

## الفصل الثاني

### القيم الاجتماعية

- الانتماء إلى الأرض
- بناء القدرة الذاتية
- الثقة المتبادلة
- الجماعية
- الإجماع
- العمل الجاد
- المسلك والموقف
- الحياة الوظيفية
- الوظيفة الدائمة
- تقييم الأداء



## الانتماء إلى الأرض

نتعلم من الجغرافيا الشيء الكثير وأهم دروسها في الارتباط والانتماء إلى الأرض التي تشكل مصدراً أساسياً للسلوك بشكل عام دون الدخول في تعابير ومصطلحات كثيرة. لا تدعو أي ضرورة إلى مقارنة حجم أرض اليابان بدول أخرى، فهي صغيرة بكل المقاييس علاوة على أن ١٢٪ من أرضهم يمكن استغلالها زراعياً وفترة الزراعة عندهم (٢٦٠) يوماً بحددها الأعلى مع افتقار الأرض للثروات الطبيعية. وأضف إلى ذلك فصل الشتاء القارس الذي يرافقه الأعاصير التايفونية المؤدية إلى الخسائر الكبيرة في الأرواح والموجودات. ولا ننسى كذلك الزلازل والهزات الأرضية وآخرها في عام ١٩٢٣ التي أدت إلى انهيار كامل لمدينة طوكيو. كل هذه الخصائص الجغرافية تجعلنا نتساءل عن طبيعة الانتماء الشديد من الفرد والأمة اليابانية إلى أرضهم. هذا الانتماء من منطلق جغرافي سببه الرئيسي القلة والندرة في حجم الأرض وانعدام ثرواتها الطبيعية والذي يعزز المبدأ والعمود الأساسي الذي بني عليه علم الاقتصاد في مبدأ الندرة. وهذه الندرة أشعلت فيهم الانتماء الذي نتج عنه الولاء والارتباط والكفاءة في استغلال الأرض.

فقد مهدت ضرورات العيش على أرض صغيرة ومحدودة لتحقيق البقاء بزراعة الأرز الذي يُعدُّ مصدراً أساسياً للحياة إلى بناء وتعزيز وتوثيق هذا الانتماء للأرض. وكان معروفاً لديهم أن إنتاج كفاية العائلة من الأرز لا يتم إلا بتعاون مجموعة من العائلات معاً لإنتاج ما يكفيهم جميعاً ويفيض عن حاجتهم. هذه البيئة في الإنتاج المكثف على زراعة الأرز مع انعدام حياة الصيد والرعي لانعدام وجود الحيوانات المساعدة للإنسان في الزراعة أدى إلى تكثيف الإنتاج من جهة وكذلك إلى تنميط العملية الزراعية (Standarization) لزيادة الإنتاج أمام الظروف

المناحية القاسية والأرض المحدودة. ومن جانب آخر، فإن الولاء يتأثر في الانتماء والذي كثيراً ما يرتبط بانتماءات متصادمة في بعض الأحيان كالانتماءات العقائدية أو الوجدانية أو العصبية القبلية أو العشائرية أو الطائفية. ولأن المجتمع الياباني ليس له انتماءات متضاربة أو متنافرة كونهم من نسيج متجانس، فأصبح الولاء والانتماء للأرض هو ديدنهم.

اليابانيون يشيرون إلى بلادهم باسم (نيهون أو نيبون) بلغتهم أي المكان الذي تشرق منه الشمس، وهذه دلالة رئيسية في التعبير عن الانتماء. كما أنهم يطلقون على علمهم الوطني اسم (نيسوكي) أي علم الشمس الصاعدة. يعبرون عن ارتباطهم وانتمائهم للأرض بصور مختلفة لها علاقة مباشرة بصبرهم ومثابرتهم وإتقانهم لعملهم بالإجماع وبروح الفريق أو المجموعة بكلمة نيمواشي والتي تعني الزراعة بالأرض للشجرة ككل متكامل مرتبط بالتربة المغذية للجذور وإتقان زراعتها واقفة غير منحنية وتسميدها حتى تثمر. هذا الانتماء بالتعبير المرتبطة بأن مصلحة اليابان بالأرض والوطن فوق مصلحة الجميع وصالح الجميع أهم من مصلحة الفرد.

الانتماء إلى الأرض التزام شخصي وليس إلزاماً للفرد والجماعة ينتج عنه سلوك وموقف تأثرنا به في مجلس التعاون لدول الخليج على شاشات التلفزيون خلال التصفيات الآسيوية لكأس العالم لعام ١٩٩٤ في الدوحة عندما قام الجمهور الرياضي الياباني بشكل جماعي بتنظيف المدرجات الرياضية التي كان يقف عليها بأستاد خليفة بعد انتهاء فريقهم مع الفريق الإيراني. والأكثر إدهاشاً وانبهاراً وإعجاباً وبشكل لافت للنظر أنهم قاموا بتنظيف أماكن جلوسهم في المدرجات من بقاياهم وهم مهزومون أمام الفريق الإيراني. إن الانتماء إلى الأرض هو أساس الشعور بالمسؤولية التي أدت إلى هذا الالتزام السلوكي، وهم بالفعل غير ملزمين

بتنظيف المدرج .

كما أن الموقف الياباني في الانعزال قبل عصر النهضة استمر في عصر الميجي بالسلم والانفتاح والتطور الصناعي الحربي، الذي نقلهم إلى تجربة الحرب واستعمار كثير من الدول المجاورة، والذي انتهى بهزيمتهم بالحرب العالمية الثانية واستعمارهم عام ١٩٤٥ وجنوحهم للسلم والتركيز على الصناعة وبناء اقتصادهم مكنت وجذرت الانتماء إلى الأرض . فقد تمكنت اليابان من خلال هذا الانتماء في التركيز على المثابرة والجد والتحدي والالتزام بعدما دمرته الحرب العالمية الثانية والهزيمة الساحقة المدمرة التي منيت بها للكفاح المرير من أجل إعادة البناء، كما حدث ذلك بشكل مشابه في ألمانيا . ومن حالفه الحظ برؤية المسلسل التلفزيوني الطويل (أوشين) وفيلم هيروشيما حبيبيتي بتذكر المآسي التي منيت بها بالقتلى والتشويه الذري لقتلى هيروشيما ، ويتذكر جيداً ما يتردد من ذاكرة لا تعرف النسيان والعزاء . إن تصميم الشعب الياباني بانتماؤه إلى أرضه حول هيروشيما القنبلة الذرية إلى مجد صناعي كما حول طوكيو المهدومة بأكملها نتيجة الزلزال عام ١٩٢٣ إلى أكبر مدن العالم .

إن أسرار التقدم الياباني في الانتماء إلى الأرض بحكم التاريخ والجغرافيا فرض وجوده بقوة الإنسان الياباني وليس بقوة السلاح النووي والتقني . لا بد لنا من تحليل دقيق لقدرة الانتماء إلى الأرض حتى يستحق من خلالها ما حققه اليابانيون لبلادهم .

Sakaiya, Taichi. What is Japan, Contradictions and Transformations. Kondasha America, Inc. 1995. pp. 39-43, 61-71, 194-197, 273-282.

Ohmae, Kenichi. The End of Nasion State, the rise of Regional Economics - How new engines of prospoerity are reshaping global markets. London, Harper Collins Publishers, 1995. pp. 98-99.

Reischauer, Edwin O. The Japanees Today, Change and Continuity. Tokyo, Japan. Charles E. Tuttle Company Inc. 1988. pp. 47-52, 107-110.

Reischauer, Edwin O. Japan, The Story of a Nation, Tokyo, Japan. Charles E. Tuttle Company Inc.: publishers 1995. pp. 36-39.

## بناء القدرة الذاتية

لا بد أن الجغرافيا اليابانية بحجم الأرض الزراعية الصغير وعدد السكان الكبير وندرة الثروات الطبيعية وكثرة الهزات الأرضية والانفجارات البركانية أدت إلى تفجير قدرات الإنسان الياباني أمام القلة والندرة. ولا بد أن التاريخ الانعزالي للبلاد منذ مئات السنين وقبل القرن التاسع عشر وبدء عصر النهضة المعروف بعصر الإمبراطور مييجي، الذي يسمى بعصر صياغة التاريخ الياباني الحديث وما رافقها من فاقة وجوع وحرمان خلال بناء الترسانة الحربية لليابان قبل الحرب العالمية الأولى وما بين الحربين العالميتين وانتهاء بهزيمة اليابان في الحرب العالمية الثانية ذات أثر هز مشاعر الإنسان الياباني في بناء توجهاته في تحقيق إرادته لبناء قدراته الذاتية في العصر الحديث. وكان لتقرير (دودج) الذي قدمه للحكومة الأمريكية بعد هزيمة اليابان في الحرب العالمية الثانية، الذي ابتداءً بفذلكة وخلاصة واستنتاجات تنص على أنه (على اليابان أن تقف على قدميها وتنعش اقتصادها بفضل جهودها) أكبر الأثر المحفز لبناء القدرة الذاتية اليابانية وعن طريق المنافسة التجارية دون انتظار مساعدات من الولايات المتحدة الأمريكية.

بناء القدرة الذاتية بشكل عام ولأي بلد في العالم تُعدُّ الوسيلة الرئيسية لتحقيق الإرادة وهدفها النهائي في الوصول إلى القوة في مجال صناعي منافس يحقق الرفاهية الاقتصادية. إن القدرة الذاتية لأي دولة يمكن تعريفها بأنها الاستطاعة على تلبية وتوفير أهم الاحتياجات اللازمة للقوى البشرية من جهود وعمل جاد ومثابرة وبذل من أبناء البلاد بأيديهم وعقولهم ضمن إطار يمكن هذه الاستطاعة أن تنبت وتترعرع وتترسخ. وضمن هذا الإطار، فقد استطاعت اليابان من استيراد واستحواذ وامتلاك التقنية وصولاً إلى أن أصبحت تقنية ذاتية عن طريق

القدرة المتمكنة والمستمدة من تلقي العلوم والتمرس في نقلها للاستخدام والتطبيق .  
وقد أوضحت سابقاً كيفية بناء القدرة الذاتية في نقل التقنية الخاصة بصهر  
النحاس وصناعة البندقية بنقلها من البرتغال عام ١٥٦٥ ونقل التقنية بصناعة الحرير  
من فرنسا عام ١٨٧٣ ، وكذلك نقل تقنية صناعة النسيج من بريطانيا عام ١٨٨٢ .  
وأصبحت اليابان مختصة بالصناعة حتى إن هذا الاختصاص في تركيز  
الإستراتيجية الصناعية على التنميط (Standardization) . للمنتج وكذلك تنميط  
الإجراءات وخطوات العمل للعاملين وتنميط المعلومات وكل ذلك عن طريق  
الإستراتيجية الأساسية في الإنتاج المكثف (Mass Production) . إن شعور اليابانيين  
بضغوط عدم الأمان لمستقبل حياتهم للأسباب البيئية التي سبق التعرض لها أدى  
إلى تركيزهم الحثيث على مبدأ الكمال والفعالية المتناهية (Optimization) الذي  
يتحقق عن طريق الإنتاج المكثف والتنميط والتأطير لكافة العمليات الإنتاجية  
والإجرائية .

ابتدأت اليابان بعد الحرب العالمية الثانية في استحواذ التقنية بفتح المجال  
للاستثمارات الأمريكية في بناء المصانع واستقدام الخبراء الأمريكيين وتوقيع عقود  
أسمتها الشركات الأمريكية المستثمرة في اليابان (عقود نقل التقنية) وكانت في عدد  
من الدراسات تشير إلى قبول الجانب الياباني لدفع نسبة ١٠-٢٠٪ من الأرباح  
مقابل هذه العقود . وقد استخدم الجانب الياباني حذاقته في استخدام نماذج  
وإجراءات تتعلق بدفع تكاليف هذه العقود تتركز أهدافها الرقابية في تدريب  
اليابانيين على التقنية . وكانت هذه الإجراءات المطلوب إعدادها من الخبراء  
الأمريكيين تتطلب معايير وإثباتات فعلية قبل دفع النسبة المطلوبة على أنها خدمات  
لنقل التقنية تتطلب رقابة صارمة هادفة لإثبات التدريب وفعالته ونجاحه . كان لدى  
اليابانيين النهم للتعلم والتمرس في الإدارة والصناعة والسلوك الغربي لا مثيل له

في العالم . لم يصدر كتاب في أمريكا عن الإدارة وقبل الحرب العالمية الثانية وبعدها إلا وتمت ترجمته إلى اليابانية، حتى إن جميع كتب تايلور رائد الإدارة العلمية وزملائه تمت ترجمتها إلى اليابانية، وبدأ تطبيق أفكاره في الكفاءة والإنتاجية خلال فترة الاحتلال الأمريكي عام ١٩٤٥ .

