

المنهج الياباني
في إدارة الموارد البشرية
وإمكانية الاستفادة منه في البيئة العربية

دكتور
عبد الحميد عبد الفتاح المغربي
قسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة المنصورة

(١)

المنهج الياباني في إدارة الموارد البشرية وإمكانية الاستفادة منه في البيئة العربية

تمثل الإدارة اليابانية نموذجاً مهماً من النماذج واجبة الأخذ في الاعتبار عند التحدث في موضوعات نظريات الإدارة . فلقد تعددت النظريات الإدارية منذ المدرسة التقليدية القديمة والتي يشار إليها بالمدارس الكلاسيكية حتى توصل الفكر الإداري إلى فروض جديدة للمدرسة الحديثة . فهناك على سبيل المثال نظريتي X و Y اللتان توصل إليهما دوجلاس مكجرجور وهناك نظرية البيروقراطية لماكس فيبر . هذا إلى جانب النظريات التي توصلت إليها المدرسة الإنسانية والسلوكية في الإدارة ، فضلاً عن ذلك ظهرت النظريات الحديثة ومن بينها نموذج الإدارة الأمريكي الذي يشار إليه بنظرية A ونموذج الإدارة الياباني الذي يشار إليه بنظرية Z .

وتتمثل أهمية هذا الفصل في محاولة بيان أهم العوامل التي ساعدت في تقدم اليابان ونهضتها ومحاولة الكشف عن أهم خصائص المنهج الياباني في الإدارة ذلك المتعلق بالموارد البشرية . مع الإلماح إلى النواحي السلبية التي تمثل نقاط ضعف ومعوقات تقف أمام انطلاق نظام الإدارة العربية (يقصد بالإدارة العربية هنا نمط الإدارة السائد في غالبية الدول العربية وهو نمط غير فريد من نوعه ، وإنما هو مزيج من أنواع الإدارة السائدة عبر المكان والزمان) . كما تتعرض للإجابة عن التساؤل التالي : هل يمكن للإدارة العربية أن تستفيد من بعض خصائص ومبادئ الإدارة اليابانية في التطبيق العلمي بما يتيح لها جني بعض المزايا التي حققتها الإدارة اليابانية ؟ وما هي أهم النقاط التي يجدر إدراكها والعمل على تطبيقها وحمايتها حتى تتم هذه الاستفادة ؟

وتتبع أهمية هذا الفصل من خلال استقراء النقاط التالية :

- 1- يسهم في إلقاء الضوء على أئمن الموارد المتاحة لمنظمات الأعمال ، وهو المورد البشري الذي بدونه تفقد الموارد الأخرى أهميتها وقيمتها .
- 2- التعرف على أحد النماذج الفريدة في إدارة الموارد البشرية ، وهو النموذج الياباني ، وذلك من خلال بحث واستقراء خلاصات وأسس هذا النموذج والاطلاع على نتائجه العملية .
- 3- التعرف بالتفصيل الوصفي للخطوات الواجب إتباعها لتطبيق نظرية Z في الإدار اليابانية ، مع بيان أهم العوامل التي أسهمت في تحقيق التقدم الإداري في اليابان .
- 4- العمل على تنمية المورد البشري في البيئة العربية وتحقيق الاستفادة منه بأفضل الطرق وذلك من خلال الإستفادة ببعض خصائص ومزايا الإدارة اليابانية .

ولهذا يناقش هذا الفصل التساؤلات التالية :

- 1- ماهي العوامل التي ساهمت في تقدم اليابان وتحقيق نهضته الصناعية والإدارية ؟
- 2- ماهي الفروض الجوهرية التي تقوم علي أساسها نظرية Z في الإدارة ؟

٣- هل يتميز المنهج الياباني في إدارة الموارد البشرية بخصائص فريدة دون غيره من المناهج ؟ وماهى هذه الخصائص ؟ .

٤- هل يمكن للإدارة العربية الاستفادة من بعض خصائص الإدارة اليابانية ؟ وماهى أهم لنقاط الواجب مراعاتها لتحقيق الاستفادة المنشودة ؟

وفى ضوء التساؤلات السابقة يشتمل هذا الفصل على دراسة الموضوعات التالية :

- عوامل نهضة اليابان .
- تطور نظريات الإدارة فى التعامل مع المورد البشرى .
- الخطوات الواجب إتباعها لتطبيق نظرية Z فى الإدارة اليابانية .
- خصائص المنهج اليابانى فى إدارة الموارد البشرية .
- كيف يمكن أن تستفيد الإدارة العربية من نتائج تطبيق المنهج اليابانى فى إدارة الموارد البشرية .
- النتائج والخلاصة.

عوامل نهضة اليابان

يمكن تقسيم العوامل التي أدت إلى تقدم اليابان إلى ثلاثة عوامل رئيسية : منها ما يتعلق بالنواحي المادية ، ومنها ما يختص بالموارد البشرية ، وثالثها تلك العوامل المعنوية والنفسية والثقافية .
اليابان : دولة آسيوية تمثل أرخبيلاً جبلياً على شكل قوس فى أقصى شمال شرق آسيا ويتألف هذا الأرخبيل من مجموعة من الجزر (٢٩٠٠) . وطبيعة أرضها جبلية تنشط فيها الهزات الزلزالية والإنفجارات البركانية ، ولليابان حضارة عريقة تمتد كما يقول البعض لحوالى مائة ألف عام .

وقد كان من المتوقع ألا تقوم لليابان قائمة بعد الهزيمة التي تعرضت لها فى الحرب العالمية الثانية وتعرضها لإلقاء قنبلة ذرية على هيروشيما ونجازاكي فى أغسطس عام ١٩٤٥ من قبل القوات الأمريكية .
ولكن ما حدث لم يكن فى حساب الدول المنتصرة إذ اتجهت اليابان إلى البناء الداخلى ودعم مجال التصنيع مرة أخرى وجعلت من التقدم التقني سلاحاً فتاكاً أقنع الخصوم للاعتراف بمكانة اليابان الدولية .
وهناك عدداً من العوامل ساعد على تقدم ونهضة اليابان بعيداً عن الحكايات الخيالية والوهمية والأسطورية – فيذكر البعض أن هناك موروثات جينية قادرة لا تتوافر فى الشعوب الأخرى ، ويذكر آخرون أن أكل السمك وهو الوجبة الرئيسية للشعب الياباني يوفر مادة الفسفور وصبغة اليود وهما السبب فى تنشيط خلايا المخ ، كما يبالغ آخرون فيذكرون أن الإمبراطور ميجي – رائد عصر النهضة فى اليابان ١٨٦٨م – قد أرسل وفداً من شباب اليابان للغرب لاكتساب التقنية فانشغل بالملذات وعاد وليس لديه حصيلة علمية أو خبرة مكتسبة ، فأقيم حفلاً لتكريمهم ، وفى ذروة الحفل أمر الإمبراطور بقتل هؤلاء الشباب لخيانة الوطن ثم أرسل وفداً آخر ، وثالث فكان كل وفد يقدر للعودة ألف حساب.

ويمكننا بيان أهم العوامل التي أدت إلى تقدم اليابان^(١) على النحو المبين في الشكل رقم (١) كما يلي :

- ١- عوامل مادية : (الأرض — الموارد الطبيعية)
 - ٢- عوامل بشرية: (القوى العاملة — التنظيم والإدارة)
 - ٣- عوامل معنوية ونفسية وثقافية : (العزلة — الإنتماء — التعليم — الثقافة)
- وفيما يلي نبذة عن كل عامل منها :

١- عوامل مادية :

أ - طبيعة الأرض :

الأرض في اليابان جبلية تنشط فيها الهزات الزلزالية وتندر مجموعة من الانهار السريعة والقصيرة ، والأرض شديدة الانحدار، وتشكل المرتفعات فيها حوالي ٧١% من المساحة الإجمالية وهناك مجموعة من البحيرات الجبلية والممرات الصخرية والقمم الوعرة ومساقط المياه شديدة الانحدار ويذكر أن خمس مساحة اليابان لا يصلح للاستغلال .

إن طبيعة التضاريس دفعت المواطن الياباني لاستغلال كل شبر من الارض لتوفير حاجة الإنسان ورفع مستوى دخله سواء في مجالات الزراعة أو الرعي أو السكن أو الصناعة والخدمات حتى مسطحات الماء لتوفير الغذاء ورأس المال معاً .

إن الشعب الياباني لم يقف عاجزاً أمام ظروف وعرة ولكنه سعى لاستغلالها وجعل من هذه الظروف دافعاً للتقدم والمنافسة الدولية وتحدى هذه الظروف ليجعل منها فرصاً ومزايا بدلاً منها معوقات ومخاطر .

ب — الموارد الطبيعية :

اليابان تعد دولة فقيرة في مواردها المادية وإمكاناتها من هذه الناحية محدودة فهي تعاني من قلة مواردها الطبيعية فطبيعتها الجبلية تحول دون التوسع الزراعي . فضلاً عن قلة موارد الثروة المعدنية بها .

ومن أهم المواد المتاحة في اليابان :

- الصيد : وتحتل اليابان المركز الأول في العالم لصيد الأسماك لارتباط سكان السواحل بالبحر . مما يعوضها عن النقص في الإنتاج الزراعي والحيواني .
- استغلال الثروة الغابية : حيث يعمل سكان المناطق الجبلية بقطع أشجار الغابات وإقامة الصناعات الخشبية وصناعة الأثاث منها .
- الانتاج الزراعي والحيواني : تقدر مساحة الأراضي الزراعية بنحو ثمن المساحة الكلية لليابان ويعمل حوالي نصف اليابانيين في ميدان الزراعة .
- الثروة المعدنية والصناعية : تتمثل أهم المعادن المستخرجة في الفحم والبتترول والنحاس والرصاص والكبريت والقصدير .

٢ - عوامل بشرية :

أ — القوى العاملة :

يبلغ عدد سكان اليابان حوالي ١٢٥ مليون نسمة ، وهي تتميز بالكثافة السكانية العالية . والشعب الياباني يتميز بالتجانس في التكوين وله مزايا ثقافية وحضارية لا يمكن إنكار أهميتها في تقدمه (٢) . فبعد أن حل الدمار على اليابان بعد الحرب العالمية الثانية وفشل محاولاتها المتعددة في إحداث التنمية لندرة مواردها ، لم يعد أمامها لتجد وسيلة لتحقيق التنمية إلا أن تحاول الاستغلال الأمثل لموردها الوحيد الذي لديها وفرة منه وهو العنصر البشري فوضعت كل تركيزها واهتمامها على العمل لحسن استغلال الإمكانيات البشرية المتاحة لديها حيث تبنت الإدارة اليابانية إستراتيجية أحد أركانها الأساسية .

العوامل التي أدت الى تقدم اليابان

إن الموارد الإنسانية للمنظمات هي ثروتها الأساسية وأعلى أصولها جميعا ، ولذا تعد القوى العاملة بمقوماتها وسماتها المختلفة من العوامل الحيوية في نهضة اليابان وتقدمه . إن اليابانيين يحسنون تطوير ما لديهم من موارد بشرية ، وهم أكثر مهارة في جوانب عديدة من إدارة العاملين ، ان النجاح الياباني في هذه المجالات يعود إلى عدة نقاط من بينها (٢) :

— تقبل اليابانيون للغموض وعدم اليقين وعدم التعامل على أنها أمور مسلم بها في الحياة التنظيمية ، ولهذا يجب مراعاة سياسات التوظيف ومهارات التعامل والعمل في شكل مجموعات .

— الاعتقاد بضرورة وجود التعاون المشترك بين الجماعات .

