



الإدارة اليابانية بمنظور مختلف مقدمة للمفاهيم الأساسية

عثمان علي المزيد
باحث | سبتمبر ٢٠١٨م
مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية

تقرير خاص



الإدارة اليابانية بمنظور مختلف مقدمة للمفاهيم الأساسية

تقرير خاص

تمهيد

منذ زيارة ولي العهد صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان إلى طوكيو عام ٢٠١٦م (حينها كان وليّ وليّ العهد)، وزيارة خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز التاريخية عام ٢٠١٧م، والتعاون الاستراتيجي بين البلدين يشهد ازدهارًا ويزداد عمقًا، وقد تُوجِّت تلك الزيارات بتعميق التعاون الثنائي من خلال إنشاء مجموعة الرؤية المشتركة (الرؤية السعودية اليابانية المشتركة ٢٠٣٠) والتي تهدف إلى الاستثمار في الصناعات الجديدة ودفع العجلة الاقتصادية بما يتماشى مع رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

وعلى الرغم من حجم التعاون الكبير في مجالات الاقتصاد والتجارة بين اليابان والعالم العربي، فإن الفجوة المعرفية بين الطرفين لاتزال قائمة، ومن أجل تعميق الفهم المشترك والمساهمة في سد تلك الفجوة، نسلط الضوء في هذا التقرير على المفاهيم الأساسية للإدارة اليابانية من المنظور الياباني، وذلك بتقديم صورة أقرب للواقع الياباني، مع عرض وجهات النظر اليابانية -لاسيما من المصادر المؤلفة باللغة اليابانية-، بالإضافة إلى الاعتماد على الخبرة العملية للباحث داخل المنظمات اليابانية.

وسيقدم التقرير شرحًا خاصًا بالعناصر التركيبية للإدارة اليابانية، وذلك من خلال تقديمها على شكل مبسط بهدف تعميق الفهم المشترك من المنظور الإداري وفهم الشخصية اليابانية وطرق تفكيرها إداريًا؛ مما قد يساهم في دفع عجلة التعاون من أجل تحقيق الرؤية السعودية اليابانية المشتركة ٢٠٣٠.

أولًا: مفهوم الإدارة اليابانية

تُعدُّ الإدارة اليابانية أحد عوامل النجاح والتطور في اليابان، وتتميز بتجربتها الرائدة، ليس فقط على المستوى المحلي والإقليمي، وإنما على المستوى العالمي أيضًا. ويأتي هذا التميز الإداري بمختلف عناصره التكوينية والفكرية والتطبيقية، إذ بات السلوك الإداري لليابان مصدرًا ملهمًا للعديد من الشركات المتميزة حول العالم. ويُعرف عن الإدارة اليابانية بعض المبادئ والتطبيقات الشهيرة، وعلى سبيل المثال لا الحصر: مبدأ «التحسين للأفضل» أو «التحسين المستمر» الذي يطلق عليه باللغة اليابانية: «KAIZEN»؛ والمطبق في العديد من الشركات العالمية.

ولا يخفى دور الإدارة اليابانية في دفع عجلة التنمية الاقتصادية لليابان ودورها الرئيس في تحقيق النمو فائق السرعة المعروف باسم: «المعجزة اليابانية الاقتصادية» بعد الحرب العالمية الثانية.

ومن المثير للاهتمام أنَّ عددًا من المختصين والباحثين في مجال الإدارة أشاروا إلى الإدارة اليابانية من خلال طرحهم لبعض النظريات الشهيرة، كنظرية (z) للعالم «ويليم أوتشي»، التي قدمها في كتابه الشهير «كيف نتعلم من اليابان ونتفوق عليها؟» عام ١٩٨١م⁽¹⁾، على أنها الجزء الأهم في الإدارة اليابانية. وفي حقيقة الأمر ولعمق مفهوم الإدارة اليابانية، فإن معظم النظريات المطروحة المتعلقة بالإدارة اليابانية كنظرية (z) وغيرها، لا تشكل للقارئ العربي إلا جزءًا بسيطًا يمكن تمثيله برأس الجبل الجليدي الذي لا يظهر منه إلا قمته بينما يتوارى الجزء الأكبر منه تحت سطح الماء.

إن الغالبية العظمى ممن طرحوا المحتوى المتعلق بمفهوم الإدارة اليابانية باللغة العربية اعتمدوا بالدرجة الأولى على نقل المعرفة والاقتراس من خلال المراجع المدونة باللغات الأجنبية (اللغات الوسيطة): كالإنجليزية، والفرنسية، والإسبانية. ولا يخفى أن الاعتماد في نقل المعرفة على اللغات الوسيطة قد يؤدي إلى خلق ثغرة في نقل المعرفة بالشكل الدقيق وفقدان المعاني الجوهرية المنقولة إلى القارئ. مع العلم أن غالبية الباحثين والمتخصصين في علوم الإدارة اليابانية ينشرون الأبحاث ويطرحون المؤلفات التخصصية ويقدمونها للقارئ بلغتهم الأم: اللغة اليابانية.

ولذلك فإن وجود مثل هذه الثغرات قد يؤدي إلى حدوث خلل في بناء المفاهيم والمعاني الجوهرية لإدارة اليابانية، ويرى الباحث ضرورةً قصوى وأهميةً كبرى لإعادة طرح المفاهيم الإدارية اليابانية وتقديم المحتوى بطريقة جديدة؛ وذلك من خلال العودة إلى المراجع اليابانية وتقديم شرحٍ يجدد هذه المفاهيم بما يتناسب مع أهميتها.