ولإثبات هذا الاهتمام والنهم للعلم والتعلم والتطوير، استقبلت اليابان نظريات وأبحاث وأفكار إدواردز ديمينج الأمريكي ،الذي لم تستوعب أمريكا أفكاره في الكفاءة والإنتاجية ،وذهب إلى اليابان في مطلع الخمسينيات وبقي يعمل في اليابان على مدى (٣٥) عاماً متصلة في القياس الإحصائي للجودة وريادته لنظرية التحسين المستمر للمنتجات ،ولم تكتشفه بلده أمريكا إلا في مطلع الثمانينيات التي عاد إليها وبقي يحاضر ويجوب الولايات لإلقاء المحاضرات حتى وفاته عام ١٩٩٠ عن عمر يناهز (٩٣) عاماً على كرسي متحرك . وقد نال ديمينج الوسام الإمبراطوري وجائزة ديمينج التي يستقبلها اليابانيون بالفخر والاعتزاز كما يستقبل العالم جائزة نوبل . ومثله جوران رائد تصميم الجودة الذي انتشر فكره ونظرياته وتجاربه في إدارة الجودة .

في كل العقود الخاصة بنقل التقنية، كان التركيز الأساسي في اليابان للقضاء على البطالة لأنها، أي البطالة، في أي مكان في العالم مصدراً أساسياً لعدم الاستقرار الاجتماعي والأمني والسياسي والاقتصادي . وركز الاحتلال الأمريكي على بترها منذ البداية في صياغة قواعد التوظيف الدائم التي يعتقد الكثيرون أنها يابانية الأصل، إنما هي يابانية الولادة والمنشأ ولم تكن موجودة حتى في أمريكا إلا أنهم تمكنوا من استخدامها بأسلوب حقق الولاء والانتماء . وقد كانت هذه العقود مع الشركات الأمريكية تحتم على مرافقة ثلاثة يابانيين لكل خبير أمريكي . وحتى إنه كان يطلق للفكاهة على هذا الفريق الياباني، فريق الظل، بأن أحدهما ليحمل

حقيبة الأمريكي أينما ذهب، والآخر ليجلس إلى جانبه والثالث ليقرأ كتاباته ورسوماته وأفكاره من المذكرات التي يكتبها ويرميها بسلة القمامة بمكتبه.

لقد تأثرت الإدارة اليابانية بالإدارة الأمريكية الحديثة دون شك فكرياً وممارسة في استيرادها للنظريات الإدارية وتطبيقها كما استوردت السيارة والكمبيوتر والهامبرجر وخلطة الكنتاكي السرية. وعلى مدى أربعة عقود متتالية بعد الحرب العالمية الثانية أتيح للإدارة اليابانية من منطلق توفير المناخ الملائم واللازم والإستراتيجية المخطط لها للرؤية المستقبلية لبناء القدرة الذاتية، لأنه لا مجال لهم إلا ذلك بحكم الجغرافيا والثروات، في الاستثمار بالعلم والتعلم الذاتي حتى قيل إن الهامبرجر والكنتاكي يختلف في جودته وطعمه وأسلوب إدارته وتشغيله عن الشركة الأم التي منحت الامتياز. أكل اليابانيون الخبرات والاستشارات ودراسات الجدوى وهضموها جيداً بما يتفق مع معدتهم مما مكنهم من الاستحواذ وامتلاك تقنية ذاتية اختلفت كثيراً عما اشتروه في البداية.

تمكن اليابانيون من استحواذ التقنية بفعل نجاح تجربتهم وممارستهم للشركات المختلطة مع شركاء أمريكيين في عقود التقنية والتي أعطتهم المراحل الخمسة في بناء القدرة الذاتية لامتلاك التقنية. ابتدأت في إدارة وتشغيل المصنع ومعداته في الفترة الممتدة ما بين ١٩٤٥ و ١٩٥٠، وانتقلوا بعد ذلك إلى تعلم الصيانة وإجراء العمرات لهذه المصانع والمعدات. وفي الستينيات وصل اليابانيون كما هو معروف إلى صناعة قطع الغيار ومن ثم صناعة المعدات بفعل عوامل عديدة مرتبطة بالعمل الجاد تحقيقاً لإستراتيجية بناء القدرة الذاتية من البداية.

## المراجع:

Sakaiya, Taichi. What is Japan, Contradictions and Transformations. Kondasha America, Inc. 1995. pp. 41-43, 144-148.

د. عبدالغفار رشاد، التقليدية والحداثة في التجربة اليابانية، بيروت، مؤسسة الأبحاث العربية، ١٩٨٤، ص ١٠٧-١١٩.

## الثقة المتبادلة

إن الفحص الدقيق للإدارة اليابانية يكشف لنا أسرار الإنتاجية العالية لهذه الأمة والتي أصبحت مثلاً يحتذى به عالمياً . وكما أن البحوث الأكاديمية عن الجو الثقوي البالغ والمفترض في علاقة الإدارة اليابانية بالعمال قد أشبعه الباحثون في كتب إدارة الأعمال بالجامعات العالمية . ومع أن جل هذه الكتابات كذلك يركز على الإدارة الجماعية أو المشاركة في صناعة واتخاذ القرارات، إلا أن هنالك عنصراً أساسياً أغفله معظم الباحثين، وهو أنه إلى جانب الثقة المتناهية من المديرين اليابانيين بالمرؤوسين والعمال، فإن ثقة المديرين بزملائهم وأقرانهم ورؤسائهم تتساوى مع مرؤوسيهم وعمالهم .

يركز علماء الاجتماع على أن الجفاء وانعدام الألفة يؤثر في نوازع النفس البشرية؛ لأن انعدام الصداقة بين العاملين يقلل الثقة ويزرع الحسد والحقد والكراهية بدلاً من الألفة والمودة. إن الرقة والتهذيب مصدرها النفسي الثقة المتبادلة من خلال بناء العلاقات الاجتماعية والصداقة المبنية على تبادل المصالح وانعدام الأنانية. إن نوازع النفس البشرية تتصف بالتعقيد والتقلب والتغير والمزاجية، إلا أن اليابانيين بحكم ظروفهم المعيشية (الجغرافية والديموغرافية) يتصفون بالرقة والتهذيب وحدة الذهن أو ما يمكن وصفه بالحدق والمهارة (Subtlety) التي تنبع من أمور تربوية والعشرة الطويلة في العمل بروح الجماعة والثقة المتبادلة التي كونت فيهم هذه الخصال، ولأن العمال يتولون شؤون عملهم بأنفسهم دون رقيب مما يولد فيهم الرقة والتهذيب. فالثقة والاعتمادية المتبادلة بين الشركات أدت إلى تقليل التكاليف على صناعة السلعة، إذ لا ضرورة لدى المصنع لتوفير حيز للتخزين بأن تقوم الشركة الموردة للأجزاء بتمويل المصنع بقدر كافٍ من القطع التي تكفي لأيام

معدودة. هذا السلوك يؤدي إلى الارتقاء بمستوى الإنتاج وتقليل التكلفة على المصنع لأسباب التنسيق المبني على الثقة المتبادلة بين المصنع والمورد. إن الاعتمادية بين الشركات ظاهرة فريدة لا يجاريهم بها أحد في العالم منطلقاً من مبدأ الثقة والجماعية والتي يصدر عنها الألفة والمودة بما تنطوي عليه من اهتمام ودعم للزملاء من خلال إقامة علاقة وثيقة وصدقة.

إن توفر عنصر الثقة المتناهية بين المديرين ومرؤوسيهم وعمالهم وكذلك بين المدراء وأقرانهم ورؤسائهم يؤدي بسهولة إلى الاستنتاج الأول ببساطة الهيكل التنظيمي للشركات اليابانية الذي يؤدي في النهاية إلى قدرة الشركات اليابانية على المنافسة كونهم منتجين بتكاليف أقل من مثيلهم في الدول الغربية. ولأنهم يفترضون جداً بأن الموظفين والعاملين على كافة المستويات مؤهلون وقادرون على أداء العمل وفوق كل ذلك كله ذو ثقة متناهية باهتمامهم بمصالح الشركة. وكما هو معروف، بأن الشركات اليابانية لا يوظفون مديرين تنفيذيين برواتب ضخمة، كما في الغرب، والذين يتركز عملهم في مراجعة وتقييم الدراسات المقدمة وتحويلها إلى من يليهم من مديرين تنفيذيين آخرين ذوي رواتب ضخمة. لا تشغل الشركات اليابانية نفسها في كتابة الوصف الوظيفي كما في الدول الغربية ومن تحذو حذوها والذي يحدد به الأمور الخاضعة لسلطات المديرين والتي مع الوقت تصبح إقطاعية خاضعة لهم وعلى أثره يبدأ الصراع بين إقطاعيات المديرين. وبدلاً من كل ذلك فإن الهيكل التنظيمي والأعمال التنفيذية في الشركات اليابانية تتصف باليسر والسهولة والمرونة، لأنها في قمة الهرم الإداري تكون هزيلة ونحيلة جداً وكبيرة على المستوى التنفيذي المحقق للأرباح. ولهذا يردد البعض أن الشركات اليابانية تزدهم بأعداد كبيرة من الموظفين، بيد أن هذا العدد الهائل هم من أصحاب الياقات الزرقاء أو من أصحاب الوظائف المحققة للأرباح. كما أن

المستويات الدنيا والمتوسطة من الموظفين والفنيين والعمال في الشركات اليابانية يلاقون منذ تعيينهم تدريباً مكثفاً ويتنقلون بين الأنشطة المختلفة ويعملون بأيديهم مقارنة بالمديرين الأمريكيين أو الغربيين أو من يحذو حذوهم في الدول الأخرى بالجلوس في المكاتب وكل عملهم يتركز في معضلة الأواني المستطرقة في مديرين يراجعون (Reviewers) بعضهم على بعض. لهذا يرى كثيرٌ من الخبراء الإداريين في أمريكا أن الهيكل التنظيمي الياباني يتصف باللامركزية وقلة المستويات الإدارية مقارنة بالهيكل التنظيمي الغربي، لأن المشرف الياباني مثلاً يتصل مباشرة بمدير المصنع مقارنة بأقرانه الغربيين الذي ترى في هياكلهم التنظيمية ضرورة اتصاله بثلاث مستويات قبل وصوله إلى مدير المصنع. فمثلاً بين العامل والرئيس التنفيذي في شركة فورد أحد عشر مستوى، بينما بالمقارنة تجد في تويوتا فقط ستة مستويات، ولذلك تجد التكاليف غير المباشرة لشركة فورد، بالإضافة إلى الروتين سبباً في ارتفاع تكلفة السيارات الأمريكية مقارنة بالسيارات اليابانية.

