

محتوى المحاضرة

• التجربة اليابانية

المعجزة اليابانية:

- ❖ بالرغم من إن اليابان دولة معروفة بندرة مواردها المادية من مصادر الثروة الطبيعية وبالرغم من الكارثة التي أحلت بها في الحرب العالمية الثانية ، إلا أنها أدهشت العالم الآن بمعدلات النمو المتفوقة سواء في إنتاجية العامل ، أو بالنسبة لجودة المنتج ، أو على المستوى الاقتصادي القومي ككل .
- ❖ وفقاً لإحصاءات مكتب العمل حققت إنتاجية الساعة بالنسبة لعمال الصناعة زيادة سنوية بنسبة 9,9% خلال الفترة من عام 1967م حتى عام 1977م بالمقارنة مع زيادة سنوية نسبتها 2,7% في الولايات المتحدة خلال نفس الفترة
- ❖ على مستوى بعض الصناعات الهامة نجد إن :
 - أ - في صناعة السيارات إنتاجية العامل الياباني بلغت 50 سيارة في المتوسط سنوياً بالمقارنة مع 25 سيارة للعامل في الولايات المتحدة
 - ب - في صناعة الصلب متوسط إنتاجية العامل الياباني بلغ 420 طن سنوياً بالمقارنة مع 250 طن سنوياً إنتاجية العامل في الولايات المتحدة.
 - ج - بالنسبة لمستوى جودة المنتجات فبعد إن كانت كلمة ((صنع في اليابان)) حتى أوائل الستينات تعنى الجودة المنخفضة أصبحت نفس الكلمة الآن تعنى الجودة العالمية والمتفوقة ، ومن الدلائل العلمية على ذلك إن معدل الفشل في التشغيل بالنسبة لوحدة التليفزيون الياباني يقل بأكثر من نصف معدل الفشل في الوحدات المصنعة في أوروبا أو الولايات المتحدة .
 - هـ - في مجال الحاسبات الإلكترونية دلت اختبارات التشغيل للنظام الياباني (K. RAMS 16) بأحد الأنظمة الأمريكية المشابهة له على إن معدل الفشل في النظام الياباني صفر بالمقارنة بمعدل فشل يتراوح بين 11% - 19% لمثيلة الأمريكي.
 - و - بمقارنة معدل النمو في إجمالي الناتج القومي في عام 1981م في اليابان بمثيله في عدد من الدول المتقدمة نجد أن اليابان قد حققت أعلى المعدلات كما هو وارد في الجدول الآتي:

معدل النمو الحقيقي في إجمالي الناتج القومي عام 1981 م.

الدولة	اليابان	الولايات المتحدة	المانيا الغربية	فرنسا	المملكة المتحدة	إيطاليا	كندا
معدل النمو	%3,5	%2,5	%1,5	%0,5	%1,5	%0,75	%2,5

- **الاسباب الحقيقية وراء تفوق الادارة اليابانية**
هل يمكن إرجاع تفوق الإدارة اليابانية للخصائص البيئية؟

- نستطيع إن 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 والتميزة
- قد يميل البعض إلى تأييد وجهة النظر هذه ومن ذلك على سبيل المثال