من المثير للاهتمام أن مُسمى «الإدارة اليابانية» لم يُطرح من قِبَل العلماء اليابانيين في بداية الأمر، بل تم طرحه من عالم الإدارة الأمريكي جيمس كريستين أبيقلين (James Christian Abegglen) عندما حلل أسباب نمو الاقتصاد الياباني بعد الحرب العالمية الثانية في كتابه الشهير «المصنع الياباني» (Japanese Factory) عام ١٩٨٥م، حيث قام بطرح مفهوم الإدارة اليابانية من خلال تقسيمها إلى ثلاثة عناصر رئيسية:

(1) William Ouchi Theory Z How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Addison-Wesley, 1981

أ - التوظيف مدى الحياة.

ب - الترقية والأجور بحسب الأقدمية.

ت - اتحاد النقابات داخل الشركات.

وبحسب دراسةٍ تابعةٍ لقسم إدارة التخطيط والبحوث الخاصة بمكتب وزير العمل الياباني، أُجريت عام ١٩٨٧م، يمكن تفصيل هذه المفاهيم كالتالي^(٢):

أ - التوظيف مدى الحياة

يمكن وصف سياسة التوظيف مدى الحياة بأنها: دخول الخريجين إلى الشركة بعد تخرجهم بشكل مباشر، مع تقديم الدعم والأمان الوظيفي لهم، حتى وإن كانت الشركة تمر بأزمة اقتصادية قاسية، وبالمقابل فإن الموظفين والعمال في معظم الأحوال لا ينتقلون للعمل في الشركات الأخرى، ويستمررون بخدمة المنشأة حتى سن التقاعد كنوعٍ من ردِّ الجميل والشعور بالانتماء. وبمقارنة هذه الطريقة مع طريقة العمل في أوروبا وأمريكا، فإن الموظفين في هذه الدول يبحثون عن الشركات التي تقدم لهم العروض الوظيفية الأفضل.

ب - الترقية والأجور بحسب الأقدمية

يحصل الموظف الياباني على الترقية بحسب الفترة التي يقضيها داخل المنظمة، وتُطبَّق نفس الطريقة فيما يتعلق بتقاضي الأجور، فإن الأجور تُحدَّد طبقاً لمدة الخدمة والسن الخاص بالموظف، ولا تعتمد على المسمى الوظيفي ونوعية العمل كما هو معتادٌ عليه في بقية أنحاء العالم.

ت - اتحاد النقابات داخل الشركات

يعرف عن اتحاد النقابات والعمال في أوروبا وأمريكا بخاصيته القابلة للتوسع والتمدد الأفقي، ويتَّحدُّ العمال بحسب التصنيف المهني أو المجال الصناعي لهم، وتؤثر تلك الاتحادات والنقابات بشكل ملموس على اتخاذ القرار في سوق العمل. وبالمقابل، فإن اتحاد النقابات في اليابان يتحدون داخل المنشأة الواحدة

(2) 労働大臣官房政策調査部『日本の雇用慣行の変化と展望』（調査編），1987

مع اختلاف المهن، وهذا النوع من الاتحاد يؤدي إلى تعزيز تواجدهم داخل المنشأة الواحدة، ويعطيهم فرصة أكبر لاكتساب القوة والتأثير على صناع القرار بشكل ملحوظ في منشأتهم.

ونظرًا لأهمية هذه العناصر الثلاثة وتأثيرها المحوري في رسم مفهوم الإدارة اليابانية، يُطلق اليابانيون عليها مسمى: الكنوز الثلاثة (SANSHU NO JINGI).

من جهة أخرى، يرى بعض المتخصصين أن الإدارة اليابانية لا يمكن حصرها بين هذه العناصر الثلاثة، إذ أنها تقدم وصفًا محدودًا، ولا بد من التوسع والتطرق إلى الدور الوظيفي المتعلق بإدارة المنظمات واتخاذ القرار والقيم التي يتم من خلالها بناء القواعد الراسخة للمنشآت اليابانية⁽³⁾.

فعلى سبيل المثال: يُشار إلى أن سياسة التوظيف مدى الحياة لا تُقتصر على الإدارة اليابانية، حيث إن الشركات الأمريكية ذات الطابع التقليدي وبعض المنشآت في المدن الصغيرة تتبع نظامًا مشابهًا لها⁽⁴⁾. كما أن الجيل الجديد من الشباب الياباني بدأ بالتنقل بين الشركات محليًا وعالميًا، وأصبح يقتنص الفرص المقَدَّمة له. وفي ظل وجود المنافسة الشرسة بين المنشآت، تتوجه المنشآت اليابانية إلى الاعتماد بشكل ملحوظ على زيادة أعداد الموظفين والعاملين بالوقت الجزئي لما يمتاز به من مساهمة في تخفيف الأعباء والارتباطات المالية للمنظمة.