وإن كان هناك عناصر أخرى أدت إلى زراعة الثقة المتبادلة وحصاد آثارها مثل الوظيفة الدائمة وغيرها من الأساليب اليابانية، فإنها تبقى ثابتة ذات آثار إيجابية على تخفيض المستويات في الهيكل التنظيمي والتركيز على العمل بدلاً من التركيز على حل الصراعات وبالنهاية تؤدي إلى تخفيض التكاليف. ومن الصعوبة بمكان تطبيق الأساليب اليابانية المبنية على الثقة المتبادلة في الإدارة الغربية ومن تحذو حذوها والتي تتصف بغياب الثقة وهياكل تنظيمية متفخخة في الإدارة العليا ذات التكاليف غير المباشرة العالية. فإذا نظرنا إلى الدراسة المقارنة بين الشركات الأمريكية واليابانية والتي ثبت فيها أن الشركات الأمريكية يتوفر بها عشرون ضعفاً من المستشارين القانونيين وسبعة أضعاف من المحاسبين، بينما يتوفر في الشركات اليابانية خمسة أضعاف المهندسين عن الشركات الأمريكية، تتضح لنا الفجوة في

عنصر الثقة وكثرة المراجعين (Reviewers) في الشركات الغربية وقلّة العاملين (Doers) على أثره تستمر لعبة الأواني المستطرقة في الإدارة الغربية ومن تحذو حذوها مقارنة بعنصر الثقة في الإدارة اليابانية التي حققت المعجزات. ولا شك أن دول حوض الباسيفيكي أو النمر الستة تحذو حذو اليابان الآن في زراعة وتطوير عنصر الثقة ما بين الإدارة العليا والعاملين مما يمكن للإدارة العربية الاقتداء به بزرع عنصر الثقة المتبادلة بدلاً من الحقد والحسد وآثارهما السلبية بهياكل تنظيمية متنفخة في قمة الهرم وذات التكلفة العالية وهزيلة على المستوى التنفيذي المحقق للأرباح.

### المراجع:

د. عبدالغفار رشاد، التقليدية والحداثة في التجربة اليابانية، بيروت، مؤسسة الأبحاث العربية، ١٩٨٤، ص ٨٣-٨٥، ١٣٣-١٣٧.

Sakaiya, Taichi. What is Japan, Contradictions and Transformations. Kondasha America, Inc. 1995. pp. 43-54.

Musashi, Miyamoto. The Book of Five Rings, New York, Bantam Books, 1982. pp. 38-52.

Joran, Joseph M. Joran on Leadership for Quality, New York: The Free Press, 1989. pp. 76-78.

Vogel, Ezra F. (editor) Modern Japanese Organization and Decision-Making. Tokyo, Charles E. Tuttle Company, 1985. pp. 164-166.

## الجماعية

إن أسلوب حياة اليابانيين برمته يرسم صورة لأمة وشعب متمائل ومتوحد من حيث العرق والتاريخ واللغة والدين والثقافة جبلتهم العزلة والفاقة والجغرافيا بوشائج القربى الحميمة التي لم تترك للخصوصية والتفرد مكاناً وجعلت الألفة والمودة نظاماً موروثاً لا غنى لهم عنه. إن الأساس والقاعدة للعمل المشترك أو ما أسميته (الجماعية) في اليابان يعود إلى نمط الحياة في زراعة الأرز الذي يعود إلى آلاف السنين، حيث إنه هو الطعام والغذاء الأساسي للسكان. فزراعة الأرز تتطلب بناء صيانة نظام للري يحتاج إلى العديد من الأيدي العاملة. والأهم من ذلك كله أن زراعته وحصاده لا يمكن مطلقاً أن يتم بكفاية (أي يكفي احتياجات عائلة واحدة مثلاً) إلا بتعاون أكثر من عشرين فرداً على العمل الجماعي في زراعته وحصاده وتجهيزه. إن الأسرة الواحدة التي تعمل منفردة لا يمكن لها إنتاج ما يكفيها من الأرز، ولكن إذا عملت عدة عائلات معاً يكون بإمكانها إنتاج محصول يفيض عن حاجتها جميعاً. وكانت هذه العادات في جماعية الإنتاج وصولاً لحد الكفاية جزءاً من حياتهم نتيجة الاعتماد على الذات وسياسة العزلة عن العالم حتى عصر الميجي أو عصر النهضة عام ١٨٦٨.

الشركات اليابانية وحتى المؤسسات الحكومية تشبه العشائر في عالمنا العربي، حيث إنها مجموعات متألّفة تربط أفرادها صلات ووشائج مؤدية إلى المودة والألفة والثقة. فالياباني يؤمن أن حرية الفرد لا تتم ولا تكتمل إلا إذا تنازل برغبته عن مصالحه الذاتية في سبيل المصلحة العامة. فالفرد في اليابان ليس له قيمة تذكر بالنسبة إلى الجماعة، إذ كان لا بد أن تظهر لحيز الوجود أحد القيم الاجتماعية المركزية والأكثر أهمية من أي قيمة أخرى، والتي من غيرها لا يمكن لأي مجتمع

أن يستمر في الوجود. لقد استطاع اليابانيون بسبب عزلتهم عن العالم آلاف السنين حتى عام ١٨٦٨ البقاء على قيد الحياة بفضل قدرتهم على العمل الجماعي في إنتاج الأرز، والتي تجذرت وتعرفت ولا زالت قاعدة وخصاوية للإدارة والإنتاج والصناعة.

تتجه الثقافة والحضارة اليابانية بمصادرها التاريخية والجغرافية دائماً نحو الجماعات التي تبدأ بالوحدة وهي الأسرة، وتمتد خلال علاقات الزمالة التي يكونها الفرد خلال تربيته وعمله وتعليمه وتضمن ذلك الشركة التي يعمل بها لتحقيق مصلحتها في إحداث هذه الجماعية. فذاتية الفرد تختفي كلية في ذاتية الجماعة، والفرد لا يعمل من أجل منفعة الشخصية قصيرة المدى وإنما من أجل رقي جماعته أو الجماعات الأكبر التي هو عضو فيها. كما يتحدد مركزه من خلال أداء جماعته أكثر مما يحدده أداءه كفرد. فصلة الفرد بالجماعة تُعدُّ روحية؛ لأنه يعمل على تحقيق الاعتراف به الذي تمنحه إياه جماعته ومن أجل اعتراف الجماعات الأخرى بجماعته، وليس من أجل مجرد منفعة المادية قصيرة الأجل، المتمثلة في مرتبه الشهري. إنها الذاتية الجماعية التي تجعل من التوظيف مدى الحياة وسيلة رئيسية لتحقيق الولاء الأبوي الذي تقدمه الشركة لموظفيها وعمالها وتسترده في صورة جهد أعلى من العامل الذي يعمل ليس فقط من أجل نفسه، ولكن من أجل مجد وسمعة الشركة التي تحقق له الاعتراف بالذات ومظلة الحماية للأسرة.

الفرد لا يستمد مركزه تبعاً لقدرته وقيمه الفردية، وإنما على أساس عضويته في واحدة من الجماعات المترابطة. إن المجتمع الياباني، بناءً على ثقافته، يمنح الاعتراف للجماعات أولاً وكرامة الفرد تعتمد على عضويته في جماعة يخضع لقواعدها. إن أية محاولة للتركيز على الكرامة والحقوق الشخصية الفردية خارج الجماعة تؤدي إلى العزلة وفقدان المركز للفرد.

وينظر اليابانيون إلى الجماعة على أنها قيمة اجتماعية نتج عنها عادة يتمسكون بها إلا وهي تحمل المسؤولية الجماعية؛ لأن المحاربين الساموراي وهم في قمة الهرم الاجتماعي يعتبرون أن خطأ فردياً في المعركة يكون قاتلاً للجميع. فالمسؤولية الجماعية عنصر رئيسي ومن الخصائص المجتمعية في العصور القديمة، إذ كانت العادة إذا ارتكب فرد جريمة كان يتم معاقبة جميع أفراد العائلة بالإضافة للجاني. وانتقلت هذه الخصائص المجتمعية وأصبحت من الخصائص للإدارة اليابانية.

فإذا ظهرت الحسابات الختامية للعام المعني وكانت النتائج سلبية على الشركة وتحققت خسائر، فمن المألوف جداً أن يتحمل جميع العاملين المسؤولية في تخفيض رواتبهم وعندما يتم تحديد شخص لتحمل المسؤولية الفردية فإن معنى ذلك أن يقدم استقالته ويتم ذلك فقط على أنها عملية استثنائية وتبقى القاعدة في المسؤولية الجماعية. والحوافز أو المكافآت الفردية المتميزة غير موجودة في الشركات اليابانية إذ إن المكافأة تكون للمجموعة بواقع محدد مثلاً رواتب ستة أشهر للعام الذي تحققت فيه أرباح معينة، ولا تجدد مفارقات بين العاملين في المكافآت؛ لأن الموظف الياباني يستمد قناعته الكبيرة من كونه عضواً نافعاً في مجموعة، ويرفض حسب مثلهم الشعبي (أن يبرز كإبهام مقترح وسط مجموعة أصابعه). فالمدبر الياباني كذلك لا يستطيع أن يختار أو يعين أو يفصل أي موظف، كما أنه لا يستطيع أن ينقل أي موظف من وإلى إدارته إذ يتم ذلك عن طريق إدارة شؤون الموظفين للقضاء على أي شعور بالفردية. كما أن تحريك موظف ضد آخر أو استخدام سياسة فرق تسد لا يمكن الاستفادة منها.

يقول كيسنجر: بأنه يصعب عليك أن تعرف مع من تتعامل في اليابان ولا يمكن أن تنسب النجاح إلى فرد معين. في الاجتماعات تجد كبيرهم يتكلم وكلُّ

من معه جالسون صامتون وتعتقد أنهم لا دور لهم في المناقشات وتكتشف لاحقاً أن السلطة لدى هؤلاء الصغار وليس كبيرهم؛ لأن المسؤولية جماعية. أي محاولة إستراتيجية لحث الإدارة العليا بالاتصال ومحاولة تحريك أي موضوع من خلالها لا يمكن لها النجاح وتعطي نتائج عكسية، لأن السلطة لدى الصغار. باختصار، إن كل الفعالية والكفاءة والإنتاجية اليابانية تحققت بسبب تنمية وتطوير روح العمل الجماعي في التآلف والتعاون والمودة والثقة. إن الانتماء الاجتماعي أساسه الألفة المنطلقة من الشعور بالمسؤولية الجماعية. إن الفرد الذي يفقد هذا الود والألفة مع الجماعة يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية الفردية والجماعية معاً. ويتج عن انعدام الألفة أفراداً كحشد لا تربطهم رابطة. ويلاحظ هذا السلوك الفردي في مواقع العمل في الإدارة الغربية؛ لأننا نؤكد للعامل والموظف بأن المشاعر الشخصية ليس لها مكان في موقع العمل.

إن حرية الفرد الياباني لا تتحقق إلا بتنازله عن رغباته ومصالحه الذاتية في سبيل المصلحة الاجتماعية العامة. فهم يرون أن الفرد المهتم بمصالحه الذاتية فقط سيكون بحالة حرب مع الآخرين وعلى أثره لا يتحقق العيش الكريم للمجتمع. ولذلك فإن المؤسسة الاجتماعية تحفظ التوازن مع الحرية الفردية التي تنعكس في اليابان في طريقة بناء بيوتهم المتراسة والمتجاورة بسبب أسعار الأراضي الباهظة الثمن ومساحة أراضيهم الصالحة للاستعمال الإنساني، مما كان له أثر على الجماعية والاعتماد على التعاون الجماعي بدلاً من الاستقلالية والاعتماد على الذات وحماية الأنماط الفردية. فالنظرة الفردية للعمل أدت إلى التركيز على حسابات التكاليف ونظام المعلومات ومعالجتها المالية وتحميل التكاليف على الإدارات وعدالة هذا التحميل. النظرة الجماعية اليابانية لا تتجه إلى التقييم القصير الأمد أو التقييم الفردي لتكلفة الإدارة أو القسم. فهم يرون الحياة الصناعية والخدماتية بأنها

متشابهة ومتكاملة في العلاقات المشتركة التي لا يمكن من خلالها للفرد أن يكون له بطولة فردية في إنتاج سلعة أو خدمة بمفرده وهذه النظرة الجماعية تتفق مع منطق الأمور بأنه لا يمكن للفرد أن ينتج دون المجموعة. فالاقترحات اليابانية لا يمكن لها إلا أن تصدر من مجموعة عمال معاً. فالعقلية اليابانية تؤمن بالعمل الجماعي لأن طبيعة الأمور تقضي بأن أي شيء لا يتم نتيجة للجهد الفردي وحده. فالمعتقدات اليابانية ركيزتها أن جميع الأمور المهمة بالحياة تتحقق بفضل العمل بروح الفريق أو بفعل الجهد الجماعي المشترك. ولأن كل شيء في اليابان مبني على المسؤولية الجماعية، التي تعزز القيم المشتركة. ولهذا فإن نظام الاقتراحات الجماعي وليس الفردي هو المتبع.

