

## مقدمة

كما هو متعارف عليه أن لكل كتاب مقدمة تكون تلخيصاً وتعريفاً شاملاً لفصله. والواجب الأساسي على الباحث أو الكاتب أن يجيب عن سؤال مهم: لماذا كتبت هذا الكتاب؟ ومن هذا المنطلق فإنه بات من الضروري، قبل كل شيء، أن يكون للكتاب هدف مباشر، وأن يكون لكاتبه قضية يدافع عنها مع وجهة نظر يتبناها. وبعد كل شيء، أن يوصل بكل الوسائل الممكنة وباللغة الواضحة والمفهومة وبالسلاسة التي لا تفسد البلاغة جل المفاهيم والأسس والمبادئ التي يود إيصالها إلى وجدان وعقل وقلب القارئ المهتم والمختص. وفوق كل شيء، أن تتحقق منه الاستفادة القصوى بمحاولة الكاتب أن يترك للقارئ أو الباحث الفرصة لاستخدام بصيرته بما يؤدي إلى ازدياد معرفته ومهاراته في استخدام الأساليب الواردة بالكتاب.

وكتابي هذا عن ثلاثة أبعاد مجتمعة ومتداخلة كما وردت بعنوان الكتاب (إستراتيجية الإدارة اليابانية) يحاول في البداية توضيح معنى ودلالات وتطبيقات الإستراتيجية على الإدارة. أما البعد الثاني فهو محاولة بالتعريف في المفاهيم والمنطلقات الإستراتيجية الإدارية اليابانية ومنهجها ونهجها ومصادر هذا النهج التي انبثقت عن هذه الإستراتيجية المختلفة عن منهج ونظرية الإدارة الغربية. أي إنني أحاول من خلاله التعريف للإداريين العرب بكل ما يمكن من وضوح من أين جاء اليابانيون بوسائل إدارية مبتكرة ونابعة من الجغرافيا والتاريخ والديموغرافيا والقيم الاجتماعية والقراءة الذكية للتراث الياباني بما تحقق من خلاله استنباط وسائل إدارية مبتكرة محليا أدت لبروز ما تم تسميته (المعجزة اليابانية). إنها محاولة للإجابة عن عدد من الأسئلة والطروحات التي تجيب عن السؤال المهم: لماذا كتبت هذا الكتاب؟:

- ١- كيف تحقق لليابان التنمية والتطوير مع ندرة الثروات الطبيعية؟
- ٢ - لماذا تحققت المعجزة اليابانية ولم تتحقق لدول أخرى توفرت بها موهبة الطبيعة؟
- ٣ - من أين جاء اليابانيون بأسلوبهم الإداري المحلي والمختلف عن المناهج والنظريات الإدارية الغربية؟
- ٤ - كيف استطاع اليابانيون التوليف والملاءمة والمواءمة ما بين التراث الشعبي التقليدي والحداثة بابتكار أساليب إدارية نابغة من البيئة المحلية؟
- ٥ - ما هي القوى الدافعة التي أسهمت بنجاح التجربة الإدارية اليابانية؟
- ٦ - هل استنباط الإستراتيجية النابعة من الثوابت البيئية هي المحدد الأساسي للتطوير؟
- ٧ - كيف حقق اليابانيون هذه المعجزة التي تتضارب أو لا تتوافق مع معظم النظريات الإدارية الغربية؟
- ٨ - كيف يمكن للباحثين العرب في الإدارة استنباط إستراتيجيات إدارية عربية نابغة من البيئة المحلية والثوابت البيئية العربية؟
- ٩ - هل يمكن بناء نماذج ومناهج إدارية عربية نابغة من إستراتيجية إدارية عربية من البيئة العربية؟
- ١٠ - هل ثوابت البيئة المحلية هي المحدد الكابح أو القوة الدافعة لنجاح الإدارة؟
- ١١ - هل يمكن نقل أو استنساخ بعض الأفكار أو المفاهيم أو الأسس أو المبادئ للإدارة اليابانية ما يمكن تجربته وإنجاحه في عالمنا العربي؟
- ١٢ - هل جاء الوقت المناسب للممارسين الإداريين العرب لإبداء أفكارهم