ب — التنظيم والإدارة :

من أسرار نجاح الإدارة في اليابان تناسق كافة جوانب الإدارة وعملها بشكل مباشر . فالمهارات السلوكية وما يرافقها من أساليب تنظيم تعمل متكاملة تماما فيما بينها ، فضلاً عن نوع نظم التشغيل واستراتيجية العمل . وبناء على ذلك نجد أن هناك عدة عناصر تستخدم بشكل متفاعل في هذا الصدد تتمثل فيما يلي :

- **الاستراتيجية :** وتمثل التصور العام الشامل الذي يقود الى توزيع المخصصات من الموارد المتاحة بحيث يمكن من الوصول الى تحقيق الغايات والاهداف الموضوعية والمحددة خلال فترة محددة من الزمن طويلة نسبياً .
- **الهيكل التنظيمي :** وهو الذي يبين خصائص الخريطة التنظيمية للمؤسسة من حيث الوظائف والمستويات الادارية ودرجة المركزية أو اللامركزية ... وغيرها .
- **النظم :** وتصف ما يتعلق بالاجراءات والعمليات والأنشطة كذلك المتصلة بطرق تنظيم الاجتماعات
- **التوظيف :** ويتصل هذا العنصر بتوظيف فئات الموظفين والتعرف على خصائص كل فئة ، ومثال ذلك المهندسون والفنيون والإداريون والمشرفون ومستوى كل منهم ودرجته وراتبه ومساره الوظيفي ... وغير ذلك .
- **الأسلوب :** ويمثل الكيفية التي يتصرف بها المدبرون الرئيسيون في سعيهم لتحقيق أغراض المنظمة ، وكذلك الأيدلوجية الفكرية والمنهج الثقافي الذي تتبعه المنظمة .

- **المهارات :** وتمثل القدرات المتميزة للموظفين الرئيسيين ومستويات وادارات وأقسام المنظمة بشكل عام وذلك مثل المهارات التسويقية والفنية والمالية وبراعة الافراد في التصرفات والممارسات الادارية والتنظيمية
 - **الأهداف السامية :** وتمثل المعاني القيمة والمفاهيم التي تسترشد بها إدارة المنظمة والعاملون عليها .
- ٣- عوامل ثقافية ومعنوية ونفسية :

أ — العزلة التي يحس بها المجتمع الياباني أثر موقع اليابان على الخريطة في أقصى شمال شرق آسيا في أسلوب حياة هذا الشعب ، فالكثير من اليابانيين يرون اليابان كتلة منعزلة عن بقية شعوب العالم . ولقد كان لهذا البعد أثر من النواحي التالية (٣) :

- مرور قرون طويلة وأبواب اليابان موصدة ضد تأثير تيارات الشعوب الأخرى مما ساعده على صياغة ثقافته وعقيدته ولم يسمح الا بالقدر الضروري من الانفتاح . مما عمق الوحدة والترابط والتجانس في الهيكل القومي الياباني .
- فتحت الابواب على المصراعين في عصر مييجي (١٨٦٨) هو ما يسمى عصر النهضة لإستقطاب التقنية من الغرب ولم تكن هناك مخاطر على الثقافة اليابانية بعدما لعبت العزلة الطويلة دور الحصانة الذاتية في مواجهة الأفكار والايديولوجيات المصاحبة لمسار التقنية الوافدة .
- تعامل المجتمع الياباني مع المدنية الوافدة بأسلوب الإنتقاء بقناعة ذاتية وإختبار شعبي لا يفرض قانون رسمي أو خطط مفروضة ، ولهذا فالشعب الياباني يؤمن بقداصة أرضه ويتقانى في خدمتها في حالة السلم والحرب ويتعاطف مع أصله وكيانه حتى صار هذا الأمر منهجا لازما في حياة هذا الشعب بمختلف فئاته .

ب — الإنتماء الاجتماعي القومي يقول أحد الامريكيين " إذا كان الامريكي يحب أن يرى نفسه فردا مستقلا يتمتع بمهارة خاصة وهو على استعداد لأن يبيع مهارته لمن يدفع أكثر فان الياباني يحب أن يرى نفسه عضوا دائما داخل شركة يابانية أيا كانت الوظيفة التي يشغلها .

إن الانسان الياباني الملتزم المشغول دائما بقضية وطنه هو العنصر الحاسم في نهضة هذا البلد ويتضح هذا البعد من خلال العديد من الظواهر من أهمها :

- التزام الياباني بلغته وحرصه على التحدث بها ، فالياباني يتكلم بلغة قوامها (٢٠٤٥ حرفا) ولا يتنازل عنها في حديثه الرسمي فيحادث الزائر بها ويوكل للمترجم نقل حديثه للغير رغم قدرته على ذلك .
- ان الرابط المشتركة في الحياة اليابانية هي الالفة والمودة بما تتطوي عليه من إهتمام ودعم للآخرين ومن مشاعر الانضباط وعدم الانانية واقامة علاقات اجتماعية وثيقة وصدقات حميمة . ويذكر علماء الاجتماع ان هذه الروابط المشتركة تعتبر من المكونات الأساسية التي تدعم الإنتماء الجماعي وتزيد من الشعور بالمسؤولية الجماعية .
- الحرص الشديد من قبل العاملين على جودة الانتاج وزيادة العمل باستمرار على اتقان العمل ليرضى العامل عن نفسه قبل رضاء المسؤولين عنه وتلك غايته وهدفه .

- القيم والمعتقدات السبع المشتركة : تتمثل القيم والمعتقدات المشتركة لدى الشركات اليابانية فيما يلي :
- ١ — خدمة الوطن من خلال الصناعة .
- ٢ — العدالة والانصاف .
- ٣ — تحقيق الوثام والتعاون .
- ٤ — السعي دائما للأفضل .
- ٥ — اللباقة والتواضع .
- ٦ — التكيف والإستيعاب .
- ٧ — الإمتنان .

فهذه القيم رسخت في الاعماق ونسجت كيانا له قدرة كبيرة على المرونة والتكيف كما انها تعزز من الآمال والتوقعات التي يتحلى بها العاملون في الشركات .

ج — نظام التعليم

من أهم معالم الادارة اليابانية الربط بين نظم التعليم والتدريب لتنمية الافراد وسياسة الاجور ومعايير الاداء . والتعليم في اليابان يمثل صورة ومؤشر لنجاح هذا المجتمع وتطوره تبلورت اهدافه وخططه من واقع حياة هذا المجتمع وحاجاته وتطلعاته .

ومن المعروف ان نظام التعليم الياباني يتميز بالصرامة والحزم لما يركز عليه من نظم تربوية وتعليمية ، ولهذا فقد أقبل الشعب على التعليم برغبة وحرص ، فالاسرة مجتمعة تشارك الطالب في هم المسار لانه في نظرهم أمرا مصيريا .

يقول أحد الكتاب " لن ينسى المرء قط منظر الأمهات اليابانيات وهن جلوس في مقاعد ابنائهن في الصفوف الدراسية اذا اقعدهم المرض عن مواصلة الدروس حتى لا تقوتهم المعلومات التي تقدم يوميا " (٤)

كما يذكر آخر انه لا يوجد في أي بلد اخر على الارجح الرغبة في التعليم كما هو الامر في اليابان ، ويندر ان يوجد بلد في العالم يمكن مقارنته باليابان في هذا الشأن .

لقد حقق التعليم في اليابان نجاحا وعائدا مثمرا بصورته الحالية تبلورت تلك الثمار في الصورة الراهنة لمكانة اليابان وتقدمها .

د — أجهزة ووسائل الثقافة

تمثل الثقافة جزء من هوية الامة والشعب الياباني أشد الامم حفظا على هويته وتعصبا لقوميته ، ولقد حققت الثقافة في اليابان تواجدا وتميزا في تعدد وسائلها وجوده وغازارة مادتها حتى أصبحت عاملا هاما وقويا في مسار البناء الحضاري .

لقد وقفت اليابان أمام طوفان المد الثقافي والاعلام الجارف وقفة صمود وتحدي وقابلته بشئ من البرود وتعتبر السبب الرئيسي في ذلك شدة اعتزاز الشعب الياباني بهويته الثقافية وقد ساعد اليابان في ذلك عدة اعتبارات ، ومن بينها :

- اشتراك اليابان في صناعة المادة الثقافية المنتشرة دوليا وعلى كافة المستويات وبمختلف الوسائل سواء كان ذلك من خلال الصحف والمجلات والمعلومات والكتيبات والمراجع .

- انشغال اليابانيون بميكنة الأداء والانغماس في محيط العمل فاليابان مشغول في دائرة العمل الجاد ، فأطول ساعات عمل وأقصر أيام إجازة وأطول يوم وعام دراسي وأقصر عطلة دراسية هي في اليابان
- تحصين اليابان بموانع صلبة ضد الانغماس في الثقافة الغربية من أهم هذه الموانع الولاء والالتزام وروابط الانتماء .

نظريات الإدارة في التعامل مع الموارد البشرية

تعددت النظريات الادارية التي خلصت الى عدد من الفروض الأساسية للتعامل مع الموارد البشرية المتاحة ، وتراوحت في اتجاهاتها بين الشدة واللين ، والجمود والمرونة ، وأسهم في وضع هذه النظريات نخبة من كبار العلماء والباحثين ، ومن أهم هذه النظريات :

- ١ — نظرية (X) ٢- نظرية (y) . ٣- نظرية البيروقراطية ٤- نظرية (A) ٥- نظرية (Z) وفيما يلي أهم الفروض التي خلصت اليها كل نظرية من نظريات الإدارة في التعامل مع الافراد
- أ — نظرية (X) (دوجلاس مكجرجور) : تبنى نظرية X على أساس عدة فروض من أهمها :
 - ١- أن العاملين بطبيعتهم كسالى ولا يحبون العمل .
 - ٢- أن العاملين لا يحبون المبادأة والابتكار . ٣- أن العاملين لا يميلون إلى تحمل المسؤولية .
 - ٤- أن العاملين يعملون خوفا من العقاب . ٥- أن العاملين يحتاجون للرقابة الصارمة والفعالة .
 - ٦- أن العاملين يحركهم الحافز المادي .

يتضح من الفروض السابقة أنها تتعامل مع المورد البشرى بصورة آلية لا تهتم بمراعاة النواحي الإنسانية الخاصة به ، وإنما تهتم هذه النظرية بضرورة التعامل بشدة وحزم مع الأفراد حتى تتضمن تحقيق الإنتاجية المستهدفة .

- ب — نظرية (y) (دوجلاس مكجرجور) : تبنى نظرية Y لدوجلاس مكجرجور على خلاف لنظرية X ، ومن ثم نجد أن الفروض التي قامت عليها تتمثل فيما يلي :
 - ١- أن العاملين يحبون العمل كما يميلون إلى اللهو واللعب .
 - ٢- أن العاملين يحبون المبادأة والتجديد والابتكار .
 - ٣- أن العاملين يحبون تحمل المسؤولية ويسعون اليها .
 - ٤- أن العاملين يعملون حبا في العمل وليس خوفا من العقاب .
 - ٥- أن العاملين في حاجة للرقابة الايجابية العامة .
 - ٦- أن العاملين تحركهم الحوافز المعنوية والإنسانية بجانب الحوافز المادية أيضا .

يتضح من خلال استقراء فروض نظرية (Y) أنها تعد كرد فعل لنظرية (X) ، إذ راعت العوامل الإنسانية والسلوكية لدى الأفراد ، وأهتمت بدورهم الفعال في تحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال رعاية حاجاتهم

ومتطلباتهم بما يسهم في رفع معنوياتهم ويحفزهم على تحمل مسؤوليتهم ، ويشدذ همهم للإبداع والابتكار والتجديد في العمل .

