

فلسفة الإدارة اليابانية في إدارة الموارد الانسانية: ما الذي يمكن أن نتعلمه الإدارة العربية منها؟

رفاعي محمد رفاعي

كلية التجارة / جامعة القاهرة

تمهيد:

بالرغم من أن اليابان دولة معروفة بندرة مواردها المادية من مصادر الثروة الطبيعية وبالرغم من الكارثة التي ألمت بها في الحرب العالمية الثانية، إلا أنها أدهشت العالم الآن بمعدلات النمو المتفوقة سواء في إنتاجية العامل، أو بالنسبة لجودة المنتج، أو على مستوى الاقتصاد القومي ككل. فوفقاً لإحصاءات مكتب العمل حققت إنتاجية الساعة بالنسبة لعمال الصناعة زيادة سنوية بنسبة ٩,٩٪ خلال الفترة من عام ١٩٦٧ حتى عام ١٩٧٧ بالمقارنة مع زيادة سنوية نسبتها ٢,٧٪ في الولايات المتحدة خلال نفس الفترة. وعلى مستوى بعض الصناعات الهامة نجد أن إنتاجية العامل الياباني في صناعة السيارات بلغت ٥٠ سيارة في المتوسط سنوياً بالمقارنة مع ٢٥ سيارة للعامل في الولايات المتحدة، وفي صناعة الصلب بلغ متوسط إنتاجية العامل الياباني ٤٢٠ طن سنوياً بالمقارنة مع ٢٥٠ طن سنوياً لإنتاجية العامل في الولايات المتحدة^(١)، وبالنسبة لمستوى جودة المنتجات فبعد أن كانت كلمة «صنع في اليابان» حتى أوائل الستينات تعني الجودة المنخفضة أصبحت نفس الكلمة الآن تعني الجودة العالية والمتفوقة ومن الدلائل العملية على ذلك أن معدل الفشل في التشغيل بالنسبة لوحدة التليفزيون الياباني يقل بأكثر من نصف معدل الفشل في الوحدات المصنعة في أوروبا أو الولايات المتحدة، وفي مجال الحاسبات الالكترونية دلت اختبارات التشغيل للنظام الياباني (16k RAMS) بأحد الأنظمة الأميركية المشابهة له على أن معدل الفشل في النظام الياباني صفر بالمقارنة بمعدل فشل يتراوح بين ١١٪ و ١٩٪، لمثيله الأميركي وفي مجال التشغيل الفعلي كان معدل الفشل في النظام الياباني يتراوح بين ٠,١٠٪، ٠,١٩٪ بالمقارنة مع معدل فشل يتراوح بين ٠,٠٩٪، ٢٧٦٪ للنظام الأميركي^(٢).

وبمقارنة معدل النمو في إجمالي الناتج القومي في عام ١٩٨١ في اليابان بمثيله في عدد من الدول المتقدمة نجد أن اليابان قد حققت أعلى المعدلات كما هو وارد في الجدول التالي (٣):

معدل النمو الحقيقي في إجمالي الناتج القومي عام ١٩٨١

الدولة	اليابان	الولايات المتحدة	ألمانيا الغربية	فرنسا	المملكة المتحدة	إيطاليا	كندا
معدل النمو	٣,٥ %	٢,٥ %	١,٥ %	٥,٥ %	١,٥ %	٧,٥ %	٢,٥ %

فما السر وراء هذا التفوق؟ وكيف يمكن للإدارة العربية أن تستفيد من خبرة الإدارة اليابانية في هذا المجال؟

الهدف من البحث:

يمكن تحديد الأهداف الرئيسية للبحث في النقاط التالية:

١ - تحليل الأسباب الحقيقية التي تكمن وراء تفوق اليابان في فترة وجيزة من الزمن وهل يمكن إرجاع هذا التفوق لخصائص بيئية كامنة في المجتمع الياباني ذاته؟ أم يمكن إرجاعها إلى استخدام اليابان لفنون تكنولوجية أكثر تقدماً؟ أم لأن الإدارة اليابانية تستخدم مبادئ ومفاهيم إدارية سرية غير معروفة خارج اليابان؟

٢ - إذا كان سر تفوق الإدارة اليابانية يكمن بالدرجة الأولى ليس في اتباعها لمبادئ أو مفاهيم إدارية جديدة وإنما في قدرتها على تكوين نظام فريد من المبادئ والمفاهيم المعروفة فما هي الأسس التي يقوم عليها هذا النظام خاصة في مجال إدارة الموارد الإنسانية؟

٣ - ما هي مكانة النظام الياباني في إدارة الموارد الإنسانية من بعض المداخل الحديثة في الفكر الإداري الغربي في هذا المجال؟

٤ - كيف يمكن للإدارة العربية أن تستفيد من الفلسفة اليابانية في إدارة الموارد الإنسانية؟

مصادر البحث:

لتحقيق الأهداف السابقة اعتمد الباحث على الدراسات النظرية والتطبيقية المنشورة في هذا المجال والتي يمكن تقسيمها في ثلاث مجموعات:

١ - مجموعة الدراسات التي اهتمت بدراسة الكيفية التي تدار بها الشركات اليابانية داخل اليابان.

٢ - مجموعة الدراسات التي اهتمت بدراسة الكيفية التي تدار بها الشركات اليابانية خارج اليابان وخاصة في الولايات المتحدة الأميركية حيث تدار هذه الشركات فقط بإدارة يابانية ولكن بعمالة غير يابانية وفي بيئة غير يابانية أيضاً.

٣ - مجموعة الدراسات التي اهتمت بدراسة الكيفية التي تدار بها بعض الشركات الأميركية الناجحة بأسلوب قريب الشبه من الأسلوب الياباني في الإدارة والتي أطلق عليها (Ouchi) نموذج (Z).

هذا وسيرد ذكر هذه الدراسات كل في مكانه من البحث.

إطار البحث:

يقع البحث في أربعة أجزاء رئيسية تشمل ما يلي:

- الجزء الأول: ويتضمن تحليلاً للأسباب التي تكمن وراء تفوق الإدارة اليابانية.
- الجزء الثاني: ويتضمن تحليلاً للركائز الأساسية للنظام الياباني في إدارة الموارد الإنسانية.
- الجزء الثالث: ويتعلق بتحديد مكانة النظام الياباني في إدارة الموارد الإنسانية من بعض النماذج التنظيمية الناجحة.
- الجزء الرابع: ويتضمن بعض التوصيات التي يمكن أن تساعد الإدارة العربية في الاستفادة من المنهج الياباني في إدارة الموارد الإنسانية.

الجزء الأول:

الأسباب الحقيقية وراء تفوق الإدارة اليابانية

هل يمكن إرجاع تفوق الإدارة اليابانية للخصائص البيئية؟

فهل نستطيع أن نرجع السبق الذي حققته اليابان خلال فترة وجيزة من الزمن إلى عوامل ترجع إلى ظروف خاصة يتميز بها المجتمع الياباني من النواحي الاجتماعية والحضارية؟ في الواقع أننا إذا سلمنا بذلك فهذا معناه أن عوامل النجاح كامنة في المجتمع ذاته، في عادات الأفراد، وفي القيم والمبادئ التي تحكم السلوك، وفي طبيعة العلاقات السائدة وغيرها من العوامل الاجتماعية والحضارية التي تضيف على المجتمع صفته الفريدة

والمتميزة وقد يميل البعض إلى تأييد وجهة النظر هذه ومن ذلك على سبيل المثال قول (L.S. Dillon)^(٤) :

«Examination of Concepts Unique to Japanese management reveals just how closely they are tied to the Japanese culture».

وبالرغم من أن المجتمع الياباني يتميز بالعديد من القيم الاجتماعية الإيجابية التي تم تكوينها خلال فترة طويلة من الزمن مثل التأكيد على أهمية التعاون، واحترام قيمة العمل الجماعي، والاهتمام بالأداء والإنجاز الجماعي أكثر من مجرد الاهتمام بالأداء والإنجاز الفردي^(٥) إلا أننا لا نستطيع أن نرجع ما حققه النظام الياباني من تقدم إلى العوامل البيئية وحدها، ومن الدلائل العملية التي تؤكد ذلك ما يأتي:

١ - إن فروع بعض الشركات اليابانية في الخارج، مثل مصنع شركة (Sony) في (San Diego) بالولايات المتحدة الأمريكية، تعمل في ظروف بيئية مغايرة تماماً للبيئة اليابانية وكل العاملين تقريباً من الدول المضيفة، ومع ذلك فإنها تحقق معدلات إنتاجية لا تقل عن مثيلاتها في الشركة الأم باليابان^(٦). ويلاحظ أن العنصر المشترك سواء في الفروع أو في الشركات الأم هونوع الإدارة.

٢ - إن هناك شركات أمريكية توجد داخل الولايات المتحدة، وتدار بإدارة أمريكية كانت تعاني من انخفاض في الإنتاجية ارتفعت إنتاجيتها بعد أن أصبحت تدار بواسطة إدارة يابانية فمصنع (Motorola's TV-Assembly) الذي يقع في (Frank Park; Illinois) كان يعاني من انخفاض مستوى الإنتاج، وانخفاض في مستوى جودة المنتج وقد قامت شركة (Matsushita) اليابانية بشرائه في بداية السبعينات، وبعد شرائه بثلاث سنوات زادت إنتاجيته بمعدل ٣٠٪، وانخفضت معدل العيوب في الإنتاج إلى أقل من ٤٪^(٧). وهكذا نجد أن السر وراء فشل المصنع أو نجاحه لم يكن راجعاً لظروف بيئية فالمصنع لم ينتقل إلى اليابان وإنما ظل يعمل داخل الولايات المتحدة ولكن بنظام إداري مختلف ساعد على نجاحه وهو النظام الياباني في الإدارة.

٣ - إن بعض الشركات الأمريكية التي اقتبست بعض أساليب الإدارة اليابانية في الإنتاجية استطاعت أن تحقق نتائج إيجابية من وراء ذلك. فعلى سبيل المثال نجد أن شركة (Lockhead) للصناعات الفضائية كانت من أوائل الشركات الأمريكية التي نقلت نظام جماعات الرقابة على الجودة (Q.C.C.) الذي تطبقه الإدارة اليابانية في مصانعها (وسيتم التعرض لهذا النوع من الجماعات بالتفصيل في الجزء الثاني من الدراسة) واستطاعت أن تحقق وفورات مجموعها ما يقرب من ثلاثة ملايين دولار نتيجة جهود تلك الجماعات في حل المشاكل خلال سنتين فقط من تطبيق النظام، مما دفع بعض الشركات الأمريكية الأخرى للأخذ بالنظام مثل شركة جنرال موتورز، وشركة وستنجهوس، وشركة جنرال إلكتريك^(٨).

ويلاحظ أن النجاح المحقق هنا ليس في نفس البيئة اليابانية ولا حتى من خلال إدارة يابانية وإنما لاستخدام أساليب يابانية في الإدارة.

٤ - اكتشفت إحدى جماعات البحوث بكلية الدراسات العليا بجامعة (Stanford) بالولايات المتحدة الأميركية أن هناك مجموعة من الشركات التي تعتبر من أنجح الشركات الأميركية، وتتميز قوة العمل فيها بمعدل دوران منخفض، ومستوى عال من الرضا وقوة الولاء للمنظمة مثل شركات:

I.B.M., Kodak, Hewlett-Packard, Proctor & Gamble, Cummins Engine Company.

وقد اتضح أن السر الأساسي وراء نجاحها هو أنها تطبق نموذجاً للإدارة يتشابه في خصائصه إلى حد كبير مع خصائص النموذج الياباني في الإدارة، وقد أطلق (Ouchi) وزملاؤه في جماعة البحث على هذه التنظيمات الأميركية الناجحة اسم نموذج (Z)^(٩). هذا وسيتم التعرض لهذا النموذج بالتفصيل في الجزء الثالث من الدراسة.

٥ - في دراسة أجراها (Richard T. Johnson) في عشرين شركة يابانية بالولايات المتحدة الأميركية، ومقارنتها بشركات أميركية مماثلة استخلص أن المدير الياباني لا يتميز بخصائص شخصية فريدة يمكن إرجاعها لعوامل حضارية أو ثقافية تتميز بها البيئة اليابانية ويؤكد ذلك بقوله^(١٠).

«The Japanese Manager has no exceptional qualities, either inbred or arising from his Culture that automatically make him better at handling people and managing resources».