وبالنظر إلى تاريخ المنشآت اليابانية المُعمرة والتي قد يصل تاريخها إلى مئات وآلاف السنين، يتبادر إلى أذهاننا السؤال التالي: هل يمكن حصر مفهوم الإدارة اليابانية بوصفها من خلال العناصر الثلاثة المذكورة أعلاه؟، فإذا كان الجواب: لا، فكيف يمكننا إذًا وصف الإدارة اليابانية؟

يُرجَّح القول بأنه لا يوجد تعريف واحدٌ لوصف أو تحليل مفهوم الإدارة اليابانية، ولكي نقدم للمفهوم بصورة شمولية؛ نستند في هذا التقرير إلى تعريف عالم الإدارة الياباني (كاقونو تداو) «

فقد عرّف الإدارة اليابانية بأنها: «طرق التفكير والنظم الإدارية المكونة استنادًا إلى مفاهيم وأسس الثقافة اليابانية»⁽⁵⁾. وبالنظر إلى التعريف نجد أن الأسلوب المستخدم شمولي، وأنه يقدم المفهوم الإداري بمنظور أكثر توسعًا.

(3) William Ouchi Theory Z How American Business Can Meet the Japanese Challenge Addison-Wesley,1985

(4) 織畑基一『日本の経営』進化論』、プレジデント社、1993

(5) 「日本の文化や制度的な条件をもとに成立した経営についての考え方や経営システムである」
加護野 忠男、『日本型経営の復権』PHP研究所岩波書店、1997

ثانيًا: السمات الأساسية في الإدارة اليابانية

يمكن القول بأن السمات المكونة للإدارة اليابانية بشكل أساسي هي^(٦):

١- المبادئ والقيم وثقافة المنظمة.

٢- الإدارة الاستراتيجية.

٣- إدارة الموارد البشرية.

٤- إنجاز المهام الإدارية.

١- المبادئ والقيم وثقافة المنظمة

قد يظن البعض أن الشركات اليابانية تطمح دومًا لتحقيق الربح، وتهدف إلى رفع مبيعاتها والتوسع والدخول في المنافسات العالمية، وفي حقيقة الأمر فهذا المنظور بعيد كل البعد عن فلسفة الإدارة اليابانية، إذ تمتلك كل شركة مبادئ وقيمًا وثقافةً خاصة ترمز إلى الهدف الجوهري من وجود تلك الشركة. وقد يفاجأ الكثير من رواد الأعمال برفض الجانب الياباني للكثير من الاقتراحات أو فرص تنمية العمل والتوسع خارج اليابان، ويأتي ذلك بسبب عدم وجود الرغبة لدى الجانب الياباني في التوسع ورفع المبيعات على حساب المبادئ والقيم الأساسية للمنظمة.

وتعدُّ سمة المبادئ والقيم وثقافة المنظمة بمثابة حجر الأساس للمنشآت اليابانية. وبالنظر إلى المنشآت اليابانية نجد العديد من المنشآت تقدم مبادئها بشكل مكتوب ومفهوم، ويتم مشاركتها مع جميع الموظفين؛ وذلك لضمان توحيد قيم العمل الأساسية وتجنُّب تصادم المصالح والرؤى؛ لأن هذا التصادم قد يؤدي إلى تعطيل أهداف المنظمة مستقبلاً، ويمكن تقسيم هذه السمة لأربع نقاط رئيسية^(٧):

١-١ القيادة القائمة على الانسجام

عند الحديث عن القيادة، يتبادر إلى أذهان البعض صورة ذلك القائد صاحب الرأي السديد والشخصية الصارمة والرؤية المستقبلية، ولكن في حقيقة الأمر، تعتبر القيادة في الإدارة اليابانية فنًا قائمًا بحد ذاته.

(٦) 飯田文彦『日本の経営の論点』、PHP研究所、1998

(٧) 飯田文彦『日本の経営の論点』、PHP研究所、1998

إذ أن القائد في المنظمة اليابانية لا يفرض رأيه بشكل يخالف آراء الموظفين، ولا يخلق الأجواء التي قد تؤدي إلى عدم الانسجام، وإنما يكمن دوره في كيفية تحقيق التوازن وخلق التسوية بين أعضاء المنظمة، والنظر إلى المنظمة بشكل شامل؛ لذلك يواجه الكثير من المستثمرين والتجار في العالم العربي بعض التحديات في التعامل مع المنظمات اليابانية، فالقيادي في المنظمة العربية يملك القدرة الكاملة في اتخاذ القرار وبشكل مباشر وسريع، مهما كان حجمه. في نفس اللحظة وبالمقابل لا يمكن للقائد الياباني اتخاذ القرار بشكل مباشر؛ وذلك لوجوب استشارة فريق العمل ودراسة الموضوع وعدم وضع الموظفين تحت ظروف قاسية قد تؤدي إلى إخلال التوازن بين أفراد المنظمة.

الرئيس السابق لبنك (شنسي) الياباني: ياشيرو ماساموتو في كتابه الإدارة اليابانية والإدارة الأمريكية، يشير إلى أهم الاختلافات في أساليب القيادة بين القائد الياباني والقائد الأمريكي، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية⁽⁸⁾:

- يتميز القائد الياباني بمقدرته على خلق أجواء التعاون بين أفراد المنشأة ومقدرته على تحريك الجماعة واستدعاء قوة الجماعة بدلاً من قوة الفرد، وبالمقابل يحتاج القائد في المنظمات الأمريكية إلى قدرات التغيير السريع، ويتطلب منه القدرة والسرعة في اتخاذ القرارات المهمة بشكل فردي، ويتطلب منه توجيه المنشأة بما يتناسب مع التغييرات السريعة التي تواجهها.
- يتميز القائد الياباني بمقدرته على تجنّب إبراز ذاته فوق الجماعة، وإخفاء الصفة الفردية له، والذوبان داخل المجموعة، والانسحاب والاندماج مع التيار، وترك مسألة التغيير تعمل بشكل طبيعي وتلقائي داخل الوضع الراهن للمنشأة دون التدخل في إحداثها. وبالمقابل يتميز القائد الأمريكي بمقدرته على إبراز الذات وإحداث التغيير للوضع الحالي؛ مما قد يعطيه الأفضلية في ميدان سرعة الابتكار وخلق التغيير لدى المنشأة الأمريكية.