ج - نظرية البيروقراطية (ماكس فيبر) : اهتمت بتحليل التنظيمات الضخمة ووصف إجراءات العمل بها بحيث تعمل بأعلى درجات الكفاءة ، ومن بين خصائص التنظيم البيروقراطي مايلي (٥) :

- تحديد مجالات التخصص رسميا .
 - توزيع السلطة اللازمة لإعطاء الاوامر والتعليمات بشكل رسمي .
 - تحديد طرق وأساليب العمل وتحديد مؤهلات العاملين وميزاتهم .
 - الاعتماد على نظام هرمي وحاسم ودقيق للرئاسة .
 - الاعتماد على المستندات والوثائق والاتصالات الرسمية .
 - الثبات النسبي للقواعد والتعليمات .
 - الفصل بين الحياة الخاصة للموظف والحياة العملية له .
- من حوالي ٨٠ عاما كان فيبر يعيش في وسط أوروبا وكانت الحكومات والشركات لا توظف الا عدد ضئيل من الأفراد وكان العديد من أفراد الأسرة الواحدة يعملون معا في شركة واحدة وكان علاقات القرب والصدافة ووحدة الدين وحالة الوظيفة تجمع ما بين هؤلاء جميعا . وبهذا كان لا بد من مجابهة تأثير عنصر روابطه الاجتماعية بمحاولة الفصل بين العاملين والتركيز على الاختصاص الفني للعمل .

د - نظرية Z في المنظمات اليابانية : وتقوم على أساس الفروض التالية

- التوظيف الدائم "مدى الحياة" .
- البطء في التقويم والترقية .
- عدم الاختصاص في الحياة الوظيفية .
- وسائل رقابة ضمنية .
- اتخاذ القرارات جماعيا .
- الاهتمام الشمولي بالموظف .

يتضح من خلال الفروض التي تتبناها المنظمات اليابانية اهتمامها الكبير بالموظف من حيث توظيفه الدائم والاهتمام به بصورة كلية ، هذا إلى جانب تقديره معنوياً من خلال مبدأ المسؤولية الجماعية واتخاذ القرارات جماعياً ، إضافة إلى الاعتماد على وسائل الرقابة الضمنية ، والاهتمام بإعداد الموظف الشامل الذي يلم بمعظم الأنشطة والعمليات التي تمارس في شركته .

هـ - نظرية A في المنظمات الأمريكية : وتقوم على أساس الفروض التالية :

- التوظيف قصير الأمد .
- السرعة في التقويم والترقية .
- الاختصاص في الحياة الوظيفية .
- وسائل رقابة علنية .
- اتخاذ القرارات فرديا .
- المسؤولية الفردية .
- الاهتمام الجزأ .

بمقارنه الفروض الخاصة بنظرية (A) في المنظمات الأمريكية نجد أنها تتباين مع نظيرتها التي تعتقها المنظمات اليابانية إذ أن المسؤولية الفردية هي السمة الغالبة واتخاذ القرارات يتم بصورة فردية أيضا ، هذا ونجد أن الاهتمام بالموظف لا يتم بشكل شمولي كما هو الحال في المنظمات اليابانية .

ومن استقراء فروض النظريات السابقة يمكننا التعرف على نواحي تقرد النظرية التي تتبناها المنظمات اليابانية في التعامل مع المورد البشري ، ويتضح ذلك من خلال الخطوات التي يجب إتباعها لتطبيق نظرية (Z) ، وهذا ما سيتم تناوله في الموضوع التالي .

الخطوات الواجب إتباعها لتطبيق نظرية (Z) في الإدارة اليابانية

يطلقون على التجربة اليابانية في الإدارة اسم نظرية z وهي تعكس المبادئ التي تطبقها لشركات التي تنتهج الفلسفة اليابانية في الإدارة وترجع حقيقتها الى " zen master " أي فلسفة التأمل وهي تمثل أيديولوجية في التفكير المتعمق لدى الشعب الياباني . وتتعدد الخطوات الواجب إتباعها لتطبيق نظرية z في الإدارة اليابانية (٦) ويمكن بيانه في الشكل الموضح رقم (٢) .

وفيما يلي نعرض بإيجاز لكل خطوة من الخطوات الواجب إتباعها لتطبيق نظرية z الإدارة اليابانية.

الخطوة الأولى: الإقتناع بنظرية z وجدوى تطبيقها

قبل تطبيق النظرية الإدارية اليابانية يجب على المديرين التعمق في القراءة عنها للتعرف على الأفكار الكامنة وراءها لتحقيق الإدراك المشترك — من حيث المبدأ — بأن الجميع يرغبون في تحقيق علاقات عمل أكثر فعالية ، فضلا على الرغبة في تحقيق قاعدة من الثقة المشتركة .

وكل هذا يتطلب الصراحة التامة ، والصدق في العلاقة بين الجميع . وبناء على ذلك تظهر أهمية قضية تبادل الرأي والنقاش وطرح الأفكار المتعلقة بالرأي والرأي الآخر ويتضح اثر ذلك في صورة الانفتاح والمشاركة التي تمثل في جملتها الأهداف النهائية لعملية التغيير .

ويضاف إلى ما سبق تميز المديرين بالأمانة والاستقامة وهذا يعني تقديم النصح للآخرين ، وحثهم على التحلي بالأخلاق الحميدة والاستجابة المتكاملة للمشكلات ، والموقف الثابت تجاه العملاء والموظفين والرؤساء والمرعوسين ... وغيرهم .

الخطوة الثانية : تحديد أهداف الشركة

إن غايات الشركة وأهدافها تعطي العاملين فكرة عن القيم التي يجب أن يعملوا على هديها ويتقيدوا بها . وتوضح الأهداف كذلك طرق التعرف في المنظمة سواء مع العاملين أو العملاء أو المجتمع بصفة عامة . وتعتمد الشركات اليابانية على الفكر البعيد المدى ، مما يتطلب دراسة قراراتها بعناية تامة ، فضلا على تدعيم وعى وأدراج جميع الموظفين برؤية ورسالة الشركة وأغراضها ، وبصفة خاصة التعرف على العناصر التالية : أ — رسالة الشركة وغاياتها وأهدافها . ب — الإجراءات التشغيلية في الشركة . ج — القيود التي تفرضها البيئة الاجتماعية والاقتصادية .

ولا بد أن تشمل الأهداف كل ما يتعلق بمعدلات النمو والربحية ، ومعدل التقدم التقني المراد تحقيقه ، ونوعية الخدمة التي تقدم للعملاء . ومع أن بعضها يصعب قياس الانجاز فيه بصورة دقيقة ، إلا أنه يجب الساعي نحو وضع فئات تفصيلية وعناصر محدده تسهم في إجراء عمليات القياس ، ولهذا يجب إن يركز المديرين عند صياغة الأهداف على تلك التي تقبل القياس بشكل دقيق .

الخطوة الثالثة : تحديد فلسفة الإدارة

تبنى أهم أبعاد فلسفة الإدارة اليابانية على أساس :

- (١) الدعم المباشر والشخصي لأعلى شخص في التنظيم الإداري للشركة .
- (٢) زيادة المدى المسموح به لعملية إشراك المرعوسين في إتخاذ القرارات ، ويلاحظ أنه أحياناً يكون القدر المسموح به في المشاركة كاملاً لدرجة تصل إلى ضرورة إجماع كل العاملين على القرار ، وأحياناً أخرى لا يرغب المدير في إشراك المرعوسين في جميع ما يتخذ من قرارات لخشية من أن تؤدي التحركات الجزئية نحو المشاركة إلى نوع من السلوك غير المتناسك وجدير بالذكر ان الأساس في هذا الصدد هو مبدأ المشاركة.
- (٣) تنمية الأنماط الثقافية لسلوك العاملين وتوثيق التعاون والتفاعل فيما بينهم .
- (٤) تزويد العاملين بالأمان الوظيفي القائم على مستوى أدائهم للعمل وتقدير الإنجازات الفردية ، وضمان تحقيق الرضى الفردى الناجم عن الشعور بالإنجاز فى العمل .
- (٥) الحفاظ على أعراف العمل وأخلاقياته .

الخطوة الرابعة : تحديد الهيكل التنظيمي ومدى التصرفات المتاحة والحوافز المناسبة

يقوم تنظيم الشركة اليابانية على أساس مهم وهو أن تنظيم الشركة يشبه الى حد كبير فريق كرة السلة الذي يلعب افراده متعاونين لتحقيق الفوز . ومشكلة هذا الفريق كبيرة من حيث درجة تعقيدها نظراً الى السرعة التي تظهر بها المشكلات على الساحة وتحتاج الى الحلول الفورية المباشرة ، والفريق الفعال هو الذي يتمكن من حل هذه المشكلات عن غير طريق الاتصالات الرسمية وبأقل نسبة من التخصص في الوظائف والمهام . فكل فرد يفهم مهمته وعلاقة هذه المهمة ببقية المهام .

إن اي منظمة تحتاج الى هيكل تنظيمي ، يوجهها نحو التعاون والتفاهم والتآلف والتطلع إلى الأهداف البعيدة المدى هذا الى جانب انشاء لجان رسمية وعلاقات عمل تهدف الى تقسيم العاملين وتوزيع المهام عليهم تدعم رغبتهم في تعلم كيفية العمل التعاوني على المدى البعيد .

ويتميز التنظيم في الشركات اليابانية بالعديد من المميزات من أهمها :

١- يلعب مديرو الإدارة الوسطى دوراً مهماً في وضع خطط العمل واكتشاف المشكلات وتجميع المعلومات وهم يعملون مع مرعوسهم في مكاتب واحدة .

٢ — تتم التصرفات بمرونة لإنجاز المهمات ولا يتقيد متخذوا القرار باللوائح بشكل جامد معتمدين في ذلك على الشبكة الرسمية للمعلومات .

٣ — الإتجاه نحو الابداع والابتكار اتباعا للقيم والمعلومات السائدة في المجتمع الياباني بعامة والشركات اليابانية خاصة .

٤ — الميل الى ترجيح مصالح العاملين على مصالح حملة الاسهم .

٥ — التركيز على استخدام مفهوم دوائر الجودة التي تعمل على المساهمة في تحسين الانتاج ورفع مستوى الاداء .

الخطوة الخامسة : تطوير مهارات التعامل

تعد مهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين سواء أكانوا زملاء أم عملاء — من الامور الاساسية لتطبيق نظرية z في الشركات ، ذلك لأن العمل مع الآخرين بروح التعاون والتفديد ركيزة جوهرية يقوم عليها النشاط في هذه الشركات .

ولذلك نجد ان كل شخص يعرف متى يذعن ومتى يتمسك بوجهة نظره وكيف يتعامل مع الخلافات ، والقائد الماهر هو الذي يكون إتصاله الى الحديث اكثر من مشاركته بالكلام . كذلك فإن سير نمو الزملاء من العاملين لا يكفي لتنمية علاقات التعامل فيما بينهم وإنما يلزم التدريب على المشاركة في اتخاذ القرارات الجماعية ومعالجة الخلافات على شكل مجموعات غير منظمة تنظيما هرميا .

ويمكن تقسيم المهارات المطلوبة إلى نوعين أساسيين هما :

١ — مهارة ملاحظة انماط التفاعل في عملية إتخاذ القرارات وحل المشكلات ، وذلك من حيث الوقت وكيفية التدخل وتبادل الادوار داخل الاجتماعات .

٢ — مهارة توفير العناصر القيادية في المجموعة قادرة على التصرف وبسرعة على المسائل المهمة والدخول في عمق الخلافات للوصول إلى الحلول المناسبة من حيث النوعية والابداع المطلوب .