### المراجع:

Vogel, Ezra F. (editor) Modern Japanese Organization and Decision-Making. Tokyo, Charles E. Tuttle Company, 1985. pp. 15-32, 121-127, 140-144, 188-195, 208-216.

Sakaiya, Taichi. What is Japan, Contradictions and Transformations. Kondasha America, Inc. 1995. pp. 39-54, 238-244, 271-273.

## الإجماع

أول هذه الحقائق أن الإستراتيجيات والسياسات العليا والقرارات المصيرية يتم اتخاذها من قمة الهرم (من أعلى إلى أسفل بالإجماع) ويتم نقلها إلى المستويات الأدنى بعد ذلك للتنفيذ. وتعود المعلومات التنفيذية لهذا القرار (من أسفل إلى أعلى بالإجماع) عن كيفية التنفيذ للإستراتيجية والسياسات والقرارات المتخذة. ربما أن هذه الخاصية يمكن القول بتطابقها وعالميتها مع الشعوب والأجناس الأخرى أي لا جديد فيما يتم من المدير الياباني مقارنة بالمدير العربي أو الغربي هنا، إلا بالإجماع مع خاصية الرنجي وغيرها التي سنأتي لتفصيلها لاحقاً .

ما يدعو للمفارقات والغرابة أن المدير الياباني من خلال عملية اتخاذ القرار أو في صناعته، فإن الخاصية الرئيسية التي يصعب علينا ممارستها من المديرين العرب هي خاصية الاتفاق الكلي أو الإجماع في الرأي للمجموعة التي تصنع القرار أو حتى الإدارة العليا التي تتخذه. هذا الإجماع يتطلب جهداً وصبراً ورؤية حواراً وتنمية وتطويراً لتحقيق الانسجام والتوافق العاطفي بين أفراد المجموعة. هذه العملية الإجرائية الصبورة في بناء الإجماع يسمونها (نيماشي) والتي تعني زراعة الشجرة كاملة بما فيها التربة التي تغذي جذورها وتوقف موتها. أي إنه لا يمكن لفرد من المجموعة أن يمنع فرداً آخر من رفض الحل المفروض لمشكلة معينة دون أن يبحث معه جذور رفضه لهذا الحل ومن الضرورة بمكان تحويل الرفض إلى مرحلة الإجماع على ما تم اتخاذه من قرار للتقيد بتنفيذه.

هذه الخاصية في الإجماع تتطلب مقدرة ومهارة متميزة في العمل مع المجموعة أو العمل بكونها فرداً في مجموعة، وهي من أكثر الخصائص المحيية والمحقة للتميز والفعالية، وهذا سر تميز الإدارة اليابانية في التحمس العاطفي

للترايط بين الأفراد في الإدارة اليابانية بحيث أصبحت جزءاً من حياتهم. فالمدير الياباني لا مجال إلا بتوفر مقدرته على التعبئة العامة لفكر وإبداع وجهه أصغر عامل لديه لأنه بدون ذلك لا يتحقق له (الإجماع).

ولكن ما الذي دعى اليابانيين للتركيز على هذه الخاصية المحببة؟ دون شك يعود ذلك إلى جغرافيتهم وتاريخهم التي تتميز بكونها فقيرة بالثروات الطبيعية جغرافياً وتتسلط القلة والندرة والفقرة على فكر وهاجس كل ياباني تاريخياً بشكل مقلق ومفرط حتى الآن. هذه الخصائص الجغرافية والتاريخية أصبحت جزءاً من حضارة اليابان المعاصرة، والتي كان آخرها نتائج الحروب العالمية الأولى والثانية، والتي أوصلتهم إلى ما يمكن تسميته بحضارة الحرب ضد الفقر والعوز، أو ما قد يمكن أن نستخلصه من التصرفات المعاصرة التي تركز على أن الاقتصاد الياباني منظم حول محور الاقتصاد المرتبط بالحرب، ولذلك فهم يشعرون دائماً وكأنهم في حرب اقتصادية، ومن المستغرب عليهم جداً أن يكون هناك مثالية يمكن أن يتخيلها أي ياباني بأن الدول المتقدمة الأخرى ستعاون مع بعضها بعضاً لضمان حماية الآخرين من الفقر والقلة والعوز. إن كل ما نراه من تقدم في اليابان على أنه نتيجة للتراكمات التاريخية والجغرافية في محاولة الهروب أو الابتعاد عن الفقر والقلة والندرة والعوز وهاجسهم المفرط وليس كنزعة استعمارية كما عهدناها من دول متقدمة غنية أخرى عبر التاريخ المعاصر والقريب. إن إفراطهم في العمل الجاد ليس إلا من منطلق ما يمكن تسميته الحاجة أم الاختراع وحاجتهم إلى القضاء على هاجس الفقر والقلة أوصلهم إلى مرحلة التقدم هذه، ومع هذا كله لا يزالون يخافون من الفقر. ولهذا كله تجدد الشركات اليابانية منظمة هيكلية حسب التنظيم العسكري، لأن هاجسهم الدائب والدائم هو (البقاء) وهذه الكلمة، أي البقاء، تجدد معظم المديرين اليابانيين يرددونها خلال لقاءهم مع أقرانهم المديرين الغربيين

والعرب. ولهذا فإننا لا يجب أن ننسى أن العاملين في شركة يابانية يعتبرون أنفسهم جميعاً ضمن عائلة واحدة، وهذا التنظيم العسكري يعكس كالمرة خصائص النظام الأبوي الذي يعطي كبير السن أو الأب السلطة المطلقة.

نعود مرة أخرى للإجماع الذي يمارسه اليابانيون في الإدارة على أنه حاجة نابعة من التاريخ والجغرافيا. فجغرافيا قلة الثروات الطبيعية المقترنة بتاريخ الحروب والبقاء أدت إلى التنظيم العسكري بالفكر الحربي في بناء الاقتصاد وكأنه اقتصاد حرب ولا زالوا يعتبرون أنفسهم في حرب اقتصادية للبقاء دون أي تفكير استعماري؛ لأن اقتصادهم دون هذه الخصائص الأساسية كان سيبقيهم دون شك في حدود (٥٠٠) دولار لدخل الفرد بدلاً مما هي عليه الآن والتي وصلت إلى (٢٠) ألف دولار دخلاً للفرد عام ١٩٩٣.

إن البحوث العديدة في أمريكا وأوروبا أثبتت بأن الإجماع في اتخاذ القرارات يؤدي إلى الإبداع والفعالية في اختيار أفضل الحلول التوفيقية والكفاءة في التنفيذ من خلال التنسيق والتعاون في ذلك للالتزام ومناصرة جماعية للقرار. والرموز والطقوس اليابانية في الرنجي تؤكد ضرورة تمرير القرار على ما لا يقل عن ٦٠ إلى ٨٠ مديراً بالنسبة للقرارات المهمة والتي تتطلب وقتاً وصولاً إلى إجماع أولاً والذي ينتج عنه التزام بالقرار ومناصرة تنفيذه. ولهذا فإن القرارات في اليابان ليست مسؤولية فردية منظوية على لائحة صلاحيات محددة للفرد، بل يعدُّ القرار مسؤولية جماعية ويتحمل الجميع مسؤولية الاشتراك في التنفيذ ونجاح القرار أو فشله. الإجماع وليس الأغلبية من عوامل انعدام الكفاءة الإدارية في اليابان إذ إن اتخاذ القرارات بنظام الرنجي وكذلك لوجود نظام هوشيكي الخاص بالاستشارات الأفقية والعامودية والتداول الطويل الأمد الذي يأخذ وقتاً وصولاً إلى مرحلة الإجماع. إن الإجماع على صناعة واتخاذ القرار بنظام الرنجي وهوشيكي يؤدي

إلى انعدام الكفاءة الإدارية نسبياً لطول الوقت الذي يتطلبه القرار، إنما يبقى القرار فعالاً في النهاية.

المراجع:

Vogel, Ezra F. (editor) Modern Japanese Organization and Decision-Making. Tokyo, Charles E. Tuttle Company, 1985. pp. 22-47, 121-144, 316-329.

## العمل الجاد

بعد خاصية الإجماع، يتميز اليابانيون بقدرتهم الفائقة على العمل الشاق والجداد لساعات طويلة مقارنة بغيرهم من الأوروبيين والغربيين أو العرب بشكل عام. اليابانيون يرون العمل على أنه في منزلة مقدسة كما في الديانات السماوية. فهم يرون العمل كجزء من أشياء أخرى مؤدية إلى النمو والتطوير الذاتي للشخصية، كما يرونه بأنه الشيء الوحيد المحقق لنمو وتطور وسمو الذات ولا شيء غيره البتة. العمل بالنسبة للياباني هو الشيء الوحيد المحقق للحصول على ثقة الآخرين وبناء الشخصية. ولأن اليابان جغرافياً تُعدُّ بلداً فقيراً من حيث الثروات الطبيعية، لذلك فإن من يعمل بجهد وجد وتفان يُعدُّ مصدره الوحيد لتحقيق الذات والحصول على أعلى المراتب والتقدير المجتمعي وإلا فلا ضرورة لوجوده على وجه الأرض ومن الأفضل له أن يموت أو ينتحر.

ولا بد من إعطاء صورة لآثر الديانة الوضعية كالشتو والبوذية اليابانية والكونفوشية والبودوشينشو والشينجاكو في تركيزها جميعاً على الأسرة والمساواة، كما تركز على الاقتصاد والتدبير والامانة والعمل الجاد والموقف التقشفي تجاه الاستهلاك، بينما أجلت موضوع الربح للأمد الطويل. إن الأهمية القصوى للعمل تجذرت حتى أصبحت قيمة اجتماعية، إذ إن قيمة الموظف في مجتمعه السكني أمام أهله وجيرانه مرتبطة بوصوله المتأخر إلى منزله بعد الساعة التاسعة مساءً بصفته شرفاً تناله الأسرة في أوساط الجيران. فالعمل يبدأ صباحاً وينتهي في الخامسة-السادسة مساءً وينصرف الموظفون والمديرون بانتقالهم إلى أحد المطاعم أو صالات اللعبة اليابانية المشهورة لديهم (باشينكو) وفي الثامنة يتجهون إلى القطارات ليصلوا بيوتهم في التاسعة مساءً. وإذا لاحظ الجيران أن أحد العاملين يعود مبكراً

فإنهم يتوقعون أنه يواجه بعض المتاعب في عمله ويشكل ذلك إخراجاً للعائلة أمام الجيران .

العمل الجاد للياباني شيء مقسوس ومن لا يعمل ويحاول الخروج عن إجماع المجموعة يجد نفسه مضطراً للانتحار ، لأنه لا يوجد لديهم أي اهتمام آخر غير العمل للأسباب السابقة الذكر في التاريخ والجغرافيا . وأكثر ما يزعج الهيئات الطبية اليابانية في العصر الحديث ما يسمى باللغة اليابانية (كاروش) أو الوفاة بأسباب الإرهاق أو الإدمان على العمل ، والذي يهدد نصف المجتمع الياباني العامل . إن جل تركيزهم واهتمامهم بالعنصر البشري يركز في البحوث والدراسات المعاصرة على هذا الوباء الذي قد يؤثر في المجتمع الياباني بشكل مزعج ، والذي لا نعرف له آثاراً في علمنا العربي الا وهو الموت من الإرهاق أو الموت من العمل الجاد أو العمل الشاق .