هل يمكن إرجاع التفوق الذي حققته اليابان إلى استخدامها لفنون تكنولوجية أكثر تقدماً؟

قد يعتقد البعض أن التقدم الذي أحرزته اليابان سواء بالنسبة لمستوى جودة منتجاتها أو بالنسبة لمعدلات النمو على المستوى القومي يمكن إرجاعه إلى استخدام اليابانيين لفنون تكنولوجية أكثر تقدماً حتى من تلك المطبقة في الولايات المتحدة ذاتها، ولقد كان هذا الانطباع يسيطر على الكثير من المديرين ورجال الأعمال، وحتى بعض رجال الفكر الإداري خارج اليابان. إلا أن الاعتقاد شيء والحقيقة شيء آخر، ففي الزيارة التي قام بها وفد من شركة جنرال إلكتريك الأميركية لثلاث من الشركات اليابانية الكبرى التي تقع بالقرب من طوكيو وهي شركة (Sanyo) وشركة (Toshiba) وشركة (Yoko Gawa)، وكان الوفد يضم ٢٥ مديراً يصاحبهم أحد أساتذة إدارة الأعمال بجامعة هارفرد الأميركية هو (Robert H. Hayes) وقد

كان الجميع في الوفد يعتقدون أنهم سيرون في المصنع الياباني شيئاً مختلفاً إلا أن ما رأوه في الواقع كان شيئاً عادياً فالمصنع لا من حيث البناء أو التجهيزات الداخلية فيه شيء يثير الدهشة، كما أن الفن التكنولوجي المستخدم ليس أعلى - إن لم يكن أقل - من مثيله في الولايات المتحدة ويؤكد ذلك (Hayes) بقوله^(١١):

«For the most part, Japanese Factories are not the modern structures filled with highly sophisticated equipment that I (and others in the group) expected them to be... the general level of technological sophistication that I observed was not superior to (and was usually lower than) that found in Comparable U.S. plants».

وليس هذا هورأي الأميركيين فقط، بل أن اليابانيين أنفسهم يشاركونهم الرأي في ذلك، فأحد مديري الشركات اليابانية الكبرى للصناعات الإلكترونية يؤكد نفس المعنى بقوله^(١٢):

«Our workers are no smarter (than U.S. workers); our technology is no more advanced; our materials are no different; and our energy is less abundant».

هل يمكن إرجاع التفوق الياباني إلى استخدام مفاهيم ومبادئ إدارية غير معروفة خارج اليابان؟

إذا كان قد اتضح من التحليل السابق أن التفوق الياباني لا يمكن إرجاعه فقط إلى خصائص بيئية فريدة، أو إلى استخدام فنون تكنولوجية أكثر تقدماً. فهل يمكن إرجاع هذا التفوق إلى استخدام مفاهيم ومبادئ إدارية غير معروفة خارج اليابان؟

وللإجابة على هذا السؤال نجد أن من النواحي التي ليس بخصوصها أدنى شك أن الإدارة اليابانية ليس لديها مبادئ أو مفاهيم سرية في الإدارة، بل على العكس من ذلك فهناك شبه إجماع على أن معظم المفاهيم والمبادئ الإدارية المطبقة في اليابان تم تنميتها في الولايات المتحدة وأوروبا، ونقل جزء كبير منها من خلال بعض الرواد الأميركيين خلال فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية، وفي هذا المعنى تقول (Linda S. Dillon)^(١٣):

«The real success of the Japanese approaches lies in what they were able to learn from the United States in the early Postwar years: the value of Controlling Cost, working hard, saving money, and giving the Customer value for his dollar».

وفي بحث حديث أعده (Kenneth Hopper) عن دور الأميركيين في بناء الصناعة

اليابانية الحديثة جاء في جزء من رسالة أرسلها له أحد الرواد الأميركيين الذين عملوا في اليابان في أعقاب الحرب الثانية ما يلي^(١٤):

«I simply tried to Convey the ideas and principles that had been tested and proved in the United States and elsewhere in the world since the industrial revolution».

وإذا كانت الإدارة اليابانية لا تطبق مبادئ إدارية سرية، أو مفاهيم إدارية غير معروفة خارج اليابان. فما هو السر الذي يكمن وراء نجاح الإدارة اليابانية وقدرتها على تحقيق تلك المعدلات العالية في الإنتاجية؟ إن السر يكمن في الواقع في قدرة الإدارة اليابانية على تجميع بعض العناصر والمبادئ المعروفة في نظام متكامل أصبح يعطي للإدارة اليابانية لوناً متميزاً، ويساعدها في تحقيق ما تصبوا إليه من نجاح. فكفاءة الإدارة اليابانية ليست في تكوين مبادئ أو مفاهيم إدارية جديدة وإنما في تكوين نظام فريد من المبادئ والمفاهيم المعروفة. ويؤكد هذا القول ما ذكره أحد أعضاء وفد شركة جنرال إلكتريك السابق الإشارة إليه بقوله^(١٥):

«Noting amazing was being done, we have known all along how to do these things, but we have lacked the discipline to follow through and do what we know how to do».

ويؤكد (Hirotaka Takeuchi) نفس المعنى بقوله^(١٦):

«The distinguishing feature of the Japanese program lies in how the pieces are put together».

وبالرغم من أننا نستطيع أن نلمس الطابع المتميز للإدارة اليابانية في نشاط الإنتاج، وفي نشاط التسويق، وفي نشاط إدارة الأفراد وغيرها من أوجه النشاط بالمنظمة إلا أن التركيز في هذا البحث سيكون مقصوراً على الجانب الخاص بإدارة الموارد الإنسانية ليكون تحليل الجوانب الأخرى مجالاً لبحوث متخصصة في تلك المجالات. فما هي الركائز الأساسية لفلسفة الإدارة اليابانية في إدارة مواردها الإنسانية؟ هذا ما سيكون مجالاً للتحليل في الجزء التالي.

الجزء الثاني:

الركائز الأساسية للنظام الياباني

في إدارة الموارد الإنسانية

تعاني اليابان من ندرة في مواردها الطبيعية، فهي تتكون من مجموعة من الجزر ذات الطبيعة الجبلية التي تحول دون التوسع الزراعي، كما أن الطبيعة لم تهبها إلا القليل من موارد الثروة المعدنية. وحتى تضمن العيش الكريم لأبنائها الذين يتزايد عددهم يوماً بعد يوم فقد

جريت عدة مداخل كان آخرها قبل الحرب العالمية الثانية انتهاج سياسة استعمارية تحاول من خلالها فرض سيطرتها على بعض الدول التي تستطيع من خلالها تأمين احتياجاتها من الموارد المادية فكانت الحرب الكورية، والتوسع في منشوريا، إلا أن هذا المدخل بدلاً من أن يوجد حلاً لبعض مشاكلها جلب عليها الدمار في الحرب العالمية الثانية بسبب اصطدامه بمصالح الدول الاستعمارية الكبرى. وبذلك لم يعد أمام اليابان وسيلة لتجد فرصتها للحياة الكريمة إلا أن تحاول الاستغلال الأمثل لموردها الوحيد الذي لديها وفرة فيه وهو العنصر البشري، فوضعت كل تركيزها بعد الحرب الثانية على كيفية استخدام إمكانياتها البشرية بالطريقة التي تساعد على تحقيق وفورات تمكنها من سد احتياجات السكان من الغذاء واحتياجات التصنيع من الموارد المادية^(١٧)، ولقد كان من بين وسائل الإدارة اليابانية في هذا المجال تبني استراتيجية أحد أركانها الأساسية أن الموارد الإنسانية للمنظمة هي ثروتها الأساسية وأعلى أصولها جميعاً، ويؤكد ذلك ما قاله مدير فرع شركة (Fujitsu) اليابانية لصناعة الحاسبات الآلية في الولايات المتحدة بقوله^(١٨):

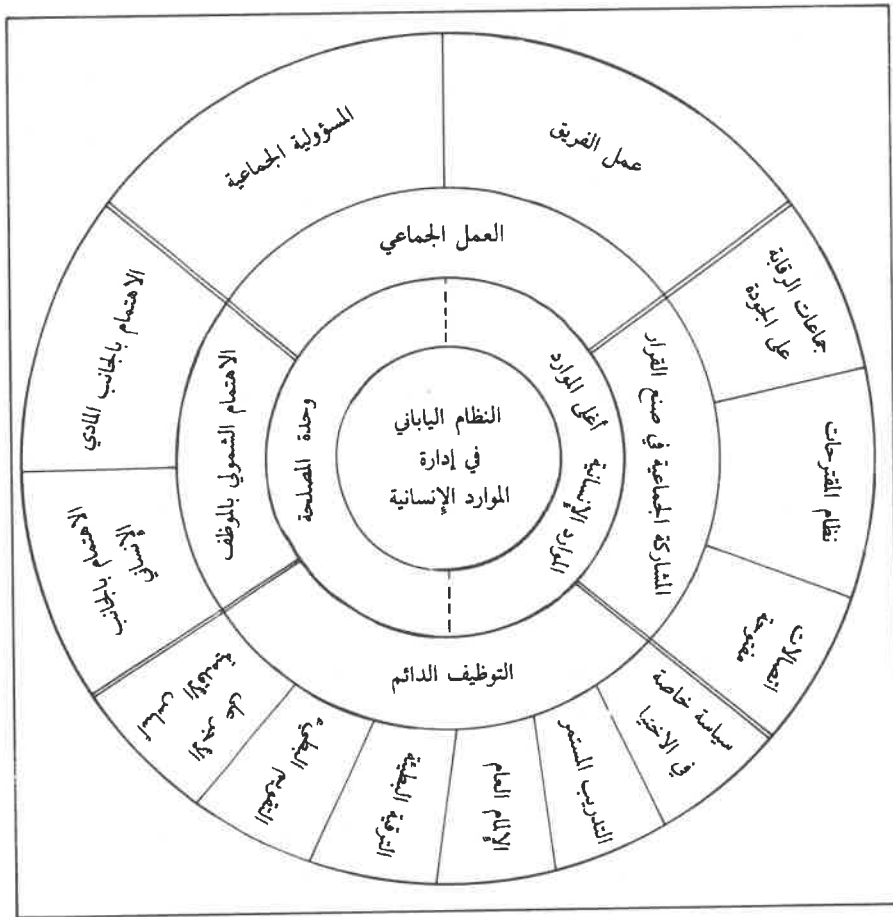
«We Japanese Managers Consider our employees to be greatest asset. We treat them as treasures, and they respond with loyalty and hardwork».

والركن الثاني الذي تركز عليه استراتيجية الإدارة اليابانية في معاملة العنصر الإنساني هو التأكيد على وحدة المصلحة بين المنظمة والعاملين، فالعاملين لا ينظر إليهم باعتبارهم مجرد أدوات في العملية الإنتاجية تستغل جهودهم بطريقة أو بأخرى لتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها، بل تحرص الإدارة اليابانية بالوسائل العملية على إشعار الفرد بأن هناك منفعة متبادلة بينه وبين المنظمة، وأن هناك مصلحة مشتركة بينها فكل ما يبذله من جهد من أجل بقاء المنظمة واستمرارها، ونجاحها، وتقدمها يعتبر ضماناً لبقائه ونموه وتقدمه.

ولتحقيق الاستراتيجية السابقة فإن الإدارة اليابانية — خاصة في الشركات الكبرى ذات التأثير الجوهري على الاقتصاد القومي^(١٩) — تنتهج السياسات الآتية:

- ١ — ضمان الوظيفة مدى الحياة.
- ٢ — المشاركة الجماعية في صنع القرار.
- ٣ — الاهتمام الشمولي بالموظف.
- ٤ — التركيز على عمل الفريق والمسؤولية الجماعية.

هذا وسيتم تناول كل سياسة من السياسات السابقة وما يرتبط بها من سياسات فرعية بالدراسة والتحليل لإبراز طبيعتها، والعوامل التي تساعد على تطبيقها، والآثار المترتبة عليها على النحو التالي: (انظر الشكل رقم ١).



شكل رقم (١)

أولاً - سياسة التوظيف مدى الحياة: (Lifetime Employment)

تحرص الإدارة اليابانية على ضمان فرصة عمل دائمة، ومستقرة للموظف الذي تمت الموافقة على تعيينه بالمنظمة بحيث يعمل دون أن يكون مهدداً بشبح الفصل. وتطبق الإدارة اليابانية تلك السياسة إيماناً منها بآثارها الإيجابية على كل من الإنتاجية والروح المعنوية لقوة العمل؛ فتنطبق تلك السياسة يساعد على تخفيض معدل دوران العمل، والاقتصاد في تكاليف التدريب، وتشجع الفرد على تنمية علاقات الود والصدقة مع زملائه، ورؤسائه مما يزيد التلاحم التنظيمي، ويجعل الفرد أكثر ولاءً وارتباطاً بالمنظمة.