الخطوة السادسة : تحليل المدير لنفسه وللنظام

يعد فحص وتحليل المدير لنفسه وللنظام المتبع من النقاط البالغة الأهمية ، ويأتي العرض الذاتي واحدا من النقاط المهمة فالمدير يستطيع أن يحكم على مدى تقدمه بصورة ذاتية فضلا على سؤال المدير لمرعوسيه طالبا منهم تقويمه شخصيا من حيث مدى المشاركة والعدالة والمساواة في المعاملة وغير ذلك من المتغيرات التي تنطوي على بعض المهارات الإدارية والتنظيمية وهذا يتطلب قدرا من معقولا من ردود الفعل الصريحة والصادقة وقد يتم التحليل والفحص للمدير وللنظام من خلال شخص من خارج التنظيم يجري بعض الزيارات للمواقع ، ويقوم ببعض المقابلات مع المديرين ومرعوسيه ثم تدوين انطباعاته عن التنظيم حول الموقف

المطلوب دراسته .

هذا ، ويجب الاستمرار في فحص وتحليل النظام من خلال قيام المدير بدراسة عناصر التخطيط والتنظيم ، إلى جانب القيام بالجولات ، والتفكير ، والتصور ، ومحاولة تنسيق الأعمال وزرع مزيد من الثقة بين الافراد

الخطوة السابعة : مشاركة اتحادات العمال والنقابات والعاملين

ينبغي أن تشارك إتحادات العمال فيما تضعه الشركة من خطط التغيير قبل إدخال أية تغييرات رئيسية في ظروف العمل كالاستقرار الوظيفي أو تنفيذ خطط التقويم والترقية البطيئة ، فأية شركة غالبا ، ينتمي بعض موظفيها أو كلهم إلى بعض إتحادات العمال والنقابات ويجب الاعتقاد بأن إتحادات العمال لا تؤيد بالضرورة وجود علاقات سيئة بين العمال وارباب العمل ، فإن الشركات اليابانية تتعامل مع اتحادات العمال على انها محور من محاور مساعدتها في زيادة الإنتاجية والتغلب على النواحي السلبية المتعددة كانهخفاض وعدم المبالاة والتغيب والتوقف عن العمل . وتعتمد الشركات اليابانية إلى حد بعيد على التوزيع العادل للسلطة بما يضمن تحقيق نجاح العمل . ومن الطرق المتبعة لتحقيق هذه المساواة إيجاد مجالس للعمال ومن السبل التي تتبعها الشركات اليابانية محاولة فتح خطوط الاتصال بين مختلف الجهات ذات المصلحة ، وعقد ندوات مشتركة لتدعيم التفاعل المشترك ، وتطوير المبادئ الاساسية والاستراتيجيات السليمة للتعامل مع هذه القضايا .

الخطوة الثامنة : تحقيق الإستقرار الوظيفي

لا يتحقق الاستقرار الوظيفي بذاته وإنما لما تتبعه الشركة من سياسات تؤدي الى توفير بيئة العمل التي تتصف بالعدالة والإنصاف والتحدي والمشاركة في إتخاذ القرارات ومن الامور المألوفة ان تجد الاستقرار هو الاساس في الشركات والمنظمات اليابانية الكبيرة ، وفي حالة سوء الاحوال الاقتصادية أن تلجأ الشركات إلى الاستغناء عن بعض العمالة لديها وتكون عملية التسريح من الوظيفة امرا مألوفا خاصة للنساء . والعامل الحاسم في الاستقرار الوظيفي في الشركات اليابانية يتمثل في البطء في عمليات التقويم والترقية

الخطوة التاسعة : إقرار نظام التقويم والترقية

يتميز نظام التقويم والترقية في المنظمات اليابانية بالبطء ولهذا لا يهتم الأفراد بالمكاسب التي تتحقق على المدى القريب وحدها ولكن التركيز يكون على المكاسب التي ينبغي تحقيقها على المدى القريب والبعيد في آن واحد .

وقد يمثل هذا الأمر مشكلة في بديهة تعيين الشباب الذين تسارع بهم آمالهم وطموحاتهم نحو مركزا أفضل ، ولهذا تعمل الشركات اليابانية على ترقية هؤلاء الشباب بسرعة في بداية الأمر للاحتفاظ بهم ولكن تتم ترفيتهم ببطء ذلك لتتكون لديهم النظرة البعيدة للمستقبل .

ويلاحظ أن الشخص الذي يقدم مستوى رفيعا من الأداء من غير تغيير سيثعر بالاحباط ، إلا أن الشباب الياباني يلمس تقدير الإدارة لأدائه المتميز ، ويعرف انه سيحصل على التعويض المناسب عن هذا

الأداء على المدى البعيد ، كما يعلم بأن الاعتراف به وتقديره في السنوات الأولى من حياته الوظيفية لا يكون بزيادة الراتب وحسب .

الخطوة العاشرة : التوسع في تنمية السلك الوظيفي

تعد تنمية السلك الوظيفي من أهم ركائز الإدارة اليابانية فهي تعني المسار الوظيفي غير المتخصص ، مع مراعاة نوع الصناعة ونوع الشركة وطبيعة الوظائف وعلاقتها بعضها ببعض . ويتطلب نجاح عملية شغل وظائف مختلفة طوال السيرة الوظيفية للشخص الواحد أن يكون رجال الإدارة العليا في المنظمة هم القدوة الحسنة ، ولهذا فليس بغريب أن تجد كبار المديرين يهتمون بشغل الوظائف المختلفة كل ثلاث أو خمس سنوات . كما يتطلب تنفيذ تنمية السلك الوظيفي بنجاح أيضا بعد تعزيز الظروف — التعاون والتقدير إلى حد معقول فهذا يؤدي إلى تحقيق قدر رفيع من الأداء . ويعتمد برنامج تنويع الخبرات الوظيفية على توفر هيئة من المديرين الواسعي المعرفة بالمهارات المتوفرة في الإدارات الأخرى بالمنظمة ، وممن يستطيعون بالتعاون فيما بينهم أن يقرروا كيفية إجراء التنقلات وشغل الوظائف المختلفة لتحقيق الفائدة للمنظمة ككل لا لبعض إداراتها أو أقسامها فحسب .

الخطوة الحادية عشرة : تطبيق مبدأ المشاركة

يرجع معظم أسباب رداءة الإنتاج إلى إهمال العمال نتيجة عدم تلقي المواد المطلوبة ، أو عدم إصلاح الآليات أو سوء إخراج التعميمات بسبب عدم التعاون فيما بين المديرين أو فيما بينهم وبين مرعوسهم . لذا تبرز أهمية مشاركة العاملين والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم إذا كان الوضع يسمح بذلك ، فكثير من مشكلات العملاء يمكن أن يسهم في حلها الموظفون الأقرب في التعامل معهم لا المدير أو رئيس قسم البيع نفسه . ويعتمد تطبيق مبدأ المشاركة على وجود مبدأ الفريق ... والطريق هو المجموعة المتكاملة لتشكيل العاملين بالمنظمة كلها أو بإحدى الإدارات ، وهو القاعدة التي يركز عليها لضمان المستوى الرفيع لتوعية حياة العاملين ، وبذلك نضمن حسن مشاركتهم واهتمامهم بالعمل .

الخطوة الثانية عشرة : السماح بتطوير العلاقات الشمولية

يعد تطوير العلاقات الشمولية المتكاملة نتيجة لا سببا للتكامل التنظيمي ، فإن هذه العلاقات تساعد على وجود عنصر المساواة في المنظمة لجمع الرؤساء والمرعوسين معا في بوتقة واحدة ، لتأكيد أن الفجوة في مراكزهم ليست شاسعة . ويتطلب العمل على تطوير العلاقات انواعا من النشاطات المعبرة عن وحدة وتماسك المنظمة يمارسها العاملون بما يمددهم بالاستمتاع بالعمل والمشاركة في مشاعر الانتماء إلى المنظمة .

وتساعد جلسات الحوار والنقاش التي يطرح فيها الاسئلة والاجوبة كبار الموظفين وصغارهم وعمال اليومية على تعزيز هذه المشاعر الجماعية، ولهذا ينبغي أن تتحدث الإدارة الى الموظفين عن الاساليب التي يتبعونها لمواجهة الشركات المنافسة ، وعن النجاح الذي يتحقق ، وعن المشكلات التي تواجهها هذه الادارة .

خصائص المنهج الياباني فى إدارة الموارد البشرية

يتناول هذا المبحث عرضاً لأهم خصائص المنهج الياباني فى إدارة الموارد البشرية التي تعتبر بحق العامل الحاسم فى تقدم اليابان وتحقيق نهضته . ويوضح الشكل رقم (٣) أهم تلك الخصائص .
وفيما يلي نبذة عن كل خاصية من خصائص المنهج الياباني فى إدارة الموارد البشرية :

أولاً : النظرة الشمولية للإهتمام بالأفراد العاملين

١ — لا يقتصر إهتمام الادارة اليابانية على الجانب العملي من حياة الموظف (٧) بل أنه يشمل الجوانب المتعلقة بحياته الخاصة والاسرية من منطلق أن الانسان كيان متكامل . ولهذا تعمل الادارة على توفير مجموعة من وسائل الدعم الاجتماعي والتنفيس العاطفي الضروري لحفظ التوازن العاطفي والنفسي لدى العاملين ، ومن ذلك إمكانية أن يتبادل أعضاء الجماعة الواحدة الادوار وتغيير طبيعة العلاقات ولو لفترة وجيزة فى شكل يوم رحلة أو ترفيه يجعل أنماط السلوك فى العلاقات الجديدة بعيدة كل البعد عن روتين الحياة اليومية فى العمل .

٢ — الإهتمام بالتهيئة وتدريب المستجدين إهتماماً بالغاً فى ختام فترة التدريب يقام حفل كحفل التخرج الرسمي فى قاعة الإجتماعات الكبرى فى المنظمة . ويوجه الشكر للمتدربين وأقاربهم وأهلهم وتتعهد الادارة بأن تتيح للجدد فرص العمل الشريف وتطوير قدراتهم على المستويات البدنية والذهنية والخلقية .

وترجع الجذور التاريخية(٨) لفكرة النظرة الشمولية إلى توزيع الشعب الياباني وانتشاره فى مناطق ريفية قليلة الكثافة السكانية حيث العمل بالقرب من السكن فى المزارع . ولما بدأت النهضة الصناعية أخذ كل مصنع فى إرسال مندوبين لاستقطاب العاملين من القرى المجاورة يطلبون من الآباء والأمهات إرسال أبنائهم للعمل فى المصنع على بعد ثلاثين ميلاً أو أكثر على أن يتم تعويض الأبناء ببناء المساكن وتوفير الغذاء الصحي وتلقي التدريب الثقافي والجسدي والخلقي والمنزلي اللازم لإعداد الأبناء الإعداد السليم لمواجهة الحياة . وهكذا نشأت علاقات شبه أبوية بين أرباب العمل والعاملين ، ولهذا يمكن القول إنه إذا تم تنسيق جوانب

الحياة الاقتصادية والاجتماعية فى كل متكامل صارت العلاقات بين الافراد العاملين فى المنظمة علاقات صحيحة تسودها روح الألفة والمحبة .

* ويفترض المديرين اليابانيون أن من واجبه الأهتمام بقدر كبير بالانسان بشكل متكامل ، بحيث لا يترك الكثير من الجوانب للمؤسسات الأخرى للاهتمام بها مثل الحكومة والأسرة والمؤسسات الدينية ، فهم يعتقدون أن تلبية إحتياجات الفرد بطريقة حسنة سيساعد على تفرغه للعمل المنتج .