لا شك أن ظاهرة الإدمان على العمل المنتشرة في اليابان والتي بدأت تنتشر في بعض البلدان المسماة (الحوض الباسيفيكي) تُعدُّ سلوكاً مقبولاً والتي تمثل نمطاً سلوكياً في الارتباط بالعمل إلى درجة كبيرة . إن هذا الإدمان أو الارتباط الكبير بالعمل لا شك يؤثر في توازن الشخصية ويعتبر نمطاً سلوكياً غير سوي . وهناك سبب آخر لهذا الشغف أو الانفعال المتحمس وغير الطبيعي للعمل الا وهو الخاصية الاجتماعية اليابانية في قابلية التحرك المجتمعي السريع ، أي اتسام المجتمع الياباني بامتزاج الفئات الاجتماعية وسرعة التحرك من فئة إلى أخرى نتيجة العمل الجاد . إنه من غير المستغرب أبداً في اليابان أن يقول العامل بأنه يشعر بالدفء والرابطة الأقرب لزميله العامل معه في الشركة أكثر من رابطة القربى من أهله ومجتمعه العائلي . لقد قرأت منذ فترة تعليقاً على مقابلة أجريت مع رئيس مجلس إدارة شركة سوني المعروفة عالمياً عندما قال ما معناه بأنه يشعر بقرب ورابطة أقوى

مع أصغر عامل في شركة سوني من علاقته مع زملائه وأقرانه بالشركات اليابانية الكبرى المتعددة الجنسية. وعندما سألوه عن السبب لهذا الشعور بالرابطة الأقوى مع عامل سوني، أجابهم بأنه (لأن من هؤلاء العمال في سوني سيكون رئيس مجلس الإدارة اللاحق والذي سيخلفني وليس غيره). إن هذا الشعور الجياش نحو إدمان وعشق العمل وزملاء العمل لا يماثله أي شعور في أي بقعة من العالم.

ونظراً للاهتمام بآثار إدمان العمل كظاهرة اجتماعية خطيرة بتأثيرها في الحياة العامة للثروة البشرية، فقد قامت وزارة الصحة بإجراء دراسة اجتماعية أظهرت آثاراً سلبية على وقع الحياة الطبيعية. وترى وزارة الصحة أن التضحية بهذه الثروة البشرية التي حققت المكانة الدولية لليابان بسبب قدرتها الإنتاجية قد تتأثر مستقبلاً بسبب انتماء العامل إلى شركته أكثر من انتمائه إلى أسرته. وكتيجة للدراسة والهدف في الحفاظ على الثروة البشرية، قامت وزارة الصحة بإقامة مصحات وعيادات طبية نفسية وصلت إلى (٥٠٠) عيادة منتشرة في البلاد لعلاج حالات الإدمان على العمل. وعلى النقيض، قامت الهيئات النقابية المتخصصة في كل صناعة برفض ما وصلت إليه هذه الدراسة، وابتدأت الحوار الجاد بأن هذا ما تسميه الدراسة إدماناً ليس إلا عشق العمل الذي أوصل البلاد إلى هذه المكانة الدولية. وترى النقابات كذلك أن التوجه العام لعشق العمل ينعكس فيما قرره جميع العمال بالإجماع عندما قررت الحكومة تعطيل العمل ليوم إضافي في الأسبوع مع أجر مضاعف في حالة العمل الإضافي لهذه العطلة الإضافية إن قرر العمال بالإجماع مواصلة العمل بيوم العطلة المقترح مع التنازل الكامل عن أجر هذا اليوم ورضوخ الحكومة للمطالب العمالية بالاستمرار بالعمل. وبقي هذا الموضوع ما بين نتائج دراسات وزارة الصحة التي تسمى هذه الحالة بالخطر (إدمان العمل)، وبين النقابات التي تسميه (عشق العمل)، قراراً سيأخذه مجلس الدايمو

(النواب والشيوخ) للفصل في الخلاف ما بين وزارة الصحة والنقابات ما يعكس العمل الجاد الذي نحن بصدده.

وقد نتج من هذا العمل الجاد أن أصبح لدى الفرد الياباني موجودات تعادل ثلاثة أضعاف موجودات الأمريكي. ويتحقق لهم توظيف كامل وبنسبة عطالة ضئيلة بلغت عام ١٩٩٤ بنسبة ٣٪ مع تضخم بنسبة ١٨٪. يرافقه نسبة إيداع بالمتوسط العام بنسبة ١٤٪. ويرى السيد (Taichi Sakaiya) مؤلف كتاب (What is Japan?) أن الياباني يستطيع التوقف عن العمل والحصول على إجازة مدتها تسع سنوات بما لديه من مدخرات وموجودات. ومما يعكس العمل الجاد كذلك ما صرفته الشركات اليابانية على موظفيها لأغراض الترفيه والسفر للخارج الذي بلغ (٤٠) بليون دولار لعام ١٩٩٣ مقارنة بمبلغ (٣٠) بليون دولار تم توزيعها على المساهمين.

### المراجع:

Sakaiya, Taichi. What is Japan, Contradictions and Transformations. Kondasha America, Inc. 1995. pp. 32-47, 133-135, 236-237, 273-283.

Vogel, Ezra F. (editor) Modern Japanese Organization and Decision-Making. Tokyo, Charles E. Tuttle Company, 1985. pp. 199-200.

د. عبدالغفار رشاد، التقليدية والحداثة في التجربة اليابانية، بيروت، مؤسسة الأبحاث العربية، ١٩٨٤، ص ٧٠-٧٤، ١٥٤-١٥٥، ١٧٠-١٧٢.

## المسلك والموقف

في اللغة والحضارة اليابانية يتم استخدام تعبيرين متناقضين هما (توتيمو) و (هون). توتيمو تعني مبدأ وقاعدة وعنصر عاطفي أو الموقف، بينما هون تعني المقصد الحقيقي والباعث الأساسي أو المشاعر الحقيقية أو المسلك. يستخدم اليابانيون تامو وهون في وسائل اتصالهم الشفهي والكتابي، حيث إنه يسمح للشخص بالتعبير عن (هون) مقصده الحقيقي وبعائه الأساسي ومشاعره الحقيقية، أي مسلكه، بشكل غير رسمي وفي حالات نمو العلاقات بين شخصين وارتفاع الحواجز بينهم ويتم استخدامها على أنها طريقة للتنفيس. وفي العلاقات الرسمية يتم استخدام وسيلة الاتصال (توتيمو) التي تعبر عن المبدأ والقاعدة أو الموقف الذي يمثل رأي الشركة أو المجموعة أو رأي الجهة البيروقراطية مثلاً وليس بالفعل رأي الشخص نفسه. ويتعامل اليابانيون في أنماط وسائل الاتصال بينهم ومع الأجانب باستخدام هذه الأفكار والمشاعر المتناقضة، أي أنه لدى الشخص مبدئين متناقضين في عقله وفي الوقت نفسه ويتعامل مع كليهما أي أن المسلك يتعامل مع نقيضه الموقف بشكل معتاد وبصفته جزءاً تم حفره في عقول اليابانيين وكجزء من الحضارة والتقاليد اليابانية. إن استخدام (توتيمو) و (هون) معا يُعدُّ جزءاً من الممارسة في الحياة اليومية وقبولاً لهذا الفكر المتناقض.

هذه المقدمة أساسية لتوضيح الاختلافات في أنماط وسائل الاتصال، حيث إن الانطباع الوارد والمعروف بخصوصية وسائل الاتصال اليابانية، حيث إن استخدام (نعم) و (لا) غير واضح. ليس فقط أن اليابانيين لا يقولوا (لا) ولكنهم يرتبون أهمية قوية على عدم استشارة جواب (لا) من الآخرين. والأسباب لمثل هذا النوع من التعامل يبدأ في ضعف الجدلية لدى اليابانيين كحضارة وتقاليد، أي إن

اليابانيين ليس لديهم الشجاعة للخوض في مجادلات ولهذا السبب لا يقول الياباني كلمة (لا) في حديثه أو اتصاله والسبب الآخر لاستخدام تاتسو بأن اليابانيين يأخذون كلمة (لا) عند سماعها بطريقة شخصية جارحة لكبرياتهم. وحيث إن الشركات والبيروقراطية اليابانية تعول بأهمية قصوى على فكرة التناغم، فإن هؤلاء الذين ينتمون إلى المجموعة يعتبرون أي نقاش أو مجادلة على أنه عنصر ممزق. وسبب ثالث لاستخدام توتيمو و هون أو الموقف والمسلك وبدعم إيضاح المقصد الحقيقي بقول (لا) أو (نعم) بشكل واضح هو لتجنب الاستفزاز الناتج عن علاقات مؤدية إلى مزيد من المجادلات والمناقشات وهو ما يعني عندهم تبادل العداة. ويرى العالم النفسي الياباني ماياموتو أن ترك الحواجز بين الناس سيمنع تبادل العداة من الظهور ويسميتها الانعكاس والتناغم الذي يدعم الحس بالاتكالية المتبادلة. ومن وجهة نظر نفسية، فإن استخدام توتيمو وهون مع البعض يعني العجز عن التعامل مع دوافع المرء والتصرف بدون عواطف. إن اليابانيين يرون أن ارتداء القناع بحضارتهم وتقاليدهم هو علامة مميزة للنضج والذي هو بالفعل القدرة على التكيف.

يتربى الإنسان الياباني على صفات قاسية منذ صغره، فالأم لا يمكن أن تعنف ابنها إذا بكى من الجوع والألم، لأنها تعنفه بقولها له: ماذا لو بقيت جائعاً لمدة يوم أو قطعت رجلك في حادث أو إذا أجبرت على الانتحار. ومن سلوكياتهم المأخوذة عن الساموراي الذين كانوا يتركون أبناءهم في الوديان ويعرضونهم للأخطار والمهالك، ويحرمونهم من الطعام، ويتركوهم في البرد القارس، كما يمارس الآباء عادة إرسال أبنائهم لرؤية أحكام الإعدام وعمليات الانتحار. وسلوكهم نابع من فلسفة اليوشيدو المسماة كذلك (أخلاق الفروسية) والتي تم اشتقاقها من فلسفة كونفوشيوس التي يتعلمها الياباني منذ صغره، لأنها

تعدُّ من المكونات التقليدية للثقافة اليابانية. وقد عبر عنها الدكتور نصر أبو زيد في كتابه (اليوشيدو - إلهام المجهول) الذي ركز فيه على الجوانب السلوكية في المحافظة على فضيلة ضبط النفس والتحمل دون شكوى. وتنادي هذه الفلسفة بعدم إظهار العواطف وتوصف الشخصية القوية بتلك التي لا يبدو على وجه صاحبها بوادر الفرح أو الغضب. فعاطفة الأب لا يمكن إظهارها لابنه أو زوجته؛ لأن اليوشيدو تُعدُّ مثل هذه الوسيلة في إظهار العواطف نوعاً من إهدار الكرامة. وفي الوداع أو الاستقبال يلتقون بالانحناء دون الأحضان والقبلات والدموع. وعبرة (هوهنزوليرن) معناها تعلم كيف تخفي مشاعرك وعواطفك، لأن ضبط النفس وإخفاء المشاعر وصعوبة إعلان العواطف هي أحد أسرار الإدارة والقدرة اليابانية في إخفاء الأفكار.

إذن، الصراحة ليست من الأعراف اليابانية ويحتاج عرض أي موضوع إلى كياسة وإيهام وغموض وتلمص. فقد أوضحنا أنه من غير المفترض قول (لا) لأنها إثم وبدلاً منها يجب استخدام عبارات لطيفة بما يعني (لا) ويقولون أن هناك (١٦) طريقة لدى الياباني لقول (لا) لا مجال لها الآن، وكذلك فإن قول (نعم) لا تعني الإيجاب. ولهذا فإن الياباني قد تدرب على هذا التفكير المتناقض وبدلاً من حل التناقض لصالح موقف شخص أو آخر تعلموا على القبول بكليهما أي توتيمو وهون أي الموقف والمسلك، ولهذا كله يتم التركيز في الأعراف والعادات والتقاليد اليابانية على الانسجام مع المجموعة والتناغم والتوحد والاستجابة والاتكالية المتبادلة للجماعية لتخفيف حدة التوتر مع هذا التفكير المتناقض.