وبالرغم من أن المفهوم العملي لفكرة التوظيف الدائم يعني ضمان فرصة العمل

المستقرة حتى سن التقاعد (وهو عند سن ٥٥ سنة في اليابان)، إلا أنه إذا كان هناك حجم عمل كاف فإن هؤلاء الذين يجب إحالتهم على التقاعد يمكن إبقاؤهم في شكل عمالة مؤقتة في نفس أعمالهم (أو في أية أعمال أخرى تحددها الشركة)، ولكن الراتب في هذه الحالة يخفض بمقدار الثلث إيماناً بأن الفرد في مثل هذه السن يكون أقل أعباء عن ذي قبل^(٢٠).

ولكن هل تطبق هذه السياسة في التوظيف على جميع فئات القوى العاملة داخل المنظمة؟ وللإجابة على هذا السؤال يمكن تقسيم قوة العمل داخل المنظمة اليابانية في ثلاث مجموعات هي^(٢١):

(أ) مجموعة العمالة الدائمة: وهذه بدورها تضم ثلاث فئات تأخذ أهميتها مرتبة كما يلي:

- ١ - العاملون من الرجال الذين يلتحقون بالشركة فور تخرجهم من الدراسة.
- ٢ - العاملون من الرجال الذين لهم خبرة عمل سابقة في شركات أخرى.
- ٣ - العاملون من النساء.

(ب) مجموعة العمالة المؤقتة: ويدخل في هذه المجموعة العاملون من الرجال والنساء الذين يلتحقون بالعمل بشكل مؤقت ويعقود لفترة زمنية محددة تتراوح عادة بين ستة شهور إلى سنة.

(ج) العاملون باليومية: وتطبيق سياسية التوظيف الدائم تختلف من مجموعة لأخرى من المجموعات الثلاث السابقة حيث يكون هذا الضمان عادة للفتتين الأولى والثانية من المجموعة الأولى. وعلى ذلك فإذا كانت الشركة في موقف يحتم عليها ضرورة التخلص من بعض الأفراد فإنها تبدأ بتسريح العمالة المؤقتة، ثم العمالة الدائمة من النساء^(٢٢).

هذا ويلاحظ أن تطبيق سياسة ضمان العمل الدائم تؤدي حقيقة إلى تخفيض معدل دوران العمل إلى حد كبير، ولكنها لا تمنع البعض من ترك العمل اختيارياً لتغيير نوع العمل الذي يمارسه، أو الانتقال إلى شركة أكبر تعطي مزايا أكثر، أو للحصول على فرصة ترقية في شركة أصغر حجماً، أو لتغيير بيئة العمل وإلا لما ظهرت الفئة الثانية من المجموعة الأولى.

ما هي العوامل التي ساعدت الإدارة اليابانية على تطبيق تلك السياسة؟

من العوامل التي ساعدت الإدارة اليابانية على انتهاز تلك السياسة، وتطبيقها الظروف التاريخية لسوق العمل، وطبيعة هيكل الصناعة، وحرص كل شركة على أن تكون لها فلسفتها المتميزة.

(أ) الظروف التاريخية لسوق العمل:

بدأت اليابان دخول ميدان الصناعة في العقد السابع من القرن التاسع عشر، ولقد كان إحساس الصناع اليابانيين في تلك الفترة أن ميزتهم الوحيدة على المصدرين الأجانب هي الأجور المتدنية مما دفع بمستوى الأجور إلى حد الكفاف.

ومع التقدم الصناعي، وتزايد حدة المنافسة استمر أصحاب الأعمال في سياستهم القائمة على غبن قوة العمل من تخفيضات في الأجور، وإطالة في ساعات العمل، والتخفيض في بعض المزايا مثل مزايا الإسكان والتغذية التي كانت الشركات قد اضطرت لإقرارها لتشجيع قوة العمل القادمة من الأقاليم. ولقد كان لتلك الإجراءات بعض الآثار السلبية الملحوظة فارتفع معدل الغياب، والإضرابات، وترك العمل. ولقد قابل رجال الأعمال ذلك ببعض الإجراءات التعسفية مما أدى إلى زيادة الموقف سوءاً مما اضطر رجال الأعمال إلى استبدال سياسة التعسف بسياسة الإغراء من خلال تحسين ظروف العمل المادية، وتوفير مساكن أفضل، وعلاوات أقدمية، ومكافأة اعتزال وغيرها من وسائل التحفيز التي ساعد تطبيقها على تحقيق بعض الاستقرار النسبي لقوة العمل في المنظمة.

ولقد ترتب على الكارثة التي حلت بالاقتصاد الياباني في الحرب العالمية الثانية أن صار جزء لا يستهان به من قوة العمل مشرداً في حاجة إلى إعالة مما دفع النقابات للقيام بدور أكثر نشاطاً وأن تمارس تأثيرها، وتعرض بشدة على احتفاظ الشركة بحقها المطلق في فصل الموظف مما جعل الشركات تقلع تدريجياً عن تلك السياسة حتى في فترات الركود وكان هذا هو اللبنة الأولى لسياسة التوظيف الدائم، وهكذا نجد أن إرساء القواعد الأساسية لسياسة التوظيف الدائم كان ثمرة الجهود المشتركة لرجال الأعمال فيما قبل الحرب لتخفيض معدل الدوران، وللنقابات فيما بعد الحرب لتحقيق الاستقرار لقوة العمل.

(ب) هيكل الصناعة:

تحرص الشركات اليابانية الكبرى على أن تقصر نشاطها على إنتاج منتج واحد، أو خط منتجات متكامل مما يجعل من السهل على الشركة أن تصنف نفسها في صناعة معينة، وتنافس غيرها من الشركات في نفس الصناعة على حصة السوق.

والمنافسة بين الشركات في الصناعة الواحدة قادت إلى خاصية أخرى أصبحت تميز هيكل الصناعة اليابانية وهي أن الشركات الكبرى رغبة منها في التركيز على الجوانب الهامة في المنافسة مثل الإنتاج والتسويق والبحوث والتنمية فإنها تعتمد في الحصول على الخدمات الثانوية أو الأقل أهمية كالتخزين، وتصنيع قطع الغيار، والصيانة، والشحن وغيرها على شركات أصغر، وهذه الشركات الصغيرة عادة ما تتحالف مع إحدى الشركات الكبرى لتقدم

خدماتها الثانوية مما يجعل هناك نوعاً من الارتباط بينهما. ومثل هذا الوضع يحقق فائدة للطرفين: فبالنسبة للشركات الصغرى فإنها تستفيد من التخصص في مجال محدود من الخدمات، ويسهل عليها مهمة الحصول على مساعدات مالية من الشركات الكبرى، كما يحميها هذا الوضع من منافسة الشركات الأخرى. كما أن الشركة الكبرى مستفيدة من هذا الوضع أيضاً حيث تستطيع أن تقصر مزاياها في الأجور، والخدمات، وفرص التوظيف الدائم على موظفيها المباشرين الذين سيكون عددهم قليل نسبياً بسبب الاعتماد على الشركات الصغرى في الخدمات الثانوية. وهكذا نجد أن هيكل الصناعة في اليابان يخدم سياسة التوظيف الدائم من زاويتين:

الأولى: إن تحويل بعض النشاط الثانوي للشركات الصغرى يجعل عدد الموظفين في الشركة الكبرى صغير نسبياً لا يلقي عبئاً كبيراً على الشركة في حالة انكماش حجم الأعمال.

الثانية: إن الشركة الكبيرة في حالة انكماش النشاط يمكنها أن تتولى بنفسها بعض الخدمات الثانوية التي تقوم بها الشركة الصغيرة، وتحويل إلى تلك الخدمات بعض أفرادها من القوى العاملة لضمان استمرار تشغيلهم.

(ج) الفلسفة المتميزة:

بالرغم من أن جميع الشركات اليابانية تعيش ضمن إطار ثقافي واحد، إلا أن إدارة كل شركة تحرص على تبني فلسفة فريدة بحيث تجعل الشركة نمطاً متميزاً في أهدافها، وقيمتها، وتقاليدها. وتلك الفلسفة تكون واضحة للجميع يتشبع بها كل فرد من خلال اندماجه في المنظمة، وتصبح مرشداً لسلوكه، ومنهجاً لتصرفه مما يجعلها مع مرور الوقت تخلق نوعاً من التكامل بين الفرد والمنظمة، بل ويصبح جزءاً من الفلسفة ذاتها. ويعبر عن ذلك كل من (W. Ouchi and R. Price) بقولهما^(٢٣):

«An Organizational philosophy is primarily a mechanism for integrating an individual into an organization».

والشركة اليابانية في ذلك تشبه الأسرة داخل أي مجتمع، فبالرغم من أن جميع الأسر التي تعيش داخل مجتمع واحد تتشابه في بعض النواحي التي ترجع للإطار الثقافي العام، إلا أن كلاً منها يبقى نمطاً فريداً في تشكيله متميزاً على غيره من الأسر.

وتشبع الفرد بفلسفة شركة معينة يجعل من الصعب عليه أن ينتقل للعمل في منظمة أخرى ذات فلسفة مختلفة مما يجعله أكثر تمسكاً بمنظّمته وأكثر ولاء لها، كما أن الشركة من ناحيتها ينبغي ألا تفرط فيه لأنها أنفقت الكثير من الوقت والجهد في إعداد وتربيته ومن ثم فإن ضمان التوظيف الدائم يعتبر مطلباً ضرورياً لمصلحة الطرفين.

السياسات المكملة لسياسة التوظيف الدائم :

يرتبط تطبيق سياسة التوظيف الدائم بمجموعة من السياسات الفرعية المكملة تشمل (سياسة خاصة في الاختيار والتعيين، سياسة التدريب المستمر، سياسة تفضيل الإلام العام على التخصص المحدود، سياسة غير متعجلة في الترقية وتقييم الأداء، ثم سياسة أجور على أساس الأقدمية).

١ - سياسة الاختيار :

إن اتباع سياسة ضمان الوظيفة مدى الحياة يدفع المنظمات الكبرى في اليابان إلى اتباع سياسة دقيقة في الاختيار تضمن لها انتقاء أفضل العناصر التي يمكنها التكيف مع ظروف المنشأة وفلسفتها الخاصة. لذلك فهي تفضل دائماً الخريجين الجدد باعتبارهم أسهل في عمليات الإعداد والتهيئة، ويكون التركيز في عمليات الاختيار لا على مدى تمتع الفرد بمهارات مؤهلة لمنصب معين وإنما على مدى توافقه خصائصه الشخصية ومستواه التعليمي مع احتياجات المنشأة، ومدى قدرته على النمو والاستعداد لاكتساب مهارات جديدة^(٢٤).

ومن الغريب أن عمليات التصفية تبدأ من اختبارات القبول في أدنى مراحل التعليم وتستمر حتى القبول بالجامعة بحيث لا تتاح فرصة العمل في الشركات الكبرى، والقطاعات الاقتصادية الهامة إلا لأفضل الخريجين من أشهر الجامعات والمعاهد. وهذا التدقيق في عملية القبول والاختيار يجعل الفرد منذ مرحلة مبكرة يعرف طريقه، فالذي تؤهله إمكانياته وقدراته الشخصية لدخول الجامعة (خاصة الجامعات الشهيرة) يضمن الوظيفة في القطاعات الهامة في الشركات الكبرى وغيرها، أما خريجي المدارس الثانوية فتكون فرصتهم في العمل كعمال في المصانع وغيرها من الأعمال اليدوية، أما ذوي المؤهلات الأقل فيمكنهم العمل في المزارع أو المنشآت التي تمارس أنشطة محلية^(٢٥).

٢ - سياسة التدريب المستمر :

إن تطبيق سياسة ضمان العمل مدى الحياة للموظف يحتم على الشركات اليابانية ضرورة العناية بالتدريب المستمر الذي يشمل كل فرد في المنظمة من بداية حياته العملية وحتى نهايتها.

وتستهدف عملية التدريب المستمرة تأهيل الفرد ليكون أكثر قدرة على التكيف مع فلسفة المنظمة وقيمها، وأكثر استعداداً ليس للقيام بأعباء وظيفته الحالية فقط، ولكن أيضاً بمختلف الوظائف التي تقع في مجالات أخرى في مستوى وظيفته (وأحياناً ما هو أدنى أو أعلى منها). فالحاسب مثلاً يتم تدريبه على نشاط شؤون الأفراد، ونشاط الشراء، والبيع وما شابه ذلك. وعملية التدريب المستمر مسؤولية مشتركة بين الفرد والمنظمة. فالشركة إلى جانب

حرصها على تنظيم بعض البرامج الرسمية خارج العمل فإنها تعطي أهمية كبيرة للتدريب الذي يتم من خلال الممارسة الفعلية للعمل وتحت إشراف الإدارة الوسطى، كما تشجع الفرد نفسه على الالتحاق بالدراسات الليلية، وحضور الندوات، والمؤتمرات، والدراسة بالمراسلة... الخ.