• قول: (L.S Dillon) دايلون

- بالرغم من أن المجتمع الياباني يتميز بالعديد من القيم الاجتماعية الايجابية التي تم تكوينها خلال فترة طويلة من الزمن مثل:
 - التأكيد على أهمية التعاون
 - واحترام قيمة العمل الجماعي
 - والاهتمام بالأداء والانجاز الجماعي أكثر من مجرد الاهتمام بالأداء والانجاز الفردي .
- إننا لا نستطيع إن نرجع ما حققه النظام الياباني من تقدم إلى العوامل البيئية وحدها
- من الدلائل العلمية التي تؤكد ذلك ما يأتي:
 1. أن 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، ويلاحظ أن العنصر المشترك سواء في الفروع أو في الشركات الأم هو نوع الإدارة.
 2. هناك شركة أمريكية توجد داخل الولايات المتحدة ، وتدار بإدارة أميركية كانت تعاني من انخفاض في الإنتاجية ، ارتفعت إنتاجيتها بعد أن أصبحت تدار بواسطة إدارة يابانية ، فمصنع (Motorola's TV-Assembiy) الذي يقع في (F. Bank 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 30% ، وانخفضت معدل العيوب في الإنتاج إلى اقل من 4% وهكذا نجد إن السر وراء فشل المصنع أو نجاحه لم يكن راجعاً لظروف بيئية . فالمصنع لم ينتقل إلى اليابان وإنما ظل يعمل داخل الولايات المتحدة ولكن بنظام مختلف ساعد على نجاحه وهو النظام الياباني في الإدارة.
 3. بعض الشركات الأمريكية التي اقتبست بعض أساليب الإدارة اليابانية في الإنتاجية استطاعت أن تحقق إيجابية من وراء ذلك . فعلى سبيل المثال نجد أن شركة (Lockheed) للصناعات الفضائية كانت من أوائل الشركات الأمريكية التي نقلت نظام جماعات الرقابة على الجودة (G.C.C) الذي تطبقه الإدارة اليابانية في مصانعها واستطاعت أن تحقق وفورات مجموعها ما يقرب من ثلاثة ملايين دولار ، ونتيجة 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 اليكتريك.
- 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 الأمريكية أن هناك مجموعة من الشركات التي تعبر من انجح الشركات الأمريكية ، وتتميز قوة العمل فيها بمعدل دوران منخفض ، ومستوى عال من الرضا وقوة الولاء للمنظمة مثل شركات Kodak , IBM وغيرها .

وقد اتضح إن السر الأساسي وراء نجاحها هو أنها تطبق نموذجاً للإدارة يتشابه في خصائصه إلى حد كبير مع خصائص النموذج الياباني في الإدارة .
أطلق أوشي (Ouchi) وزملاؤه في جماعة البحث على هذه التنظيمات الأمريكية الناجحة اسم نموذج (Z) هذا وسيتم التعرض لهذا النموذج بالتفصيل في الجزء الثالث من الدراسة .
٥. في دراسة أجراها (Richard T. Johnson) ريكارد جونسون في عشرين شركة يابانية بالولايات المتحدة الأمريكية ، ومقارنتها بشركات أمريكية مماثلة استخلص إن المدير الياباني لا يتميز بخصائص شخصية فريدة يمكن إرجاعها حضارية أو ثقافية تتميز بها البيئة اليابانية .

• ويؤكد ذلك بقوله: هل يمكن إرجاع التفوق الذي حققته اليابان إلى استخدامها لفنون تكنولوجية أكثر تقدماً؟
- قد يعتقد البعض أن التقدم الذي أحرزته اليابان سواء بالنسبة لمستوى القومي يمكن إرجاعه إلى استخدام اليابانيين لفنون تكنولوجية أكثر تقدماً حتى من تلك المطبقة في الولايات المتحدة ذاتها
- لقد كان هذا الانطباع يسيطر على الكثير من المديرين ورجال الأعمال ، وحتى بعض رجال الفكر الإداري خارج اليابان

- أن الاعتقاد شيء والحقيقة شيء آخر ، ففي الزيارة التي قام بها وفد من شركة جنرال إلكتريك الأمريكية لثلاث من الشركات اليابانية الكبرى التي تقع بالقرب من طوكيو وهي شركة (Sanyo) وشركة (Toshiba) وشركة (Yoko Gawa) ، وكان الوفد يضم 25 مديراً يصاحبهم أحد أساتذة إدارة الأعمال بجامعة هارفرد الأمريكية .