ما أود أن أصل إليه أن الانسجام مع رأي المجموعة والاستجابة لما تمليه القيادة العليا والاتكالية المتبادلة باستخدام تامو أي الموقف أو المبدأ أو القاعدة بدلاً من استخدام (هون) بالمقصد أو المشاعر أو الباعث الحقيقي الفردي هو ما أود أن

أؤكد عليه في خصائص الإدارة اليابانية. الموظف أو المدير الياباني لا يمكن أبداً أن يفتح بوقه بكثير من لفت النظر لتسويق أو إظهار أعماله أو نتائجها. التنفيذيون اليابانيون يجلسون بصمت رهيب في الاجتماعات ولا يتدخلون ويتركون كل شيء لرئيسهم وكل الاعتقاد السائد الخاطئ أنهم غير معنيين في صناعة القرار أو اتخاذه مع العلم بأنهم هم الذين يصنعون القرار لرئيسهم. والمسلك الياباني نتيجة الانسجام والانعكاس لما تريده المجموعة يؤدي إلى أن الأعراف قد تجذرت في الصبر والانتظار الطويل. إن القدرة على الانتظار الطويل، أي الصبر، تُعدُّ أحد المتطلبات الأساسية للوظائف القيادية، وهذا الانتظار مقصود منه إعطاء الفرصة لاستيعاب وملاحظة القيمة الحقيقية وتقدير الأشخاص مع الوقت لإظهار سلوكهم الحقيقي مع مزيد من الوقت.

ودون الدخول في موضوع الإجماع في صناعة القرار، فإن خصائص الإدارة اليابانية في العلاقات غير الرسمية مثل الغذاء أو العشاء أو لعب الجولف أو الغناء في النوادي الليلية، هي تؤكد تصرف الفرد بطريقة تعكس موقف رئيسه، أي إن الانعكاس يعني أن كل واحد سينظر وسيفكر وسيعمل بالطريقة نفسها. والمشكلة أن مثل هذا الانسجام لا يسمح بتطور الشخصية والاستقلالية. إن إمكانية تطوير القدرة على التحكم بدافع الشخص أمر ضعيف، والقصور على تطوير الاستقلالية سيؤدي إلى صعوبة في التعبير (بنعم) أو (لا) بوضوح. إن هذا القمع لتطوير الشخصية يؤدي إلى المحافظة على الوضع القائم والذي يُعدُّ ذا أهمية عليا في اليابان مع صعوبة في التعامل مع التغيير.

## المراجع:

Vogel, Ezra F. (editor) Modern Japanese Organization and Decision-Making. Tokyo, Charles E. Tuttle Company, 1985. pp. 184-209, 212-219.

د. عبدالغفار رشاد، التقليدية والحداثة في التجربة اليابانية، بيروت، مؤسسة الأبحاث العربية، ١٩٨٤، ص ٧٨-٨٣.

## الحياة الوظيفية

بعد انهزام اليابان في الحرب العالمية الثانية والاحتلال الأمريكي، قدمت أمريكا سياسات وإجراءات لوقف البطالة المتفشية بعد الحرب منعاً للجوع والفاقة ومحاولة أساسية لبناء الاستقرار الأمني والاجتماعي إلى جانب إجراءات عديدة أخرى ليست مرتبطة في هذا الموضوع. كان أهم ما طبقه الأمريكيون فكرة الوظيفة الدائمة التي لم تكن ممارسة في أمريكا للأسباب الجوهرية في القضاء على البطالة المتفشية. إلا أن اليابانيين حولوا هذا الإجراء إلى فكرة وفلسفة وسنة حياة، إذ يشكل فئة الموظفين الدائمين بشكل عام ٣٥٪ من القوى العاملة. هذه المجموعة ذات الحظوة والتي تم اختيارها بعد سنوات من العمل الجاد كموظف مؤقت إلى موظف دائم تنغرس فيهم خاصية الولاء والالتزام والإخلاص. وتصبح هذه المجموعة ذات الحظوة هي التي تعمل للحصول على أعلى إمكانية إنتاجية من الموظفين المؤقتين. والحافز هنا لكل موظف جديد بالوظيفة المؤقتة أن يعمل بكل جد واجتهاد حتى يصل إلى مرحلة الموظف الدائم التي تعطيه الأمان والاستقرار بأنه لا يمكن فصله إلا لأسباب جوهرية في الإخفاق الأدائي الواضح أو انهيار الأعمال مرة واحدة.

يتم التوظيف مرة واحدة في السنة في شهر أبريل بعد التخرج في الجامعات، وتقوم به إدارة شؤون الموظفين والتي تُعدُّ أهم إدارة بأي شركة في اليابان، إذ إنها هي التي تقوم بالتعيين والنقل والترقية وحل الخلافات وإنهاء الصراعات الداخلية والتقاعد. فهي الإدارة الوحيدة التي تتولى أمور الموظفين إذ إنه لا يوجد مدير ياباني قادر على إنهاء خدمات أي موظف أو حتى نقله من إدارته إلى أي إدارة أخرى. وأكثر ما يستطيع أي مدير أن يتخذه من إجراء هو الطلب إلى إدارة شؤون الموظفين بنقل الموظف فيما إذا اعتمدت ذلك. يستطيع العامل أو

الموظف أن يرسم خطة سيره الوظيفي ابتداءً بالوظيفة المؤقتة ومن ثمّ الوظيفة الدائمة حتى التقاعد منطلقاً من فلسفة شؤون الموظفين التي تعتمد على الوظيفة الدائمة أو الأمان الوظيفي المتحقق للخريج منذ تعيينه في أبريل وحتى تقاعده. في دول العالم الأخرى، يحدد الموظف حياته الوظيفية بالانتقال من شركة إلى أخرى طوال حياته الوظيفية وضمن اختصاص واحد. في اليابان، يحدد الموظف حياته في شركة واحدة فقط وضمن عدد من الاختصاصات والأنشطة.

بعد التعيين في الوظيفة المؤقتة ولمدة تصل إلى سنوات يستمر الموظف في الحصول على علاوات متساوية وترقيات محددة مرتبطة ببرنامج التدريب والتطوير المستمر. وبعد مرور عشر سنوات تتوقف العلاوات والترقية ويدخل سجل الموظف إلى مراحل التقييم الرسمي للصعود للوظائف الإشرافية بعد انتقاله إلى الوظيفة الدائمة. ويكون خلال عشر سنوات قد تقلب في أنشطة واختصاصات عديدة ضمن الشركة الواحدة وليس اختصاص واحد. هذه هي الخاصية المميزة للإدارة اليابانية التي لا تُعدُّ مجرد سياسة بل سنة الحياة الوظيفية والقاعدة التي تقوم عليها الحياة اليابانية. في هذه المرحلة، يتدئُّ البطء في التقييم الرسمي؛ لأن الوظيفة الدائمة مرتبطة بنظرة طويلة الأمد، ويشعر الموظف بالأمان الدائم ويتحقق له الاستقرار النفسي ينغرس لديه الشعور بالثقة والإخلاص وتنمي لديه السلوك المؤدي إلى ارتقاء الإنسان، وتجعل ميوله أكثر انفتاحاً للتعاون وصدق التعامل لصالح شركته. فالدوران الوظيفي يُعدُّ منعدماً لأن الشركة تطور موظفيها وتنمي شعورهم بالالتزام، وبذلك يكون التطوير الوظيفي استثماراً ذا مردود طويل الأمد، وبذلك تحقق لليابان خاصية في الإقلال مما يسمى بسعر الاجتذاب ولا خوف على الشركة اليابانية من استقالة الموظف بعد تدريبه وتطويره والاستثمار الرأسمالي به في أن ينتقل إلى شركة أخرى وعلى أثره يصبح سعر الاجتذاب صفر في النهاية.

عند التحاق الموظف الياباني بالعمل بعد تخرجه من الجامعة أو من المعهد، يتم إلحاقه ببرنامج تدريبي إداري في التعرف على ثقافة الشركة والعاملين في جميع الإدارات والدوائر والأقسام والشعب والوحدات. ويستدئ برنامجه التدريبي في العمل على أنه في جميع الأنشطة لفترة قد تصل إلى شهر واحد في كل إدارة. وبانتهاء الفترة التدريبية ينتقل للعمل في إدارة المعلومات، وبعد فترة من الضروري عمله في إدارة شؤون الموظفين التي تُعدُّ أهم إدارة في اليابان. ويستمر في التنقل إلى أن يكون قد حصل على معرفة تفصيلية بكل أنشطة الشركة، وبهذا يصبح متعدد الخبرات، ويتمكن خلال هذه المعرفة من التنسيق مع جميع الإدارات كونه عضواً في مجموعات العمل أولاً ولكونه قد سبق وأن عمل بهذه الإدارات. إن لهذه التعددية في المعرفة والمهارات أثراً في تحقيق الشمولية والاتساع وفعالية في التنسيق. فالإدارة التي طلب منها المساعدة سبق له وأن عمل بها وساعد فيها والعكس كذلك.

إن تكريس الحياة الوظيفية بهذه التعددية والانتقال إلى عدد كبير من الأنشطة الوظيفية يؤدي إلى تركيز جهودهم المؤسسية لقدرتهم على خدمة الشركة من خلال المعرفة التي اكتسبوها من هذه التعددية في التنقل الوظيفي. كما أن الانتقال يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي والحيوية والنشاط والإنتاجية. وفوق ذلك يستطيع من خلال هذه التعددية ومعرفة بالناس والمشكلات الخاصة بالنشاط أن يقدم الخدمة للاختصاصات الأخرى في الشركة لكونه خبيراً بها. في الغرب تتمثل الحياة الوظيفية بتعددية ودوران وظيفي بين عدد كبير من الشركات في تخصص واحد. أما في اليابان فتتوزع حياة الموظف على عدة اختصاصات ضمن شركة واحدة. تُعدُّ الرواتب والأجور في اليابان عاملاً محورياً إذ تشكل كما هو معروف

علمياً أكبر حصة من تكاليف الإنتاج والتسويق. ويُعدُّ الأجر الشهري الثابت ممثلاً لما لا يقل عن ٧٥٪ من دخله، إذ إن البدلات الخاصة بالنقل والسكن والوجبات لا تمثل التزاماً رسمياً على الشركة، بل تعتمد على موقف الشركة المالي والحالة الاقتصادية العامة من ركود وانتعاش. كما أن بدل العمل الإضافي عن ساعات العمل الإضافي لا يُعدُّ حقاً للموظف إذ إن معظم الشركات تدفع تعويضاً عن جزء من ساعات العمل الإضافي وليس تعويضاً عن كل ساعات العمل الفعلية الإضافية. وكذلك يزداد دخل الموظف السنوي بمقدار المكافأة السنوية والتي تتراوح ما بين صفر وراتب ستة أشهر معتمدة على الأرباح الفعلية للشركة.

ولذلك فإن قدرة اليابان التنافسية تتمثل في ضآلة التكاليف الثابتة في الرواتب والأجور الرئيسية وقلة التكاليف المتغيرة مثل البدلات الأخرى والحوافز، لأن الحوافز النقدية لا دور لها في المجتمع، على الرغم من ارتفاع متوسط الدخل السنوي للفرد الياباني مقارنة بنظيره في أوروبا وأمريكا. إن هذه الفلسفة الخاصة بالأجور الثابتة التي تُعدُّ تكلفة ثابتة ترسخ أفكاراً إيجابية في عقل وتوجهات العامل أو الموظف الياباني تتمثل في إيمانه بأن الراتب الشهري غير كافٍ لجلب الدخل الذي يطمح إليه للدخار لمستقبله ما دام الأجر الشهري لا يكاد يغطي نفقاته المعيشية، بل في إنتاجية الشركة وارتفاع أرباحها حتى يحصل على المكافأة السنوية والتي تمثل ثلث دخله السنوي والتي يعدها ادخاراً للمستقبل. ولهذا كله يتحقق للشركات اليابانية المنافسة بسعي الموظف والعامل لزيادة أرباح الشركة وإنتاجيتها وضغط نفقاتها الثابتة والمتغيرة.