ومن مظاهر اهتمام الشركات اليابانية بتنمية الشباب المستجد تشجيعها لما يعرف بنظام الأب الروحي (Godfather). والأب الروحي للموظف ليس عادة رئيسه المباشر أو أي شخص في خط السلطة المباشر للفرد، كما أنه ليس أحد أعضاء الإدارة العليا وإنما يكون عادة من كبار رجال الإدارة الوسطى وبالطبع ليس هناك أي تحديد رسمي لمن هو الأب الروحي لأي فرد، ولعل الشيء الوحيد الذي يمكن ملاحظته أن الأب الروحي للفرد يكون عادة خريجاً قديماً من نفس جامعته. وخلال العشر سنوات الأولى من عمل الفرد يكون الأب الروحي له على اتصال دائم به يوجهه، ويستمع إليه، ويرشده إلى الصواب والخطأ، وبوجه عام يراه رعاية أبوية تامة داخل المنظمة^(٢٦):

٣ - سياسة تفضيل الإلمام العام على التخصص المحدود: (Generalist Vision)

تؤمن الإدارة اليابانية بأن التخصص الدقيق في مسار مهني معين يقلل من الولاء التنظيمي، ويسهل على الفرد مهمة الانتقال من منظمة لأخرى. أما الإلمام العام وعدم التخصص الدقيق في ناحية معينة يزيد الولاء التنظيمي، ويجعل مرونة الحركة الوظيفية أسهل داخلياً عنها خارجياً، كما يسهل من مهمة التنسيق والتعاون الداخلي في المنظمة^(٢٧):

ولوضع تلك السياسة موضع التطبيق تأخذ الشركات اليابانية بأسلوب التناوب الوظيفي (Job Rotation) الذي يتم التخطيط له بعناية فائقة ويكون شاملاً لكل العاملين في المنظمة، وهذا النظام فضلاً عن مزاياه النفسية فإنه يجعل كل فرد على علم بمجريات الأمور في مختلف الوظائف، وطبيعة العلاقات فيما بينها، ومشاكل العمل في مختلف الوحدات، كما يساعد على تنمية شبكة الاتصالات الغير رسمية مما يسهل مهمة التنسيق ومرونة نقل الفرد من وظيفة لأخرى داخل المنظمة، لذلك فإن الشركة اليابانية لا تجد أية مشكلة في نقل مدير شاب من مجال الرقابة على الإنتاج إلى بحوث التسويق أو قسم المحاسبة مثلاً.

وهكذا نجد أن التزام الشركات اليابانية بضمان الوظيفة مدى الحياة وما يترتب على ذلك من جهود مكلفة سواء في عمليات الاختيار أو التدريب يتطلب ضرورة البعد عن التخصص المحدود لتجعل حرية الفرد مقيدة إذا فكر في ترك المنظمة للعمل في منظمة أخرى من ناحية، ولتعطي للمنظمة حرية الحركة للإبقاء عليه خاصة في حالات انكماش حجم الأعمال من ناحية أخرى حيث ستسهل عليها هذه السياسة إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى دون مشاكل تذكر.

٤ - السياسة البطيئة في الترقية :

تقوم سياسة الشركات اليابانية على أساس عدم التعجل في الترقية ، فالموظف العادي يمكن أن يرقى إلى مساعد رئيس قسم في مدة لا تقل عن ٨ سنوات (٢٨).

وجوهر هذه السياسة البطيئة في الترقية أن الفرد لا يرقى إلا بعد أن تمر عليه فترة كافية في الشركة تمكن من خلالها أن يلم بمختلف جوانب العمل في الشركة وأن يتشبع بقيمتها، وفلسفتها الفريدة، وأن تكون الفترة كافية أيضاً لتقويم أدائه، والحكم على مستوى جدارته على أساس سليم. وتقتزن هذه السياسة البطيئة في الترقية باتباع قاعدة الأقدمية حيث تكون الأولوية عند الترقية لمن هو أقدم في خدمة الشركة. وفي حالة التساوي في هذا الشرط تعطى الأفضلية لشرط الجدارة.

وقد يرى البعض أن هذا التأخر في الترقية والناتج عن الأخذ بنظام الأقدمية قد يخلق حالة من الإحباط لدى بعض الموظفين الأكثر طموحاً إلا أن مدير الأفراد في إحدى الشركات التجارية اليابانية يرد على ذلك بقوله أن سر نجاح الإدارة اليابانية هو قدرتها على خلق الإحساس الدائم لدى كل فرد بالمنظمة أن بإمكانه أن يصل إلى أعلى المناصب في الشركة مما يقوي دوافع العمل لديه طول حياته الوظيفية (٢٩). ومع ذلك فإن بعض الأفراد الذين يشعرون أن النظام لا يشبع طموحاتهم الفردية خاصة من لديهم قدرات متميزة فإنه بإمكانهم ترك العمل بالمنظمات الكبيرة للبدء في مشروعات خاصة مملوكة لهم، أو يلتحقون بمنظمات أصغر يمكن أن يجدون فيها فرصاً أفضل.

هذا ويلاحظ أن تطبيق سياسة الترقية على أساس الأقدمية تجعل من النادر أن يتم تعيين أشخاص من خارج المنظمة في المناصب العليا، كما يشجع على عملية التدريب الداخلي، فالعاملين القدامى لن ييخلوا بخبراتهم على زملائهم الجدد بسبب الخوف من منافستهم على المناصب.

٥ - سياسة شمولية وبطيئة في تقويم الأداء :

تعتقد الإدارة اليابانية أن تقويم الأداء الذي يتم على فترات قصيرة نسبياً (سنة شهور أو سنة) لا يساعد في الحكم الصحيح على جدارة الموظف حيث تكون الفترة غير كافية، فضلاً عن أن التقويم في هذه الحالة سيكون غالباً من جانب فرد واحد وهو رئيسه المباشر باعتباره أكثر الناس معرفة والتصاقاً به. أما إذا حدث التقويم على فترات طويلة (مرة كل خمس سنوات مثلاً) فإن شخصية الفرد ومستوى أدائه ستكون الصورة عنها أكثر وضوحاً فضلاً عن أنه من الممكن في هذه الحالة أن يشترك في تقويم أدائه أكثر من مسؤول أتاح لهم أسلوب دورية العمل فرصة معرفته عن قرب (٣٠).

ونظام تقويم الأداء في الشركات الكبرى اليابانية يتميز بأنه نظام شمولي، فهو لا يهتم فقط بمجرد قياس الظواهر السطحية للأداء، وإنما يعنى أيضاً بقياس مختلف الخصائص الشخصية والسلوكية المؤثرة فيه مثل القدرة على الابتكار، والتجديد، والنضوج العاطفي، ومهارة الاتصال، والقدرة على التعاون، ومدى مساهمته في أداء الجماعة، كذلك لا يكون الاهتمام منصباً على مجرد قياس الأداء الحالي ولكن يؤخذ في الاعتبار أيضاً احتمالات المستقبل. ولذلك فإن الأخطاء العارضة خاصة تلك التي تحدث من العاملين في المستويات الدنيا يمكن اعتبارها جزءاً من عملية التعلم، ومع أن التركيز في التقويم يكون على مدى مساهمة الفرد في عمل الفريق إلا أن نظام التقويم لا يهمل مستوى الأداء الفردي كلية حيث يعمل على مقارنة مستوى أداء الفرد بمثيله في الجماعة سواء في السن أو المكانة^(٣١).

٦ - سياسة الأجور على أساس الأقدمية:

عند التحاق الفرد بالخدمة يتحدد أجره الأساسي على أساس مستواه التعليمي ثم يزداد الأجر الأساسي بعد ذلك مع زيادة مدة خدمته بالشركة، أي أن هناك رابطة وثيقة بين الأجر الأساسي والأقدمية، ومع أن الشركة تمنح عادة بعض المسموحات الإضافية مثل العلاوة الاجتماعية، وعلاوات الوقت الإضافي التي لا يرتبط تحديدها بشكل مباشر بسنوات الخدمة، ولكن نظراً لأنها تحسب عادة كنسبة من الأجر الأساسي فإن مدة الخدمة تؤثر فيها أيضاً.

والفلسفة الأساسية لنظام الأجور على أساس الأقدمية ترتكز على فكرتين: الأولى أن الفرد كلما طالت مدة خدمته كلما زادت كفاءته ومن ثم يجب أن يزداد أجره، والثانية أن الفرد في المراحل الأولى من عمره تكون أعباءه أقل نسبياً، ومع تقدم سنه تزداد مسؤولياته، وتزداد أعباءه ومن ثم فإن نظام الأجور يجب أن يتمشى مع هذا المنطق.

والزيادة في الأجر على أساس سنوات الخدمة فقط تكون في السنوات الأولى من خدمة الموظف ولكن بمجرد أن يرقى إلى وظيفة أعلى فإنه يحصل على أجر هذه الوظيفة، وبذلك فإن الأجر في الشركات اليابانية دالة عاملين أساسيين هما: طول مدة الخدمة بالشركة، والمركز الوظيفي (مشرف، رئيس قسم...)^(٣٢).

وعند المقارنة بين المجموعات الوظيفية المختلفة والسابق الإشارة إليها فمن المتوقع أن يكون ذلك الجزء من العمالة الدائمة الذي التحق بالشركة فور تخرجه هو أعلى المجموعات أجراً باعتبار أن مدة خدمتهم ستكون أطول، وفرصتهم في الترقية أكبر لاعتماد الترقية على الأقدمية مما يجعلهم بالتبعية أكثر الفئات نصيباً في المزايا الإضافية أيضاً لتأثر منحها بالأجر الأساسي والمركز الوظيفي.

ثانياً — المشاركة الجماعية في صنع القرارات : (Consensus Decision Making)

من وجهة نظر الإدارة اليابانية فإن مجرد مشاركة العاملين من خلال ممثليهم في مجلس الإدارة في رسم السياسات العامة للشركة، أو الموافقة على الخطط والأهداف لا يعبر عن مشاركة حقيقية. وإنما تتحقق المشاركة الفعلية حينما تتاح لهم فرصة المشاركة بأنفسهم (وليس من خلال ممثليهم) في مختلف القرارات المؤثرة على عملهم اليومي^(٣٣)، لذلك فإن الإدارة اليابانية تؤكد على أهمية صنع القرار من أسفل إلى أعلى، فعند الإحساس بوجود مشكلة في مكان ما في التنظيم فإن الإدارة يكون كل منهما أن يتم تشخيص المشكلة وتحليل أسبابها من جانب أولئك المتصلين بها اتصالاً مباشراً مستهدفة من وراء ذلك خلق حالة من الاتفاق أو الموافقة الجماعية على أن هناك مشكلة أو أن هناك حاجة إلى قرار، ويعبر عن ذلك (P. Drucker بقوله^(٣٤)):

«The whole process is focused on finding out what the decision is really about, not what the decision should be».

ومن مزايا التشاور ومحاولة الوصول إلى اتفاق في هذه المرحلة أن كل من له علاقة بالمشكلة سيشعر أن هناك حاجة ملحة إلى التغيير مما يجعله أكثر استعداداً لقبوله وتأييده.

وبعد أن يتم الاتفاق على تحديد المشكلة وتشخيصها ويصبح هناك إجماع على ضرورة الحل تقرر الإدارة العليا (وهي صاحبة الحق في ذلك) من هم أنسب الناس للتصدي لتلك المشكلة سواء من داخل الوحدة التي نشأت فيها المشكلة أو من خارجها وتطلب منهم تقديم الاقتراحات المناسبة التي يطلق عليها عادة اسم (Ringi-Sho)، ثم يتم بعد ذلك نشر الاقتراحات بين كل الوحدات التنظيمية التي لها علاقة بالمشكلة بهدف الحصول على موافقة جماعية أيضاً على تلك الاقتراحات قبل وضعها موضع التنفيذ، وبالطبع لا نتوقع ألا يكون هناك معارضين. وهنا نجد أن دور الإدارة هو محاولة إقناع هؤلاء المعارضين بجدوى الحل، أو تقديم بعض التنازلات أحياناً لضمان الوصول إلى اتفاق جماعي حول الحل. وعلى أية حال فمتى صار هناك شبه اتفاق على الحل فإن الجميع يتعاون في تنفيذه عن رضا واقتناع ويكفي من له وجهة نظر مختلفة أن آرائه واقتراحاته قد أصغى لها بعناية.

واتباع هذه السياسة تجعل القرار يستغرق وقتاً طويلاً في مرحلة الصنع إلا أن ذلك يتم تعويضه في مرحلة التنفيذ لأن الحل غالباً ما يكون في الطريق الصحيح دون معوقات تذكر.