٢-١ احترام الإنسان وتقديره

يُنظر إلى الإنسان في الإدارة اليابانية على أنه العنصر الأساسي في نجاح أو فشل المنظمة، ويكون التعامل بين جميع أفراد المنشأة على أساس الاحترام التام والعدل والمساواة بين أفراد المنظمة، وعدم التفرقة

(8) 八城 政基 『日本の経営 アメリカの経営』、日本経済新聞社、2000

على أساس المستوى الإداري أو الدرجة العلمية أو المنصب. ومن واقع خبرة عاشها الكاتب في إحدى المنشآت اليابانية، تُقدّم أثناء الانتداب الخارجي تذكراً طيران بدرجة رجال الأعمال للرئيس التنفيذي، وتُقدّم التذكرة نفسها لجميع الموظفين المقرر مشاركتهم في الانتداب على اختلاف مناصبهم ودرجاتهم العلمية. وكذلك حين تترسب الثلوج أمام مباني الشركات اليابانية -في فصل الشتاء- يقوم الموظفون بإزالة الثلوج من أمام الشركة، وذلك باستخدام المعدات اليدوية البسيطة، ويكون على رأس المشاركين في هذا العمل الرئيس التنفيذي والإداريون.

ويؤدي هذا السلوك إلى ترك الأثر الكبير في نفوس الموظفين وأعضاء المنظمة، إذ أن الموظف الياباني في معظم الأحوال لا يعمل إلا في منشأة واحدة طوال حياته بمقابل الترقية السنوية أو المعاش، ويفني حياته بها؛ ولذلك يقوم بعمله على أتم شكل لأنه يشعر كفرد بانتمائه للأسرة الواحدة التي تتمثل في المنظمة.

ويقدم النموذج الياباني في احترام الفرد منهجاً راسخاً: بأن الإنسان أولاً، والعمل ثانياً، وأن الاهتمام بالإنسان يساعد على خلق البيئة المناسبة لعمل الموظف؛ وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة المرجوة. وبالإضافة إلى ذلك، لا يمكن التفرقة في تقدير أهمية دور الموظف بحسب منصبه. لذلك يمكن القول بأن الفلسفة اليابانية في احترام الإنسان وتقديره تتمثل بشكل ملحوظ في التعامل الجاد مع جميع افراد المنشأة بالمساواة والعدل التام وعدم التفرقة بين الإداري والتنفيذي، أو المستجد وصاحب الخبرة.

٣-١ الاتحاد والوحدة والجدية بالعمل

يمكن وصف الموظفين في المنشآت اليابانية بفريق كرة القدم، فالشخصية اليابانية لا تعمل بشكل فردي، وإنما تعتمد على العمل كفريق واحد، ويتم الاستعانة دوماً بجميع القوى البشرية المتواجدة داخل المنشأة والاستفادة من قدراتهم، ويرجع وجود مثل هذه الصفة في المجتمع الياباني، إلى الطابع الجغرافي لليابان في الماضي، إذ أن المجتمع الياباني مجتمع يعتمد على الزراعة بالدرجة الأولى، وقد اعتاد على التعاون في زراعة الحقول وحصادها، ومن الصعوبة الاعتماد التام على الاستقلال للفرد في تحقيق الاكتفاء الذاتي في المجتمعات الزراعية؛ لذلك يبقى هذا السلوك في المجتمع الياباني حتى في العصر الحالي القائم بشكل كبير على الصناعات المختلفة.

٤-١ الصدق المفرط

يطلق على فلسفة الصدق المفرط أو الصدق إلى درجة السذاجة في اللغة اليابانية بـ: (GUTCHOKU)، ويمكن تفسير هذا المفهوم في الإدارة اليابانية بمعنى: الانصياع للأوامر وتنفيذها والمحافظة على المبادئ. إذ أن الفرد في المنظومة اليابانية يلتزم بأدق التفاصيل المطلوبة والمحددة من قِبَل الإدارات العليا. ويُعتقد بأن هذا النوع من الانضباط والتطبيق الصارم لأدق التفاصيل والمتطلبات في العمل هو نوع من الصدق المفرط، ومن جانب آخر قد يُرى على أنه تطبيق أعمى للتعليمات وللنظام داخل المنشآت. ولكن في حقيقة الأمر فإن الوضع مختلف داخل المنشآت اليابانية؛ فهذا السلوك يُعدُّ من أهم أساسيات العمل وأسرار النجاح في الإدارة اليابانية.