ثانيا : الوظيفة مدى الحياة

أهم خاصية تتميز بها المنظمة اليابانية هي توظيف العاملين لديها مدى الحياة ، (٩) فأكثر من ٣٥% من القوى العاملة في اليابان تتمتع بهذه الميزة في الشركات الكبرى والمؤسسات الحكومية ، أما المؤسسات الصغيرة فهي غير قادرة على توفير الاستقرار وضمان هذا النوع من التوظيف مدى الحياة . تبدأ الوظيفة الدائمة بأن تفتح الشركات والمؤسسات الكبيرة باب التوظيف للخريجين الجدد وتستوعب منهم عددا كبيرا مرة واحدة مع أنه ربما لا يتوفر لديها عمل لهم جميعا على المدى القريب ، وبمجرد تعيين الموظف الجديد المنتظر أن يبقى في وظيفته حتى سن التقاعد حتى ٥٥ سنة .

عند بلوغ الموظف الخامسة والخمسين من عمره فإن عليه أن يتقاعد إلا إذا كان يشغل وظيفة المدير التنفيذي للمؤسسة . ويتقاضى المتقاعد مكافأة نهاية الخدمة راتب خمسة أو ستة أعوام — مقطوعة . وإذا بلغ أحد الموظفين هذه السن وهو مدير ناجح ولكنه في مستوى الإدارة المتوسطة ولم يصل إلى مرتبة مدير تنفيذي فإنه يتقاضى المكافأة " ولا نقول له المنظمة " شكرا مع السلامة ولكن الشركة بتوجيهه إلى إحدى المؤسسات الصغيرة التابعة لها أو التي تتعاون معها ليعمل في وظيفة بدوام جزئي لعشر سنوات تالية فيستفيد هو وتستفيد المؤسسة من خبراته وتجاربه وممارسته السابقة ، وتستفيد المؤسسات فيما بينها بتقوية أواصر العلاقات الحميمة .

والحصول على الوظيفة الدائمة مدى الحياة في اليابان ليس سوى نتيجة لتوفير بنية إجتماعية وإقتصادية فريدة من نوعها تركز على عوامل ثلاثة رئيسية هي :

- أ — قيام المؤسسات الكبيرة بدفع رواتب شهرية لموظفيها إلى جانب مكافآت تدفع كل ستة أشهر على أساس الأداء الكلي للمؤسسة وهو يتوقف بصورة أساسية على الموظفين والعمال .
- ب — أن العمالة المؤقتة غالبا ماتكون من النساء اللاتي يعملن في الميادين الإنتاجية والكتابية عقب التخرج من المرحلة الثانوية مباشرة ، ويتوقع منهن العمل لمدة خمس أو ست سنوات ثم التزوج وترك العمل والتفرغ لتربية الأطفال وممارسة شؤون الأسرة .
- ج — ان هناك مؤسسات وشركات صغيرة تعمل في ظل الشركات الكبرى وتطور في فلكها وغالبا ما تقوم بدور المدد للشركات الكبرى ولهذا يعمل بها مجموعة من العمالة المؤقتة والدائمة معا .

ثالثا : المسارات الوظيفية غير المتخصصة

ينتقل الموظف الياباني بين مختلف إدارات المنظمة التي يعمل بها ، وخلال هذه الجولات يكون قد انقضى نحو عشر سنوات ليتسنى له الحصول على أول ترقية .

وفي كل ادارة داخل المؤسسة شخص على صلة وثيقة بالناس والمشكلات والاجراءات في ادارة أخرى داخل المنظمة ، ولا يتحقق هذا بالمصادفة وإنما بناء على تنسيق وترابط وتفاهم وتعاون مشترك . فإن الشركات اليابانية تتبنى أسلوب التناوب الوظيفي فهو يزيد من الراحة النفسية ، ويقلل الملل ، ويجعل الفرد على علم بمجريات الأمور في مختلف الوظائف ، وطبيعة العلاقات فيما بينها ، ومشكلاتها ، فضلا عن تنمية شبكة الإتصالات غير الرسمية ، وتأييد التنسيق ، وتحقيق مرونة الانتقال من وظيفة لأخرى .

إن التخصص الدقيق في أحد مجالات العمل يقلل من الولاء التنظيمي في حين يدعم الإلمام العام وعدم التخصص الدقيق والولاء والانتماء ويسهل عملية التنسيق والتعاون الداخلي كلما أمكن ذلك . أما في الولايات المتحدة فإن الموظف ينتقل خلال حياته الوظيفية بين عدد من المنظمات ولكن في إطار اختصاص محدد أما في اليابان فتتوزع حياة الموظف الوظيفية على عدة إختصاصات ضمن منظمة واحدة .

رابعا : المشاركة الجماعية في صنع القرار

تؤكد الادارة اليابانية أهمية صنع القرار من أسفل إلى أعلى (١٠) فعند إتخاذ قراراتهم في إحدى المنظمات اليابانية ، يشترك في إتخاذه كل من سيتأثر به ، سواء كان القرار يتعلق بتأسيس خط انتاجي جديد أم تعديل في عملية الانتاج أو الاعداد لحدث مهم . واتخاذ القرار بهذه الطريقة يستغرق وقتا طويلا ولكن بمجرد إتخاذه فإن أي شخص يتأثر به سيقوم بمناصرته وتأييده بصورة كاملة .

ومن الطرائف أن المديرين الامريكيين يسخرون من طريقة إتخاذ القرار اليابانية فيقولون " إذا كان المرء يعترم الذهاب إلى اليابان لإبرام صفقة من الصفقات التي تستغرق يومين في الظروف العادية فإنه سيكون محظوظا إذا تمكن من الحصول على عبارة " ربما " بعد مضي أسبوعين ، فاليابانيون يستغرقون دهرا للخروج بقرار ."

واتخاذ القرار بشكل جماعي يعمد إلى التمويه والغموض المعتمد للجهة المسؤولة عن إتخاذ القرارات ، فالقرار يتخذ جماعيا وتتحمل المجموعة التي اتخذته أيضا المسؤولية الجماعية عن تنفيذه بعد توزيعه إلى عدد من المهمات .

خامسا : القيم المشتركة

لا يقوم تحديد السلطات والمسئوليات في المنظمة اليابانية على أساس فردي وإنما على أساس جماعي ، ولذلك فإن وحدة البناء في التنظيم هي الجماعة وليس الفرد .

تركز الادارة اليابانية على الإهتمام بالقيم الجماعية الموحدة وخاصة الشعور الجماعي بالمسؤولية (١١) وبهذا فإن المنظمات اليابانية لاتستخدم أسلوب الحوافز الفردية . فالعمل لا يتم إنجازه بجهود فرد معين وانما بجهود مجموعة الافراد ، حتى المقترحات المقدمة لرفع مستوى الإنتاج ليست فردية ، لأن الخروج

بإقتراح متكامل لتحسين العمل عادة ما يكون نتيجة مجهود الجماعة ولذلك يفصل العمل بنظام الاقتراحات الجماعية .

وتقرض على العمل بالمنظمات اليابانية حقيقة مواردها أن أي شيء لا يتم إنجازهُ نتيجة للجهد الفردي وحده فكل الأمور المهمة في الحياة تتحقق بفضل العمل بروح الفريق أو بفعل الجهد الجماعي المشترك . وذلك لأن العمل الجماعي يتسم بالكفاءة من الناحية الاقتصادية لأنه يحفز الأفراد على التفاعل والترابط وعلى تشجيع الفرد لغيره في سبيل بذل أفضل الجهود والوصول لأفضل النتائج . ولا يعني هذا إهمال المسؤولية الفردية ولكن كل ما هنالك أن هذه الرقابة متروكة داخليا للجماعة ذاتها ، وذاتيا للفرد نفسه .

سادسا : البطء في عملية التقييم والترقية

تنتم عملية التقييم والترقية بالبطء فالتقييم الرسمي للموظف لا يتم الى على مدى زمني بعيد قد يصل إلى عشر سنوات . وهذا البطء مع ماله من سلبيات غالبا ما يجعل الفرد أكثر انفتاحا لقبول التعاون ، ورفع مستوى الأداء ، وذلك لأن الاداء السليم لا بد أن تظهر نتيجته ويستفيد منها الجميع في نهاية المطاف (١٢) . والتصميم المادي للمكتب الياباني يعزز هذا النظام في تقويم الأداء ، والقاعة الكبيرة بلا جدران أو تقسيمات ، وبها صفوف متراسة من المناضد ، ويجلس المشرف على رأس المنضدة ، ومدير الادارة يجلس على مقعد مستقل في صدر القاعة ، فتبدوا كخلية النحل في نشاطها . ينصرف العاملون من أعمالهم في الخامسة من كل يوم ، أما المديرون فيبقون بعد ذلك فترة قليلة ، في حوالي السادسة يقوم المدير العام بالمرور على بقية المديرين ويأذن لهم بالانصراف إلى أهلهم وأسرههم . وفي معظم الليالي يذهب الرجال إلى المكتبات أو مشاهدة الألعاب الترفيهية ، وفي حوالي السابعة والنصف يتوجه المدير الى القطار الذي ينقله الى منزله البعيد عن مقر عمله (غالبا) فيصل في التاسعة تقريبا . ويلاحظ الجيران هذا الوصول المتأخر فيفرضون أن هذا الموظف مهم للغاية ، وهذا بمثابة شرف تتاله الأسرة

يقول مدير الافراد في احدى الشركات اليابانية إن من أسرار نجاح الادارة اليابانية قدرتها على خلق الاحساس الملائم لدى كل فرد بالمنظمة أن بإمكانه الوصول الى اعلى المناصب في المنظمة وهذا يقوي دافع العمل لديه طوال حياته الوظيفية .

سابعا : وحدة المصلحة بين المنظمة والعاملين

تعد الموارد الانسانية للمنظمة اليابانية ثروتها الأساسية . تحرص الإدارة اليابانية بالوسائل العلمية على اشعار الفرد أن هناك منفعة متبادلة ومصصلحة مشتركة بينه وبين المنظمة وأن المنظمة تسعى جاهدة لإشباع حاجاته ، وتلبية متطلباته ، وتحقيق أهدافه ، وتشعر الافراد أنها تبذل الجهود المستمرة للمواعاة بين أهدافهم وأهداف المنظمة ، وهي تدرك جيدا أن أهداف المنظمة لن تتحقق إلا إذا تحققت أهداف العاملين بها .

كيف يمكن أن تستفيد الإدارة العربية من نتائج تطبيق المنهج الياباني في إدارة الموارد البشرية.

نتعرض في هذا المبحث لبيان أهم محددات نظام إدارة الموارد البشرية في البيئة العربية ، ونلقي الضوء على مدى امكانية الاستفادة من نتائج هذه التجربة الرائدة ، ونختمه بذكر أهم النقاط الواجب مراعاتها عند الرغبة في الاستفادة من النتائج التي ترتبت على نجاح المنهج الياباني في إدارة الموارد البشرية . ولهذا يعرض هذا المبحث الموضوعات التالية :

- محددات نظام إدارة الموارد البشرية في البيئة العربية .

— هل يمكن أن تستفيد الإدارة العربية من نتائج المنهج الياباني ؟

— أهم النقاط الواجب إدراكها حتى يمكن الاستفادة من بعض خصائص الإدارة اليابانية للتطبيق في البيئة العربية .

أولاً : محددات نظام إدارة الموارد البشرية في البيئة العربية :

تتعدد الأسباب التي يُرجع إليها الكتاب عدم نجاح نظام إدارة الموارد البشرية في البيئة العربية (١٣) ، ويمكننا عرض أهم هذه الأسباب على النحو المبين في الشكل رقم (٤) :

١— البعد عن المنهج الإلهي :

لقد أصاب من قال : " لقد أعزنا الله بالاسلام فإذا ذهبنا نلتمس العزة في غيره ذلنا " . والأمة العربية التي تمثل أهم أجزاء العالم الإسلامي لن يكون لها تأثير فعال وحضور مع غياب مبدأ التطبيق الصحيح للإسلام إن العمل في منظمات الأعمال بدون التنظيم والتأصيل الإسلامي يمثل مسخاً للروح العربي الإسلامي وهذا يورثها الضعف والهوان فالعلاقات بين مختلف أفراد التنظيم يجب أن يحكمها المنهج الأسمى ، والمعاملات فيما بين المستويات الادارية ، وتوزيع السلطات والمسئوليات ، وتحديد مراكز الاشراف ونطاقه ، وأسلوب اتخاذ القرارات وكيفيته ، وحل المشكلات الادارية والتنظيمية كل ذلك يدور بدون الهوية الاسلامية الصادقة . ومن ثم فإن الكارثة العظمى تتمثل في التزام معظم الدول العربية بالتنظير والافتباس للنظم وأساليب العمل بالمنظمات بعيدا عن منهج التشريع والتوجيه الإسلامي وعدم معايشة هذا الدين واقعا علميا وصياغة فعلية .

