

الفصل الثالث

الإستراتيجية الإدارية

- البيروقراطية
- احتكار الزياتسو
- التعليم والتدريب
- قطاع الأعمال
- إستراتيجية قطاع الأعمال
- السياسات الإدارية
- القيادة الإدارية
- اتخاذ القرارات
- الكفاءة والإنتاجية
- التنظيم والإدارة

البيروقراطية

لا يوجد لغة في العالم لمصطلح البيروقراطية وتعني شيئاً جيداً كما يقول عدد كبير من المنظرين بهذا التخصص. ففي اللغة اليابانية تعني الموظف الرسمي للإمبراطور عبر التاريخ، إلا أن هذا التعبير تغير عام ١٩٤٩ من الموظف الرسمي للإمبراطور إلى (خادم الشعب). ومع تغيير التعبير، فإن معظم المؤرخين اليابانيين يرون أن الموظف الرسمي للحكومة على مرّ التاريخ كان ولا زال أثره واضحاً في التأثير على صياغة الإستراتيجيات والسياسات العامة. وقد كانت مزاياهم المادية والعينية عالية جداً، إلا أنها أصبحت بعد الحرب العالمية الثانية أقل من قطاع الأعمال (الصناعة والتجارة والبنوك). ومع ذلك كله، فإن الرغبة الجامحة للشباب الياباني المتخرج من جامعة طوكيو المشهورة ومن كلية القانون بشكل خاص تركز في الالتحاق بالوظيفة الحكومية والتي يتنافس عليها الخريجون بناءً على معدلاتهم الدراسية العالية ونجاحهم المتميز في امتحان القبول للوظيفة الحكومية. والسبب الرئيسي لهذه الرغبة في طموحهم للانتقال إلى مجلس الشيوخ والنواب أو الالتحاق بوظيفة عليا في قطاع الأعمال؛ لأن الالتحاق بوظيفة في الصناعة أو التجارة أو البنوك لا يتم إلا باتجاه واحد من الحكومة لقطاع الأعمال وليس العكس، ويركزون على هذا الطموح لتقاعد موظفي الحكومة عند سن (٥٠) عاماً من الوظيفة الحكومية والالتحاق بوظيفة لها مردود مالي جيد بعد التقاعد.

لكل وزارة وزير معين بكونه عضواً من أعضاء مجلس الوزراء يتم اختياره من الحزب الحاكم بترشيح من رئيس مجلس الوزراء ومعه نائين للوزير أحدهما معين من مجلس الشيوخ والآخر من مجلس النواب. ومع أنهم من الأهمية ومصدراً للإستراتيجيات والسياسات، إلا أنهم ثلاثتهم لا يمكنهم التعامل مع

الأمر بشكل فعال إلا من خلال نائب الوزير الدائم، الذي ترقى لهذا المنصب بحكم عمله الوظيفي في الحكومة. ومع أن الوزير ونوابه المعينين من مجلس الشيوخ والنواب لهم صلاحيات وسلطة وقوة محددة، إلا أن نائب الوزير الدائم بصفته موظفاً مهنيًا له سلطات واسعة في تحريك وتسيير وتسهيل العملية الإدارية التي يتطلبها الوزير ونوابه، فأثره الواضح في رجال السياسة والحزب بالغ جداً من خلال المهنية والاستمرارية. وتؤثر وتتأثر البيروقراطية اليابانية بشبكة العلاقات غير الرسمية لخريجي قسم القانون بجامعة طوكيو، حيث إنهم موجودون في جميع الوزارات والأجهزة الحكومية. هذه الشبكية تجعل ترقيتهم وحوافزهم مرتبطة بعلاقاتهم غير الرسمية والتزواج، مما يؤكد أن المتميزين لا يمكن لهم الصعود دون هذه الارتباطات (Networking).

تفرد اليابان عن باقي دول العالم في طبيعة ومنهج ونهج العلاقة ما بين القطاع الحكومي، أو ما تم الاتفاق على تسميته بالبيروقراطية عرفاً، وقطاع الأعمال من تمارج وتلاقح وتجانس في الترابط والتلاحم والتلاقح الفكري والعملية ما بين البيروقراطية وقطاع الأعمال والنقابات العمالية بتناغم يحقق التنمية والتطوير الذي حققته اليابان في عصرنا الحديث. وما تم الاتفاق على تسميته بشركة اليابان (Japan Inc) يعكس هذا التوافق دون أي فوقية للبيروقراطية على قطاع الأعمال أو بالعكس. ويقف وراء هذه الخاصية المتميزة وزارة التجارة الدولية والصناعة المسماة ميتي (MITI) التي يعتبرها الكثيرون هي معجزة اليابان التي صاغت وأسست وقامت على تنفيذ السياسة الصناعية والتقنية والتي لعبت دوراً قيادياً رائداً ورئيسياً في تطوير الاقتصاد الياباني. وبما أننا نركز على خصائص الإدارة اليابانية ودور البيروقراطية اليابانية في إيجابيات الإدارة، فإننا سنتك بحثاً عن دور هذه

الوزارة في زيادة السياسة الصناعية لتفصيل آخر، ونركز هنا على إيجابيات بناء البيروقراطية ما بين التقليد والتحديث في عرض لتطور تاريخي للبيروقراطية إلى ما وصلت إليه اليابان وبيان جذورها التقليدية وارتباطها التحديثي في هذه الخاصية المتميزة بالعلاقة الودية والمتكافئة مع قطاع الأعمال .

قبل عصر النهضة، عصر الإمبراطور مييجي في عام ١٨٦٨ ، الذي يُعدُّ بحق هو عصر صياغة التاريخ الياباني كانت البيروقراطية قد استمدت قيمها وأعرافها وعاداتها من الصين التي كانت تُعدُّ متفوقة على معظم العالم في القرون التي سبقت القرن التاسع عشر، وهذه ميزة للبيروقراطية اليابانية في محاكاة وتقليد البيروقراطية الصينية التي كانت تُعدُّ متقدمة مقارنة مع الغرب الذي كان يعيش عصر الظلام آنذاك . وكانت الممارسات البيروقراطية الصينية أساسها مبدأ مسابقات الاختبار لتعيين موظفي الحكومة ؛ مما جذر في البداية الجدارة في التعيين على أساس المسابقات . واستمر النظام البيروقراطي خلال فترة الحكم لتوكوجاوا ما بين عام ١٧٠٠ وعام ١٨٦٨ مستقراً نسبياً مع استمرار عزلة اليابان عن العالم ما عدا الارتباط مع الصين والكونفوشية الصينية وظهور طبقة الشوجن وهم كبار النبلاء العسكريين في احتلالهم لمعظم المناصب في الحكومة، والذي قضى عليهم رجال الساموراي الذين أعادوا السلطة إلى الإمبراطور مييجي .