- 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 .
- ليس هذا هو رأي الأمريكيين فقط ، بل أن اليابانيين أنفسهم يشاركونهم الرأي في ذلك ، فأحد مديري الشركات اليابانية الكبرى للصناعات الإلكترونية

- يؤكد بقوله: 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 أكبر تقدماً

- فهل يمكن إرجاع هذا التفوق إلى استخدام مفاهيم ومبادئ إدارية غير معروفة خارج اليابان؟
- والإجابة نجد 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 جز كبير منها من خلال بعض الرواد الأمريكيين خلال فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية .

- إذا كانت الإدارة اليابانية لا تطبق مبادئ إدارية سرية ، أو مفاهيم إدارية غير معروفة خارج اليابان
- فما هو السر الذي يكمن وراء نجاح الإدارة اليابانية وقدرته على تحقيق تلك المعدلات العالية في الإنتاجية؟
- السر يكمن في الواقع في قدرة الإدارة اليابانية على تجميع بعض العناصر والمبادئ المعروفة في نظام متكامل أصبح يعطى للإدارة اليابانية لوناً متميزاً .
- ويساعدها في تحقيق ما تصبوا إليه من نجاح
- كفاءة الإدارة اليابانية ليست في تكوين مبادئ أو مفاهيم إدارية جديدة ، وإنما في تكوين نظام فريد من المبادئ والمفاهيم المعروفة .

- يؤكد هذا القول ما ذكره أحد أعضاء وفد شركة جنرال إلكتريك السابق الإشارة إليه بقولة :
- بالرغم 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 .

● الركائز الأساسية لفلسفة الإدارة اليابانية في إدارة مواردها الإنسانية؟

● الركائز الأساسية للنظام الياباني في إدارة الموارد الإنسانية :

- تعاني اليابان من ندرة في مواردها الطبيعية
- تتكون من مجموعة من الجزر ذات الطبيعة الجبلية التي تحول دون التوسع الزراعي
- الطبيعة لم تهبها إلا القليل من موارد الثروة المعدنية
- حتى تضمن العيش الكريم لأبنائها الذين يتزايد عددهم يوماً بعد يوم ، فقد جربت 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 ، كانت الحرب الكورية ، والتوسع في منشوريا .
- هذا المدخل بدلاً من أن يوجد حلاً لبعض مشاكلها جلب عليها الدمار في الحرب العالمية الثانية بسبب اصطدامه بمصالح الدول الاستعمارية الكبرى .
- بذلك لم يعد أمام اليابان وسيلة لتجد فرصتها للحياة الكريمة إلا أن تحاول الاستغلال الأمثل لمواردها الوحيد الذي لديها وفرة فيه ، وهو العنصر البشري
- وضعت كل تركيزها بعد الحرب العالمية الثانية على كيفية استخدام إمكاناتها البشرية بالطريقة التي تساعد على تحقيق وفورات تمكنها من سد احتياجات السكان من الغذاء واحتياجات التصنيع من الموارد المادية
- كان من بين وسائل الإدارة اليابانية في هذا المجال تبني إستراتيجية أحد أركانها الأساسية أن الموارد البشرية للمنظمة هي ثروتها الأساسية وأعلى أصولها جميعاً.
- ويؤكد ذلك ما قاله مدير فرع شركة (Fujitsu) اليابانية لصناعة الحاسبات الآلية في الولايات المتحدة بقولة:
- الركن الثاني الذي تركز عليه إستراتيجية الإدارة اليابانية في معاملة العنصر البشري هو التأكيد على وحدة المصلحة بين المنظمة والعاملين
- العاملين 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 بينهما ، فكل ما يبذله من جهد من أجل بقاء المنظمة واستمرارها ، ونجاحها ، وتقدمها يعتبر ضماناً لبقائه ونموه وتقدمه.
- لتحقيق الإستراتيجية السابقة فإن الإدارة اليابانية - خاصة في الشركات الكبرى ذات التأثير الجوهري على الاقتصاد القومي - تنتهج السياسات الآتية:
- 1- ضمان التوظيف مدى الحياة
- 2- المشاركة الجماعية في صنع القرار
- 3- الاهتمام الشمولي بالموظف.
- 4- التركيز على عمل الفريق والمسؤولية الجماعية