وبصيرتهم للأكاديميين العرب في الإدارة وصولاً لاستنباط نهج يمزج ما بين نظريات وممارسات الإدارة الغربية واليابانية وصولاً إلى نماذج ونظريات إدارية عربية؟

هذه الأسئلة العديدة المتداخلة والمتكررة أحياناً هي السبب الأساسي لكتابة هذا الكتاب. قد عمدت إلى التكرار لكثير من الأفكار في محاولة لإيصال مفهوم الإستراتيجية الإدارية من منظور تطبيقي على الإدارة اليابانية. وكان منطلقني من هذا التكرار هو الرغبة في تليح الوعي المعرفي العربي، والإداري بشكل خاص، بكيفية استخدام مفهوم ودلالات الإستراتيجية التي اكتشفت أن استخدامها قد أخذ نهجاً بعيداً عن منهجها الأساسي. وما التكرار إلا تعبير عن رغبتني في إخصاب الذهن والمعرفة الواعية للإداريين والأكاديميين العرب في الاستدلال على استخدامات الإستراتيجية وصولاً إلى إستراتيجية إدارية عربية نابعة من الثوابت والقيم العربية، كما في التجربة اليابانية، مدار البحث، يصدر عنها من بصيرة نافذة بعض الأساليب الإدارية العربية الناجعة والمحققة للتنمية والتطوير المطلوبة.

وقبل الخوض في التعريف الشامل لما في هذا الكتاب، أود أن أوضح بشكل خاص مفهوم الإستراتيجية الذي - مع الأسف - أصبح يعني كل شيء أو لا يعني شيئاً البتة. فالإستراتيجية من أكثر المصطلحات المتداولة بين الخاصة والعامة، إلا أنه مع كل ذلك يجهل فحواها ومعناها وخبايها حتى المتخصص في حقل الإستراتيجية. ولهذا فإن الخلط وعدم الوضوح وكثير من سوء الفهم والتشويش حتى وصلنا إلى تعويض المصطلح ليعني التخطيط أو السياسات وحتى الأهداف. قبل كل شيء، الكلمة ليس لها مرادف باللغة العربية وتعودنا منذ البداية على نقل اللفظ الإنجليزي كما هو إلى العربية. وأصل الكلمة باللغة اليونانية يعطينا بعض الدلالات

على معناها، إذ يركز حرفياً على «الدهاء في المناورة العسكرية للتضليل أو الخدعة أو المباغته أو المفاجأة للعدو لتحقيق الانتصار».

وظهر مصطلح الإستراتيجية في القرن التاسع عشر على يد ممارسين في العلوم والفنون العسكرية أمثال: فينتر وهارت ومولتكة وبوفر، ويمكن جمع تعريف شامل لها من كتاباتهم بأنها «فن توزيع واستخدام المعارك بالوسائط والقوى العسكرية لتحقيق أهداف الحرب التي حددتها السياسة». ولأنها - أي الإستراتيجية - كانت حكراً على كبار القادة العسكريين واتصافها بالسرية والخصوصية والاكتفاء بوجودها بفكر القادة دون تدوين للوسيلة أو الأسلوب الفكري الذي يراه القائد العسكري في تصنيف الأحداث وأهميتها واختياره الوسيلة الفاعلة والملائمة. وقد أدت هذه الخصوصية والسرية إلى عدم الوضوح وسوء الفهم مما نتج عنه مرادفة الإستراتيجية بالحرب أو المعركة. إن الجهل الفلسفي والفكري أوصل كثيراً من القادة العسكريين لاستخدام الحرب علماً بأنها لا تعني الحرب ولا تعني استخدام القوة، بل التهديد باستخدام القوة، وصولاً إلى تحقق الأهداف.

وانتقل المصطلح في القرن العشرين من ذهن القادة العسكريين إلى الدراسات الأكاديمية وبدء مرحلة جديدة من التنظير والتوثيق لهذه الوسيلة أو الأسلوب ونقلها لحقول المعرفة الأخرى، كالعلوم السياسية والعلوم الإدارية وما ظهر حديثاً بمسمى «الدراسات الإستراتيجية». وأسهم حقل الدراسات في إدارة الأعمال بشكل فاعل في تفجير وتجزير مصطلح الإستراتيجية الإدارية الذي نحن بصدده. وهدفنا هنا يركز على إيضاح المفهوم العام للإستراتيجية الإدارية دون الدخول في المناهات النظرية والمداخل المختلفة التي لا شك أنها تثري الممارس حتى يتمكن من استيعاب النظرية وتطبيقاتها المختلفة.