وفي أوائل عصر الإمبراطور مييجي، أرسلت اليابان العديد من موظفي الحكومة، إلى الدول الغربية لدراسة الأفكار والمؤسسات الحديثة. ولدى عودتهم أصبح هؤلاء خبراء قاموا بدور مركزي في عملية التوفيق بين التقليدية والحداثة اليابانية وسيطروا على عملية التطوير من خلال هيمنتهم على بناء نظام تعليمي

حديث وصياغة مختلف القوانين والأنظمة والإجراءات ووضع ترتيبات لبناء نظام بيروقراطي للدولة الحديثة. وسيطرت طبقة الساموراي خلال خمسين عاماً على البناء المجتمعي الطبقي، والتي لم تكن تشكل إلا ٥٪ من السكان بهيمنتها ونظرتها المتعالية على الفلاحين والحرفيين والتجار. وقد سبق للبروفسور الأمريكي بارسونز وهو من أكبر منظري البيروقراطية أن حدد دور هذه الطبقة بأخلاقياتها وسلوكها الكونفوشي وانضباطها وتفانيها في خدمة الإمبراطور وعقلانياتها بأنهم يسروا بناء رأسمالية متميزة في العصر الحديث. إلا أنه بعد القضاء على طبقة الساموراي خلال فترة الحرب العالمية الأولى وإحلال العسكرة الألمانية مكانهم ونزولهم من الطبقة العليا إلى الطبقة الوسطى اجتماعياً، فقد استمر تكريس الفرد وتفانيه لذاته وإفناء حياته في سبيل العمل الذي يشغله في البيروقراطية أو المصنع. ومع أنه من الصعب في العصر الحديث التحدث عن سلالة الساموراي في اليابان؛ لأنهم ينظرون إلى هذه الطبقة بنظرة فيها نوع من الكراهية، لأنها كانت مسيطرة على ٩٨٪ من الأراضي المسجلة في اليابان خلال القرن السادس عشر، إلا أن نشاطهم في مجالات الترجمة والأدب والفكر لا زال ملحوظاً إذ بينت دراسة حديثة أن قيادة المفكرين المعاصرين تصل إلى ٣٣٪ من سلالة الساموراي و ١١٪ للقيادات السياسية و ١٥٪ من رجال الأعمال.

ومع القضاء على الطبقة المهيمنة من الساموراي تم إلغاء الامتيازات في المناصب لهذه الطبقة على أساس المركز وتم القضاء على التوارث مع بداية القرن العشرين وقبل الحرب العالمية الأولى، واتجه النظام البيروقراطي إلى التخصص والتمايز والمسابقات الموروثة من النظام البيروقراطي الصيني. وبناءً على هذا التخصص والتمايز، أصبح أغلب البيروقراطيين من خريجي كلية الحقوق بجامعة

طوكيو وأصبح يغلب على ممارستهم شكل متزايد من اللغة القانونية والتقييد بالقواعد والتنظيمات والضببط والربط المنهجي المرتبط بدراسة القانون. كما تحصنت مواقعهم بشكل متزايد بقيام الجنرال مكارثر إبان الاحتلال الأمريكي في استمرارية تفوقهم لتلوجهم في إعداد الأنظمة والقوانين والإجراءات الإصلاحية السياسية والاقتصادية والاجتماعية في البلاد ما بعد الحرب العالمية الثانية، والتي أدت إلى ما هي عليه اليابان كمعجزة اقتصادية في عصرنا الحديث.

وأكثر ما يميز خصائص الإدارة اليابانية هذا الترابط الوثيق ما بين البيروقراطية وقطاع الأعمال بمصدرها الأساسي والرئيسي الذي نحن بصدد الإضافة إلى القواعد السلوكية الموروثة في الكونفوشية وطبقة الساموراي أن معظم كبار موظفي البيروقراطية أصبحوا أعضاء في الحزب الديمقراطي الليبرالي، الذي أنشأه رجال المال والأعمال بعد الحرب العالمية الثانية. ويمثل هذا الحزب الذي تولى الحكم منذ عام ١٩٥٥ حتى اليوم حجر الزاوية في هيكلية صناعة القرار التي تتم بكل تكتم وسرية داخل الأجهزة البيروقراطية والحزب الذي يشكل منه مجلس الوزراء. ويتميز هنا البيروقراطيون في كل وزارة بتماسكهم وترابطهم في أداء مهامهم مع رجال الأعمال في قطاع الأعمال بالحصول على المعلومات والبيانات المقننة لقراراتهم المتخذة. وبما أن مجلس الوزراء من الحزب الديمقراطي الليبرالي البيروقراطي ورجال الأعمال كذلك من الحزب نفسه، فإن هذه العلاقة الوطيدة التي تربط وزارة التجارة الدولية والصناعة (ميتي) والتي تُعدُّ بحق معجزة اليابان أدت إلى هذه الخاصية المتميزة للإدارة اليابانية في تيسير وتبسيط وتسهيل الأعمال على قطاع الأعمال دون فورية في هذا الترابط والانسجام المحقق للتنمية والتطوير في السياسة الصناعية والتقنية والاقتصادية المتميزة لليابان.