ومن منطلق الوظيفة المؤقتة انتقلاً إلى مرحلة الوظيفة الدائمة مروراً بالتدريب والتطوير والزيادة السنوية في الأجر للجميع، مع الترقية من داخل الشركة إذ لا يمكن أن يتم التعيين لوظيفة متقدمة من شركة أخرى لبقاء الموظف في

شركته نفسها منذ تعيينه حتى تقاعده. فالتدريب ينطوي على تكاليف باهظة بصفته منطلقاً أساسياً ، وتلتزم الشركة اليابانية بتدريب موظفيها بما يسمى (التدريب الدائم) إلى أبعد الحدود، لأن الموظف مرتبط بالشركة بالوظيفة الدائمة. وعلى العكس يتردد أصحاب العمل والمديرون في الغرب من الاستثمار في التدريب؛ لأن الموظف الذي حصل على التدريب يمكنه الانتقال إلى شركة أخرى مما يؤدي إلى خسارة الشركة في تكاليف التدريب. ولهذا تتجه الشركات إلى تعيين الموظفين ذوي المهارة والخبرة للتقليل من التكاليف التدريبية في الغرب وغيره من دول العالم.

هذا التسلسل في العلاقة الوثيقة يقودنا إلى موضوع التقاعد الذي يختلف عن معظم دول العالم إذ إن الشركات في اليابان ليس لها نظام تقاعدي يتلقى الموظف راتباً تقاعدياً عند انتهاء خدماته. فعند بلوغ الموظف السن القانوني لإنهاء الخدمة وهو (٥٥) سنة، تدفع له الشركة مكافأة مقطوعة قد تصل إلى راتب ست سنوات أو أكثر. وبعد ذلك تقوم الشركة بإرسال الموظف المتقاعد إلى شركة صغيرة من الشركات التي توردها أو شركة تابعة وتطلب تعيينه بوظيفة دوام جزئي لمدة عشر سنوات حتى يصل إلى الخامسة والستين. فمع ما يحصل عليه من مكافأة التقاعد وما يتقاضاه من الوظيفة الجزئية يصبح في وضع يمكنه من العيش بحياة مطمئنة رغم أنه ترك وظيفته الرئيسية ليتيح الفرصة لمن هم أصغر منه سناً لينالوا حظهم من العمل. هذه القيمة الاجتماعية اليابانية في ضرورة إتاحة الفرصة لمن هم أصغر سناً لا تجدها في أي بلد من بلدان العالم حيث إن من بلغ سن التقاعد يحاول بكل الوسائل الاستمرار في وظيفته حتى لا يفتح مجالاً للجيل الجديد في الحصول على وظيفته.

الحياة الوظيفية للياباني مرسومة ومبرمجة ومعروفة، وكأن المتخرج منذ تعيينه

في أبريل يستطيع أن يحدد ملامح حياته الوظيفية حتى تقاعده وانتقاله للوظيفة الجزئية مع إحدى الشركات التابعة. الأجر الثابتة التي أصبحت من عناصر المنافسة والتميز للسلعة اليابانية مع البدلات التي لا تُعدُّ حقاً ثابتاً للموظف انتهاء بالتقاعد، وبدون راتب تقاعدي حسب الأعراف العالمية، بل بمكافأة مقطوعة تجعل خصائص الإدارة اليابانية منظومة متكاملة ومرتبطة بخصائص عديدة أخرى أهمها سعيهم للمصلحة العامة بدلاً من المصلحة الخاصة.

### المراجع:

- د. عبدالغفار رشاد، التقليدية والحداثة في التجربة اليابانية، بيروت، مؤسسة الأبحاث العربية، ١٩٨٤، ص ١٥٤-١٥٥، ١٧١-١٧٢.
- د. إبراهيم عبدالله المنيف، إستراتيجية تطوير قطاع الأعمال العربي، الرياض، دار العلوم، ١٩٩٢، ص ٧٤-٩٠.

Vogel, Ezra F. (editor) Modern Japanese Organization and Decision-Making. Tokyo, Charles E. Tuttle Company, 1985.

## الوظيفة الدائمة

لا بد من إيضاح السمات والخصائص المميزة للإدارة اليابانية مقارنة بالإدارة الأمريكية أو الأوروبية في المنهج والنهج. أي أننا نريد أن نوضح الأسس التي يبنى عليها منهج الإدارة اليابانية ولا توجد في غيرها من مناهج الإدارة الأمريكية مثلاً أو الغربية أو العربية. وبما أن الإنسان العامل يعدُّ أحد عناصر المقارنة لإيضاح التمييز أو عدمه، فإنه من الضروري أن نحدد الآليات التي جعلت اليابان منافساً للصناعات الغربية من حيث التكلفة والجودة، أي ما هو دور العامل الياباني أو أسلوب عمله وسماته في الاقتصاد الياباني.

كما نعلم، يتمتع الاقتصاد الياباني بالنمو المضطرب منذ أربعين عاماً متواصلة مع احتفاظه بمستوى يقرب لمستوى التوظيف الكامل للعمالة. فمن النادر حتى في حالات الانكماش الكامل للاقتصاد نتيجة هزات غربية مفتعلة ومعروفة أن تصل البطالة في اليابان إلى مستوى يزيد عن ٣٪، أي أنه مع كل الأزمات الاقتصادية وارتفاع أسعار صرف الين لم تصل مطلقاً البطالة إلى معدل يزيد عن ٢٫٨٪ عام ١٩٨٦. وإذا أخذنا في الاعتبار المعدلات الفعلية للبطالة وتفاوتها لأسباب متعلقة بالعمالة غير النظامية التي سنأتي لبعض تفاصيلها لاحقاً، فإنه يمكن القول دون تجن على الحقيقة أن معدل البطالة الفعلي لا يزيد عن ١٫٥٪ وهذا معدل مقبول جداً عالمياً، ويعطي دلالة على صحة الاقتصاد الياباني ونموه ومنافسته للمنتجات والصناعات الغربية من حيث التكلفة والجودة بسبب انعدام البطالة أولاً وقلّة تكلفة العمالة الثابتة ثانياً.

المنتجات اليابانية منافسة لغيرها؛ لأن الإدارة اليابانية تستخدم وسائل وآليات تقلل دائماً التكلفة الثابتة للعمالة، وذلك في التوظيف المؤقت غير النظامي للعاملين المؤقتين، والذين ليس لهم تكلفة دائمة وثابتة على الشركة، والذين يتم

تعيينهم عند الحاجة وإنهاء العلاقة مع هذه الفئة اعتماداً على الموسم والنشاط والحالة التجارية للشركة ودون أن تطالب هذه الفئة بتعويضات ودون تكاليف ثابتة مثل المكافأة التقاعدية أو التأمين العام أو التأمين الصحي أو مكافأة نهاية الخدمة. وهذا الأسلوب في تقليل التكلفة الثابتة يتعارض مع ما يردده الكثيرون من أن نظام وأسلوب ومميزات الإدارة اليابانية بوجود الوظيفة الدائمة. وبما أننا أوضحنا أن سمات وخصائص الإدارة اليابانية في الاقتراب من مستوى التوظيف الكامل (Full Employment) مع المعدل المنخفض للبطالة سببه الرئيسي تقليل التكلفة الثابتة، وذلك بتعيين عدد قليل من الموظفين الدائمين مع عدد كبير من الموظفين المؤقتين.

الوظيفة الدائمة المعروفة في منهج الإدارة اليابانية، والتي ظهرت بعد الحرب العالمية الثانية مباشرة وبعد هزيمة اليابان الساحقة واحتلالها واستعمارها من أمريكا، ليست نظاماً من البيئة والحضارة اليابانية بل اعتمدته الإدارة الأمريكية في البداية للقضاء على الاحتكارات، ووضع حد للجوع والفاقة والكساد الذي تلى الحرب العالمية الثانية، أي أنها نظام دخيل ومفروض على اليابان أثبت جدارته على مدى الأيام، كان القصد منه التوظيف بعد الحرب وإيقاف التزيف في إجراءات الفصل وإنهاء الخدمة وصولاً إلى إمكانية إيقاف البطالة التي نتجت كأثر للهزيمة في الحرب العالمية الثانية. ما حدث بعد الحرب أن طوع اليابانيون الوظيفة الدائمة كوسيلة مؤدية للتميز في إعطاء كل من تختاره الإدارة اليابانية في تحويله من موظف مؤقت وليس له تكاليف ثابتة إلى موظف دائم.

الوظيفة الدائمة كإستراتيجية تُعدُّ مصدراً لحماية الاستقرار الوظيفي بكل ما تعنيه هذه الكلمة. وتعتمد الشركات اليابانية على مبدأ البداية بالوظيفة المؤقتة لفئة معينة من العاملين بالإضافة للنساء اللاتي يعملن لفترة محددة بوظائف مؤقتة يتوقفن بعدها لسبب الزواج والإنجاب، ومن ثمَّ تعود للعمل بعد دخول الأبناء

للمدارس بوظيفة مؤقتة، كذلك يتم الاستغناء عنهم في فترات الكساد الاقتصادي (مع الأخذ بالاعتبار المرونة في جدولة ساعات العمل للنساء للجمع ما بين رعاية الأبناء والمنزل والعمل). ولذلك يُعدُّ توظيف النساء في اليابان وقاءً لحماية الاستقرار الوظيفي للرجال بالوظيفة التي تؤدي على مدار السنوات لاحقاً إلى الوظيفة الدائمة.

العلاقة الأبوية الشمولية للعامل أو الموظف الياباني تتمحور حول الوظيفة الدائمة بشكل يؤكد جو العمل الرسمي والسلطوي إلى حد ما. فلا يمكن للموظف أن يخالف رؤساؤه بالتذمر والمواجهة لأنه سيقضي جل حياته في الشركة، لأن الخلاف والرفض لا مكان لهما في جو العمل بناء على قاعدة الوظيفة الدائمة مما يؤدي إلى الاحتواء الشامل. إلا أن التنفيس عن هذه الخلافات ما بين الرئيس والمرؤوس قد تتم لاحقاً في الحفلات أو بعد انتهاء ساعات الدوام خلال تناول المرطبات أو العشاء قبل توجه الجميع إلى منازلهم مساءً. فالفرد الذي يعرف أنه سيعمل مع هذه المجموعة طوال حياته ومع هذه المجموعة في اللجان المختلفة التي لا تقل عن خمس لجان ليس أمامه إلا أن يكون علاقة حميمة مشتركة معهم. تصبح القيم والمعتقدات موحدة ومقبولة ولا مجال للمكر والخديعة بل مشاعر الألفة والثقة والتفاهم.

وعندما تختار الإدارة بالانتقاء أفضل العاملين ليصبحوا عمالاً نظاميين ونقلهم إلى مرحلة الوظيفة الدائمة فإن الشركة تكون قد زرعت في هذه المجموعة الصغيرة الشعور العميق بالولاء للشركة التي يعملون بها. إن عملية الاختيار هذه تجعل هذه الفئة ذات حظوة أولاً وتجعل لهم نظاماً للوظيفة الدائمة بمزاياها العديدة وفي تطويرهم وتنمية مهاراتهم ثانياً. وأكثر ما تتميز به الإدارة اليابانية أنها بعد أن تختار من العمالة غير النظامية والتي ليس لها تكلفة ثابتة (مزايا مالية، ومزايا

عينية، وتأمين صحي، وتأمين حياة، و مكافآت سنوية) وتحويلها إلى عمالة نظامية يتم اعتماد تسميتها بالوظيفة الدائمة تجعل هذه الفئة مسؤولة عن إدارة وإنتاجية العمالة غير النظامية . إنها وسيلة تثبت فيها هذه الفئة المختارة للإدارة اليابانية العليا قدرتها على إدارة العاملين المؤقتين والضغط عليهم للإنتاجية والكفاءة المتناهية . كما أن الإدارة اليابانية تعطي هذه المجموعة الحظوة في استقطاب العاملين الصالحين مستقبلاً للتعيين الدائم مع الشركة وانضمامهم للمجموعة نفسها في الوظيفة الدائمة .