فالإستراتيجية الإدارية في إدارة الأعمال وبالذات في قطاع الأعمال تُعدُّ مهمة رئيسية للإدارة العليا التنفيذية والمتمثلة في المدير العام أو الرئيس التنفيذي؛ لذلك فهي تتشابه مع العسكرية بأنها مهمة مرتبطة بالقائد الأعلى . ومن جانب آخر تتشابه مع العسكرية بأنه اتضح لنا أن ضرورة إعداد الإستراتيجية مرتبط بوجود عدو تتوخى محاربتة بأي طريقة تكون المعركة إحدى خياراتها، وكذلك فإن ضرورة إعداد الإستراتيجية الإدارية مرتبط بوجود منافس تتوخى مقارعتة وصولاً إلى تحقيق بيعي لحصة من السوق تأخذها من هذا المنافس، أو تتوخى وقف المنافس عن أن يأخذ جزءاً من حصتك من السوق. كما في وجود العدو للإستراتيجية العسكرية، فإن وجود المنافس ضرورة للإستراتيجية الإدارية وبدون المنافسة لا ضرورة لإعداد الإستراتيجية. وهنا من الضرورة التركيز على الكلمات المفتاحية وهي (العدو) بالنسبة للعسكرة، و(المنافسة) بالنسبة للإدارة، إذ بدونها لا جدوى من التفكير الإستراتيجي .

إذن فالإستراتيجية الإدارية تُعدُّ أسلوباً أو وسيلة تنبع من تفكير خلاق وابتكاري وإبداعي وتبنى من جراء تصنيف الأحداث ومزج المتضادات بطريقة قيادية ونقلها إلى حيز التنفيذ عن طريق إعداد الأهداف والأغراض والخطط والسياسات والاجراءات، فهي مناورة ومباغثة ومفاجأة مقصودة ضد المنافسين في السوق وصولاً إلى هدف في زيادة الحصة السوقية، وهي كذلك أفكار وقرارات يتم اتخاذها بمعزل عن توفر كامل المعلومات وتميز بالمخاطرة وعدم التأكد. ومن ذلك فهي أسلوب تفكير إبداعي ابتكاري يسعى لتحسين نوعية الإنتاج أو أسلوب خدمة المستهلك مقارنة بالشركات المنافسة بالتركيز على إظهار وتفعيل قدرة نقاط القوة في الشركة، ومحاولة معرفة نقاط الضعف في الشركة المنافسة بغية الحصول على حصة من السوق أكبر من حصة المنافسين.

الإستراتيجية الإدارية إذن بصيرة وإرادة قبل كل شيء، وتفكير خلاق وابتكاري وإبداعي فوق كل شيء. وبعد كل شيء تبقى على أنها مهمة قيادية موجهة ضمن إطار محدد للخيارات المبنية على قوة الدفع لدى القائد وشركته وإدارته؛ لما لهذه القوة من قدرة على إيجاد الأرضية المشتركة لبناء الإستراتيجية، والتي ينبثق عنها الأغراض والأهداف والخطة والسياسات والبرامج والميزانيات.

ولزيادة الإيضاح بشكل شامل نود أن نبحث من أين جاء اليابانيون بإستراتيجية منبثقة من بيئتهم المحلية وأوصلتهم إلى هذا المستوى العالمي في التنمية الشاملة. ويلخص المنهج والنهج الإداري الياباني أحد وزراء التنمية بقوله (إننا أتينا بأساليب متضادة بالكامل مع ما ذهبت إليه النظرية الاقتصادية أو مع ما ذهب إليه المنهج الأمريكي). ومن هذا المنطلق، سيكون جل تركيز الفصول الأربعة من هذا الكتاب على المصادر البيئية التي استنبطوا منها إستراتيجية إدارية من بصيرة نافذة وفاعلة باستخدام أساليب مثل: الجماعية، والإجماع والمشاركة، والجودة، والإنتاج المكثف، والوظيفة الدائمة، وأفكار عديدة أخرى حققت لهم التنمية والتطوير الذي نحن بصددده.