• سياسة التوظيف مدى الحياة :

- تحرص الإدارة اليابانية على ضمان فرصة عمل دائمة ، ومستقرة للموظف الذي تمت الموافقة على تعيينه بالمنظمة ، بحيث يعمل دون أن يكون مهدداً بالفصل ، وتطبق الإدارة اليابانية تلك السياسة إيماناً منها بأثارها الإيجابية على كل من الإنتاجية والروح المعنوية لقوة العمل ،
- تطبيق تلك السياسة يساعد على تخفيض معدل دوران العمل ، والاقتصاد عن تكاليف التدريب ، وتشجيع الفرد على تنمية علاقات الود والصدقة مع زملائه مما يزيد التلاحم التنظيمي ، ويجعل الفرد أكثر ولاءً وارتباطاً بالمنظمة.
- بالرغم من أن المفهوم العملي لفكرة التوظيف الدائم يعنى ضمان فرصة العمل المستقرة حتى سن التقاعد (وهو عند سن 55 سنة في اليابان)
- إذا كان هناك حجم عمل كاف فإن ، هؤلاء الذين يجب إحالتهم على التقاعد يمكن إبقائهم في شكل عمالة مؤقتة في نفس أعمالهم (أو في أية أعمال وأنشطة أخرى تحددها الشركة) ، ولكن المرتب في هذه الحالة يخفض بمقدار الثلث إيماناً بأن الفرد في مثل هذه السن يكون أقل أعباء عن ذي قبل.
- هل تطبق هذه السياسة في التوظيف على جميع فئات القوى العاملة داخل المنظمة؟
والإجابة يمكن تقسيم قوة العمل داخل المنظمة اليابانية
- في ثلاث مجموعات هي:
 - أ - **مجموعة العمالة الدائمة:** وهذه بدورها تضم ثلاث فئات تأخذ أهميتها مرتبة كما يلي:
 - ١ - العاملون من الرجال الذين يلتحقون بالمنظمة فور تخرجهم من الدراسة
 - ٢ - العاملون من الرجال الذين لديهم خبرة عمل سابقة في شركات أخرى.
 - ٣ - العاملات من النساء.
 - ب - **مجموعة من العمالة المؤقتة :**
ويدخل في هذه المجموعة العاملون من الرجال والنساء الذين يلتحقون بالعمل بشكل مؤقت وبعقود لفترة زمنية تتراوح عادة بين ستة شهور إلى سنة.
 - ج - **العاملون باليومية:**
تطبيق سياسة التوظيف الدائم يختلف من مجموعة لأخرى من المجموعات الثلاث السابقة حيث يكون هذا الضمان عادة للفئتين الأولى والثانية من المجموعة الأولى .
على هذا إذا كانت الشركة في موقف يحتم عليها ضرورة التخلص من بعض الأفراد فإنها تبدأ بتسريح العمالة المؤقتة ، ثم العمالة الدائمة من النساء.
ويلاحظ أن تطبيق سياسة ضمان العمل الدائم تؤدي إلى تخفيض معدل دوران العمل إلى حد كبير
لكنها لا تمنع البعض من ترك العمل اختيارياً لتغيير نوع العمل الذي يمارسه ، أو الانتقال إلى منظمة أخرى تعطى مزايا أكثر ، أو الحصول على فرصة ترقية في منظمة أصغر حجماً ، أو لتغيير في بيئة العمل ، وإلا لما ظهرت الفئة الثانية من المجموعة الأولى.
- ❖ ما هي العوامل التي ساعدت الإدارة اليابانية على تطبيق تلك السياسة ؟
 - العوامل التي ساعدت الإدارة اليابانية على تطبيق تلك السياسة وتطبيقها ، الظروف التاريخية لسوق العمل ، وهيكل 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
 - لقد كان إحساس الصناع اليابانيين في تلك الفترة أن ميزتهم الوحيدة على المصدرين الأجانب هي الأجور المتدنية مما دفع الأجور إلى حد الكفاف.