لقد استغل اليابانيون آليات الهزيمة بما قدمه لهم الغرب بعد الحرب العالمية الثانية في الإقلاق من البطالة خلال مرحلة إعادة هيكلية الاقتصاد بابتكار مفهوم الوظيفة الدائمة الذي أوضحه السيد أكيون مورتيا (Akion Morita) رئيس شركة سوني بكتابه بعنوان (مصنوع في اليابان - Made in Japan)، بأنه مفروض من خبراء الجنرال مكارثر خلال فترة الاحتلال الأمريكي على أنه وسيلة للقضاء على البطالة المتفشية بعد الحرب وحل الاحتكارات وتغيير نشاط الشركات من الصناعة الحربية إلى الصناعة التنموية. ونتج عن هذا الابتكار أن قامت الشركات باستخدام هذا الحافز الجديد لدفع العمال للإنتاج بشعور العاملين للاستقرار الوظيفي. إلا أنهم ابتكروا كذلك طريقة السلم أو التدرج وصولاً للوظيفة الدائمة بأن يلتحق العامل أو الموظف بالعمل براتب متدني ودون حوافز إضافية لحد الكفاية لسنوات عديدة تمكنت من خلالها الشركات تحقيق تكاليف ثابتة متدنية وصولاً إلى منافسة الصناعات الغربية محلياً وتصديرياً . وبعد مرور عشر سنوات على هذه العمالة المؤقتة ذات التكاليف الثابتة المتدنية تنتقل إلى مرحلة الوظيفة الدائمة بمزاياها وحوافزها السنوية الإضافية. وقد أثبتت هذه الإستراتيجية جدواها على المدى الطويل في استثمار الطاقة البشرية. ويقول بيتر دركر عالم الإدارة الأمريكي:

المعروف أن خاصية التكاليف الثابتة للعمالة المؤقتة والمنتجة أكثر من العمالة التي وصلت إلى مرحلة الوظيفة الدائمة أسهمت في تكوين القدرة العالية التنافسية للصناعات اليابانية .

إن اتجاه الإدارة اليابانية الصناعي في تقليل التكاليف الثابتة هي التي ساعدت فيما وصلت إليه اليابان من منافسة في بيع منتوجاتها ذات القيمة المقارنة في الأسواق العالمية . هذا الاتجاه، والاتجاهات الأخرى، أصبحت قنوات تحتشد فيها القدرة على تحقيق الإدارة من منظور التقييم الذاتي؛ لأن القدرة الذاتية هي الوسيلة المحققة للإدارة .

### المراجع:

Vogel, Ezra F. (editor) Modern Japanese Organization and Decision-Making. Tokyo, Charles E. Tuttle Company, 1985. pp. 241-245

Ohmae, Kenichi. The End of Nation State, the rise of Regional Economics - How new engines of prosperity are reshaping global markets. London, Harper Collins Publishers, 1995. pp. 135-136

Sakaiya, taichi. What is Japan, Contradictions and Transformations. Kondasha America, Inc. 1995. pp. 39-42

Komiya, R., Okuno, M., Suzumura K. (editors) Industrial Policy of Japan. Tokyo, Academic Press Inc. 1988. pp. 436-439

## تقييم الأداء

مرة أخرى نعود للجغرافيا في ندرة الثروات الطبيعية وللتاريخ في اقتصاد الحرب والحروب الاقتصادية والانفعال أو الانغماس الياباني في قضيته الأزلية في تحقيق ما يسمى (البقاء). إن هذه العناصر التاريخية والجغرافية جميعها أدت إلى شغفهم في تحقيق سياسة مرتبطة بالبقاء وهي تأمين الوظيفة الدائمة أو ما يسمونه (الوظيفة مدى الحياة). والسؤال الذي يطرح نفسه أمام هذه الوسيلة بالوظيفة مدى الحياة هو كيفية إيجاد معايير لتقييم الأداء المؤدي إلى الترقية للوظائف العليا؟ أي أنه إذا كانت الوظيفة مدى الحياة فإن معايير الترقية مرتبطة بمدى الخدمة والأقدمية وليس الكفاءة والمقدرة، وإذا كانت الوظيفة كذلك مدى الحياة فإن العقاب للمتكاسل لا يكون فيه أسلوب الفصل من العمل.

على مدى عشر سنوات متتالية في العمل المتواصل بالوظيفة الدائمة لخريج الجامعة مثلاً ، يتلقى كبقية زملائه العلاوة نفسها في الراتب وكذلك المكافآت دون أي ترقية . وتجري أول عملية تقييم رسمي للموظف بعد عشر سنوات . هذه السياسة اليابانية منطلقها عدم إسناد الوظائف العليا في مراحل مبكرة حتى للقادرين والطموحين إلا بعد إثبات قدرتهم على تحمل المسؤوليات دون حصولهم على اللقب الرسمي للوظيفة العليا . هذه السياسة في تحمل ضغط العمل والمسؤوليات دون تعويض وترقية تترك في النفوس آثاراً سلبية تم معالجتها في عضوية مجموعات العمل التي تترك آثاراً إيجابية على المواقف والدوافع والسلوك . فكل موظف في الشركة يلتحق بحكم الإجراء في عضوية ثمان إلى اثنتي عشرة مجموعة عمل . ويشعر أعضاء المجموعة بوشائج القربى بينهم وتعدُّ جزءاً من ممارسة الرقابة الإدارية ومصدراً لمعرفة الميول التعاونية والانصهار بالمجموعة وتقمص حضارة الشركة بغرس هذه الخصائص المؤكدة لتحمل الضغوط والمسؤولية

واستخدام السلطة في الابتكار والمبادرة بطرح أفكار ومشروعات جديدة لصالح شركته على المدى البعيد. فهم لا يعرفون الحوافز الفردية كما في أمريكا وأوروبا مثل الأجر بالقطعة، أي كلما ازداد إنتاج الفرد ازدادت الأجرة. الراتب المقطوع هو القاعدة في اليابان ولا مجال لتغييره، لأنه يمثل قيمة مشتركة؛ لأن العامل يتقاضى راتباً مرتبطاً بعمره ويحصل على الزيادة السنوية كغيره من العمال في عيد ميلاده ولمدة عشر سنوات متتالية دون أي تقييم. وهنا تبرز أهمية الابتكار والإبداع في قبوله الاستعارة والاستيعاب لتجارب الآخرين إذ إننا نعرف أن العالوة السنوية يحصل عليها الموظف سنوياً في تاريخ تعيينه، ولم نسمع في كل العالم حصوله على الزيادة السنوية في تاريخ ميلاده. لا يمكن أن ترى في اليابان تقويماً للفرد الأكثر إنتاجاً، لأنه يعدُّ إهانةً شخصيةً لبقية العاملين وازدراءً لمن حصل على مثل هذا التقويم. إن سرعة الترقى ودوران العمل في الانتقال من شركة إلى أخرى وصولاً إلى الهدف الفردي بالوصول إلى الوظائف العليا الحساسة وذات النفوذ المؤثر في اتخاذ القرارات يؤدي إلى أن يتعود هؤلاء الأفراد الطموحين على العمل الفردي ودون اعتماد على رؤسائهم أو حتى التشاور معهم.

بشكل عام، تتميز اليابان بأن أهم المعايير لترقية الموظف تعتمد على ثلاثة أبعاد وهي الأداء والانتماء لمدة طويلة بالشركة والإخلاص أو الولاء للشركة. فالأداء يتحقق من توفر المعرفة وتنمية المهارات التنفيذية في اكتساب الخبرة من التنقل بين الأنشطة المختلفة في الشركة، والتي قد تحدث بشكل واضح في اليابان في نقل العامل من نشاط إلى آخر، قد لا يمت بصلة إلى تخصصه وحتى تدريبه. وبما أن العمل كما أوضحنا سابقاً، وفي المجتمع الياباني، وصل إلى مرحلة تحديد قيمة العمل بأنه هو القيمة الوحيدة للإنسان، ولهذا فإن السعادة للياباني هي العمل والعمل هو السعادة كذلك. إن التنقل بين الأنشطة يعطي فرصة لاكتساب مهارات

وخبرات جديدة إلى جانب تطوير العلاقات بين الزملاء لتكوين الروابط العاطفية التي كما أسلفنا تُعدُّ من القيم الاجتماعية العالية في اليابان.

وبما أن الترقية في اليابان كانت مبنية على الأقدمية وليس الجدارة أو الأهلية أو الاستحقاق بالكفاءة، إلا أنه ومنذ عشر سنوات وبداية انخفاض سعر الصرف للين أو فترة الأزمات الاقتصادية الحالية في اليابان، فإن القيم السائدة قد تغيرت الآن وأصبحت الترقية تعتمد على الجدارة والاستحقاق التأهيلي وليس الأقدمية فقط، كما كانت عليه سابقاً كون الاقتصاد الياباني الذي حددنا خصائصه بأنه اقتصاد حرب قابل للتغيير والتعديل بما يتفق والتغيرات الاقتصادية. ولا شك أن في هذه الخاصية للاقتصاد الياباني المتغير والذي لا تجده في الاقتصاديات الغربية أو حتى العربية التي تتصف بصعوبة التغيير إذ إن كثيراً ما تجد المديرين الغربيين يتقيدون بالمبادئ بينما، يتقيد المديرون اليابانيون بالفرص المتاحة.

ومع هذا التغيير النسبي في أسلوب الترقية من الأقدمية إلى الجدارة، يبقى موضوع الوظيفة مدى الحياة والذي يتعارض مع أسلوب التأديب أو العقاب في الفصل من العمل. لا شك أن من خصائص النظام الإداري في اليابان عدم الفصل مهما كانت الأسباب والمسببات وخاصة في الشركات العالمية الضخمة. فإذا ارتكب الموظف أي خطأ، فإن الذي يتحمل مسؤولية الخطأ الرئيس أو المشرف المباشر. تنظر الإدارة اليابانية من منظور يختلف عن الإدارة الغربية أو حتى الإدارة العربية إذ يفترضون أن الموظف المخطئ لم يكن لديه الدافع الإيجابي للعمل المنوط به؛ لأنه ليس على إمام كامل بالعمل أو أن العمل المنوط به لا يليق به أو أنه لم يتمكن من تحقيق المحبة والعاطفة من المجموعة التي يعمل معها، وهذه الأسباب مجتمعة هي خطأ رئيسه المباشر وليس خطأه. وترى الإدارة اليابانية أن الموظف بكونه فرداً في العائلة إذ إنه في العائلة إذا كان لديهم طفل معاق فإن العائلة تهتم به وتعتني به أكثر من غيره، وهذا ينطبق على بيئة العمل، إذ إن الموظف المخطئ يتم التعامل

معه بعناية مفرطة. وكلما زاد إذلال وخزي الموظف من نفسه ولشعوره بالخطأ ازداد الصفع والمسامحة عنه. وكثيراً ما يحدث أن يعاقب المخطئ نفسه بالانتحار في حالات الخطأ المفرط. ومع كل ذلك، فإن أهم مرحلة قد يتخطاها الموظف المخطئ في محاولة الإبقاء على احترام زملاء العمل له كما كانت قبل ارتكابه الخطأ والتي ربما لا يتحقق إذ يشعر الموظف مع كل ذلك بأن احترامه قد أصبح أقل مما كان عليه سابقاً وبالطبع تقل عليه المكافأة السنوية.

إن حب الموظف الياباني لعمله والتفاني من أجله يُعدُّ الافتراض أو المفهوم الذي أوصلهم لمبدأ (الوظيفة مدى الحياة) لأن المهنة وأداء العمل على الوجه المطلوب يشكل كل حياة الموظف. إن الانتماء والولاء كذلك مطلب أساسي مفترض في اليابان ويسبق حب العمل والتفاني من أجله أو أن الانتماء والولاء مسببات لحب العمل. يتضح إذن أن الانتماء والولاء يؤدي إلى حب العمل والرضا الوظيفي. إن أسس وخصائص التعامل الإنساني في اليابان عن طريق مبدأ الوظيفة مدى الحياة أدت إلى الاحترام والتسامح والعدل والتي تُعدُّ مسببات الولاء والانتماء والتفاني في العمل.

### المراجع:

د. عبدالغفار رشاد، التقليدية والحداثة في التجربة اليابانية، بيروت، مؤسسة الأبحاث العربية، ١٩٨٤، ص ١٥٤-١٥٥، ١٧١-١٧٤.

Vogel, Ezra F. (editor) Modern Japanese Organization and Decision-Making. Tokyo, Charles E. Tuttle Company, 1985. pp. 123-125, 211-227