أما بداية الكتاب في فصله الأول بتحليل وبحث لعشر مساقات تركز على الثوابت والمتغيرات الأساسية في البيئة اليابانية، وتدور حول الجغرافيا والتاريخ والعزلة والسكان والثروة البشرية وعصر النهضة والعسكرة والاحتلال الأمريكي. وقد تعمدت التكرار في كل مساق من هذه المساقات العشرة، حتى انني قصدت أن يكون المساق لوحده شاملاً لكافة الأفكار والمفاهيم التي يمكن من خلالها على طلاب الدراسات العليا العرب في الإدارة والممارسين من القيادات الإدارية التنفيذية أن يتمكنوا من تحقيق المعرفة الواعية في كيفية استخدام الإستراتيجية وصولاً إلى وسائل وأساليب إدارية عربية فاعلة. ومن هذه الثوابت البيئية تم استنباط عدد من

الإستراتيجيات سوف نأتي لذكر أهمها بطريقة محققة للمعرفة الواعية. فكما هو معروف بانفراد اليابان عن كافة بلاد العالم بانعدام وجود الحيوانات الأليفة كالأبقار لتساعد الإنسان في الزراعة والتنقل، إذ أعطت هذه الخاصية ميزة رئيسية لأهمية تنمية وتطوير الثروة البشرية. ومع حجم الأرض الصغيرة القابلة للزراعة نسبياً والاعتماد على الإنسان لزراعة الأرز، الغذاء الرئيسي، والذي يعتمد إنتاجه على قدرة عدد كبير من البشر لصيانة نظام ريه وحصاده، ومع أنه تاريخياً لآلاف السنين لم يكن باستطاعة العائلة الواحدة إنتاج كفايتها منه، مما أدى لتكاثر العائلات المجاورة بالعمل الجماعي لإنتاج حاجتهم جميعاً مع حدوث فائض. هذه الثوابت البيئية من منظور إستراتيجي منحت لهم الجماعية في العمل والاتجاه نحو الإنتاج بالجملة أو الإنتاج المكثف (Mass Production).

أما العزلة عن العالم فنتج عنها شعب متجانس من حيث العرق واللغة والدين والقيم الاجتماعية مما حقق الألفة والمودة والترابط، إذ لا تعديات أو تنافر عشائري أو مذهبي أو إقليمي. هذا التجانس الذي هو نتاج البيئة أصبح مصدراً إستراتيجياً للعمل الجماعي والإنتاجية. ومن الملاحظ في الكتابات الإدارية اليابانية التركيز على الترابط والألفة والمودة دون صراعات وتنافس ودون أن نعرف مصدره في التجانس السكاني وتغلبهم على جغرافيا الأعاصير والزلازل والندرة. والاستفادة من قراءة التاريخ مليئة بالمتغيرات، إلا أن أهم مصدر إستراتيجي يتمثل في نمو وتطور الإقطاع بإشراف طبقة المحاربين أو الساموراي. فالإقطاع ركز على الإنتاج المكثف من زراعة الأرز ورسخ الرأسمالية التي تم ضبطها وربطها من خلال النظام الصارم للساموراي مما كون انضباطاً وسلوكاً مستقراً حقق في النهاية احترام السلطة التي تُعدُّ مصدراً أساسياً لنهضة ومعجزة اليابان. هذا التجانس العرقي أعطاهم إستراتيجية في قطاع الأعمال والصناعة من خلال أسلوب احتكار

الزيباتسو أو الشركات العملاقة القابضة والتي يسرت إمكانات بناء اليابان للعسكرة والانفتاح على الغرب وخاصة ألمانيا وفرنسا وهولندا مع احتلالهم لعدد كبير من دول شرق آسيا لتحقيق إستراتيجية الحصول على الثروات الطبيعية النادرة في بلادهم. ومع هزيمة اليابان لأول مرة في تاريخهم بالحرب العالمية الثانية واحتلالها من الولايات المتحدة والإتيان بإستراتيجيات فرضتها هزيمة الحرب والتي كان نتائجها بالمجاعة والفاقة في استنباط نظام الوظيفة الدائمة بعد حل احتكارات الزيباتسو والاتجاه نحو الديموقراطية في المجلس النيابي وتعديلات جوهرية في الأنظمة والسياسات والإجراءات التي أدت إلى نمو وتطور الصناعة التصديرية بفعل التلاحح والتعاون الدؤوب ما بين الأجهزة الحكومية وقطاع الأعمال والصناعة. وأكثر الإستراتيجيات الفعالة في عصر النهضة الميجية باختيار أفضل الكفاءات المختارة للدراسة والتدريب في الغرب من شبيبة مختارة ومحافظة على التقاليد حاولت بعد عودتها في تنفيذ معرفتها الواعية والمهارات المكتسبة في نقل التقنية الغربية بطريقة متوافقة وملائمة للبيئة اليابانية.