٢— تدني النظرة للمورد البشري :

مع أن المورد البشري يمثل أعلى الموارد المتاحة لأنه العنصر الحاكم في استخدام الموارد الأخرى وإدارتها بالإسلوب الصحيح ، فإن معاملة هذا المورد تعد غير صحيحة في عالمنا العربي ... حتى ليقول القائل :

" نحن شعب لا يصح جلده إلا بجلده " ، وهذا يبعث على تقشي روح التسلط لدى المديرين وضعف الثقة بالمرعوسين وكأنهم يرفعون راية نظرية " (x) لدوجلاس مكجريجور " فتعاملهم مع المورد البشري .
ومن أهم السلبيات في هذا المجال :

— عدم إتاحة الرؤساء الفرصة للأفراد للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم وهذا يقتل روح التجديد والإبتكار لديهم

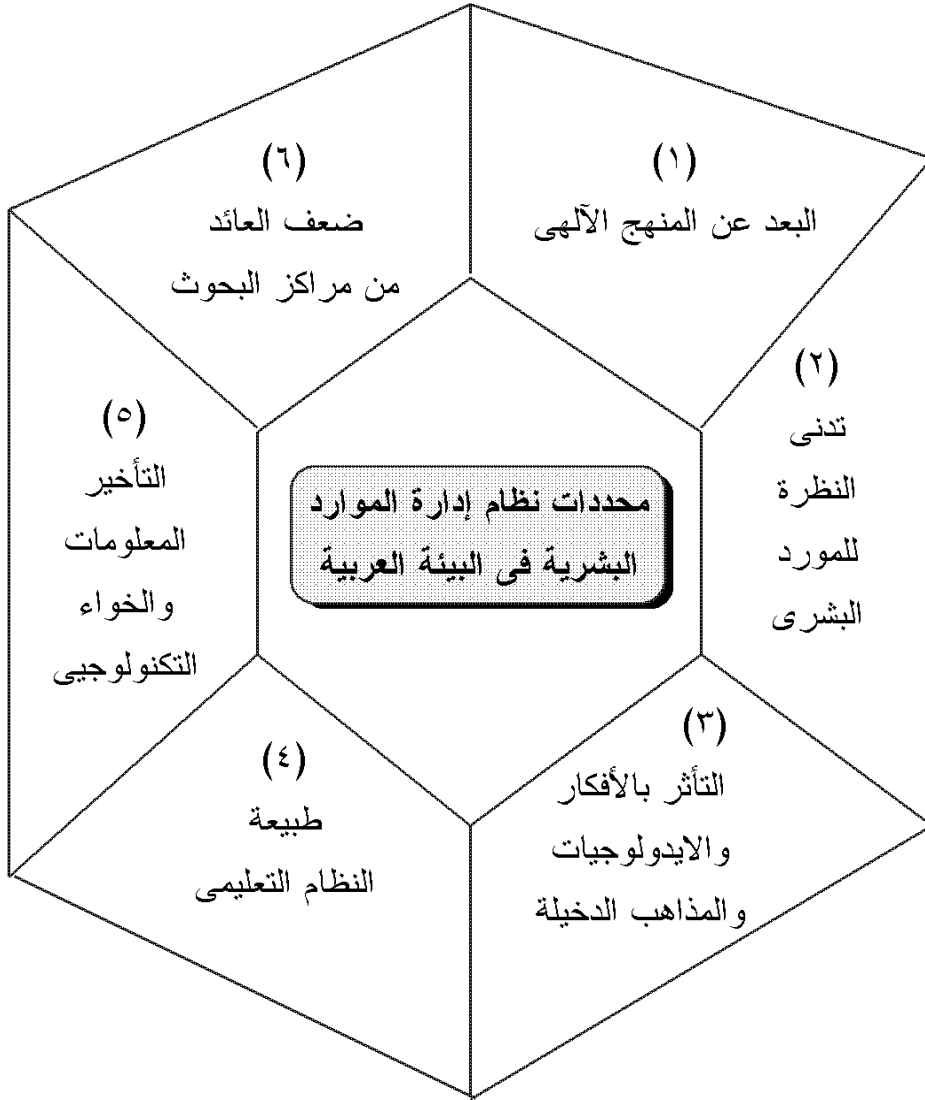
— الاعتياد على أن تكون الاتصالات هابطة من أعلى إلى أسفل في شكل قرارات تحمل الأوامر والتعليمات والتنبيهات التي يجب الالتزام بها حرفيا والا ... ! ، ولا تشكل الاتصالات الصاعدة من أسفل الى أعلى إلا قدرا ضئيلا يتمثل في شكل تقارير عن الأداء والإنجاز .

— عدم الاهتمام بعنصر تهيئة الأفراد نفسيا وذهنيا ومعنويا للأعمال الجديدة ، وتدريبهم على ما يجد أنشطة ومهمات بطريقة مريحة يسعدون بها .

— سوء عملية الاختيار والتعيين والترقية والتقييم واعتمادها في غالب الأحيان على التقديرات الشخصية والمواقف الذاتية لا على الإنجاز الحقيقي والمتطلبات الفعلية .

— اتخاذ القرارات بصورة وإهمال مشاركة المرعوسين في كثير من الأحيان وهذا لايشجع بعد ذلك على الالتزام والتنفيذ بروح عال .

أهم محددات نظام إدارة الموارد البشرية في البيئة العربية



٣ — التآثر بالافكار والايديولوجيات والمذاهب الدخلية :

أدى خضوع الوطن العربي فترة كبيرة من الزمن لحكم غير وطني إلى سلب جزء غير يسير من شخصيته وهويته قبل سلب ثروته بسبب ما تعرض له من موجات فكرية متعددة عصفت باتجاهات وقيم ومعتقدات فريق من الافراد ، ومن ثم لقيت الأفكار الغربية قبولا وانصارا عند البعض وأدى ذلك الى قيام دعوات تحررية متفرقة في انحاء العالم العربي ، وقد أضعفت تلك الدعوات والمذاهب من قدرة المفكرين على التوجه المستقل وحالت دون الإبداع والتفرد الفكري قدرا من الزمن .

إن هذا التوجه الفكري يعد من أخطر أنواع التأثير لارتباطه بمجالات الثقافة والتعلم . إلا أن هذه الایدولوجيات لم تخرج بتوجه مثير لأنها قامت لخدمة أهداف غير مشروعة ولأنها لم تنهج أسلوب التطبيق العملي السليم وتتكئ على الواقعية .

مثال ذلك المنهج الاشتراكي والماركسي واليساري والقومية والشيوعية والازدواجية في دراسة الشخصيات سواء العربية أو الغربية وما إلى ذلك من مناهج وأفكار وآراء ...

٤ — طبيعة النظام التعليمي :

يمثل التعليم المرتكز الأساسي للتقدم والتطوير والتنمية وهو معيار الحكم على حضارة الأمم وتقدمها ، ذلك أن المدرسة والجامعة تمثلان المؤسسات التربوية والتعليمية التي تعد مصنع الكوادر البشرية العاملة والمبدعة لبناء المستقبل .

وترتكز العملية التعليمية على عدة محاور أهمها : أ — المعلم . ب — الخطة والمنهج . ج — البيئة الخارجية

ويلاحظ على هذه المرتكزات بعض النقاط في نضما التعليمية في البيئة العربية :

أ — المعلم : يفتقر — خاصة في مراحل التعليم الاساسي — إلى القوة والتأثير في الأداء ، لعدم وجود معايير دقيقة في الاختيار والانتقاء . فضلا على اهتمام المعلم بالكسب المادي أكثر من القيام بالدور التربوي والتعليمي فالمعلم يعد ما يؤديه وظيفة أكثر منها رسالة . هذا إلى جانب العديد من السلبيات التي لا يتسع المقام لذكرها .

ب — الخطة والمنهج : تحتاج الخطط التعليمية إلى مزيد من العناية والاهتمام لتواكب تيارات التجديد التي شملت مختلف نواحي الحياة .

ولكن يجب أن تطبق خطط التجديد بصورة تلائم كل بيئة ومتطلباتها في الوقت نفسه . إلى جانب رؤية المناهج بنظرة فاحصة وكذلك أسلوب التدريس وأدواته ، وتحتاج العملية التعليمية إلى تعمق وادراك أكثر مما هي عليه في غالب الاقطار العربية .

ج — البيئة الخارجية : وتشمل على عدة نقاط هي : ١ — المنزل . ٢ — المجتمع . ٣ — وسائل الاعلام المختلفة

فهذه العوامل تساعد في بناء الشخصية وتحديد هويتها ومن الضروري إحداث التكامل بين هذه العوامل مجتمعة مع المدرسة في الوقت نفسه . وتحتاج هذه العوامل إلى جهد كبير حتى تتمكن من دعم وتأييد العملية التعليمية ورفع المستوى الثقافي لأفراد المجتمع .

٥ — التأخر المعلوماتي والخواء التكنولوجي :

يمثل العصر الحالي " عصر المعلوماتية " لما تمثله المعلومات من أهمية وقوة تأثير في كافة نواحي الحياة . ففي مجالات الصناعة والتجارة والزراعة والخدمات وغيرها أصبحت المعلومات هي الشريان الذي بدونها تتوقف الحياة ، وفي هذا الصدد يصور أحد الكتاب العرب درجة تعاملنا مع المعلومات بقوله : " إنها متأخرة وغير منظمة وأسوأ من ذلك أن ليس لها بين إهتماماتنا أولوية فهي آخر ما نهتم به بعد أن نتحدث عن السياسة والاجتماع والبيئة والاقتصاد ويأتي تجاهلنا للمعلومات من جهلنا العظيم بأهميتها " هذا ، ومع التقدم التكنولوجي الكبير ، فإن الأمم الأخرى ليست لديها الرغبة في التقريط بسهولة في أسرار التقنية التي تمثل سر قوتهم التي تعبوا من أجلها ، وتحملوا التكاليف الباهظة في تطويرها والعرب غير قادرين على الاستحواذ عليها بالشكل الحاسم والسريع الذي تتطلبه ظروفهم وأوضاعهم ، ... ويبقى التصنيع العربي يدور فيما تنتيحه له التقنية الأجنبية بحدود وفي أضيق نطاق .

إن الكتابات التي تناولت وضع العرب وتعاملهم مع تقنية المعلومات والصناعات التكنولوجية ، وثوراة الاتصالات وغيرها من المصطلحات تجسم هوية القرن القادم وتحذر وتنبه إلى تباعد المسافة بين العرب والجهات المهيمنة على الانتاج . وتدعو إلى إجراء المحاولات والجهود والإصرار لتقريب الفجوة وتضييق التباعد التقني .

