

الإدارة اليابانية كمثال

الإدارة اليابانية مثال يحتذى

مع انتهاء الحرب الباردة بين الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد السوفيتي السابق كثرت الدراسات والأبحاث والكتب لكبار المفكرين والكتاب والباحثين الأمريكيين والغربيين حول التجربة اليابانية الحديثة (المعجزة اليابانية) مبدئين في كثير من الأحيان تحوّلهم من نجاح اليابان والفوز أخيراً بالرعاية القطبية العالمية، بعد انتهاء نظام القطبية الثنائية في بداية التسعينات من هذا القرن انتهاء الحرب الباردة وذلك لأن اليابان حققت في فترة هذه الحرب قفزات كبيرة في عالم ثورة التكنولوجيا والصناعة خصوصاً، والاقتصاد عموماً ونافست بضائعها الأمريكية الأمر الذي دعاهم الكتاب للبحث في أسرار المعجزة اليابانية ليس للاستفادة والتعلم منها، وإنما لوقف أو الحد من الاندفاع اليابانية المعاصرة، في هذا المقال سنتناول أسباب وعوامل نجاح التطور الياباني لتعريف القارئ الكريم بأهم تجربة نفضة عالمية حديثة يمكن الاستفادة منها وأخذ الدروس والعبر سيما وأن اليابان لا تنتمي إلى العالم الغربي وإنما دولة شرقية آسيوية لها تراثها ومميزاتها وخصائصها المختلفة عن أي دولة غربية.

أسباب نجاح تجربة التحديث اليابانية:

قبل أن نتناول أسباب النجاح الياباني لا بد من الإشارة إلى أن قوانين التقدم العامة تختزن في الممارسة العملية سمات إيجابية بحيث يصبح التقدم سمة المجتمع بأكمله في عملية حركية معقدة. كذلك قوانين التخلف التي تحول المجتمع في الممارسة العملية أيضاً إلى حلقات متشابكة معقدة يقع خلالها المجتمع بأسره في دائرة التخلف والتبعية التي يصعب الخروج منها إلا بكسر الحلقات الأساسية التي تسجن حركة المجتمع داخل التخلف. وبالرغم من صعوبة معرفة أسباب نجاح تجربة التحديث اليابانية بسبب ما يحيطها من غموض إلا أنه يمكننا أن نحدد بالأسباب والمجالات التالية:

1- تقديس العمل وتضخيم الإنتاج: لعب العامل الإنساني دوراً بارزاً في نجاح التجربة اليابانية، فالعامل الياباني بعلاقاته الأسرية المتسامكة وعلاقاته مع زملائه ومدرائه في الشركة أو المؤسسة التي يعمل فيها، وكذلك روح التنافس الشريف مع المؤسسات اليابانية الأخرى أو مع المؤسسات الأجنبية العاملة في اليابان، إن هذه الميزات الإنسانية لا يمكننا فهمها من دون ربطها بالأبعاد الثلاثة الاقتصادي الاجتماعي السياسي التي تشكل بتفاعلها الأساس الموضوعي الذي نبت عليه وتميزت به تجربة التحديث اليابانية المعاصرة، والياباني يقدر نظام العمل إلى درجة غريبة. إذ أن المقاهي وأماكن اللهو الأخرى تكاد تكون خالية أثناء ساعات العمل، وتمتلي بعد الانتهاء من العمل، ويمكن الإشارة إلى أن المعدل السنوي لساعات العمل باليابان بلغ أعلى نسبة له في العالم كله، هذا بالنسبة لتقديس العمل أما بالنسبة لتضخيم الإنتاج فيمكننا القول بأن نظام العمل هناك له دور إيجابي هام في مجال تضخيم الإنتاج، ومن سماته الإيجابية:

أ اعتماد مبدأ الكفاءة، يتم اعتماد هذا المبدأ بشكل دقيق بحيث أن الياباني لا يشعر بوجود حواجز ما تقف أمامه أو تعرقل جهده الفعال للوصول إلى الغاية المرجوة، وبالتالي هناك تشجيع مستمر لعمله.