ويعود السبب في ذلك إلى أن الفرد لا يمكنه مخالفة الجماعة والتصرف بشكل فردي، أو الخوض في الأمور التي لم يتم التخطيط لها من قِبَل الجماعة بشكل مسبق سواء من قِبَل الإدارة المباشرة أو الإدارات العليا، إذ أن الأنظمة الموضوعية تُعدُّ كالدستور داخل الدولة، كما تُعدُّ خطأً أحمر لا يُسمح بتجاوزه، . ويعطي ذلك انطباًغاً-للوهلة الأولى- بأن الفرد في المنظمة اليابانية يتبع التعليمات ولا يمكنه التصرف بمرونة، إلا أن هذا الانضباط في المحافظة على المبادئ والعمل بكل صدق وتطبيق أدق التفاصيل وعدم الانصياع إلى الرغبة الذاتية ساهم برفع نسبة النجاح للمنشآت اليابانية بشكل ملحوظ.

ويؤكد على أهمية هذا المفهوم عالم الإدارة الياباني (كاقونو تداو): بأن أهم الكلمات التي تصف أسلوب عمل الموظفين في المنشآت اليابانية التي نجحت بتوسعتها الخارجي بدول آسيا كالتالي^(٩):

- العمل بجدية.
- العمل بصدق.
- العمل بصمت.
- الحزم حتى في أدق الأمور.

٢- الإدارة الاستراتيجية

يُعرف عن الإدارة اليابانية أنها إدارة لا تبحث عن النجاح السريع والعمل على أهداف قصيرة المدى، وإنما

(٩) 加護野 忠男、『日本型経営の復権』PHP研究所岩波書店、1997

تعتمد على الطموح للبقاء والاستمرارية والنمو على المدى الطويل، ويمكن وصف هذه الصفة من خلال تقسيمها إلى ثلاث نقاط رئيسية:

١-٢ التوجه بحسب احتياجات العملاء

الإدارة اليابانية ترسم سياستها بحسب رغبات العميل واحتياجاته وإعطائه الأفضلية، ويمكننا أن نستشف هذه الأهمية بالرجوع إلى المقولة الشهيرة التي تم تداولها في بداية الستينيات لدى الشعب الياباني بشكل عام والقائمين على الأعمال التجارية بشكل خاص وهي تعرف بـ: (Okyaky-sama wa Kami-sama) أي: العميل هو الإله وحتماً؛ فإن المقصود بهذه العبارة هو التبجيل والاحترام الخاص للعميل، والامتناع عن تقديم الأرباح على حساب رغبة العميل الذي يُعنى برضائه وإعطائه الأولوية القصوى.

ويرتبط هذا المفهوم بفلسفة الرضا للأطراف الثلاثة والتي يطلق عليها باللغة الياباني (SANPO - YOSHI)، وتعني: الرضا للبائع، والمشتري، والمجتمع؛ والمقصود بإرضاء المجتمع هو تقديم الخدمات والسلع التي تَسدُّ حاجاته المحلية لفترات طويلة من الزمن؛ مما يؤدي إلى بناء اسم تجاري ذي سمعة قوية وأساس راسخ يزيد من ائتمان البنوك المحلية لتلك الشركات. وكذلك تؤدي هذه العلاقة إلى كسب ثقة المستهلك فيسهل على الشركة تقديم منتجاتها على المدى الطويل دون الحاجة إلى السعي خلف زيادة الأسعار وتوسيع نشاط الشركة. ويؤدي ذلك بشكل غير مباشر إلى المساهمة في استمرار الشركة وبقائها حُقبًا قد تصل إلى مئات السنين^(١٠).

وبالإضافة إلى ذلك، يُشير «جيمس مورقن» إلى أن أساس التجارة في اليابان يتسم بالثقة المتبادلة مع العملاء والالتزام والاحترام، ويضيف: أن العلاقة بين المنظمة والعميل تُبنى بالإخلاص والصدقة والالتزام^(١١)، إذ أن هذه الصفات تُعدُّ حجر الأساس في الإدارة اليابانية.

٢-٢ النمو بعيد المدى وإدارة المينوتاكي

لا شك أن فلسفة الإدارة اليابانية تعتمد بالدرجة الأولى على النمو بعيد المدى، ولا تطمح إلى التوسع غير المدروس أو مضاعفة الأرباح مثل باقي المنظمات الربحية حول العالم، وإنما تتصف الإدارة اليابانية

(١٠) عثمان علي المزيد، (٢٠١٧). أسباب استمرارية الشركات اليابانية المُعمرة. تقرير خاص. مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية.

(11) J.C. Morgan & J. J. Morgan, Cracking the Japanese Market, The Free Press 1991

برسمها لسياستها وتركيزها على كيفية البقاء والاستمرار لفترات طويلة حتى يتنسى لها خدمة العملاء على المدى البعيد، وهي بذلك تحقق نسباً غير مرتفعة للنمو، لكنها مستدامة ومستمرة على المدى البعيد. ومن خلال الاطلاع على مفهوم إدارة المينوتاكي أو كما يطلق عليها باللغة اليابانية (MINOTAKE KEIEI)، أي: الإدارة بما يتناسب مع قدرة المنشأة وحجمها. بمعنى: أن الشركات اليابانية لا تخاطر وتدخل في الخطط التوسعية التي قد يصعب تحقيقها، ولذلك، تجد اليابان في المركز الأول عالمياً بفضل عدد الشركات المعمرة التي يزيد عددها عن المائة ألف شركة. إذ أن هدف معظم الشركات اليابانية هو البقاء والاستدامة. وعلى سبيل المثال: من خلال إجراء مقابلة شخصية لإحدى الشركات اليابانية المعمرة، والتي يتجاوز عمرها المائة عام- ذكرت رئيسة مجلس الإدارة أن شركتها لا تطمح إلى التوسع ورفع المبيعات، ولكن ستستمر في الابتكار وتقديم الحلول المميزة للعميل؛ ويعود السبب في ذلك إلى أن فلسفة الشركة تحد من التوسع الذي لا يتناسب مع قدرات المنشأة وحجمها، أي: العمل بفلسفة إدارة المينوتاكي. ومن جهة أخرى، يرى البعض أن هذه الفلسفة قد تكون عقبة تواجه الشركات اليابانية في دخولها إلى الأسواق العالمية؛ إذ أن نسبة المخاطرة تكون أكبر، ويكون من الصعب التنبؤ بالتغيرات وضمان البقاء على المدى البعيد.