وسواء كانت هناك مشكلة قائمة في مكان ما بالتنظيم أم لا، وطالما أن هناك حاجة إلى قرار فإن الإدارة اليابانية لا تؤمن بفرض القرار من أعلى وإنما تؤمن بأهمية صنعه من أسفل (Bottom-up Decision Making) ويعبر عن هذا المعنى (Ichiro Hattori) المدير العام لشركة (SEIKO) بقوله^(٣٥):

«In our style of management the process of decision making is not concentrated in the top management. The top management places emphasis on the vertical Communication with Lower-Level managers, who actively participate in the process of corporate level decisions. Moreover, Lower-Level employees are often encouraged to participate in decisions related to their working environment».

والذي يجب ملاحظته أن اتباع الإدارة اليابانية لسياسة صنع القرار من أسفل لا يعني أن كل أنواع القرارات تخضع لتلك القاعدة حيث تكون هناك بعض الاستثناءات، ففي التخطيط طويل الأجل ووضع الاستراتيجيات مثلاً فإن المبادرة تأتي غالباً من أعلى^(٣٦).

ويرتبط بسياسة المشاركة الجماعية في صنع القرار مجموعة من السياسات الفرعية الأخرى تشمل التأكيد على الاتصالات المفتوحة، تشجيع المقترحات، تشجيع جماعات الرقابة على جودة الأداء، هذا وسيتم تناول كل سياسة من هذه السياسات الفرعية بالتحليل على النحو التالي:

أولاً - التأكيد على الاتصالات المفتوحة والمكثفة:

حتى تضمن الإدارة اليابانية وجود حالة من الفهم المشترك بينها وبين العاملين في المنظمة بالنسبة لفلسفة المنظمة وأهدافها، وسياساتها فإنها تحرص على وجود نظام فعال للاتصالات يساعد على استمرار التشاور وتبادل الرأي مع العاملين في الأمور التي تمس مصلحة العمل، وتمس مصالحهم الذاتية. وقد اتضح من خلال الدراسة الشاملة التي أجرتها إدارة المعلومات والإحصاء بوزارة العمل اليابانية في ٥٠٠٠ مصنع تنتمي إلى كل قطاعات الصناعة الرئيسية في اليابان عام ١٩٧٨ أن أهم قنوات الاتصال التي تعتمد عليها الإدارة اليابانية في تحقيق أهدافها السابق الإشارة إليها هي كما يلي وفقاً لأهميتها النسبية^(٣٧):

- ١ - نظام الاقتراحات.
- ٢ - اللجان المشتركة.
- ٣ - نظم الشكاوى والتظلمات.
- ٤ - المقابلات الودية أثناء العمل.
- ٥ - جماعات الرقابة على الجودة.
- ٦ - نظام التقارير.
- ٧ - دراسات مسح الاتجاهات والدوافع.

كذلك يتأكد حرص الإدارة اليابانية على ضرورة وجود اتصالات مفتوحة ومكثفة بينها وبين العاملين سواء من خلال تصميم مكان العمل، أو في نظام تخصيص المدير لوقته، فالمدير

العام أو مدير المصنع يخصص جزءاً لا يستهان به من وقته (لا يقل عن ساعتين يومياً) للمرور على مواقع التنفيذ الفعلي ليستمع، ويناقش، ويتبادل الرأي، فهو لا ينتظر حتى يأتي العاملون إليه بل يذهب هو إليهم وهذا لا يمنع بالطبع أن يكون مكتبه مفتوحاً بقية اليوم بشأن أي اتصال. ومدير الإدارة لا يعمل في مكان منعزل عن مساعديه وموظفيه بل معهم جنباً إلى جنب في غرفة واحدة. ومشرف العمال ليس له مكتب أو مكان مخصص للجلوس فيه وإنما ينتقل من مكان لآخر بين العاملين ليوجه، ويعاون حيثما تقضي الضرورة. وهكذا نجد أن تصميم مكان العمل ذاته يشجع على الاتصالات وجهاً لوجه فمدير الإدارة مثلاً يجلس على مكتب مجاور لطاولة عمل كبيرة يجلس حولها مساعده، وموظفوه بل والسكرتارية أيضاً كل جنباً إلى جنب مما يسهل عملية الاتصال ويعطي فرصة أكبر لتبادل الرأي والمعلومات حول الأمور المتعلقة بالعمل^(٣٨). ومما يساعد أيضاً على تنمية الاتصالات تشجيع عمل الفريق والصدقات التي ينميها الفرد في مختلف أرجاء التنظيم من خلال نظام دورية العمل، فضلاً عن تميز الإدارة اليابانية بالصراحة، والاستعداد لسماع النقد البناء في جو يسوده الأمان والثقة. وهكذا نجد أن التدفق الحر للمعلومات في مختلف أرجاء التنظيم يساعد على خلق حالة من الفهم المشترك، ويجعل كل فرد في المنظمة على علم كاف بمجريات الأمور فيها وليس بمعزل عن الأحداث مما يجعله يشارك بفاعلية في صنع القرارات.

ثانياً - تشجيع الاقتراحات:

تعتمد الإدارة اليابانية سياسة المشاركة الجماعية في صنع القرارات بسياسة أخرى مكتملة هي سياسة تشجيع الاقتراحات بما لها من فائدة مشتركة لكل من الشركة والعاملين.

ويوجد في الشركة عادة نظام للإقتراحات يضمن جدية دراسة أي اقتراح. فالأقترح يقدم على نموذج معين، وتقوم لجنة المقترحات بتقييم الفكرة - وقد تحيلها إلى لجنة فنية لدراستها إذا احتاجت لذلك - فإذا كان الاقتراح مفيداً أخذ طريقه للتطبيق العملي. ويكافأ صاحب الاقتراح على ذلك.

وبالرغم من أن بعض الشركات تحرص على تقديم مكافآت مالية إلا أن تلك المكافآت غالباً ما تكون رمزية (فعلى سبيل المثال بلغت المكافأة التي حصل عليها أحد العاملين في شركة متسوشيتي ١٠٠ دولار عن ٦٠ اقتراحاً مقبولاً خلال سنة أي بمعدل ٦٠ سنتاً عن كل اقتراح)، وتفضل معظم الشركات تقديم مكافآت معنوية في شكل هدايا تذكارية، أو ميدالية أو شهادة تقدير، أو نشر اسم صاحب الاقتراح في مجلة الشركة، أو السماح له بزيارة المركز الرئيسي للشركة وشرح اقتراحه للإدارة العليا أو غير ذلك من الوسائل.

ولقد كان لتشجيع الشركات اليابانية للاقتراحات أن بلغ متوسط الاقتراحات المقدمة من

العاملين ٢٠ اقترحاً للعامل في السنة في المتوسط في شركتي تيوتا ومتسويشي، وبلغ في شركة متسويشي عشرة اقتراحات في المتوسط سنوياً للعامل. ويقول مدير شركة متسويشي أن تلك الاقتراحات كان لها دور أو آخر في جعل المنتج أحسن، والعمل أكثر سهولة، والعمال أكثر سعادة^(٣٩).

ثالثاً - جماعات الرقابة على الجودة: (Quality Control Circles)

من السياسات الأخرى التي تدعم بها الإدارة اليابانية ديمقراطية الإدارة تشجيعها لما يسمى بجماعات الرقابة على الجودة (Q.C.C.) والتي أصبحت إحدى السمات المميزة للشركات اليابانية.

وجماعة الرقابة على الجودة ليست شكلاً من أشكال التنظيمات الرسمية التي تؤسسها إدارة الشركة لرفع كفاءة الأداء، وإنما هي عبارة عن تنظيم تطوعي (Voluntarily) حيث ينضم بعض العاملين في مواقع التنفيذ معاً بشكل اختياري في جماعات صغيرة للتصدي للمشاكل التي يواجهونها في العمل. وتتقابل الجماعة عادة مرة كل أسبوع لاستعراض المشاكل، وتشخيصها، ودراسة أسبابها واقتراح سبل علاجها بل وقد يقومون بأنفسهم بوضع تلك الاقتراحات موضع التنفيذ متى كان بمقدورهم ذلك. ويتراوح أعضاء كل جماعة عادة ما بين ٥ - ١٠ أعضاء وتختار أحد أعضائها ليتولى قيادة الجماعة. ونظراً لأن الجماعة بطبيعة تكوينها ليست من الخبراء المتخصصين وإنما من العمالة العادية المشرفين في مواقع التنفيذ، وحتى تتمكن من التصدي للمشاكل باقتدار فإن الشركة تسهل لقائد الجماعة وأعضائها بعض فرص التدريب الفني. فقائد الجماعة يدرّب على المهارات القيادية وفنون الاتصالات والدافعية كما يدرّب مع الجماعة على طرق جمع البيانات، وتحليلها وأساليب الرقابة والقياس وغيرها من الفنون التي تساعد كل عضو من أعضاء الجماعة على المشاركة الفعالة في نشاط الجماعة^(٤٠). ومن بين الوسائل الأخرى التي تشجع بها الشركات اليابانية عمل تلك الجماعات ما يأتي:

١ - تشجيع الجماعات على استخدام إمكانيات الشركة وتسهيلاتها خلال دراسة المشاكل واختبار الأفكار والاقتراحات قبل وضعها موضع التنفيذ الفعلي.

٢ - السماح للأعضاء بحضور اجتماعات الجماعة خلال ساعات العمل الرسمية.

٣ - إذا عقد الاجتماع بعد ساعات العمل الرسمية فإن معظم الشركات تقدم للأعضاء تعويضات مالية في شكل مكافآت وقت إضافي.

٤ - تمويل المؤتمرات السنوية التي تعقدها الجماعات الداخلية في الشركة والتي تعقد

عادة مرة أو مرتين في السنة لتعرض كل منها إنجازاتها، وهذا النوع من المؤتمرات له آثار تنافسية هامة على الجماعات داخل الشركة.

٥ - منح بعض المكافآت المالية والمعنوية للأعضاء

وقد يبدو من اسم الجماعة أنها تهتم فقط بمشاكل الرقابة على جودة الإنتاج فقط ولكن الواقع غير ذلك حيث تدل إحدى الدراسات المسحية لوظيفة أكثر من ٥٠٠ جماعة في الشركات اليابانية أن النواحي التي تتصدى لها الجماعات وفقاً لأهميتها النسبية كالآتي^(٤١):

- ١ - المشاكل الخاصة بتخفيض التكاليف.
- ٢ - الرقابة على جودة المنتج.
- ٣ - تحسين تسهيلات العمل.
- ٤ - نواحي الأمن والسلامة في العمل.
- ٥ - تحسين الروح المعنوية للعاملين.
- ٦ - الرقابة على التلوث.
- ٧ - التطوير المستمر لأداء العاملين.

وقد اتضح من المسح السابق الإشارة إليه أن هذا النوع من الجماعات بالرغم من أن تكوينه في اليابان قد بدأ عام ١٩٦٢ فقد نما نمواً سريعاً حيث بلغ عدد الجماعات المسجلة عام ١٩٦٥ ٥٠٠٠ جماعة ثم قفز العدد في عام ١٩٧٩ إلى ١٠٠,٠٠٠ جماعة بلغ عدد أعضائها ٩٨٠,٠٠٠ عضواً بمتوسط ٩ أعضاء لكل جماعة كما يبين الجدول التالي تطور عدد هذا النوع من الجماعات، وعضويتها في صناعة الصلب اليابانية وحدها منذ عام ١٩٦٩ حتى عام ١٩٧٥^(٤٢).

السنوات	١٩٦٩	١٩٧٠	١٩٧١	١٩٧٢	١٩٧٣	١٩٧٤	١٩٧٥
عدد الشركات	٢٩	٣٤	٣٦	٣٩	٤١	٤٤	٤٥
عدد المصانع	١٠٢	١١٩	١٤٢	١٤٤	١٤٦	١٥٤	١٦٩
عدد الجماعات	٢٠٣٧١	٢٤٢٢٩	٢٧٩٣٥	٢٨٥١٦	٢٩٥٤٢	٣٢٩٦٦	٣٠١٨١
عدد الأعضاء	١٧٥٥٤٤	١٩٧٩٦٣	٢٢١٦٤٠	٢٢١٣٨٤	٢٢٨٢٥٤	٢٢٠٨٦٢	٢٢٧٩٥٦

وبالنسبة للمزايا التي حققها تكوين جماعات الرقابة على الجودة سواء بالنسبة للشركات أو بالنسبة لأعضاء الجماعة ذاتها فيمكن إجمالها في الجدول الآتي^(٤٣):

المزايا المحققة بالنسبة لأعضاء الجماعات	المزايا المحققة بالنسبة للشركة
* توفير فرصة أفضل للتعلم. * تحسين الاتصال مع المشركين. * تقوية الإحساس بالمشاكل. * تقوية الإحساس بضرورة تغيير الوضع القائم. * تحسين بيئة العمل.	* تحسين الروح المعنوية. * تحسين ظروف الأمن والسلامة. * تقوية عمل الفريق. * تحسين نوعية المنتج. * خلق جو تسوده علاقات إنسانية أفضل.