ب الافتخار بالانتساب إلى الشركة أو المؤسسة، وهذه سمة هامة في نظام العمل الياباني إذ يتحول العامل أو الموظف إلى جزء لا يتجزأ من الشركة أو المؤسسة التي يعمل بها، ويبقى العامل مستقراً في شركته طالما بقي على قيد الحياة، حيث الرتبة والراتب لا يفارقه طيلة عمله بالشركة، ولا يوجد نظام النقل، أي نقله من مؤسسة إلى أخرى كما هو الحال في معظم البلدان النامية.

ج التوازن بين المصلحة الخاصة ومصلحة الجماعة: يقوم نظام العمل الياباني بالدرجة الأولى على المصلحة العامة مع عدم الإضرار بالمصلحة الفردية الخاصة أي أن مصلحة الشركة هي المحددة لنظام العمل. ولا توجد أضرار لمصلحة الفرد ما عدا عدم الاستقرار للنساء العاملات إذ يتم قذفهن إلى الخارج ولا يشعرن بالاستقرار عند زواجهن وإنجابهن للأطفال، وعدا عن هذا فالشركة تؤمن قسطاً كبيراً من حاجيات ومتطلبات العاملين لديها، وتعتبر الشركة بالنسبة للعامل مصدر فخر واعتزاز بالانتماء إليها.

2- الجماعةية في اتخاذ القرار: يتميز اليابانيون بالروح الجماعة والعمل كفريق متكامل وهذه سمة من سمات شخصيتهم الوطنية، والمجتمع الياباني استطاع أن (يتغلب على الطبيعة الشاقة التي تواجد فيها بفضل صياغة نمطه المتفرد من الوحدة التكوينية بحيث أصبحت الأمة في عصرها الحديث مؤسسة ووحدة تكوينية فيها لا تتحرك إلا بعد أن ينصهر القرار أو الاتجاه في بوتقة الإجماع أو على الأقل الموافقة الضمنية الاجتماعية، ومن هنا استطاعت اليابان أن تفتح على كل معطيات العالم الحديث - منذ عصر مييجي - تستوعبها ثم تعيد صياغتها بشكل يناسب تراثها الفريد في التعبئة الوطنية الشاملة)

3- الإدارة اليابانية: تعتبر الإدارة أحد مفاتيح الاقتصاد الياباني، هذه الإدارة التي تتداخل عوامل نجاحها بين التعليم الممتاز والنسيج الاجتماعي التاريخي الذي يربط اليابانيين بالعمل والولاء للمؤسسة وعطف الإدارة وتفهمها لمطالب وحاجات العاملين لديها. والإدارة اليابانية تتميز بالعقلانية والعملية ويتجلى ذلك بما يلي:

الاعتماد على الكفاءة والمستوى العلمي وليس التوارث أو المحسوبية.
الاعتماد على الأقدمية والسن للتدرج في السلم الوظيفي إلى نهاية الخدمة.
التعاون الوثيق والعلاقة الحميمة بين العمال والمدراء على كافة المستويات، وتبني مبدأ القرار الجماعي.
التعاون الوثيق بين نقابات العمال ورجال الأعمال وبينهم وبين إدارات الدولة والتصرف العقلاني على أساس أن الأفضل المصلحة المطلقة يجب أن تعطى لمصلحة اليابان العليا ودورها على المستوى الدولي.
الاعتماد على مبدأ العامل الشريك في العمل وإشعاره بالاستقرار العام طيلة حياته المهنية بحيث يتحول إلى جزء لا يتجزأ من الشركة أو المؤسسة التي يعمل بها كما مرّ معنا آنفاً.