ثم ينتقل الكتاب في الفصل الثاني لعشر مساقات في القيم الاجتماعية اليابانية التي أسهمت في استنباط إستراتيجيات إدارية مرتبطة بالولاء والانتماء والثقة المتبادلة النابعة من التجانس العرقي. أدت العزلة عن العالم جغرافياً وتاريخياً على مساحة جغرافية صغيرة وأرض زراعية ضئيلة تتصف بالقلّة والندرة أمام عدد هائل من الثروة البشرية إلى الانتماء إلى الأرض أسهم ذلك في بناء الشعور بالمسؤولية الجماعية، إذ يؤمن الياباني بأن حريته بصفته فرداً لا تكتمل إلا إذا تنازل برغبته عن مصلحته الذاتية في سبيل المصلحة العامة تحقيقاً لمبدأ البقاء الذي يعدُّ كلمة مفتاحية بالثقافة اليابانية. وقد تحقق لهم هذا الولاء والانتماء بعد هزيمة الحرب العالمية الثانية باستنباط إستراتيجية الوظيفة الدائمة بما لها من مزايا تتحكم في نوازع

النفس البشرية وتحقيق الاستقرار النفسي والعملية والتي زرعت فيهم خصال اجتماعية في الألفة بدلاً من الجفاء والمنافسة والصراع، لأن انعدام الصداقة بين العاملين يقلل الثقة ويزيد المنافسة غير الشريفة ويزرع الحقد والكراهية. إن هذه الإستراتيجية في الجماعية والإجماع والوظيفة الدائمة أدت إلى الكفاءة الإنتاجية بما تم الاتفاق على تسميته بالإنتاج المكثف (Mass Production) الذي كان ولا زال أساساً للقدرة الصناعية التصديرية لليابان، والتي تحققت من خلالها المعجزة اليابانية. وكان لبناء القدرة الذاتية والتي فرضها الاحتلال الأمريكي بتقرير دودج ومكارثر فرصة جوهرية للإتيان بالإستراتيجية الإدارية في الاعتماد على الذات دون الحصول على قروض عالمية تؤدي إلى ميزانية العجز التي نلاحظها في معظم دول العالم.

وأكثر الفصول تعقيداً وتشابكاً في الفصل الثالث باللبينات الأساسية للإستراتيجية الإدارية بعدة مساقات بحكم الترابط المؤسسي (Institutional Grid) ما بين قطاعات المجتمع العامل في البيروقراطية وقطاع الأعمال والجمعيات الاقتصادية والصناعة والخدمية والبنوك والتعليم. والإيضاح في عدد من المساقات لانفراد اليابان عن باقي دول العالم في طبيعة ومنهج ونهج العلاقة ما بين القطاع الحكومي البيروقراطي وقطاع الأعمال بكافة مؤسساته من تمازج وتجانس وترابط وتلاحم وتوافق وتوافق دون أي فورية للبيروقراطية أو قطاع الأعمال يعكس أهم مصدر أدى إلى النهضة الاقتصادية واستقرارها وتوازنها حتى عصرنا الحاضر. ولا مندوحة من القول باختصار شديد أن بناء النظام التعليمي الذي كان مصدره الأساسي إزالة الأمية بشكلها الكلي القاطع ما بين عام ١٩٢٠ و ١٩٢٧. وقد أسهمت الإستراتيجية التعليمية والتدريبية بتربطها مع السياسات الإدارية في الوظيفة الدائمة في زرع المنافسة الشريفة لبنوية التميز في المعرفة والمهارات المرتبطة بالعمل الجاد والولاء والانتماء. وأسهمت الإستراتيجيات الإدارية في احترام السلطة لما تصدره البيروقراطية من

توجيهات إدارية متوازنة إجماعية تأخذ قبل صياغتها أسلوب اتخاذ القرارات الجماعية والإجماعية في المشورة مع كافة التنظيمات المؤسسية، مما أدى لبزوغ سياسات إدارية فاعلة ومن قيادات إدارية وطنية تمثل وتعكس التجانس العرقي للأمة اليابانية.