ولا بد من إعطاء صورة عن تاريخ ونشاط وزارة التجارة الدولية والصناعة منذ القرن التاسع عشر والتي بنت سياسة الترشيد الصناعي التي ركزت بتدخل الدولة بقوة في العمليات التفصيلية لتحسين العمل في كل مصنع وعلى المستوى الدقيق، كما صاغت سياسة البنية الصناعية التي تتعلق بحصة الصناعة والزراعة والتعدين والخدمات في الناتج الإجمالي للأمة، كما تدخلت في المستوى الدقيق داخل كل صناعة أو زراعة بالنسبة المثوية للصناعة الخفيفة والثقيلة وذات المعرفة وغوها السنوي. وكان تركيز الوزارة قبل الحرب العالمية الثانية على نقل التقنية الإدارية مثل مبادئ الإدارة العلمية ودراسات الحركة والوقت وتبسيط الإجراءات، وكذلك النظريات الألمانية النازية في الاقتصاد السياسي وتكوين اتحادات العمال واتحادات المنتجين هادفين تقليل المنافسة وتحسين الإنتاجية. واستمر زخم العطاء بعد انهزام اليابان في الحرب بانضمامها للنازية والفاشية وتطورت الوزارة إلا أن عناصرها الأساسية في الترشيد و البنية الصناعية استمرت مع إعطاء دفعة كبيرة لإنشاء اتحادات المنتجين والمصدرين وخاصة ما بعد الحرب الكورية والتي حققت أمريكا فيها أموالاً وصلت إلى ٢٩٦٧ مليون دولار ما بين عام ١٩٥٠ و١٩٥٣ مما أدى إلى منح الإعانات من بنك اليابان للتنمية بناء على دراسات الوزارة.

ولا بد من الإشارة إلى قدرة البيروقراطية اليابانية على التعلم والابتكار، إذ أتى أحد المسؤولين اليابانيين الذي كان يعمل في سفارة اليابان بباريس بالمفهوم الفرنسي للاقتصاد المدبر الذي تم اقتباسه وتغييره ليصبح يابانياً يركز على شراكة الشركات والدولة والاتحادات الصناعية والعمالية والتصديرية، إذ يقوم مديرو الشركات وموظفو الدولة بتشغيل الاقتصاد بالتعاون الإيجابي وتعمل من خلاله الوزارة دور المشجع والمعلم والمتدخل وصولاً إلى كفاءة أكبر وإنتاجية أعلى وتنمية

أكبر. وإعطاء مثال على القدرة والابتكار للبيروقراطية اليابانية قامت الوزارة عام ١٩٦١ بتأسيس شركة تاجير للكمبيوتر والتي أسهمت في تقدم صناعة الكمبيوتر، كما قامت الوزارة في عام ١٩٨٠ بإنشاء شركة لتأجير الإنسان الآلي من أجل تأجير وحدات الإنسان الآلي بشروط ميسرة وتوفير خدمة هندسة النظم مقدرين عدم استطاعة الشركات شراء وحدات الإنسان الآلي بغية تطوير صناعة هندسة النظم بالطريقة نفسها التي أسهموا بها في صناعة الكمبيوتر. إن معجزة اليابان هي هذه الوزارة الحية والتي تولت الرعاية والإمداد والتمويل والإعانة لقطاع الصناعة من أجل مضاعفة الطاقة الإنتاجية وتطوير التقنية.

فوزارة التجارة الدولية والصناعة المشهورة بالترابط العضوي مع قطاع الأعمال والصناعة على سبيل المثال، تغطي خدماتها وسياساتها الاستيراد والتصدير، التعاون الاقتصادي، والاستثمار الأجنبي، والاستثمار في معدات التقنية، وتحديد مكان إقامة المصانع، ومصادر الطاقة والاختراعات. وترتبط مع الوزارات الأخرى بشكل إجرائي معروف إلى جانب مجلس البرلمان والزيكاي (رجال المال) و كيدانرن (اتحاد التنظيمات الاقتصادية) و الشنجاكاي (المجالس الاستشارية). ويرأس الوزارة الوزير المعين من مجلس الوزراء المنتخب عن الحزب الديمقراطي الليبرالي إلى جانب نائبين للوزير من مجلس البرلمان (Diet) ونائب وزير دائم من البيروقراطية يرأس مجموعة من رؤساء الدواوين المتخصصة. وتتخذ القرارات من خلال الاجتماع الوزاري الأسبوعي والاجتماعين الأسبوعي مع نائب الوزير الدائم والاجتماعات اليومية بين رؤساء الدواوين حسب نظام الرنجي في المشاركة والإجماع وتمرير كل وثيقة على كل الرؤساء للدواوين ورؤساء الأقسام جميعهم. وكثيراً ما يتم إعداد السياسات والتوجيهات الإدارية لجميع الصناعات

وقطاع الأعمال من هذه الوزارة ومن صغار المديرين في الوزارة والتي تعكس دائماً مواقف رؤسائهم .

ويتركز اهتمام الوزارة بشكل شامل في مساعدة الصناعة والتصدير وإيجاد حلول للعوائق التي تقف في طريق تحقيق أهدافهم دون تدخل مباشر في الإدارة والصناعة عن طريق إصدار التوجيهات الإدارية (Administrative Guidance) . هذه التوجيهات تحدد عمليات التوسع في الصناعة وقيام صناعات مماثلة بناءً على الدراسات المعدة من الوزارة إذ لا يمكن إنشاء مصنع دون الحصول على ترخيص من الوزارة بإنشائه ومكانه . ويلعب نظام الرئجي في اتخاذ القرارات بالإجماع والجماعية والمشاركة دوراً فاعلاً في انتقال المعلومات عن جميع القرارات في الوزارة حتى إن أحد المختصين في الوزارة وضع ختمة (الرئجي) على ثلاثة آلاف وثيقة في يوم واحد .

ويبلغ عدد موظفي الوزارة (١٤) ألف موظف، ينتقل نسبة عالية منهم عند بلوغهم سن الخمسين بعد التقاعد للعمل في قطاع الأعمال والصناعة . ويتم تعيينهم في الصناعة بعد التقاعد بناءً على الطلبات العديدة التي ترد إدارة شؤون الموظفين في الوزارة على احتياجات هذه الشركات والمصانع لهذه الثروات البشرية المتدربة والمؤهلة للاستفادة منها في المجال التخصصي للصناعة أو التجارة ولاستمرارية التلاحق ما بين الحكومة وقطاع الأعمال . ويتم الانتقال بعد التقاعد وبعد مرور عامين من الراحة لموظف البيروقراطية وعلى شرط أن لا يكون له علاقة سابقة من قبل مع الصناعة أو التجارة التي سينتقل إليها .