حل المشاكل العالقة عن طريق التحكيم والمساومة ورفض اللجوء إلى الإضرابات وتعطيل الإنتاج وبالرغم من سلبيات هذا المبدأ على مستوى العامل المعيشي إلا أن نتائج هامة تحققت على هذا المبدأ في مجال تضخيم الإنتاج الياباني وتجميل صورة اليابان كواحدة من أكثر البلدان استقراراً داخلياً، وإفادة لأصحاب الرساميل الضخمة التي تبحث عن الاستقرار في عالم شديد الاضطراب، وفي هذا المجال يمكن الإشارة إلى أن وزارة التجارة الخارجية والصناعة اليابانية تقوم بتمويل المشاريع الداخلية والخارجية وتساهم في إقامة التوازن بين الشركات اليابانية وبين القطاع العام والخاص، وفي تمويل المشاريع ذات الأبعاد المستقبلية، وترفض المشاريع ذات الإنتاجية المتدنية، وتعطي الأولوية للسلع ذات الإنتاج التنافسي على المستوى العالمي خاصة في مجال الإلكترونيات والكمبيوتر..

4- التعليم: أصبحت مناهج التربية والتعليم اليابانية اليوم من المناهج العالمية التي تنظر إليها وتحاول تقليدها الأمم الأخرى، ويؤخذ على نظام التعليم الياباني عدم إعداد الطلاب نظرياً بشكل كاف، والاكتفاء بالإعداد المهني والعمل السريع، وفي المنزل تساعد الأم على تهيئة طفلها للتعليم، كما يدفع الأب الكثير من دخله لضمان تعليم مناسب لأطفاله، ويعصب قسم كبير من الطلاب رؤوسهم بلفة من القماش في أثناء المذاكرة للامتحان كدليل ومؤشر على التصميم متذكرين بذلك تصميم أجدادهم الساموراي في الحرب من أجل الانتصار.

5-الإعلام: تعتبر شبكة الإعلام اليابانية شبكة هائلة وتشمل المطبوعات والصحف اليومية التي توزع بالملايين وضمن إقليمية ومحطات تلفزة قومية وتجارية، اليابانيون يقومون بدفع اشتراكهم للتلفاز الياباني على غرار البريطانيين ولكن بطريقة تطوعية ونسبتهم 90% من المواطنين بانتظام دون مطالبة من الجهات اليابانية المسئولة.

6-الاستفادة من الظروف الدولية: وبالإضافة إلى ما تم ذكره فيما سبق يمكن أن نذكر في هذا الصدد قدرة اليابان على الاستفادة من الحظر المفروض عليها من قبل التحالف بعد الحرب ونزع سلاح وترويض الروح العسكرية اليابانية التي كانت حتى ذلك الوقت سمة من سمات الشخصية اليابانية، ورب ضارة نافعة كما يقولون فقد تمكنت اليابان من خلال تلك السياسة من توفير الطاقة التي مكنتها من التوجه للإنتاج الاقتصادي من أجل السلام والاعتماد على الأمريكان لحفظ السلام في جنوب شرق آسيا، أي باختصار استفادت اليابان من أجواء وظروف الحروب الباردة بالانصراف للعمليات الاقتصادية، ووفرت لنفسها قدرة اقتصادية وتكنولوجية هائلة ظهرت تجلياتها بعد انتهاء الحرب الباردة بين الاتحاد السوفيتي السابق والولايات المتحدة الأمريكية، ودخلت اليابان النظام العالمي الجديد كقطب عالمي مرشح لتبوء موقعا متقدما قد يصل إلى درجة الزعامة القطبية الأولى مستقبلا.

خاتمة: وفي الختام نجد كل هذه الأسباب المذكورة التي يمكن أن تكون عوامل التجربة اليابانية الحديثة، ويمكن تلخيص النجاح الياباني وقوة تجربته بحفاظه على تراثه التاريخي ومشاركته في الحضارة الحديثة في آن واحد، ويقول في هذا الصدد الدكتور محمد الميحيي رئيس تحرير مجلة العربي الكويتية: "ومن هنا أيضاً يتأكد لأهل الرأي في الأمم الأخرى أن نجاح اليابان نجاح إنساني ولو توافرت ظروف مشابهة ولا نقول مطابقة لما توفر لليابان وهذا ممكن لأصبحت دول وشعوب أخرى تجارها ناجحة بنجاح التجربة اليابانية نفسها على الأقل في الإطارين السياسي والصناعي المتخصصون في التاريخ الياباني يؤكدون أنه لا يمكن تفسير الانطلاقة الاقتصادية لـ 'بلاد الشمس المشرقة' بالثروات الطبيعية، أو مصادر الطاقة التي تحتفظ بها البلاد، أو برأسمال مكسب كان التصنيع وسيلة لتوظيفه وتمميده. بل إن الوفرة الاقتصادية اعتمدت في الأساس على وعي اليابانيين لحاجتهم وطموحاتهم واستعدادهم للتضحية في سبيل تحقيق أهدافهم الوطنية الكبرى.