والفصل الرابع والأخير يهدف إلى إلقاء الضوء وبوضوح لتحقيق المعرفة الواعية بالنظريات الإدارية اليابانية مبتدئاً بما حققته اليابان في أسلوب الاستيعاب والنقل والمحاكاة للنظريات الإدارية الغربية خلال فترة الاحتلال الأمريكي في إستراتيجيات النقل للتقنية الشاملة من قبل الشركات المتعددة الجنسية وإنشائها شركات مختلطة أمريكية أو أوروبية يابانية (Joint Ventures) وقد حاولت إيجاد مصادر النظريات والأساليب الإدارية اليابانية في التسويق والخدمات البنكية، والأهم كذلك نظريات وحلقات الجودة، وتبين لي أن الإستراتيجية في الاعتماد على الذات، أو بناء القدرة الذاتية كانت العنصر المهيمن في الإتيان بهذه المناهج المنبثقة من التوفيق والملاءمة مع البيئة العامة المحلية. فقد قامت القيادة اليابانية ممثلة بالبيروقراطية وتلاقحها مع قطاع الأعمال بصياغة اتفاقيات نقل التقنية ودفعت مقابلها مبالغ باهظة وانتهجت التنسيق والمتابعة الحثيثة على تحقيق النقل ضمن مدة زمنية محددة وبإلحاق عدد كبير من المدربين اليابانيين مع كل خبير أمريكي أو أوروبي حتى يتمكنوا من اكتساب المعارف والمهارات من خلال العمل التنفيذي مما حقق لهم فعالية النقل والاستيعاب والابتكار لنظريات محلية. واتضح لي كذلك أن الأساليب التي ابتكروها تتفق مع ما ذهب إليه وزير التنمية الإدارية الذي أوضحت في هذه المقدمة مقولته بأن: (اليابان جاءت بأساليب متضادة بالكامل مع ما ذهب إليه النظرية الاقتصادية والإدارية الغربية). وقد أنهيت الكتاب بفصلين أحدهما خلاصة والآخر للاستنتاجات اعتبرهما أهم ما ورد بهذه الفصول والمساقات.

فهدف الكتاب محاولة متواضعة لشحذ الهمم للإتيان بإستراتيجية إدارية عربية ينتج عنها أساليب ووسائل فاعلة لتحقيق التطوير الإداري لقطاعاتنا الإنتاجية العربية. ولا بد من الإشارة هنا مرة أخرى، إلى أنني قصدت التكرار في كل مساق من المساقات الثلاثين الواردة في هذا الكتاب لعدة أسباب، ليكون كل مساق متكاملًا وكجزء مستقل عن المساقات الأخرى، ولربط كل مساق مع بعض الأفكار والمفاهيم الواردة بالمساقات الأخرى. ويعود ذلك كله إلى رغبتني في التبسيط بأكبر قدر ممكن للإداريين العرب لتصل إليهم المعرفة بوضوح تام تمكنهم لاحقاً من نفاذ بصيرتهم وصولاً إلى إستراتيجية إدارية عربية ينبثق عنها أساليب ونماذج ومناهج إدارية عربية فاعلة محققة للتنمية والتطوير المتوازن إن شاء الله.

ولا يسعني في الختام إلا أن أقدم شكري للأخ ماهر عثمان على طباعته المسودات العديدة لهذا الكتاب، وللأخ أحمد نصار على مراجعته اللغوية وللأخ أحمد عبدالله العجاجي على مراجعته اللغوية وملاحظاته العديدة القيمة التي أدت إلى إعادة صياغته بشكل أكثر قبولاً. كما أشكر عائلتي في إعطاء الوقت الكافي لأعداده بالإضافة للوقت الذي كنت أحاول فيه الجمع ما بين عملي في مجموعة شركات الموارد القابضة، وإعداد هذا الكتاب قبل بداية العمل من الخامسة حتى التاسعة صباحاً أو في الوقت الضائع بالفنادق خلال رحلات العمل، والله الموفق.