المراجع:

Vogel, Ezra F. (editor) Modern Japanese Organization and Decision-Making. Tokyo, Charles E. Tuttle Company, 1985. pp. 3-43, 270-274

تاكانوسا تاكامورا وبرنارد جريس، ترجمة د. صلاح العربي ومراجعة د. أحمد حسنين، التنمية الاقتصادية في اليابان الحديثة، وزارة الخارجية اليابانية ١٩٨٥، ص ٧٤-٧٦.

Komiya, R., Okuno, M., Suzumura K. (editors) Industrial Policy of Japan. Tokyo, Academic Press Inc. 1988. pp. 27-37

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

Reischauer, Edwin O. Japan, The Story of a Nation, Tokyo, Japan. Charles E. Tuttle Company Inc.: publishers 1995. pp. 143-149, 167-197

د. عبدالغفار رشاد، التقليدية والحداثة في التجربة اليابانية، بيروت، مؤسسة الأبحاث العربية، ١٩٨٤، ص ١٣٣-١٥٧.

احتكار الزياتسو

مجموعات الزياتسو (Zaibatsu) تعني باليابانية Zai أي الحظيظ وBatsu تعني العائلة أو العصابة، العوائل المحظوظة أو العصابة المحظوظة. جميع هذه الشركات كانت تملكها عائلات ولديهم شركة قابضة تتحكم في عدد كبير من الصناعات والشركات التجارية والبنوك. عشر مجموعات كانت تملك ٥٣٪ من البنوك و ٤٩٪ من الصناعات. وقد تم عام ١٩٤٩ الاستيلاء على أملاك ٥٦ فرداً من هذه العائلات، وتم بيع حصصهم على المواطنين، وتم تجريدهم من مناصبهم الإدارية التي بلغت آنذاك ٢٢١٠ وظيفة بالإدارة العليا تبعها في عام ١٩٥٠ كذلك ٢٥٣٢ وظيفة وعضوية مجلس إدارة، مما أدى إلى تحويل ما لا يقل عن ٥٠٠٠ وظيفة إدارية عليا فقط للعاملين في هذه الشركات من الإدارة الوسطى مما أوجد لديهم الدافع للعمل والإنتاج. ومع أن هذا الاحتكار قد تم إلغاؤه عام ١٩٤٩-١٩٥٠، إلا أن جو الثقة الأساسي الرابط بين هذه الشركات دون تشاحن أو خصومة أو ادعاء بالاستقلالية وطلب الحماية بعقود واضحة ومراجعة دقيقة للأداء انتقل إلى النهج الجديد كفلسفة مما نتج عنه تجمعات جديدة لا تسعى للاحتكار بل تسعى للتنسيق والفعالية للجميع.

لا يمكن أن تبحث في موضوع قديم أو حديث يتعلق باليابان إلا وتجد علاقة ما لمجموعة الزياتسو التي كانت موجودة منذ عصر الميجي وتطورت في عهده وانتهت بشكل غير قاطع من قبل الجنرال مكارثر قائد الاحتلال الأمريكي لليابان عام ١٩٥٤ بعد الحرب العالمية الثانية. الزياتسو كانت كهيئة أو نقابة أو جماعة تمثل رجال المال والأعمال في اليابان وذات أثر ونفوذ كبير في المجتمع الياباني قبل الحرب العالمية الثانية. ومما دعى هيئة الاحتلال للقضاء عليها على أنها جزء من

حملة الإصلاح الاقتصادي والإداري لليابان هو قدرة الزياتسو على الاحتكار الكلي للاقتصاد الياباني وقدره العساكر الفاشيين والنازيين للسيطرة عليها واستغلالها لبناء آلية الحرب التي هددت فيها اليابان العالم مع ألمانيا النازية .

إن السبب الأول والرئيسي لظهور احتكارات الزياتسو نابع من الموقع الاجتماعي الطبقي المتدني للتجار في الحضارة اليابانية في القرون السابقة . وبعد عودة الإمبراطور ميحي للسلطة بمساعدة التجار وجدوا البيئة المناسبة لتكوين إستراتيجية التكتل حتى يحافظوا على استثماراتهم من منطلق التأثير لتغيير موقعهم الاجتماعي الطبقي . والسبب الثاني : هو انعدام الأحزاب السياسية آنذاك وكذلك انعدام جماعات المصالح . ومع أنه تاريخياً ثبت قدرة التجار على التنظيم الذاتي وتمتعهم بنفوذ واسع لسبب الحاجة المستمرة والتي كانت تتزايد بمرور الوقت وبسبب المجاعات والكساد الذي حدث ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية من قبل الفئة العسكرية والمحاربين المهيمنة آنذاك والذي ازدادت قروضهم من التجار . وكان من الضروري بزوغ هيئة الزياتسو لتبلور مصالح رجال المال والأعمال والتعبير عنها لدى البيروقراطية . وقد سيطرت أربع شركات من الزياتسو وهي متسوي وميتسويشي ويوسودا وسوميتومو على قطاع الأعمال وأمدت الحكومة بالمساعدات الفنية والمالية . فمثلاً شركة ميتسويشي لم تكن تهتم بتحقيق أعلى حد من الربح بل تركز على أن يتحقق الربح العالي لبنك ميتسويشي . ولأن بنك ميتسويشي كجزء من الزياتسو يسعى إلى احتكار الصناعة والشركة بدلاً من احتكارها من المساهمين ، ولأن الاتجاه للزياتسو يركز على أن المواطنين يأتون للبنك لرصد مدخراتهم فقط وليس للمساهمة في هذه الشركات ، لأن مهمة المساهمة متركزة في التمويل البنكي للشركة .

وقد أثر العسكريون على الزيياتسو من منطلق التوجه الذي بنوه بأن اليابان دولة فقيرة، ذات جغرافيا صغيرة ومكتنظة بالسكان وتم إغلاق منافذ الهجرة لأبنائها للخارج، ويصعب تصدير المنتجات وليس أمام اليابان إلا التوسع الجغرافي الحربي. واضطرت جماعات المصلحة إلى الانقياد لتوجهات العساكر. ومع أن الزيياتسو يركز على مصالح المجموعة التجارية قبل كل شيء، إلا أن بعضهم وجدوا في العقلية الحربية التوسعية نهوضاً ونمواً لتصدير منتجاتهم. وكان كذلك مجموعة أخرى محافظة تعارض تدخل البيروقراطية في مشكلات الحياة، وطالبوا عام ١٩٤٠ بالحد من طغيان الرقابة الحكومية على مجالات الحياة كافة.