٣-٢ التكتل وتسلسل الشركات

يرتبط مفهوم الإدارة اليابانية الشهير (KEIRETSU) بمنظور العمل الجماعي والتعاون في إنجاز المهام وتخطي الصعاب، ويعني به: التكتل وتسلسل الشركات داخل المجموعة الواحدة للمنظمة. فعلى سبيل المثال: تتسم الشركات الأمريكية بتواجدها على شكل كيانات مستقلة، وبالمقابل تتحد الشركات اليابانية تحت مجموعة واحدة، وتكون العلاقات ضمن إطار المنظمة الواحدة؛ مما يعطيها القدرة العالية على المنافسة والصمود أمام التغيرات المفاجئة^(١٢).

٣- إدارة الموارد البشرية

تختلف إدارة الموارد البشرية اليابانية عن معظم الدول الأخرى، وذلك من خلال طرحهم لأسلوب خاص يمكن تقسيمه إلى النقاط التالية:

(12) 織畑基一『日本の経営』進化論』、プレジデント社、1993

١-٣ التوظيف الجماعي بشكل دوري

يختلف أسلوب التوظيف في اليابان عن باقي أنحاء العالم، حيث تفتح معظم الشركات العالمية مجال التوظيف على مدار العام، ويمكن لمن يرغب بالعمل التقدم للحصول على وظيفة بعد انتهائه من الدراسة الجامعية أو غيرها، ولكن الأمر يختلف في الإدارة اليابانية، حيث إن الشركات اليابانية تخصص فترة محددة مسبقًا، وعادةً ما يبدأ طلاب الجامعات في السنة الثالثة بحضور ملتقيات التوظيف الجماعي خلال شهر مارس، والقيام بالمقابلات الشخصية في شهر يوليو، والحصول على الموافقة النهائية في شهر أكتوبر، ويعني ذلك استمرار عملية البحث عن وظيفة لأكثر من سبعة شهور متواصلة.

ويعود السبب في ذلك إلى أن الشركات اليابانية تهتم بتقديم التدريب للموظفين الجدد في بداية السنة المالية التي تبدأ في شهر أبريل من كل سنة، وتحديد الوقت بشكل مسبق لتسهيل عملية التوظيف والاستعدادات اللازمة من أجل تقديم التدريب المناسب للموظفين الجدد. وبالإضافة إلى ذلك يمكن للمنظمة تقليل التكاليف من خلال مشاركتها في التجمعات الخاصة بالتوظيف الجماعي.

وقد يتساءل البعض عن سبب التعجّل في بدء عملية البحث عن وظيفة من قِبَل الطلاب الجامعيين، فهم يبدأون عملية البحث عن وظيفة منذ نهاية السنة الجامعية الثالثة؛ ويعود السبب في ذلك إلى أن الوقت عاملٌ جوهري وأساسي في تكوين فلسفة الإدارة اليابانية؛ ويترتب على ذلك أن يبحث الطلاب عن الوظيفة بشكل مبكر، وبالتالي دخولهم إلى الشركات اليابانية بشكل فوري بعد تخرجهم من المؤسسات التعليمية في نهاية شهر مارس من العام المقبل، وبذلك يتجنبون إضاعة الوقت في البحث عن وظيفة بعد تخرجهم من المؤسسات التعليمية.

٢-٣ التنقل وعمل الموظفين في المنظمة بغض النظر عن الخلفية الدراسية والمسمى الوظيفي.

قد يستغرب البعض منذ الوهلة الأولى أثناء العمل في المنظمات اليابانية، فقد تجد موظفًا صاحب خلفية دراسية في العلوم القانونية يعمل في قسم التسويق، أو موظفًا صاحب خلفية تقنية يعمل في قسم التخطيط، وتُعدُّ هذه الثقافة من أساسيات إدارة الموارد البشرية في الإدارة اليابانية. ويعود السبب في وضع آلية تنقل الموظفين بين عدة أقسام إلى أهمية الحصول على الخبرة وتنويع التشكيل الأساسي للمعرفة لدى الموظف، كذلك يمكن الإشارة إلى أن فلسفة الاعتماد بشكل كلي على قدرات الفرد الواحد في المنظمة اليابانية تكاد تكون معدومة.