٦ — ضعف العائد من مراكز البحوث :

إن البحوث العلمية هي المدخل لتحقيق نهضة الأمم ورسم الخطط المستقبلية لها وتحديد هويتها وإبراز حجم قوتها . ويقصد بالبحث العلمي ذلك النشاط الذي يسعى لكشف الحقائق اعتمادا على مناهج موضوعية محققة من أجل معرفة الارتباط بين هذه الحقائق ثم استخلاص المبادئ العامة والقوانين والنظريات التفسيرية . ومع تعدد مراكز البحوث ومعاهد الادارة وغيرها بدول العالم العربي فإنها لا تقررز الاحتياج المأمول من البحوث العلمية لكثير من الأسباب منها ما يرجع الى الباحث وأسلوبه وأداة بحثه وأهدافه المحددة . ومنها ما يرجع إلى ضعف الامكانيات المالية والموارد الأخرى المطلوبة لإتمام البحوث ، هذا فضلا على العقوبات المتعلقة بضعف الصلة بين مراكز البحث وصناعة القرار ، إلى جانب اشتغال البعض بالبحث لمجرد الحصول على الدرجات الأكاديمية ... إلى غير ذلك من العقوبات التي تعترض سبيل البحوث والدراسات العلمية .

ثانياً : هل يمكن أن تستفيد الإدارة العربية من نتائج المنهج الياباني ؟

حاولت الادارة الامريكية — وما تزال تحاول — أن تستفيد من نتائج نجاحات الإدارة اليابانية (١٤) ، فإذا كان هذا حال دولة متقدمة كالولايات المتحدة أفلسنا نحن أولى بدراسة التجربة واستخلاص الدروس المستفادة منها ؟

وهنا يثار سؤال : هل يمكن الاستفادة من النظام الياباني في إدارة الموارد البشرية في بيئة أخرى غير اليابان ؟ أم إن العوامل التي ساعدت على نجاحه تتوقف على المجتمع الياباني ؟
ونجيب بأنه رغم العديد من القيم الاجتماعية الايجابية في المجتمع الياباني كالتعاون واحترام قيم العمل الجماعي والاهتمام بالأداء والانجاز الفردي ، فإننا لا نستطيع أن نرجع ما حققة النظام الياباني من تقدم إلى العوامل البيئية وحدها ، ومن الدلائل العلمية التي تؤكد ذلك ما يلي (١٥) :

إن فروع بعض الشركات اليابانية في الخارج بالولايات المتحدة تعمل في ظروف بيئة مغايرة تماماً للبيئة اليابانية ، والعاملون فيها تقريبا من الدول المضيفة ومع ذلك حققت هذه الفروع معدلات إنتاجية لاتقل عن مثيلاتها في الشركات الأصلية باليابان (العنصر المشترك هو نوع الإدارة).

أن شركات أمريكية قائمة داخل الولايات المتحدة وتديرها إدارة أمريكية كانت تعاني من انخفاض الانتاجية وقد ارتفعت إنتاجيتها بعد أن صارت إدارتها إدارة يابانية .

أن بعض الشركات الأمريكية اقتبست بعض أساليب الادارة اليابانية في الإنتاجية وإدارة الموارد البشرية واستطاعت أن تحقق نتائج إيجابية من وراء ذلك (سواء في أمريكا أو في اليابان أو في فروع الشركات اليابانية في الدول الاخرى) .

أن الدراسات التي تناولت شخصية المدير الياباني خلصت إلى أنه لا يتميز بخصائص شخصية فريدة يمكن إرجاعها لعوامل حضارية أو ثقافية تتميز بها البيئة اليابانية وحدها .

أن المباني والتجهيزات الداخلية للمصانع والفن التكنولوجي المستخدم في اليابان ليست أكثر تقدماً من غيرها في الدول الأخرى .

ثالثاً : أهم النقاط الواجب إدراكها لاستفادة من المنهج الياباني للتطبيق في البيئة العربية :

إن الاستفادة من نتائج التجربة اليابانية في إدارة الموارد البشرية تعد من الأمور السهلة المنال ؛ ولكنها صعبة التطبيق ، إذ أن الامر يحتاج إلى التزام جاد ونية صادقة عند الرغبة في الاستفادة ، ذلك أن المبادئ من الممكن تبنيها ولكن من الصعب الالتزام بها ، فضلاً على أنها ترتبط بالعنصر الانساني الذي تمثل متغيرات شخصية أعقد المتغيرات وأشقها فهما .

ومع هذا ، يمكن للإدارة العربية الاستفادة من بعض مبادئ الإدارة اليابانية وذلك بمراعاة عناصر التميز في البيئة العربية من ناحية الدين واللغة والعلاقات الانسانية ، ولكن ذلك يحتاج الى استراتيجية طويلة الأجل

مع الالتزام بسياسة النفس الطويل وعدم اليأس ، لأن الفترات الزمنية الأخيرة طرحت على الانسان العربي العديد من السلبيات التي تحتاج إلى علاج وإزالة ، ومن ثم فالحاجة ملحة أولاً الى الالتزام بمبادئ الشريعة الإسلامية في مواقع العمل المختلفة ، وفيما يخص السياسات المتعلقة بالاختيار والتعيين ، والترقية ، والتدريب ، والأجور والحوافز ، وتقييم الأداء ، والقيادة ، والاتصالات ... وغيرها بشكل يمهد لوجود التربة الخصبة المهيأة للزرع والإنبات ، فالولاء والانتماء ، والإتقان ، والإيثار ، والالتزام والمسئولية كلها معا تالية للإيمان والاعتقاد بضرورة تطبيقها ، لما لها من انعكاسات طيبة على الفرد وعلى المجتمع في الدنيا والآخرة

ثم إن هناك ثانياً عدة أسباب تمثل تعزيزاً عند تطبيق مبادئ الإدارة اليابانية ، وهي التي تتصل بطبيعة الخصائص المشتركة بين البيئتين ، بجانب السبب الجوهري المتمثل في عدم معارضتها لمقتضيات ديننا الحنيف ، وتتمثل هذه الاسباب فيما يلي (١٦) :

١— وحدة اللغة : فاللغة العربية أحد عوامل الترابط بين الدول العربية ، وهي ذات تاريخ عريق أفرزت خلاله إبداعاً أدبياً وعلمياً وفنياً وجمالياً . واللغة اليابانية هي اللغة الوحيدة الرسمية في الجزر اليابانية ، وهي تحظى من الشعب الياباني بالاحترام والالتزام ، ولهذا مثلت احد عوامل الترابط والتماسك الشعبي

٢— وحدة الإنتماء : يحظى العرب بوجود أسس راسخة تؤكد تأصيل الإنتماء والحث على الالتزام به ، فالقرآن الكريم دستور هذه الأمة ، ومنهج التشريع فيها مليء بالآيات التي تعمق هذا المفهوم إلى جانب السنة المطهرة التي تدعم هذا الأمر ، وقد طبقت هذه المبادئ والأسس في صدر الإسلام وبقيت نتائجها دروساً ناصعة في سجل الحضارة الإسلامية . واليابان لديها تطبيق بالغ لرابطة الإنتماء والولاء أفرز المواطن الذي يحرص على المصلحة العامة قبل مصلحته الخاصة .

٣— الحروب ونتائجها : تعرضت اليابان لأكبر هزيمة عسكرية في الحرب العالمية الثانية ، وعانت من الصدمات النفسية التي أثقلت كاهلها ، ولكن أحدثت هذه الصدمة لدى هذا الشعب التحدي والتصميم ، وكانت بمثابة الحافز للتغيير من القوة العسكرية إلى المهنة الاقتصادية .

وفي العالم العربي منيت الدول العربية بقدر من الهزائم المتلاحقة آخرها عام ١٩٦٧م خسرت فيها الدول المجاورة للعدو الأرض وخلفت هذه الهزيمة دروساً ، وأقامت وحدة في الصف العربي ، ولكنها لم تستمر ، وتحولت إلى صراعات وتبعيات وانقسامات ، ولم تكن النتائج في المدى الطويل كما كانت في تجربة اليابان .

وبناء على ذلك إذا أرادت الإدارة العربية أن تستفيد من التجربة اليابانية في إدارة الموارد البشرية فأمامها عدداً من النقاط يجب إدراكها والعمل على تطبيقها وحمايتها في أثناء التطبيق لفترات زمنية طويلة تتيح لها الاستقرار والثبات ، من أهم هذه النقاط :

١ - الالتزام بالمنهج الإسلامي في إدارة الموارد البشرية :

الإنسان هو محور الفكر الإداري في الإسلام ، وهو الهدف من كل مبادئه وتعاليمه ، إذ بدونها لا يتحقق فكر أو إبداع أو إنتاج أو عمل .

وعنصر العمل هو العنصر المنفرد من بين عناصر الإنتاج المتعددة فعليه اعتمد الفكر الإسلامي في الأداء الفعال ، وذلك من خلال القدرة والرغبة ، ومن أجل ذلك وضع الفكر الإداري في الإسلام مجموعة ضوابط تحكم عمليات الاختيار والتعيين والتدريب والترقية والأجور وغيرها من سياسات الأفراد ، ويتضح ذلك من خلال :

أ — الاختيار والتعيين : فالفكر الإسلامي يهتم بعملية الاختيار اهتماما كبيرا ، وذلك بالتركيز على اختيار الأصلح وإسناد الأمر الى أهله ..

قال تعالى : " إن خير من استأجرت القوي الأمين " الآية ٢٦ القصص.

وقال تعالى أيضا : " قال اجعلني على خزائن الأرض إني حفيظ عليم " الآية ٥٥ يوسف .
وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم : (من ولي من أمر المسلمين شيئا، فولى رجلا وهو يجد من هو أصلح للمسلمين منه فقد خان الله ورسوله)
رواه أبو داود.

إن عملية الاختيار والتعيين في الفكر الإداري الإسلامي ترتبط أساسا بجانبين رئيسيين هما :

* القدرة والخبرة والمعرفة الفنية للقيام بالعمل المطلوب.

* هيكل القيم والأخلاق والمبادئ الحميدة.

ب — الترقية : الترقية وسيلة لحث الأفراد على العلم والتعلم واكتساب المهارات وتحقيق الأهداف المنشودة .

يقول تعالى : " هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون " الآية ٩ الزمر

ويقول تعالى أيضا : " يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات " الآية ١١ المجادلة .

ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم :

(من ولي لنا عملا وليس له منزل فليتخذ منزلا أو ليست له زوجة فليتزوج أو ليس له خادم فليتخذ خادما ، أو ليس له دابة فليتخذ دابة) .

وذلك لتوفير الوسائل والأدوات والظروف لحسن القيام بالعمل والمحافظة على العاملين .

ج — التدريب : يحتاج الفرد إلى إعداد وتأهيل وتدريب على متطلبات الوظيفة التي يشغلها واحتياجاتها على متطلبات الوظيفة التي يمكن أن تتم ترقيته إليها لابد من إكسابه مهارات وقدرات خاصة تتفق مع

احتياجات الوظيفة أو المنصب المرشح اليه استرشادا بقول الرسول صلى الله عليه وسلم : (فإذا كلفتموهم فأعينوهم)

ولهذا كان على صاحب العمل أن يوفر للعامل ما يعينه على أداء العمل وعلى حسن القيام بالوظيفة وبالمهام الموكولة اليه .

د — الأجر والحوافز : الأجر هو المقابل المادي لعنصر العمل ، ويجب أن يكون عادلا ومناسبا .
يقول تعالى " ولا تبخسوا الناس أشياءهم ولا تفسدوا في الأرض بعد إصلاحها " الآية ٨٥ الأعراف

ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم : (أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه)

كما يقول عليه الصلاة والسلام : يقول تعالى فى الحديث القدسى : " ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة ، ومن كنت خصيمه خصمته ، رجل أعطى بي ثم غدر ، ورجل باع حرا وأكل ثمنه ، ورجل استأجر اجيرا فاستوفى منه ولم يعطه حقه "

وفضلا على ذلك فإن الاجر يرتبط بالجهد والمهارة والإبداع فى العمل ، ومن ثم فقد يتفاوت الأجر وتمنح بعض الحوافز المادية والمعنوية ، يقول تعالى : " والله فضل بعضكم على بعض فى الرزق " الآية ٧١ النحل

٢ - الاستعداد الجاد والانطلاق السديد نحو الأهداف التنموية :

يجب أن يكون الاستعداد جادا بحيث تتبنى لذلك الاستراتيجيات والخطط الطويلة الأجل ، وتخصص لها البنود المالية والكفايات التنظيمية القادرة على مواجهة العقبات والمشكلات حتى يكون التوجه العام صائبا وسديدا .