كانت المجموعة الاحتكارية الزيياتسو لا تفرق بين الملكية للشركة والرقابة عليها. وكانت هذه الشركات قبل الحرب تعتبر فروعاً للشركة القابضة الأم التي تتحكم وتفرض الرقابة الشاملة على الشركة من حيث تخويل التوظيف للإدارة العليا في الشركة من الشركة القابضة الأم، والتي تملك الشركة الفرع (Subsidiary). ولما كانت الشركات خارج الاحتكار للزيياتسو هي شركات عائلية وأسهم هذه الشركات في بورصة الأسهم محدودة جداً في عملية البيع والشراء، لأن العائلة تسيطر كذلك على هذه الشركة، فقد كان نمو الاقتصاد وتطوره مرهون بقدرة وإرادة الزيياتسو. ومن ذلك يتضح أن الشركات الاحتكارية الأربع الرئيسية للزيياتسو لم تكن للجمعية العمومية للمساهمين أي دور يذكر في القرارات الإستراتيجية وإنما دورها بكونها عملية إجرائية روتينية. ولما جاء الاحتلال الأمريكي بعد الحرب العالمية الثانية وابتدأت عملية الإصلاح الاقتصادي والإداري والسياسي، كان أول إجراء اتخذه هو تغيير نظام الشركات الصادر عام ١٨٩٦ وتأكيد وتجذير الفصل ما بين الملكية والرقابة.

ومع هزيمة اليابان في الحرب العالمية الثانية، كانت رؤوس الأموال لعشر شركات احتكارية للزياتسو تشكل ٣٥٢٪ من مجموع رؤوس أموال جميع الشركات في اليابان. كما كان عدد الشركات الفرعية التابعة للمركز الرئيسي أو للشركة الأم قد تصل إلى ١٢٠٠ شركة، والتي تشكل معظم الشركات اليابانية لما قبل الحرب. وقد كانت الرقابة والإدارة العليا والتحكم في التمويل لكل هذه الشركات يتم من المركز الرئيسي للشركات الاحتكارية الأربعة، وهي (ميتسوي، ميتسوبيشي، ويوسودا وسوميتومو). قد تم خلال خمس سنوات بعد الحرب عن طريق المكتب الرئيسي للجنرال مكارثر نقل ملكية ٥٠٪ من هذه الشركات إلى الحكومة اليابانية، وبذلك انتقلت الرقابة إلى وزارة المالية، ومن ثم إلى وزارة التجارة الدولية والصناعة. كما أسهمت قوات الاحتلال الأمريكي في بذر وتجزير الديمقراطية في النظام الاقتصادي في تحويل ٢٥٠٠ شركة يابانية مرتبطة بالزياتسو أو مرتبطة بشركات عائلية تأثرت وأسهمت وتأقلمت مع نظام العسكرة الفاشية خلال الحرب في إنهاء خدمات معظم المديرين التنفيذيين لهذه الشركات وبنوكها المرتبطة بها، وبذلك تم فتح المجال للجيل التالي من مديري الإدارات من الشركات نفسها في الإدارة المتوسطة لاحتلال المناصب العليا في الشركات وليس من الشركة الأم إذ كانت التجارب اليابانية للزياتسو تقوم بتعيين كبار المديرين من الشركة الأم وليس من داخل الشركة.

ومع أن سلطات الاحتلال الأمريكي قامت بحل الزياتسو وتحطيم احتكاراتهم بصفته جزءاً من البرنامج الإصلاحى ما بين عامي ١٩٤٦ و ١٩٥٤ وإدخال تعديلات على هيكلية رؤوس أموال الشركات التابعة للزياتسو وتحويلها إلى شركات مساهمة عامة بدلاً من تركيز ملكيتها من شركة قابضة، وتعيين كبار

المديرين من الشركة نفسها بدلاً من أسلوب الزياتسو في تعيين كبار المديرين من الشركة الأم. وتمكن المديرين الجدد الذين كانوا يحتلون مناصب الإدارة المتوسطة بفعل الدافع والحافز تحقيق المردود والعطاء مما أوصلهم إلى مرحلة الاحتراف. وعلى أثره ارتبطت الشركة بشكل مباشر مع البنك بدلاً من ارتباط الشركة مع البنك عن طريق الشركة الأم والتعامل بالنسبة إلى البنك مع الشركة على أنه فرع مما أدى إلى تغيير شبكة العلاقات إلى مشاركة ما بين البنك والشركة. الإصلاح أعطى ١٢٠٠ شركة الاستقلالية والقضاء على التبعية للشركة الأم والنظرة الدونية للفرع من قبل البنك الممول لتعامله مع الشركة الأم الذي انتهى وتكونت العلاقة في المشاركة والثقة ما بين الشركة والبنك.

وقد ظهر بديلان للزياتسو من مجموعات النفوذ والتأثير والتي أدت إلى الترابط ما بين الحكومة وقطاع الأعمال بشكل أكثر تناسقاً أولهما مجموعة أطلق عليها اسم (Gyokai) والتي تجمع الشركات الصناعية ضمن تخصص صناعي واحد مع بعض للتنسيق في كل أبعاده من تحديد الإنتاج وحصص السوق. أما الثانية وأطلق عليها اسم (Zaikai) لمجموعة من نخبة رجال المال والأعمال معاً ذات أثر ونفوذ في النشاط الحزبي والسياسي والبيروقراطية. وقد نجحت هاتين المجموعتين اللتين وصل عدد اللجان المرتبطة بهما إلى أكثر من (٣٠٠٠) لجنة بسبب التقاعد المبكر لموظفي البيروقراطية ذوي الخبرة والتعليم العالي في جامعة طوكيو والتحاقهم كمديرين في هذه الشركات مما أسهم في تأكيد وتنسيق النفوذ والتأثير على السياسات الحكومية تجاه قطاع الأعمال.