وعى اليابانيين بطموحاتهم ارتبط في الوقت ذاته بالروح والعقيدة اليابانية 'الشتنوتو' وهي ديانة رغم بدائيتها إلا أنها تحس على روح التعاون وعلى قيم النظام والاحترام والعمل.. الأمر الذي يفسر لماذا تميزت المؤسسات الاقتصادية اليابانية منذ عهد 'ميحي' وحتى الآن بكونها عبارة عن تجمعات عائلية في الأساس على غرار 'ميتسويشي' و'سوميتومو' و'ميتسوي'. كما أن التجربة اليابانية اعتمدت في فترة الأزمات على إستراتيجية 'الحث على استهلاك المنتج المحلي' و'تنشيط الصناعات ذات المردود المرتفع.

الأمر الجدير بالملاحظة أيضاً في التجربة الاقتصادية اليابانية، أنه وبعد هزيمة اليابان في الحرب العالمية الثانية، أصر الأمريكان على تغيير الدستور وحل الجيش الياباني، وهو الأمر الذي رضخ له اليابانيون، شريطة أمر واحد فقط ' الاحتفاظ بالإمبراطور ' بحيث نص الدستور الجديد على أن 'الإمبراطور رمز الدولة ووحدة الشعب، يستمد مركزه من إرادة الشعب الذي يتمتع بالسلطة المطلقة'. الطريف في الأمر أن الانكسارات اليابانية في عامي 1853 و 1945 كانت على يد القوات الأمريكية، إلا أن نتيجة المعركة كانت النهاية أن الناتج القومي الإجمالي للفرد في اليابان يفوقه نظيره الأمريكي من الناحية الفنية بمقدار 22%. فيما بلغ نصيب اليابان من الناتج القومي العالمي نحو 16% وذلك في تسعينات القرن الماضي. وإذا كانت العجلة العسكرية اليابانية لم يقدر لها دخول الولايات المتحدة والتأثر لهزيمة

الحرب العالمية الثانية، فإن الصناعة اليابانية قدر لها تعويض ذلك بحيث باتت سيارة هوندا اليابانية المنتج الرابع للسيارات في أمريكا.

هناك دراسات كثيرة كتبت عن التجربة اليابانية أبرزها دراسة (بيتر دراكر) التي نشرها في مجلة (Hayward Business Review) ذكر في دراسته أربعة خصائص للإدارة اليابانية هي سبب التقدم الذي أحرزه اليابانيون.

هم يبحثون في المشاكل التي قد تعيق تنفيذ المشروع وطرق معالجتها فلا يبدأون بالعمل إلا بعد أن يحيطوا بالمشروع إحاطة تامة وكاملة فعند التنفيذ سيجدون سهولة في إنجاز المشروع، ويجدون القدرة على حل أية معضلة قد تعترض سبيلهم لأنهم قد درسوا كل الاحتمالات ووضعوا الحلول اللازمة لها.

وبناءً على ذلك فإن أي تعثر في العمل لا يحدث نتيجة لهذا العامل المهم الذي يعطي العاملين فكرة مفصلة عن عملهم، وعن مشكلات العمل وما شابه ذلك.

ثانياً: التوظيف مدى الحياة

أغلب الموظفين والعاملين في اليابان يعينون في وظائفهم مدى العمر، كما وأن مرتباتهم الشهرية تعطى لهم على أساس سنين الخبرة. فمرتباتهم تتضاعف كل (15) عاماً، كما وأنهم يصلون سن التقاعد عندما يبلغون الخامسة والخمسين من العمر، وعندما تكون المؤسسة في حاجة إلى خدماتهم فإنهم يبقون في الخدمة فيمنحون حينذاك ثلثي راتبهم الشهري فالوصول إلى درجة المدير لا يحصل إلا لمن بلغ سن 45 سنة.