ثالثاً - المسؤولية الجماعية: (Emphasis on Work Groups)

بالرغم من أن التنظيم الياباني يأخذ بالكثير من المبادئ الكلاسيكية في التنظيم سواء في جميع أوجه النشاط أو في التحديد الرأسي الواضح لعلاقات السلطة والمسؤولية، إلا أن أهم ما يميزه عن التنظيم الكلاسيكي هو أن تحديد المسؤوليات والسلطات لا يكون على أساس فردي وإنما على أساس جماعي ومن ثم فإن وحدة البناء في التنظيم هي الجماعة وليس الفرد ويعبر عن ذلك كل من (N. Hatvany & V. Pucik) بقولهما^(٤٤):

«Tasks are assigned to groups, not to individual employees, and group cohesion is stimulated by delegating responsibility to group not only for designing the tasks performed, but also for designing the way in which they get performed».

وطالما أن المسؤولية والسلطة تحدد على أساس الجماعة وليس على أساس فردي فإن المسألة لا بد أن تكون أيضاً على أساس جماعي ويعبر عن ذلك كل من (W. Ouchi & A. Jaeger) بقولهما^(٤٥):

«In Japanese organization, responsibility for overseeing project and for accepting rewards or punishments is borne Collectively by all members of sub-unit».

وإذا كانت المسألة على المستوى التنظيمي تكون على أساس جماعي فليس معنى ذلك أن هناك إهمالاً للمسألة الفردية، أو ليس هناك رقابة على الأداء الفردي ولكن كل ما في الأمر أن هذه الرقابة متروكة داخلياً للجماعة ذاتها. وهنا نجد أن الإدارة اليابانية تنتهج سياسة مختلفة بالنسبة لمعايير الرقابة. فبينما تركز الإدارة الغربية مثلاً على ضرورة وضع معايير صريحة (Explicit Standards) ومحددة للرقابة على الأداء، فإن الإدارة اليابانية لا تضع معايير صريحة للسلوك أو الأداء حيث تترك هذه المهمة للجماعة ذاتها ولكل فرد داخل الجماعة ليضع لنفسه المعايير المناسبة في ضوء فهمه الواضح لأهداف الشركة وفلسفتها، وفي ضوء إحساسه

بالمسؤولية المشتركة عن ضرورة تحقيق تلك الأهداف وأيضاً في ضوء إحساسه الحقيقي بتوافق مصلحته مع المصلحة الكلية للشركة. ولقد ضرب لنا (W. Ouchi & A. Jaeger) مثلاً على هذا النوع من الرقابة الضمنية في الإدارة اليابانية ففي زيارة أحدهما لأحد البنوك اليابانية في كاليفورنيا بالولايات المتحدة كان المدير الياباني ومساعدوه الأميركيون يتهمون المدير الياباني بأنه لم يحدد لهم أهدافاً كمية واضحة لتحقيقها خلال الثلاثة أو الستة أشهر القادمة بينما كانت وجهة نظر المدير الياباني بأنهم متى فهموا واستوعبوا أهداف البنك وفلسفته فإن باستطاعتهم أن يستخلصوا لأنفسهم الأهداف المناسبة التي ينبغي عليهم تحقيقها^(٤٦).

ومع حرص المنظمة اليابانية على استقلالية الجماعة إلا أن تلك الاستقلالية في حدود معينة، فتحديد حجم الجماعة، ونطاق عملها، وعلاقتها بالجماعات الأخرى في التنظيم وتدريب الأفراد، وتقويم أدائهم كلها نواحي خاضعة لرقابة التنظيم الرسمي.

ومن الجدير بالذكر أن الإدارة اليابانية لا تجدد عناء يذكر في حث الأفراد على العمل الجماعي وقبول المسؤولية الجماعية، بل على العكس من ذلك فإن أية محاولة لتحديد المسؤولية على أساس فردي تقابل بمقاومة شديدة من جانب العاملين ويؤكد كل من (Ouchi & Jaeger) ذلك بقولهما^(٤٧):

«American Companies in Japan which have attempted to introduce the notion of individual responsibility among managers and blue-collar workers have found strong resistance from their employees».

ولعل من أهم الأسباب الرئيسية لتفضيل اليابانيين للمسؤولية الجماعية على المسؤولية الفردية أن الانتماء للجماعة هو أحد القيم الأساسية السائدة في المجتمع الياباني التي تم ترسيخها من خلال مجموعة من العوامل الاجتماعية والتاريخية والتي من بينها التأثير بالمذهب الصيني الكونفوشيوسي. فكل ياباني يعتبر نفسه عضواً داخل جماعات تعتمد على بعضها البعض، وليس مجرد فرد في علاقة اعتمادية مع غيره من الأفراد، ولذلك تجدد الياباني حينما يعرف نفسه مثلاً فإن ذلك يكون من خلال الجماعة التي ينتمي إليها ودوره فيها (رئيس قسم كذا التابع لإدارة كذا في شركة كذا)^(٤٨).

رابعاً – الاهتمام الشمولي بالموظف: (Wholistic Orientation)

لا يهتم المدير الياباني بالجانب العملي من حياة الموظف فقط، وإنما يهتم أيضاً بالجانب المتعلق بحياته الخاصة والأسرية من منطلق أن الإنسان كيان متكامل لا يمكن تجزأته، وأن كلا الجانبين في حياته يؤثر في الآخر، فالموظف الذي يعاني من بعض المشاكل الخاصة في حياته

الأسرية من المتوقع أن ينعكس أثرها وبشكل مباشر على عمله من خلال مدى انتظامه في العمل، واهتمامه به، وتركيزه في الأداء، وعلاقاته بالآخرين.

لذلك فليس من المستغرب أن تجد المدير الياباني حريصاً على الاهتمام بالمشاكل الخاصة لموظفيه قدر اهتمامه بمشاكل العمل، بل أن الناحية الأولى تعتبر من بين الجوانب الهامة التي تؤخذ في الاعتبار عند تقييم أدائه.

وحتى يتمكن المدير من القيام بهذا الدور بفاعلية فإن ذلك يتطلب منه أن يكون على معرفة شخصية وثيقة بموظفيه لتقوية الصلة بهم، وزيادة الثقة فيما بينهما، ولذلك تراه يتواجد بينهم طول اليوم في مكان واحد، وعلى احتكاك دائم بهم، يعرف كل منهم باسمه ولا يضيق صدره من أية شكوى أو نقد، بل إن الذي يخطئ منهم لا يتسرع في عقابه بل يعطيه الفرصة ليقيم بنفسه الموقف ويتعلم من أخطائه.

وبالرغم من أن سياسات الشركة في مجال الأفراد مثل سياسة التناوب الوظيفي، والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، والاتصالات المفتوحة، ودورية العمل والتأكيد على عمل الفريق من العوامل التي تساعد على توفير الكثير من فرص الإشباع الاجتماعي والنفسي للعاملين مما يؤكد حرص المنظمة على آدميته، إلا أن بعض الشركات تبذل جهوداً إضافية في هذا السبيل حيث ترعى بعض الأنشطة الثقافية والرياضية، وتنظم على حسابها بعض البرامج الترويحية كالرحلات الجماعية والحفلات الترفيهية التي لا تكون عادة مقصورة على الموظفين فقط، بل تشمل أسرهم أيضاً، بما يتيح فرصة أكبر لتوطيد أواصر المعرفة وتؤكد بالدليل العملي أن حياة الموظف في العمل هي امتداد لحياته الخاصة وليست جزءاً مستقلاً عنها. ويعبر عن ذلك كل من (N. Hatvany & V. Pucik) بقولهما^(٤٩):

«Typically, an annual Calendar of office events might include two overnight trips, monthly Saturday afternoon recreation, and an average of six office parties-all at company expense».

كذلك فإن الشركات اليابانية تحرص على وضع برنامج شامل للخدمات والمزايا الإضافية التي يتمتع بها جميع العاملين بالشركة مثل الإعانات الاجتماعية، وبدلات السكن، وتوفير مساكن خاصة لغير المتزوجين، وبرامج الرعاية الصحية، والمنح الدراسية للأولاد، وتسهيلات الحصول على القروض، وخطط للتوفير والتأمين على الحياة وغيرها من صنوف الرعاية الإنسانية والاجتماعية والتي تؤكد مفهوم وحدة المصلحة بين الشركة والموظف وتقوي من اتجاهاته الإيجابية نحو العمل وتزيد من ولائه للمنظمة.

الجزء الثالث:

مكانة النظام الياباني في إدارة الموارد الإنسانية

من بعض النماذج التنظيمية الناجحة

بعد أن تعرضنا في الجزء الثاني من هذه الدراسة للملامح الأساسية للنظام الياباني في إدارة الموارد الإنسانية نخصص هذا الجزء من الدراسة لاستعراض الخصائص المميزة لبعض النماذج التنظيمية الشهيرة التي حاولت تقديم نظام متكامل للتنظيم الإنساني الفعال وذلك لتتعرف على مكانة النظام الياباني من تلك النماذج، وما هو الجديد الذي يميزه عنها. وسنكتفي هنا بالتعرض لنموذجين حديثين نسبياً هما:

١ - نموذج التنظيم الإنساني الفعال الذي أطلق عليه ليكرت (R. Likert) اسم (نموذج 4) والذي قدمه عام ١٩٦٧.

٢ - النموذج الذي قدمته حديثاً جماعة البحث بجامعة (Stanford) بالولايات المتحدة الأمريكية والذي أطلق عليه (Ouchi) النموذج التنظيمي (Z) والذي قدمه عام ١٩٧٨.

ونقدم فيما يلي تحليلاً لأهم الملامح المميزة لهذين النموذجين وموقف النظام الياباني منها على النحو التالي:

أولاً - نموذج التنظيم الإنساني الفعال (System 4) :

قد يصعب في هذا المجال أن نستعرض تلك الثروة من النتائج العملية التي استخلصها رنسيس ليكرت من واقع مقارنته بين خصائص التنظيمات الفعالة والغير فعالة، لذلك سنكتفي باستعراض أهم النتائج التي تهمنا في هذا المجال والتي يمكن إيجازها فيما يلي (٥٠):

١ - لقد أكدت النتائج في أكثر من مائة أن التنظيمات الأكثر نجاحاً تتكون من جماعات عمل متلاحمة تربطها جميعاً فلسفة تنظيمية واحدة، ويسودها جميعاً الإحساس بالمسؤولية المشتركة نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

٢ - إن الإدارة حتى تضمن فاعلية النظام ينبغي أن تركز على أن تكون أجزاء هذا النظام وعناصره منسجمة ومتناسقة. فنام الاتساق يبغي أن يكون منسجماً مع نظام اتخاذ القرارات ونظام الحوافز... الخ.

٣ - إن التقليل من الآثار السلبية للهيكل تتطلب وجود نظام فعال للمشاركة في اتخاذ القرارات، كما يحتاج أيضاً إلى تنمية مهارات العلاقات الشخصية على كل المستويات.

٤ - إن خلق جماعات عمل فعالة قد لا يحل مشكلة التعارض داخل التنظيم ككل،

بل قد يؤدي إلى تحويل الصراع من المستوى الفردي إلى مستوى الجماعات، لذلك فقد اقترح نظام دورية العمل خاصة بالنسبة للمديرين والأخذ بنظام تعدد العضوية في أكثر من جماعة بالنسبة للفرد (Multiple Overlapping Group Memberships).

٥ - إن التنظيمات الفعالة تعتمد على وجود نظام فعال للاتصالات يساعد على تدفق المعلومات الصحيحة والدقيقة في مختلف أرجاء التنظيم، وقد اقترح ليكرت أن الأخذ بنظام المصفوفة (Matrix) في البناء التنظيمي يمكن أن يخدم هذا الغرض.