بمعنى آخر: فإن صاحب العمل في المنشآت اليابانية يعتمد إلى بناء قدرة معرفية مشتركة بقدر الإمكان للحد من الاعتماد على الفرد، حتى لا يؤثر غيابه على مخرجات المنظمة، ولتفادي مثل هذه التحديات يتم مشاركة المعرفة من خلال نقل الموظفين إلى عدة أقسام خلال سنواتهم العشر الأولى. وبالإضافة إلى مفهوم التنقل داخل الأقسام في المنظمة الواحدة، تشتهر الإدارة اليابانية بتطبيقها فيما بين المنشآت لمفهوم يطلق عليه باللغة اليابانية (SHUKKO)، ويعني: إعاره الموظف لمنشأة أخرى بهدف اكتساب الخبرة أو مشاركتها، وجمع المعلومات، وتقوية العلاقات فيما بين المنشآت؛ مما يصب في صالح كلا الطرفين في نهاية المطاف.

٤- إنجاز المهام الإدارية

أثبتت الإدارة اليابانية جدارتها من خلال تقديمها نموذجًا مميزًا في إنجاز المهام الإدارية بشكل مختلف ويمكن تلخيصها من خلال تحليل العناصر التالية:

٤-١ الضبابية وعدم الوضوح في تقسيم مسؤوليات العمل

تمتاز الإدارة اليابانية بضبابيتها وعدم وضوحها في إعطاء الوصف الوظيفي الدقيق للموظفين، وكذلك لا يتم تقسيم المهام من خلال المسمى الوظيفي، فعلى سبيل المثال: قد تجد أحد المهندسين الحاصلين على درجة الدكتوراه من أرقى الجامعات اليابانية في غرفة الاجتماعات، وتتملكك الدهشة حينما ترى هذا المهندس يقوم بالدور المحدد له حينها وهو التقاط الصور وتدوين الملاحظات الخاصة بمسودة الاجتماع. ولكن في حقيقة الأمر فإن الإدارة اليابانية تعتمد على الجماعة وبدلاً من الفرد، فلا يهتم الفريق الخلفية العلمية أو المقدرة على إنجاز المهام بشكل فردي بقدر ما يهتمها القدرة على التعاون والتضامن في تحقيق هدف المجموعة أو القسم الرئيسي.

بالإضافة إلى ذلك، في معظم الأحوال تُوضع الأهداف الأساسية في المنظمات اليابانية للأقسام والمجموعات، ولا يتم وضعها للأفراد، ويؤدي ذلك إلى ضرورة الاتحاد والتكاتف لإنجاز مهام القسم وقيام الموظفين ببعض المهام التي قد لا تتناسب مع خلفياتهم العلمية أو العملية، وبذلك تكمن أهمية انتقال الموظفين بين الأقسام في بداية حياتهم العملية من أجل اكتساب الخبرة الكافية لبناء أساس معرفي شمولي للموظف والاستفادة من خبراته في عدة مجالات.

ويمكن وصف العاملين داخل المنظمة اليابانية باللعبين في فريق كرة القدم، حيث يعمل كلٌ بما يتطلب الموقف حينها، فمن الممكن هجوم المدافع وتراجع المهاجم، ولا بد للموظف من الانتباه ومراقبة زملائه في العمل والقيام بالعمل المتطلب حينها⁽¹³⁾.

٢-٤ مبدأ العمل والتفكير من أرض الحدث

تمتاز الإدارة اليابانية بتبنيها مبدأ التفكير والعمل من أرض الحدث، بمعنى: لا يمكن الاكتفاء بالتخطيط بدون العودة إلى أرض العمل والتحسين بحسب التحديات التي يواجهها العاملون في أرض الحدث، ويطلق على هذا المفهوم باللغة اليابانية: (GENBASHUGI)، أي: العمل من أرض الواقع وتقليل الاعتماد على التخطيط النظري؛ لذلك، قل ما تجد المدراء ورؤساء المشاريع في المنظمات اليابانية في المكاتب، بل يتواجدون بشكل شبه دائم في أرض الحدث لمتابعة التغيرات والتطورات، وتطبيق مبدأ التحسين المستمر بشكل فوري، والذي يُطلق عليه باللغة اليابانية: (KAIZEN).

٣-٤ مشاركة المعلومات

إن مشاركة المعلومات داخل المنظمة اليابانية هو أحد الأعمال الأساسية التي يقوم بها الجميع: بدايةً من الموظف المستجد في أسفل الهرم الوظيفي وانتهاءً بالإداري والقيادي في أعلى الهرم التنظيمي. ويُطلق على مبدأ مشاركة المعلومات في اللغة اليابانية كلمة شهيرة: (HORENSO)، وتعني: تقديم التقارير والاتصال والمشاورة.

وتقوم المنظمات اليابانية بهذه الخطوات الثلاثة على مدار الساعة، ونادرًا ما تجد منظمة لا تطبق هذا النظام، ولا يقتصر هذا السلوك على المنظمات الربحية، بل يتم تطبيقه بشكلٍ أشمل وأعم. فعلى سبيل المثال: تشارك السفارات اليابانية من جميع أنحاء العالم المنظمات والشركات الخاصة كل ما يتعلق بالأحداث التي قد تمس حاجة المنظمة أو المواطن الياباني بشكل فوري ودائم ومن أرض الحدث، وتتشارك المعلومات فيما بين الموظفين والمنشآت الربحية، ويستمر العامل في المنظمة اليابانية في البحث عن المعلومة لمشاركتها مع أصحاب الشأن بشكل دائم مما يصبُّ في مصلحة متخذي القرار في نهاية المطاف.