فاليابان عندما حرصت على مسايرة موجة التصنيع والوصول إلى الريادة العالمية لم تنظر الى وضعها الراهن الكئيب آنذاك وانما انطلقت وتجاوزت الإمكانيات وجعلت أساس البناء ثروتها البشرية .

٣ - تعميق مبادئ الانتماء والولاء لدى الأفراد :

إن تعميق مبادئ الانتماء والولاء يمثل اللبنة الأساسية للانطلاق والاندفاع نحو المستقبل بثقة واطمئنان (١٧) يمكن مواجهة رياح واعاصير التغيير فالمدينة الغربية خلقت فى مسارها عددا من الجوانب السلبية أنتجت عدة أمراض فى مقدمتها الصراع النفسى والأيدولوجي إلى جانب الأمراض العضوية المستعصية والسباق المسعور نحو المادة ، والفراغ العقلي والروحي وما كان ذلك إلا لسيادة مبدأ الذات وتحجيم مبدأ الولاء والانتماء الجماعي .

يقول الرسول صلى الله عليه وسلم : * (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه) ويقول : * (مثل المؤمنین فی توادهم وتعاطفهم وتراحمهم كمثل الجسد الواحد ، إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى) .

٤ - الحفاظ على الهوية العربية والإسلامية والاستعانة بمجالات الفكر الواردة بوعي وإدراك :

يجب الحفاظ على هوية الأمة العربية الإسلامية وحماية حضارتها وتراثها ، ولا يمنع هذا من الاستعانة بما يرد من تيارات فكرية تساهم في تحقيق التنمية الشاملة ، ولكن يجب الانتقاء والاقتناع عند الاقتباس ، فليس هناك نموذج واحد للتنمية وإنما على كل شعب أن يجد بنفسه طريقة إلى تحقيقها مستفيدا من تجارب الآخرين .

يجب علينا عند الاقتباس أن ندرك أن التكنولوجيا ليست من المعطيات المحايدة وإنما تتحد التكنولوجيا بمجموع ظروف البلاد التي تبتدعها ، وبالاحتياجات والأهداف التي تتوخاها المؤسسات الاقتصادية التي تستخدمها . ولذا يجب الاستفادة من إيجابياتها وتحاشي السلبيات المتعلقة بها .

إن الأسلوب الذي اتبعته اليابان في هذا الصدد يعتمد على الإنتقاء ، فقد إستقبلت ما تطلب الأمر اقتباسه ، وتركت وابتعدت ما تعارض مع قيمها وتراثها .

٥ - الإهتمام بمستوى التعليم :

يرتبط تحقيق التنمية بمستوى التعليم ارتباطا طرديا ، فمن المعلوم أنه لا يمكن ازدهار شعب ما دون وعي وفهم وإدراك ، ولن يكون ذلك بغير تعليم .

إن التعليم يمثل مفتاح الأبواب المتعددة للتنمية الفكرية والعلمية للموارد البشرية ، ودعم القوة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ، ورفع مستوى التجديد والإبتكار في العلوم ، والإبقاء على القيم الحضارية .

إن أطفال اليوم تلاميذ المدارس ، والشباب من طلبة الجامعات هم قادة الغد في المنظمات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والعسكرية ، فإن حسنت أساليب تربيتهم وتعليمهم نجحت بعد ذلك أساليب قياداتهم ، ولهذا لا بد من مواجهة الأمر بالصدق والصراحة والأمانة والعزيمة على إصلاح نواحي الخلل ، وذلك بالتركيز على النقاط التالية :

أ — المعلم . ب — عدد الساعات المعتمدة للدراسة . ج — نوعية المناهج والمقررات الدراسية . د — أساليب التعليم ووسائل توصيل المعرفة .

نتائج البحث

خلص الباحث إلى عدة نتائج يمكن إجمالها فيما يلي :

- أ- توجد عدة عوامل أدت إلى تقدم اليابان من بينها : ١ - العوامل المادية والتي يتمثل أهمها في الأرض والموارد الطبيعية . ٢ - العوامل البشرية : ومصدرها القوى العاملة وطرق التنظيم والإدارة .
- ٣ - العوامل المعنوية والنفسية والثقافية والتي يكمن أهمها في العزلة والانتماء والتعليم والثقافة .
- ب - تتعدد نظريات الإدارة في التعامل مع الموارد البشرية ، ومن أهم تلك النظريات :
 - ١ - نظرية X، ٢ - نظرية Y، ٣ - نظرية البيروقراطية ، ٤ - نظري ٥ - نظرية Z
- ج - هناك إثني عشرة خطوة يجب إتباعها حتى يمكن تطبيق نظرية Z في الإدارة اليابانية ، تبدأ بالإفتتاح بجدوى النظرية وأهمية تطبيقها ، وتنتهى بضرورة السماح بتطوير العلاقات الشمولية المتكاملة.
- د - تتمثل أهم خصائص المنهج الياباني في إدارة الموارد البشرية فيما يلي : ١ - النظرة الشمولية في الإهتمام بالأفراد العاملين . ٢ - الوظيفة مدى الحياة . ٣ - المسارات الوظيفية غير المتخصصة . ٤ - المشاركة الجماعية في صنع القرار . ٥ - القيم لمشتركة . ٦ - البطء في عملية التقويم والترقية . ٧ - وحدة المصلحة بين المنظمة والعاملين.
- هـ- أن هناك محددات تعوق إدارة الموارد البشرية في البيئة العربية من بينها : ١ - البعد عن المنهج الإلهي . ٢ - تدنى النظرة للمورد البشرى . ٣ - التأثر بالأفكار والأيدولوجيات والمذاهب الدخيلة . ٤ - طبيعة النظام التعليمى . ٥ - التأخر المعلوماتى والخواء التكنولوجى . ٦ - ضعف العائد من مراكز البحوث.

الخلاصة

رغم وجود خصائص فريدة لليابان كدولة ، ونظام ، وموقع جغرافى ، وثقافة ، وظروف إجتماعية وإقتصادية ، رغم هذا وغيره ، إلا أنه يمكننا القول أن نظام الإدارة فى دول عالمنا العربى يمكنها الإستفادة من النتائج الإيجابية للمنهج اليابانى فى إدارة الموارد البشرية وذلك شريطة أن تراعى بعض النقاط التى توصل إليها البحث والتى تتمثل فيما يلى:

- ١- الإلتزام بالمنهج الإسلامى فى إدارة الموارد البشرية.
- ٢- الإستعداد الجاد والإنتلاق السديد نحو الأهداف التنموية.
- ٣- تعميق مبادئ الإلتزام والتنظيمى والولاء لدى الأفراد.
- ٤- الحفاظ على الهوية العربية الإسلامية والإستعانة بمجالات الفكر الوارد بوعى وإدراك
- ٥- الإهتمام بمستوى التعليم و تدعيم عاومل جودته فى جميع مستوياته ومراحله .

الهوامش والمراجع

١ - يمكن الرجوع إلى :

أ — نوريهيتوتانكا ، " أسلوب التطوير الإقتصادي ودور السياسة الصناعية في اليابان ندوة تجريبية الادارة الصناعية في اليابان ، نظمتها الغرفة التجارية الصناعية في الرياض بالتعاون مع منظمة الخليج للاستشارات الصناعية والمركز الياباني للتعاون مع الشرق الأوسط ، الرياض — السعودية ٨ جمادى الاولى ١٤٠٩هـ / ١٧ ديسمبر ١٩٩٨ م .

ب — عبدالرحمن صالح المشيخ ، التفوق الياباني وملاحم التجربة العربية (الرياض : غير مبين الناشر ، ١٩٩٤م) .

ج — د. محمد عبدالقادر حاتم ، الادارة في اليابان كيف تستفيد منها (القاهرة : الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ١٩٩٠م) .

(٢) ريتشارد ت. باسكال وأنتوني ج آتوس ، فن الادارة اليابانية ترجمة حسن محمد يس الرياض : معهد الادارة العامة ، ١٩٨٦م) ص ١١٠ .

(٣) عبدالرحمن صالح المشيخ ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٩ .

(٤) د. علي محمد التويجري ، " هكذا تتحدث القوى الكبرى ، رسالة الخليج العربي ، العدد ٢٨ السنة ٩ ، ١٤٠٩هـ .

(٥) د. محمود عساف ، أصول الادارة (القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٧٧م) ، ص ٨٦ — ٨٧ .

(٦) وليم ج أوشي ، النموذج الياباني في الادارة نظرية Z ترجمة حسن محمود يس (الرياض : معهد الادارة العامة ، ١٩٨٦م) ص ١٢٨ — ١٦٩ .

(٧) وليم ج أوشي ، مرجع سبق ذكره ، ص ٧٥ .

(٨) المرجع السابق ، ص ٧٧ .

(٩) أنظر : أ — ريتشارد ت. باسكال وانتوني ج آتوس ، مرجع سبق ذكره ، ص ٦١ — ٦٨

ب — وليم ج أوشي ، مرجع سبق ذكره ، ص ٨١ — ٨٥ .

(١٠) د. رفاعي محمد رفاعي ، " فلسفة الادارة اليابانية في إدارة الموارد الانسانية . ما الذي يمكن أن نتعلمه الادارة العربية منها ؟ " مجلة العلوم الاجتماعية ، العدد ٤ المجلد ١٢ شتاء ٨٤ ، ص ٧٩ — ١١٢ .

(١١) وليم ج أوشي ، مرجع سبق ذكره .

(١٢) د. رفاعي محمد رفاعي ، مرجع سبق ذكره .

(١٣) للتوسع يمكن الرجوع إلى

- أ- إيتسام عبد الرحمان حلواني ، وعيدروس عبدالله سرور الصبان ، السلطة الإدارية وعلاقات الإدارة مع الجمهور ، مجلة جامعة الأمام سعود ، م ٤ ، العلوم الإدارية (٢) ، ١٩٩٢ .
- ب- د. رفاعي محمد رفاعي السلبيات الأخلاقية في سلوك العاملين بالحكومة والقطاع العام دراسة تطبيقية للظواهر والأسباب وطرق العلاج ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة جامعة المنصورة ، م ١١ ، ع ٢ ، ١٩٨٧ .
- ج- زكي راتب غوشة ، الإنحراف بالوظيفة العامة في الإدارة العربية ، أسبابه وسبل معالجته ، دراسات ، م ١٠ ، ع ١٤ ، ١٩٨٣ .
- (١٤) د. كامل السيد غراب " الربط بين استراتيجيات التطوير التكنولوجي وأساليب ادارة العمليات في تحسين الكفاءة الانتاجية : التجربة اليابانية " المجلة العربية للإدارة ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، عمان الاردن ، العدد الأول ، المجلد ١٦ ، ١٩٩٤ ، ص ١٥١ — ١٩٣ .
- (١٥) د. رفاعي محمد رفاعي ، مرجع سبق ذكره .
- (١٦) عبدالرحمن صالح المشيخ ، مرجع سبق ذكره .
- (١٧) حمدي حمزه أبو زيد ، اليابان دروس ونماذج وانجازات خارقة (الرياض : مطابع الفرزدق ، ١٤٠٩هـ / ١٩٨٩م .