وبوجه عام فإن خصائص التنظيم الإنساني الفعال والذي أطلق عليه ليكرت اسم (System 4) من واقع نتائج دراساته العملية تتضمن ما يأتي^(٥١):

- ١ - تتمتع الرؤوسين بدرجة كبيرة من الثقة من جانب رؤسائهم في العمل.
- ٢ - لا يشعر الرؤوس بأي حرج في التحدث مع رئيسه في الأمور المتعلقة بالعمل.
- ٣ - يسعى الرؤساء دائماً للوقوف على آراء الرؤوسين والاستفادة بها.
- ٤ - يبني نظام التحفيز أساساً على المكافآت واعتراف الجماعة.
- ٥ - يسود الإحساس بالمسؤولية عن تحقيق الأهداف التنظيمية على كل المستويات داخل المنظمة.
- ٦ - وجود جماعات عمل تتميز بقدر كبير من التعاون.
- ٧ - تتدفق المعلومات في مختلف أرجاء التنظيم رأسياً وأفقياً.
- ٨ - يتم تقبل الاتصالات إلى أسفل بعقل مفتوح.
- ٩ - الاتصالات إلى أعلى تتميز بالصراحة والوضوح والدقة.
- ١٠ - الرؤساء لديهم علم كامل بمختلف المشاكل التي يواجهها رؤوسوهم في العمل.
- ١١ - تتخذ القرارات في كل المستويات التنظيمية ولكن بشكل متكامل.
- ١٢ - لا يكون الرؤوسون بمعزل عن عملية صنع القرارات التي تؤثر على عملهم.
- ١٣ - عملية اتخاذ القرارات لها دور أساسي في نظام التحفيز.
- ١٤ - يتم تحديد الأهداف التنظيمية (باستثناء حالات الأزمات) على أساس جماعي.
- ١٥ - لا يوجد إلا قدرًا ضئيلاً من المقاومة بالنسبة للأهداف.
- ١٦ - إن وظائف المراجعة والرقابة يتم تقاسمها في مختلف أرجاء التنظيم.
- ١٧ - تطابق أهداف التنظيمات الرسمية مع أهداف الجماعات الغير رسمية في التنظيم.
- ١٨ - إن بيانات التكاليف، والإنتاجية وغيرها من بيانات الرقابة تتوافر للجميع كمرشد للسلوك، والاستعانة بها في حل المشاكل.

وبمقارنة الخصائص السابقة للتنظيم الإنساني الفعال والذي أسماه ليكرت (System 4) بالنظام الياباني يمكن الخروج بالملاحظات التالية :

(أ) إن المشاركة الجماعية في صنع القرارات هي جزء أساسي من النظام كما هو في النظام الياباني ويؤكد ذلك الخصائص (١١، ١٢، ١٣)، كما يهتم النظام بأهمية تدفق المعلومات على كل المستويات (كما هو في الخصائص ٧، ٨، ٩) والثقة في الرؤوسين (خاصة رقم ١) والتي تعتبر من الدعائم الأساسية في عملية المشاركة.

(ب) يؤكد النظام أيضاً على العمل الجماعي والإحساس بالمسؤولية العامة عن تحقيق الأهداف ويؤكد ذلك الخصائص (٥، ٦، ١٤). وهو يشارك في هذه الصفة النظام الياباني أيضاً.

(ج) أشار العنصر رقم (١٧) إلى التوافق في التنظيم الفعال بين أهداف التنظيم الرسمي والجماعات الغير رسمية وهو في ذلك يتفق إلى حد كبير مع أحد الاستراتيجيات الأساسية للنظام الياباني والتي تشير إلى وحدة المصلحة بين المنظمة والعاملين فيها.

(د) بالرغم من أن النظام قد تضمن بعض العناصر التي تدل على الاهتمام بالموظف إلا أنها في معظمها تتعلق بالجانب العملي والإنتاجي في حياته كما في الخصائص (٢، ١٠)، ومع أن ليكرت لم يهمل الاستفسار أثناء الدراسات عن مدى اهتمام المشرف بالمشاكل الشخصية والعائلية للموظف إلا أن نتائج التحليل لم تؤكد بوضوح أهمية هذه الناحية كجزء أساسي من عناصر النظام. وعلى ذلك فإن النظام الياباني يتميز على (System 4) بالنظرة الشمولية للموظف.

(هـ) إن سياسة التوظيف الدائم — وما يتعلق بها من سياسات فرعية والتي تعتبر أحد الملامح الأساسية للنظام الياباني لم يشر إليها نظام (4) من قريب أو بعيد.

ثانياً — النموذج التنظيمي (Z) :

في دراسات حديثة نسبياً قامت بها إحدى جماعات البحوث في كلية الدراسات العليا بجامعة (Stanford) بالولايات المتحدة الأمريكية، تبين أن هناك مجموعة من الشركات الأمريكية التي يشير سجل أداء كل منها إلى نجاح مستمر لمدة طويلة من الزمن مثل شركات (Kodak) و (Procter & Gamble) و (Hewlett-Packard) و (IBM) و (Cummins Engine Company) وبعض الشركات القليلة الأخرى.

وتعتقد مجموعة البحث أن السر وراء نجاح تلك الشركات يرجع إلى خصائص في

التنظيم ذاته، وليس لمجرد تميز في المنتجات أو المركز التسويقي، ويعبر عن ذلك كل من (Ouchi & Jaeger) بقولهما^(٥٢):

«... each company has been among the most successful of American Companies for many decades, a record which strongly suggests that something about the form of organization, rather than solely a particular product or market position, has kept the organization vital and strong».

ولقد أطلق (W. Ouchi) وزملاؤه في جماعة البحث على هذا النوع من التنظيمات الأميركية الناجحة اسم نموذج (Z)، وقد اتضح من خلال دراسة أجراها كل من (Ouchi and Johnson) عام ١٩٧٨ في ٢٢ شركة من أكبر الشركات الأميركية في مجال الصناعات الالكترونية أن هناك علاقة إيجابية قوية بين خصائص نموذج (Z) وسمعة الشركة، وكفاءته الإدارية، ومقدار الأرباح المحققة^(٥٣).

ويمكن تحديد الخصائص المميزة لنموذج (Z) على النحو التالي^(٥٤):

- ١ - ضمان التوظيف في الأجل الطويل (Long Term Employment)
- ٢ - المشاركة الجماعية في صنع القرارات. (Consensual Decision-Making)
- ٣ - المسؤولية الفردية. (Individual Responsibility)
- ٤ - البطيء في الترقية وتقويم الأداء. (Slow Evaluation and Promotion)
- ٥ - الرقابة الضمنية الغير رسمية باستخدام معايير صريحة. Implicit, Informal Control with Explicit Formalized Measures.
- ٦ - التوسط في التخصص (Moderately Specialized Career Path)
- ٧ - الاهتمام الشمولي بالموظف (Holistic Concern)

وبمقارنة نموذج (Z) بالنموذج الياباني الذي سبق الإشارة إلى ملامحه الأساسية بالتفصيل في الجزء الثاني من هذا البحث، نجد أنه يتفق معه في الخصائص ١، ٢، ٤، ٧ ولكن يختلف معه في الخصائص ٣، ٥، ٦. ويمكن بيان أوجه الاختلاف على النحو التالي:

(أ) بالرغم من أن نموذج (Z) يؤكد على ضرورة المشاركة الجماعية في صنع القرار إلا أن الفرد في هذا النظام ما زال في النهاية هو متخذ القرار. وما زالت المسؤولية فردية عن نتائج القرار. وهو في هذا يختلف عن النظام الياباني الذي يأخذ بفلسفة المسؤولية الجماعية عن القرار.

(ب) بالرغم من أن نموذج (Z) يشبه النظام الياباني في أنه يعتمد على الرقابة الضمنية الغير مباشرة التي تعتمد على إحساس الفرد والجماعة بالمسؤولية المشتركة عن تحقيق

الأهداف. وبينما تقوم فلسفة النظام الياباني على أساس عدم وجود ضرورة لوضع معايير واضحة ومحددة للرقابة على الأداء حيث يترك لكل جماعة، ولكل فرد تحديد تلك المعايير لنفسه في ضوء فهمه المتكامل لأهداف المنظمة وفلسفتها كما نجد أن نموذج (Z) يحرص على ضرورة وضع معايير محددة وواضحة للرقابة على الأداء وذلك يتمشى إلى حد كبير مع مفهوم المسؤولية الفردية التي تعتبر أحد العناصر الرئيسية لهذا النظام.

(ج) يأخذ النموذج (Z) من التنظيم التقليدي الإبقاء على فكرة التخصص في مجال معين (متخصصين في التسويق، في النواحي المالية... الخ)، ولكن في داخل كل تخصص من هذه التخصصات يكون كل فرد على إلمام عام بفروع هذا التخصص. وهكذا نكون بصدد تنظيم إداري يتكون من وحدات إدارية عالية التخصص يعمل بداخلها أفراد غير متخصصين تخصصاً فرعياً دقيقاً. لذلك يقال أن من خصائص تنظيم (Z) التوسط في التخصص. وهو في ذلك يختلف عن النظام الياباني الذي يأخذ بمبدأ الإلمام العام عبر التخصصات المختلفة في التنظيم ولذلك نتوقع - كما سبق الإشارة في الباب الثاني - أن يتم نقل مدير مشتريات إلى قسم الإعلان، وموظف حسابات إلى قسم المشتريات وهكذا.

التكامل في النظام الياباني :

لقد اتضح من واقع مقارنة النظام الياباني ببعض الخصائص المميزة للتنظيمات الناجحة أن النظام الياباني يتضمن بعض الخصائص المتميزة، وليس هذا فقط هو سر تفوقه، لأن تلك الخصائص المميزة (كفكرة ضمان التوظيف الدائم، أو الاهتمام بالجانب الخاص في حياة الموظف أو غيرها) قد تم تناوؤها بشكل أو بآخر في الفكر والتطبيق الإداري. بل إن العامل الأكبر وراء نجاح الإدارة اليابانية في إدارة الموارد الإنسانية وانعكاس ذلك على تفوقها الاقتصادي هو قدرة الإدارة اليابانية على اختيار المزيج المناسب من العناصر ودمجها معاً في نظام متكامل أصبح له صبغته المتميزة.

فالأخذ بسياسة ضمان التوظيف الدائم تتطلب تطبيق سياسة جيدة للاختيار تضمن انتقاء العناصر التي يكون بمقدورها التكيف مع فلسفة المنشأة وتطبيق هذه السياسة أيضاً يشجع على الأخذ بفكرة عدم التخصص في مسار مهني معين ولا يجعل المنشأة تتردد في الإنفاق على تدريبه لفترة طويلة وفي مجالات متعددة لأنها ضامنة أن هذا الإنفاق لن يضيع هباءً لصعوبة انتقال الفرد إلى منظمة أخرى لأن مهاراته وقيمه مرتبطة بظروف هذه المنظمة.

كما أن الأخذ بسياسة الأقدمية في الترقية لن تجعل الفرد يبخل على زميله بالنصيحة أو يخفي عليه بعض المعلومات خوفاً من أن يسبقه في الترقية كما يشجع على ذلك أيضاً

الإحساس بالمسؤولية المشتركة عن تحقيق الأهداف، كما تتفق سياسة الترقية بالأقدمية مع سياسة التقويم البطيء للأداء.

ونظراً لأن الموظف يتوقع أن يبقى في نفس المنشأة طوال حياته الوظيفية فإن الرقابة يمكن أن تكون ضمنية، وليست صريحة، وهذا النوع من الرقابة مناسب في ظل واجبات متنوعة وغير محددة.

ومع الأخذ بنظام التناوب الوظيفي، ووجود اتصالات مكثفة فإن مشاكل التنسيق ستقل إلى أدنى حد، ولا شك أن إحساس الأفراد بأنهم سيعملون معاً مدى الحياة يؤكد معنى وحدة المصلحة ويدفعهم إلى تنمية علاقات تعاونية منسجمة وإلى التشاور معاً في صنع القرارات المؤثرة.

والأخذ بمبدأ العمل الجماعي والمسؤولية المشتركة يجعل من الصعب أن يتم تقويم الأداء الفردي بشكل سريع، إذ يتطلب الأمر في هذه الحالة مرور فترة طويلة من الزمن تمكن من جمع ملاحظات كافية للحكم على مستوى أدائه. وهذا التقويم البطيء يساعد في اشتراك أكثر من مسؤول في عملية التقويم مما يخلص المشرف المباشر من أي حرج ينتج عن اهتمامه بالمشاكل الخاصة والشخصية لمروؤسيه.

وهكذا نجد أن العناصر تكمل بعضها البعض وتتفاعل معاً، وتعمل في تناسق وانسجام لتعطي للنظام الياباني صبغته المتميزة والتي تضمن له فاعليته والتي تجعله تجربة جديرة بالاعتبار يمكن الاستفادة منها.