إن خصائص الإدارة اليابانية في التأثير والنفوذ على البيروقراطية قد تم بناؤه بكل الحيلة والحذر واللباقة والكياسة من منطلق الصدق والنزاهة وليس من منطلق

الفساد المالي وخاصة بعد الحرب العالمية الثانية؛ لأن الزيياتسو لما قبل الحرب قد تم استغلاله من العساكر لانعدام الديمقراطية وتركيز الحكم العسكري الفاشي والنازي. ما حدث بعد الحرب في الإصلاح الاقتصادي وبتز كل الوسائل المؤدية إلى الفساد أدى إلى تمجيز الخصائص الإدارية الإيجابية والفاعلة في نمو وتطوير المعجزة اليابانية.

المراجع:

د. عبدالغفار رشاد، التقليدية والحداثة في التجربة اليابانية، بيروت، مؤسسة الأبحاث العربية، ١٩٨٤، ص ١٣٩-١٤١.

Reischauer, Edwin O. Japan, The Story of a Nation, Tokyo, Japan. Charles E. Tuttle Company Inc.: publishers 1995. pp. 162-162, 232-234

Reischauer, Edwin O. The Japanese Today, Change and Continuity. Tokyo, Japan. Charles E. Tuttle Company Inc. 1988. pp. 305-308, 334-338

Komiya, R., Okuno, M., Suzumura K. (editors) Industrial Policy of Japan. Tokyo, Academic Press Inc. 1988. pp. 26-37, 40-43

Vogel, Ezra F. (editor) Modern Japanese Organization and Decision-Making. Tokyo, Charles E. Tuttle Company, 1985. pp. 118-129, 131-134, 230-237

تاكانوسا تاكامورا ويرانارد جريس، ترجمة د. صلاح العربي ومراجعة د. أحمد حسنين، التنمية الاقتصادية في اليابان الحديثة، وزارة الخارجية اليابانية ١٩٨٥، ص ٥١-٥٢.

التعليم والتدريب

الحقيقة التي لا يختلف عليها أحد أن التطور الاقتصادي والصناعي الياباني تحقق بفضل التفوق في التعليم أولاً والعمل الجاد ثانياً، ولربما يحدث الاختلاف هنا على الأولوية للعمل مثل الحديث عن البيضة والدجاجة وأيهما الأول. وقبل التطرق للإستراتيجية في تطوير الأجيال المتعاقبة من الشباب الياباني، لا بد من الحديث عن الماضي كما صاغه ول ديورانت مؤلف موسوعة قصة الحضارة المكونة من (٤٢) مجلداً أحدهما عن اليابان عندما أقام هناك ما بين عامي ١٩٢٧ حتى ١٩٢٩. وقد كان أمله أن يتم بناء السلام ما بين اليابان الفاشية العسكرية وأمريكا آنذاك، إلا أن أمله لم يتحقق إذ تم اجتياحها وهزيمتها أمام أمريكا خلال الحرب العالمية الثانية كما هو معروف عندما تم ضربها بالقنابل الذرية مرتين في هيروشيما ونجازاكي، إذ يقول ديورانت: (أما وقد علمنا اليابان أساليب الصناعة والحرب، فلا بد لنا أن نصبر على القضاء الذي جعلها مؤقتاً سيدة الشرق اقتصادياً وحريراً، فليس بنا حاجة إلى الحقد على أبناء الشمس إذا ما حانت ساعة قوتهم ومجدهم، ولا إلى حسدهم على إمبراطوريتهم المتهافة أو ثروتهم التي قد تتعرض للزوال، إن العالم فيه سعة الرحب ما يكفينا ويكفيهم معاً، ولو شئنا، لوجدنا في البحار آفاقاً لا تزال بعيدة بيننا وبينهم، بحيث تهيء لنا السلام). اليابان كانت دولة قوية اقتصادياً وحريراً قبل الحرب العالمية الثانية وهزيمتها شكلت نقطة انطلاق اقتصادية فقط بعد تلك الهزيمة.

تاريخياً وقبل عام ١٦٣٠، كان ٩٠٪ من رجال الساموراي حملة السيوف وأكبر طبقة اجتماعية في اليابان والتي ينحدر منها آنذاك جميع رجال الدولة والحكومة لا يعرفون القراءة والكتابة. وفي عام ١٦٣٠، تم إنشاء أول كلية

لتخريج المعلمين والتي أصبحت فيما بعد جامعة طوكيو المرموقة والمعروفة. وفي عام ١٦٦٦ أجازت الحكومة للمعلمين لبس السيوف ليصبحوا كرجال الساموراي الحاكمة وأصبحوا في منزلة اجتماعية عليا مما أدى إلى تشجيع طلبة العلم وفتح الباب على مصراعيه لإنشاء المدارس المرتكزة على الفلسفة الكونفوشية وفلسفة اليوشيدو ما لبثت أن تطورت هذه المدارس لاحقاً في نقل المناهج والنهج الألماني نتيجة الارتباط مع ألمانيا النازية. وفي هذه الفترة بالذات، عصر العسكرة والفاشية والنازية والقوة العسكرية اليابانية صممت اليابان تصميم الأبطال على إزالة الأمية لتكون أسبق أمم الأرض جميعها على إزالة الأمية بإلحاق جميع الأطفال اليابانيين وبنسبة ٩٩.٤٪ في المدارس. فما بين عامي ١٩٢٠ و١٩٢٧ أصبح سكان البلاد جميعاً يجيدون القراءة والكتابة.

بعد الانفتاح على الغرب بعهد الميجي، اتجهت اليابان في القرن التاسع عشر مع كل ما حققته من التمرکز والقوة والتأثير والسلطة التي حققتها العسكرة مع البيروقراطية في الانقلاب العسكري في ٢٦/٢/١٩٣٦ وذلك بإصدار نظام التعليم العام (National School Ordinance) عام ١٩٤١ الذي صاغ الإستراتيجية والسياسة التعليمية بناءً على ترجمة حرفية للنظام التعليمي الألماني وبتعبيره النازي (Volksschule). وقد ركز النظام الجديد الذي استمر إلى يومنا هذا على التنميط الموحد لكل شيء (Standarization). يتعلق بالمنهج والنهج الخاص باللباس والسير الموحد. كما جاء النظام الجديد بمنع إنشاء المدارس الخاصة بشكل مطلق وركز على أنه من المحتّم على الطالب الالتحاق بالمدارس الحكومية في مكان سكنه، مما أدى إلى عدم التوازن لمجتمع الرفاهية وعدم تمتعه بما قد تحقق بفعل هذا التنميط والتوحيد. وقد أدى تنميط وتوحيد التعليم العام للمجتمع الصناعي الياباني إلى