وعندما يدخل الوظيفة يشعر بأنه باق فيها إلى آخر حياته العملية، ولهذا الحالة الإدارية تأثير كبير على عمله وحياته في داخل المؤسسة، فهي تزيل عنه مخاوف البطالة، كما وأنّ جل تفكيره وعبقريته سيصبه في عمله الذي سيستمر معه فينجم عن ذلك تفاعل العامل مع عمله وإبداعه فيه وتخزين تجربته في الميدان الذي يعمل فيه. فلا يحدث مثلاً انتقال المدير إلى مكان آخر إلا في النادر لأنّ ما يحصل عليه في المؤسسة من مكافآت يبرر عدم انتقاله إلى مكان آخر.

ثالثاً: التعليم والتدريب المستمران

يتلقى العاملون اليابانيون سواء كانوا موظفين أو عمالاً أو مدراء التعليم المتواصل والتدريب اللازم للعمل الذي ينجزونه طيلة بقائهم في المؤسسة. فالتعليم والتدريب المتواصلان سيفعلان من مستوى أداء العامل الياباني والذي سينجم عنه زيادة في الإنتاج وتقدم في نوعية المنتج.

والملاحظ أن الدول الأوروبية تستعين بالتعليم والتدريب في المؤسسة لكن حين انتقال الموظف من درجة إلى درجة أعلى، أو عندما يريد الانتقال من وظيفة لأخرى.

رابعاً: الإدارة الأبوية

إحدى وظائف المدراء في اليابان تربية وإعداد مدراء المستقبل، فكل المدراء يجب أن يشجعوا في المستويات الدنيا ثم يتسلقوا السلم الإدارية حتى يصلوا القمة ليصبحوا مدراء للمؤسسة لهذا فإن الشهادات الجامعية العالية لا معنى لها في اليابان، فالفرد يتعلم في الجامعة، ولا عجب أن يكون رئيس وزراء اليابان (تاناكا) حاصلاً على الشهادة القانونية العامة فقط.

على أي حال في السنين العشرة الأولى من عمل الموظف يقوم بإنجاز الأعمال الإدارية غير الرسمية وهي التي أطلق عليها (God Father) فيصبح مديراً غير رسمي، أي أنه يقوم بأعمال الإدارة تحت إشراف المدير، فيسمع شكاوى الموظفين، وله صلاحية نقل الموظف من مكان لآخر، كما وأنه يقوم بإعطاء الموظف درجة أعلى ليصبح بالمستوى الذي يناسبه.

ومن أبرز سمات (الإدارة الأبوية) التعامل الأبوي للمدير مع عماله وموظفيه، فهو يتعامل معهم كما يتعامل الأب مع أبنائه فيشملهم بعطفه، حتى أنه يساهم في حل مشكلاتهم العائلية كالزواج وما شابه ذلك، ومشاركتهم في اختيار الزوجة المناسبة.

ويشير (سابورو اوكتا) إلى عامل التضحية عند الموظفين، ويذكر مثلاً على ذلك، وافق الموظفون والمدراء في شركة (مازدا) عام 1970 وشركة برانيف عام 1980م عند تعرضهما للخسارة، وافق العاملون على تحمّل قسط من هذه الخسارة فقد تنازل موظفو شركة (مازدا) عن 50% من رواتبهم ومكافآتهم كما وافق موظفو شركة برانيف للطيران على اقتطاع 90% من رواتبهم لسد العجز في الشركة.

هذه باختصار أهم عناصر الرقي في الإدارة اليابانية وبالتالي للتقدم الياباني الذي أثار إعجاب الكثير. هذا ما يتعلق بالمؤسسات والمصانع العامة، أما المعامل الخاصة فأغلبها معامل صغيرة تقتصر على أعضاء العائلة فقط، وتناط إدارة هذه المعامل برب العائلة الذي يمتاز بطول الخبرة والكلمة المسموعة عند جميع أعضاء العائلة وهي عناصر مهمة لنجاح المؤسسة حتى لو كانت صغيرة.