- مع التقدم الصناعي ، وتزايد حدة المنافسة استمر أصحاب الأعمال في سياستهم القائمة على (غبن قوة العمل من تخفيضات في الأجور- وإطالة ساعات العمل - والتخفيض في بعض المزايا) مثل مزايا الإسكان والتغذية التي كانت المنظمات قد اضطرت لإقرارها لتشجيع قوة العمل القادمة من الأقاليم
- كان لتلك الإجراءات بعض الآثار السلبية الملحوظة فارتفع معدل الغياب ، والاضطرابات ، وترك العمل.
- قابل رجال الأعمال ذلك ببعض الإجراءات التعسفية مما أدى إلى زيادة الموقف سوءاً مما اضطرت رجال الأعمال إلى استبدال سياسة التعسف بسياسة الإغراء من خلال (تحسين ظروف العمل المادية- توفير مساكن أفضل - علاوات أقدميه - مكافئات اعتزال). وغيرها من وسائل التحفيز التي ساعد تطبيقها على تحقيق بعض الاستقرار النسبي لقوة العمل في المنظمة .
- ترتب على الكارثة التي حلت بالاقتصاد الياباني في الحرب العالمية الثانية أن صار جزء لا يستهان من قوة العمل مشردا في حاجة إلى إعالة
- دفع النقابات للقيام بدور أكثر نشاطاً وأن تمارس تأثيرها ، وتعرض بشدة على احتفاظ الشركة بحقها المطلق في فصل الموظف
- جعل الشركة تقلع تدريجياً عن تلك السياسة حتى فترات الركود وكان هذا هو اللبنة الأولى لسياسة التوظيف الدائم
- 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 المنظمات اليابانية الكبرى على أن تقصر نشاطها على إنتاج منتج واحد ، أو خط منتجات متكامل مما يجعل من السهل على الشركات أن تصنف نفسها في صناعة معينة ، وتنافس غيرها من الشركات في نفس الصناعة على حصة السوق .
- المنافسة 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 - البحوث والتنمية ، فإنها تعتمد في الحصول على الخدمات الثانوية أو الأقل أهمية كالتخزين - تصنيع قطع الغيار - والصيانة والشحن) وغيرها على شركات أصغر
- هذه الشركات الصغيرة عادة ما تتحالف مع إحدى الشركات الكبرى لتقدم خدماتها الثانوية مما يجعل هناك نوعاً من الارتباط بينهما .
- مثل هذا الوضع يحقق فائدة للطرفين:
- ١- بالنسبة للشركات الصغرى:
 - تستفيد من التخصص في مجال محدود من الخدمات
 - يسهل عليها مهمة الحصول على مساعدات مالية من الشركات الكبرى
 - يحميها من منافسات الشركات الكبرى.
- ٢- بالنسبة للشركات الكبرى
 - تستطيع أن تقصر مزاياها في الأجور والخدمات.
 - فرص التوظيف الدائم على موظفيها المباشرين الذين سيكون عددهم قليل نسبياً
 - الاعتماد على الشركات الصغرى في الخدمات الثانوية.

نجد أن هيكل الصناعة في اليابان خدم سياسة التوظيف الدائم من زاويتين:

الأولى:

أن تحويل بعض النشاط للمنظمات الصغرى يجعل عدد الموظفين في المنظمة الكبرى صغير نسبياً لا يلقى عبئاً كبيراً على المنظمة في حالة انكماش حجم الأعمال.

الثانية:

أن المنظمة الكبيرة في حالة انكماش النشاط يمكنها أن تتولى بنفسها بعض الخدمات الثانوية التي تقوم بها المنظمة الصغيرة، وتحول إلى تلك الخدمات ببعض أفرادها من القوة العاملة لضمان استمرار تشغيلهم

انتهت المحاضرة

لا تنسوني من الدعاء لوالدي بالرحمة ولوالدتي بالعافية