مساعدة الطالب الضعيف في مادة معينة ليلحق بزملائه دون الالتفات للطالب المبدع في مادة معينة والتركيز عليه. وقد أدى ذلك إيجابياً إلى توحيد المعرفة والمهارات والسلوك وسلبياً إلى انعدام الابتكار والإبداع. وقد أوضح عدد من المنظرين اليابانيين حديثاً إلى أن القدرة اليابانية على التنميط والتوحيد (Stanardization) من أجل الإنتاج الكثيف (Mass Production) إلى قلة الابتكار والإبداع لإنتاج سلعة أو ابتكار جديد، بل كما ثبت تاريخياً بالتركيز على هضم واستيعاب ونقل التقنية الغربية وإعادة صناعتها فقط بإضافات هامشية مرتبطة بالتنميط والإنتاج الكثيف مما حقق لهم التطوير والتنمية التي نشهدها الآن. كما يرون جوانب سلبية أخرى في انعدام حرية الاختيار للمدرسة التي سيلتحق فيها الابن لضرورة التنميط بالالتحاق في مكان السكنى بما يجعل أي مستوى للرفاهية ربما لا يستفاد منه أمام هذه المساواة (Equality) التي تُعدُّ جزءاً من الحضارة والثقافة والفلسفة اليابانية.

من ذلك كله نستنتج أنه خلال تلك الفترة الزمنية الطويلة استطاعوا تحقيق قاعدة رئيسية في محو الأمية بشكل كامل وجذري. ولكن هذه المقدمة لا تعطي أية أفكار جديدة لما وصل إليه اليابانيون من تطوير للقوى البشرية، بل تعطينا القدرة على التصور للقاعدة الأساسية في الإصرار على محو الأمية وتنميط وتوحيد التعليم الحكومي والتي انطلقوا منها في البداية وأنهم كانوا قبل الحرب العالمية الثانية يشكلون خطراً في قوتهم ومجدهم الاقتصادي والحربي على المعسكر الغربي.

لأسباب ديموغرافية وجغرافية وتاريخية متعلقة بتحقيق البقاء، فإن العمل هو الحياة بالنسبة للياباني والعكس صحيح كذلك. فالعمل كهدف للإنسان الياباني

يصبو لتحقيقه في التحاقه بإحدى الشركات الكبرى المرموقة والتميزة لأن هذه الشركات الكبرى تمنح للفرد مزايا الوظيفة الدائمة والدخل العالي على المدى الطويل إلى جانب المكافأة العالية عند سن التقاعد وهو (٥٥) سنة. هذا إلى جانب قدرة الشركة الكبرى على إيجاد وظيفة مؤقتة بعد التقاعد في إحدى شركاتها الصغيرة الشقيقة. ولأن متطلبات هذه الشركات المرموقة في الاختيار من آلاف المتقدمين عالية جداً، فإن الاختيار يقع على خريجي الجامعات المرموقة كذلك. وهنا تقع مسؤولية صقل الشخصية اليابانية وتطويرها وإغناء عناصرها الوجدانية والفكرية والعلمية والثقافية كجزء من هذه المنافسة الشريفة. وهذه المفاهيم المتعلقة بالإغناء الكلي لتطوير القوى البشرية، سنلاحظ لاحقاً، تنطلق من تراكمات زمنية ومكانية تبدأ من الصفر تأكيداً للمقولة المعروفة (من أهمل العلم في حدائته أضاع الماضي والمستقبل).

وحتى يحصل الفرد الياباني على القبول في إحدى الجامعات الحكومية المرموقة، لا بد له من اجتياز امتحان القبول بعد الثانوية العامة وبمعدل عالي جداً. وهذا يؤكد الإحساس والحرص على نهل العلم ونوعيته العالية والرفيعة منذ الصغر لتعميق المعرفة والثقافة وصولاً إلى اجتياز امتحان القبول بدرجات عالية. أي أن الحصول على الثانوية العامة بمعدلات عالية جداً غير كافية للالتحاق بإحدى الجامعات المرموقة التي تتطلب امتحانات قبول معتمدة على المعلوماتية والثقافة التي لا تكفي لتحقيقها متطلبات الدراسة الثانوية لوحدها. وقد أخبرني صديق ياباني أن أكثر ما يؤرقه خلال السنوات الأربع من دراسة ابنه في المدارس الثانوية ليس نجاحه الدراسي المنهجي عاماً بعد عام، بل الدروس الخصوصية وجهوده وزوجته اليومية في تحضير الابن لتعميق معرفته وثقافته ومعلوماته وصولاً إلى النجاح في

امتحان القبول والالتحاق بإحدى الجامعات المرموقة حتى يتحقق لابنه العمل في إحدى الشركات المرموقة بعد تخرجه . وهنا يتحقق لنا الإبداع الياباني بأن مسؤولية التعليم لا تقع على وزارة التربية أو وزارة المعارف، بل على الأبوين والمدرسة والطالب والجامعة وجميعهم يعملون كخلية النحل في ظل نظام المنافسة الشريفة .

وبما أن المدارس من الروضة حتى الثانوية حكومية ابتدأت كما سبق أن أسلفنا في القرن السابع عشر والتي تطورت بعد الحرب العالمية الثانية لتصبح جميعها مدارس حكومية فقط دون السماح بفتح أي مدارس خاصة اعتباراً من عام ١٩٤١، فإن المنافسة بين هذه المدارس على الإتيان بأفكار وإبداع وابتكار محقق لأسمى الأهداف في تكوين البصيرة النافذة للطالب في وصوله لاعتداده بنفسه من منطلق المعلومات الحية الزاخرة بالمعرفة والمعززة بالتجارب والأمثلة الحية التي تساعد الطالب على طرح الأسئلة العميقة وصولاً إلى تحقيق الإرادة لفرد غير مضطرب وغير منسلخ من عالمه الكلي والقومي . فالمنافسة الشديدة بين هذه المدارس في تقديم المنهج والنهج المنمط والموحد المحقق لنجاح الطالب، ليس في الثانوية العامة فحسب، بل في امتحان القبول لعدد من الجامعات المرموقة يشكل مصدراً أساسياً في المستوى المتميز للتعليم العام في اليابان . ويجب أن لا يفهم من ذلك أن معظم الطلبة يلتحقون بالجامعات بعد الثانوية العامة، حيث إن الإحصائيات الحديثة تعطي دلالة على توزيع الخريجين للثانوية العامة بالتحاق ٤٠٪ فقط منهم في الجامعات و ١٨٪ في الدراسات المهنية و ٤٢٪ يلتحقون بالعمل والتدريب على رأس العمل بعد الثانوية العامة، كما يصل ٩٤٪ من الأطفال اليابانيين إلى مستوى الثانوية العامة . وعلى نفس الوتيرة، ليس معنى ذلك أن الدراسات الجامعية تعتبر مصدراً للمناصب العليا، إذ إن ٣٠٪ من رؤساء