(13) 岩田 竜子、『現代日本の経営風土』、日本経済新聞社、1978

٤-٤ مفهوم توحيد الآراء بشكل مسبق والإجماع من خلال الرينقي

تمتاز الإدارة اليابانية بتطبيقها لمفهوم الموافقة بشكل مسبق والذي يطلق عليه باللغة اليابانية (NEMAWASHI)، ويعني: توحيد الآراء بشكل مسبق، وأخذ الموافقة من أصحاب الشأن لتسهيل عملية اتخاذ القرار في الاجتماعات الرسمية، فعلى سبيل المثال: يتم إعلام جميع الحضور من أعضاء مجلس الإدارة بشكل مسبق عما سيتم التصويت عليه أثناء الاجتماع الرسمي؛ وذلك بسبب تطبيق مفهوم الرينقي (RINGI)، والذي يُعنى به: تقديم المُقترح الإداري على شكل مُسوّدة ليتم مراجعتها بشكل دقيق، والموافقة على المُقترح المقدم بشكل مسبق؛ وبهذا يمكن تجنب إضاعة الوقت والجهد الذي قد ينتج عن الدخول في النقاشات غير المتوقعة أثناء الاجتماع الرسمي، تلك النقاشات التي قد تعوق عملية التصويت واتخاذ القرار المناسب الذي يصب في مصلحة الجميع.



انضم عثمان المزيد إلى مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية عام ٢٠١٧ بمنصب باحث غير مقيم، عضو هيئة التدريس الأستاذ المساعد في جامعة اليابان للاقتصاد. باحث سعودي حصل على درجة البكالوريوس من كلية السياسة والاقتصاد قسم إدارة الأعمال وتخصصين ثانويين في تعليم اللغة اليابانية للأجانب وعلوم التصميم مع مرتبة الشرف وجائزة عميد كلية السياسة «جائزة الطالب المثالي» من جامعة توكاي اليابانية عام ٢٠١٣، ثم نال على درجة الماجستير في مجال صناعة السياسات والتخطيط والابتكار الاجتماعي، وحصل على جائزة «كاتو المرموقة» المقدمة لأفضل أطروحة علمية لطلاب الدراسات العليا من جامعة كيئو عام ٢٠١٥، التحق بمركز التعاون البترولي الياباني كزميل باحث، ثم تدرج في العمل ليصبح المدير الإقليمي لمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ثم التحق بمرحلة الدكتوراه في جامعة كيئو في مجال الابتكار الاجتماعي. يبحث في مجال الشركات العائلية والمعمرة في اليابان. وبالإضافة إلى ذلك يعمل كمستشار في مركز التعاون البترولي الياباني التابع لوزارة الاقتصاد والتجارة والصناعة (MITEI)، وساهم في ترجمة عدة لقاءات رسمية على المستوى القيادي كمشاركته في الترجمة للعاهل السعودي الملك سلمان بن عبد العزيز وولي العهد الأمين سمو الأمير محمد بن سلمان وفخامة رئيس الوزراء الياباني السيد شينزو آبي، والعديد من الوزراء والقادة والشخصيات الدبلوماسية.



مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية

تأسس المركز سنة ١٤٠٣هـ / ١٩٨٣م لمواصلة الرسالة النبيلة للملك فيصل بن عبدالعزيز -رحمه الله- في نشر العلم والمعرفة بين المملكة وبقية دول العالم. ويعدُّ المركز منصةً بحثٍ تجمع بين الباحثين والمؤسسات لحفظ العمل العلمي ونشره وإنتاجه، وإثراء الحياة الثقافية والفكرية في المملكة العربية السعودية، والعمل بوابةً وجسراً للتواصل شرقاً وغرباً. ويرأس مجلس إدارة المركز صاحب السمو الملكي الأمير تركي الفيصل بن عبدالعزيز، وأمينه العام هو الدكتور سعود بن صالح السرحان.

ويقدّم المركز تحليلات متعمّقة حول القضايا السياسية المعاصرة، والاقتصاد السياسي، والدراسات الأمنية، والدراسات السعودية، ودراسات شمال أفريقيا والمغرب العربي، والدراسات الآسيوية. ويتعاون المركز مع مؤسسات البحث العلمي المرموقة في مختلف دول العالم، ويضمّ نخبةً من الباحثين المتميّزين، وله علاقة واسعة مع عددٍ من الباحثين المتخصّصين في مختلف المجالات البحثية. ويحتضن المركز مكتبة الملك فيصل، ومجموعة مخطوطات نادرة، ومتحفاً إسلامياً، وقاعة للملك فيصل التذكارية، وبرنامج الباحثين الزائرين. ويهدف المركز إلى توسيع نطاق المؤلّفات والبحوث الحالية لتقديمها إلى صدارة المناقشات والاهتمامات العلمية، متّبعاً مساهمة المجتمعات الإسلامية في العلوم الإنسانية والاجتماعية والفنون والآداب قديماً وحديثاً.



مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية

King Faisal Center for Research and Islamic Studies

ص.ب ٤٩٠٥١ الرياض ١١٥٤٣ المملكة العربية السعودية

هاتف: ٤٦٥٢٢٥٥ (١١ ٩٦٦٦) تحويلة: ٦٨٩٢ - فاكس: ٤٦٥٩٩٩٣ (١١ ٩٦٦٦)

بريد إلكتروني: research@kfcris.com