الجزء الرابع :

كيف يمكن للإدارة العربية

الاستفادة من النظام الياباني في الإدارة؟

بالرغم من مستوى التقدم الذي حققته الولايات المتحدة الأميركية في مختلف المجالات بما يشهد بكفاءة الإدارة فيها، إلا أن التفوق الذي أحرزته الإدارة اليابانية جعل رجال الأعمال في الولايات المتحدة ورجال الفكر الإداري فيها مشدودين إلى التجربة اليابانية لا لتقليدها، وإنما لمحاولة استيعاب ما فيها من خصائص متميزة ليصبح لهم السبق والتفوق وإذا كان هذا هو حال دولة متقدمة كالولايات المتحدة. ألسنا نحن أولى بدراسة التجربة لنستخلص الدروس المستفادة منها؟

إلا أن السؤال الذي يمكن أن يثار هو: هل يمكن الاستفادة من النظام الياباني في الإدارة في بيئة أخرى غير اليابان؟ أم أن العوامل التي تساعد على نجاحه كامنة في المجتمع الياباني ذاته مما يجعل من الصعب الاستفادة بخصائصه المميزة في مكان آخر؟

ولقد أجبنا على هذا السؤال بشيء من التفصيل في الجزء الأول من الدراسة ورأينا أن فروع الشركات اليابانية الموجودة في الخارج والتي تدار بإدارة يابانية فقط تحقق نفس مستويات النجاح في الوطن الأم، وأن بعض الشركات الأميركية في الولايات المتحدة قد استطاعت أن تحقق الكثير من الوفورات من خلال الأخذ بنظام جماعات الرقابة على الجودة الذي يعتبر أحد أعمدة نظام المشاركة في الإدارة اليابانية، بل أن الدراسات الحديثة أكدت أن السر الرئيسي وراء نجاح بعض الشركات الأميركية الشهيرة يرجع إلى تميز تنظيماتها بخصائص تتفق معظمها مع خصائص النظام الياباني في الإدارة، وكل ذلك يؤكد أن مزايا النظام ليست مرهونة بتطبيقه داخل البيئة المحلية للمجتمع الياباني، بل يمكن الاستفادة بها في أية بيئة خارجية أخرى.

كما اتضح من التحليل في الأجزاء السابقة من البحث أن نجاح الإدارة اليابانية في إدارة الموارد الإنسانية لم يرتبط بقدرتها فقط على بناء نظام متكامل العناصر، وإنما أيضاً على مهارتها في تشغيل هذا النظام بكفاءة عالية. وهذا يعني أن استفادة الإدارة العربية من النظام الياباني في إدارة الموارد الإنسانية في حاجة إلى قيادات واعية لأهمية وجود مثل هذا النظام، ولديها الرغبة الأكيدة في اتخاذ الخطوات الضرورية لتشغيل النظام بنجاح حتى ولو تطلب ذلك بعض التضحيات الشخصية. وهذا يعني ضرورة إعادة النظر في المعايير التي يتم الاعتماد عليها حالياً في اختيار المديرين خاصة في القطاعات الاقتصادية الحيوية بحيث لا يكون التركيز فقط على بعض الخصائص الشخصية، بل يجب أن يؤخذ في الاعتبار أيضاً مدى تمتعهم بخصائص أخرى ضرورية مثل الاتجاهات الإيجابية نحو العنصر البشري وأهمية دوره في حياة المنظمة، فضلاً عن استعداداته للتنمية المستمرة، والاعتراف بأهمية المشاركة في صنع القرار، وعدم الميل نحو التخصص الدقيق في مسار مهني معين، وأن يكونوا أكثر استعداداً لإعطاء الأولوية للمصلحة العامة على المصلحة الشخصية.

ولكن تبقى في النهاية ملاحظة هامة وهي أن دعوة الباحث للإدارة العربية للاستفادة من التجربة اليابانية ليست مجرد دعوة إلى التقليد وإنما هي دعوة إلى التجديد. فالمطلوب من الإدارة العربية أولاً أن تتعلم كيف استطاعت الإدارة اليابانية أن تشكل من بعض المبادئ الإدارية المتعارف عليها مزيجاً متكاملاً يحقق أهدافها في الاستفادة من أهم مواردها وهو العنصر البشري. أي أن الإدارة العربية يجب أن تتعلم ليس مجرد نقل النظام وإنما كيفية بنائه وتشغيله. وعند قيامها بتلك المهمة بإمكانها أن تستفيد من بعض مبادئ النظام الياباني أو غيرها من المبادئ والمفاهيم الإدارية المعروفة لتبني في النهاية نظاماً عربياً فريداً في إدارة الموارد الإنسانية يتواءم وقيم مجتمعتنا المستمدة من واقع ظروفنا الحضارية والسياسية والاقتصادية.

الخلاصة:

لقد استطاعت الإدارة اليابانية خلال فترة وجيزة من الزمن أن تدهش العالم بمعدلات النمو المتفوقة سواء في إنتاجية العمل، أو بالنسبة لجودة المنتج، أو في معدلات النمو الاقتصادي.

وقد اتضح من التحليل في مقدمة البحث أن هذا التفوق لا يمكن إرجاعه إلى استخدام اليابان لفنون تكنولوجية متميزة، كما لا يمكن إرجاعه فقط إلى خصائص بيئية بدليل أن فروع النجاح اليابانية العاملة في الخارج، والتي تدار فقط بإدارة يابانية تحقق نفس مستويات النجاح التي تحقّقها الشركات الرئيسية في الوطن الأم. إذن فالسر وراء هذا التفوق راجع إلى النظام الياباني في الإدارة وخاصة في إدارة الموارد الإنسانية.

واعتماداً على نتائج الدراسات المنشورة التي اهتمت بدراسة خصائص الإدارة اليابانية في داخل اليابان، وفي فروع الشركات اليابانية في الخارج، وتلك التي اهتمت بالمقارنة بين خصائص النظام الياباني في الإدارة وخصائص التنظيمات الناجحة في الولايات المتحدة الأميركية اتضح أن فاعلية النظام الياباني في إدارة الموارد الإنسانية لا ترجع إلى استخدام الإدارة اليابانية لمبادئ سرية أو غير معروفة في الخارج وإنما ترجع إلى قدرة الإدارة اليابانية على اختيار المزيج المناسب من المبادئ والمفاهيم المعروفة ودمجها معاً في نظام متكامل أصبح يضيف على الإدارة اليابانية صبغتها المتميزة.

وتقوم فلسفة الإدارة اليابانية في إدارة مواردها الإنسانية على استراتيجيتين رئيسيتين هما: أن العنصر الإنساني هو أغلى الموارد وأثمنها، وأن هناك وحدة في المصلحة بين المنظمة والعاملين فيها. ولوضع هاتين الاستراتيجيتين موضع التطبيق تعتمد الإدارة في الشركات اليابانية الكبرى على أربع سياسات رئيسية هما: ضمان الوظيفة مدى الحياة، والمشاركة الجماعية في صنع القرارات، والتركيز على عمل الفريق والمسؤولية الجماعية، والاهتمام الشمولي بالموظف. وقد تم في الجزء الثاني من البحث تحليل الملامح الرئيسية لهذه السياسات وما يرتبط بها من سياسات فرعية مكملة.

وإذا كانت التجربة اليابانية ماثراً إعجاب كل من المفكرين ورجال الأعمال حتى في الدول التي تعلمت اليابان منها في بداية مراحل تقدمها فنحن أولى بالطبع أن ندرس التجربة واستخلاص الدروس المستفادة منها وهذا يتطلب إحداث بعض التغييرات في الأسس التي يتم الاعتماد عليها في اختيار المديرين أو في اختيار قوة العمل اللازمة للقطاعات الحيوية المؤثرة في الاقتصاد الوطني ككل. وقد تم تغطية هذه الناحية في الجزء الرابع والأخير من هذا البحث.

- Takeuchi, H., «Productivity: Learning from the Japanese», *California Management Review*, (١) Summer, 1981, No. 4, p. 6.
- Ibid.*, p. 8 (٢)
- Shimabukuro, Y., *Consensus Mangement in Japanese Industry*, I.S.S., Inc., (Tokyo, 1982), p. 2. (٣)
- Dillon, Linda, «Adopting Japanese Management: Some Cultural Stumbling Blocks», *Personnel*, (٤) July-August, 1983, p. 77.
- Rehder, Robert R., «Japanese Management: An American Challenge», *Human Resource Management*, Winter, 1979, p. 21. (٥)
- Hatvany, Nina and Pucik, Vladimir, «Japanese Management: Practices and Productivity», (٦) *Organizational Dynamics*, Spring, 1981, p. 7.
- Wheel Wright, Steven C., «Japan-Where Operations Really are Strategic», *Harvard Business Review*, July-August, 1981, p. 67. (٧)
- Takeuchi, H., *op.cit.*, p. 14. (٨)
- Ouchi, William G. and Price, Raymond L., «Hierarchies, Clans, and Theory Z: A New (٩) Perspective on Organization Development», *Organizational Dynamics*, Outumn, 1978, p. 39.
- Hill, Roy, «Are Japanese Managers Really Better?», *International Management*, July, 1976, (١٠) p. 35.
- Hays, Robert H., «Why Japanese Factories Work?», *Harvard Business Review*, July-August, (١١) 1981, p. 58.
- Takeuchi, H., *op.cit.*, p. 7. (١٢)
- Dillon, Linda, *op.cit.*, p. 14. (١٣)
- Hopper, Kenneth, «Creating Japan's New Industrial Management: The Americans as Teachers», (١٤) *Human Resource Management*, Summer, 1982, p. 13.
- Hays, Robert H., *op.cit.*, p. 88. (١٥)
- Takeuchi, H., *op.cit.*, p. 13. (١٦)
- Zussman, Yale M., «Learning from Japanese Management in a Resource-Scarce World», (١٧) *Organizational Dynamics*, Winter, 1983, p. 68.
- The New York Times (30 March, 1980) p. 16F. (١٨)
- (١٩) يقصد بالشركات الكبرى هنا: الشركات التي يعمل بها أكثر من ٣٠٠ موظف والتي بلغت نسبة العاملين فيها حوالي ٣٠٪ من إجمالي قوة العمل في قطاع الصناعة اليابانية عام ١٩٧٩ عن:
- Marsland, S. and Beer, M., «The Evolution of Japanese Management: Lessons for U.S. Managers», *Organization Dynamics*, Winter, 1983, p. 51.
- Drucker, Peter F., «What we can Learn from Japanese Management?», *Harvard Business Review*, March-April, 1971, 1971, p. 113. (٢٠)
- Marsland, S. and Beer, M., *op.cit.*, p. 57. (٢١)
- Ibid.*, p. 58. (٢٢)
- Ouchi, W. and Price, R., *op.cit.*, p. 41. (٢٣)
- Ozawa, T., «Japanese World of Work: An Interpretive Survey», *MSU Business Topics*, Spring, (٢٤) 1980, p. 48.
- Zussman, Yale M., *op.cit.*, p. 71. (٢٥)
- Drucker, p. F., *op.cit.*, p. 119. (٢٦)
- Ouchi, William G., and Jaeger, Alfred M., «Type Z Organization: Stability in the Midst of (٢٧) Mobility», *Academy of Management Review*, April, 1978, p. 309.
- Marsland, S. and Beer, M., *op.cit.*, p. 59. (٢٨)
- Hatvany, N. and Pucik, V., *op.cit.*, p. 13. (٢٩)
- Ouchi, W. and Jaeger, A., *op.cit.*, p. 308. (٣٠)
- Hatvany, N. and Pucik, V., *op.cit.*, p. 13. (٣١)
- Marsland, S. and Beer, M., *op.cit.*, p. 59. (٣٢)

- Shimabukuro, Y., *op.cit.*, p. 144. (33)
- Drucker, p. F., *op.cit.*, p. 111. (34)
- Ozawa, T., *op.cit.*, p. 50. (35)
- Hatvany, N. and Pucik, V., *op.cit.*, p. 17. (36)
- Shimabukuro, Y., *op.cit.*, p. 97. (37)
- Ozawa, T., *op.cit.*, p. 50. (38)
- Takeuchi, H., *op.cit.*, p. 8. (39)
- Yager, Ed., «Examining the Quality Control Circle», *Personnel Journal*, October, 1979, p. 682. (40)
- Takeuchi, H., *op.cit.*, p. 9. (41)
- Shimabukuro, Y., *op.cit.*, p. 146. (42)
- Takeuchi, H., *op.cit.*, p. 10. (43)
- Hatvany, N. and Pucik, V., *op.cit.*, p. 14. (44)
- Ouchi, W. and Jaeger, A., *op.cit.*, p. 308. (45)
- Ibid.*, p. 309. (46)
- Ouchi, W. and Jaeger, A., *op.cit.*, p. 308. (47)
- Marsland, S. and Beer, M., *op.cit.*, p. 53. (48)
- Hatvany, N. and Pucik, V., *op.cit.*, p. 18. (49)
- Likert, Rensis, *The Human Organization: Its Management and Value*, McGraw-Hill, 1967. (50)
- Dowling, William F., «An Interview with Rensis Likert», *Organizational Dynamics*, Summer, 1973, p. 35. (51)
- Ouchi, W. and Jaeger, A., *op.cit.*, p. 307. (52)
- Ouchi, W. and Johnson, Jerry B., «Types of Organizational Control and their Relationship to Emotional Well Being», *Administrative Science Quarterly*, Spring, 1978, p. 293. (53)
- Ouchi, W. and Jaeger, A., *op.cit.*, p. 311. (54)