الشركات اليابانية ليس لديهم شهادة جامعية، كما أن اثنين من رؤساء الوزارات لا يحملون الشهادة الجامعية.

والأدهى من ذلك كله، أن الالتحاق بروضه الأطفال له شروط ومواصفات وامتحان قبول لكثرة الأطفال المتقدمين لهذه الروضات المرموقة كذلك. فنسبة القبول على المتقدمين تصل إلى ١٠٪ في معظم هذه الروضات المتميزة التي تؤهل خريجها ما بين الأربع سنوات وحتى ست سنوات للالتحاق بإحدى المدارس الابتدائية المتميزة تتطلب امتحان قبول بما يعكس مستوى الجهد المبذول من الوالدين في تحضير طفلها للالتحاق بهذه الروضات للأطفال. وهنا مصدر آخر ينبثق عن المنافسة لمستوى المعلومات المتحقق للأطفال نتيجة التربية البيئية والتجهيز للأطفال لاجتياز امتحان القبول وصولاً للمدارس الابتدائية والثانوية والذي يتبعها امتحان قبول للجامعات. وهذا يعني أن نسبة عالية من الطلبة تتجه للدراسة الفنية والمهنية بعد الثانوية أو بعد الاعدادية والالتحاق بمراكز التدريب المهني بما يعزز مستوى التعليم العالي.

ويأتي فوق ذلك كله، الفلسفة العامة للتعليم في اليابان في منطلقها المسمى (التعليم مدى الحياة). فإذا افترضنا طالباً أنهى الثانوية العامة واجتاز امتحان القبول للجامعة المرموقة وتخرج منها والتحق بإحدى الشركات أو البنوك المرموقة، فإنه ينتقل بين جميع الإدارات والنشاطات خلال عشر سنوات كاملة ودون أي تقويم للترقية لوظيفة إشرافية في التعلم والتدرب مع التحاقه في ما لا يقل عن ثمان وحتى اثنتي عشرة مجموعة عمل مختلفة بما يعزز الفلسفة الأساسية بالتعليم مدى الحياة. ويلاحظ هنا الاستثمار في القوى البشرية من الوالدين والمدرسة والدراسات الخاصة والجامعة والتدريب على رأس العمل لما لا يقل عن ثلاثين عاماً ما بين

الروضة إلى أن تنظر الشركة في تفويم الفرد للترقية إلى وظيفة إشرافية يكون فيها قد تحقق من خلال التعليم مدى الحياة الفرد المثقف وذو المهارات العامة من خلال تدريبه على رأس العمل وانتقاله ما بين جميع النشاطات والتحاقه مع مجموعات العمل ما لا يمكن تحقيقه مركزياً تحت ظل أية ظروف زمانية ومكانية. إن هذا يعيدنا إلى الجذور في المنافسة والمجهودات الفردية التي تتراكم لتصبح مجهودات جماعية دون خطط مركزية ومسؤولية جهة واحدة كما يتردد بأنها وزارة المعارف والمعلم والمنهج.

لا شك إذن، بأن تلازم وتزامن التعليم والعمل أو العمل والتعليم منطلقه المنافسة في تحقيق مستوى متميز من التعليم وصولاً للعمل المتميز، أي تعلم لتعمل وتعمل لتنتج وتتعلم لتحسن ما تنتجه. فالترابط بين الفرد الياباني والشركات هو ترابط ما بين التعليم والعمل؛ لأن الإنسان هناك يكتسب قيمته ومكانته الاجتماعية من خلال العمل الذي يقوم به والعلم الذي يمكنه من إجادة العمل حتى أصبح عمر الإنسان الياباني يقاس بما أنجزه من أعمال.

نستخلص من ذلك كله أن التعليم مرتبط بالعمل؛ لأن الشركات اليابانية موزعة توزيعاً طبقياً إذ وصلت من التطور بناء على الاستقصاءات التي يتم إعدادها لقياس الرأي العام إلى مجموعات، ويتم تصنيفها بناء على معايير عديدة وتصبح مجموعة منها في المقام الأول ومفضلة وذات شهرة لفئة كبيرة من خريجي الجامعات. ويسعى المتخرج للعمل بهذه الشركات حسب توزيعها الطبقي وبناء على التوزيع الطبقي كذلك للجامعة التي تخرج منها وتميزه الدراسي. وللشهرة التي تتمتع بها هذه الشركات تجذب الإقبال عليها بشكل كبير من الخريجين مما ينتج عنه مبدأ المنافسة. إن المنافسة للوصول إلى وظيفة في إحدى الشركات المرموقة

يتطلب تحضيراً وإمكانات مادية وتدرساً خاصاً من الوالدين لإلحاق أبنائهم في المدارس الخاصة المشهورة، ومثالنا عن تحضير الأطفال للمنافسة في القبول بروضة الأطفال خير ما يثبت ذلك. هذه المنافسة الدراسية التي تبدئ في امتحان القبول لروضة الأطفال وما يعقبها من امتحانات قبول للدراسة الابتدائية والإعدادية والثانوية مصدرها الرغبة والحاجة والدافع لإلحاق الابن في جامعة مرموقة وصولاً في النهاية لالتحاقه بإحدى الشركات المرموقة وذات شهرة. إن الاستثمار في تطوير القوى البشرية مصدره هذه المنافسة ونتاجه مبني على إمكانات الوالدين وقدرات الطالب وصولاً إلى الهدف الذي يعكس التعليم المبكر الذي يتم تعزيزه وتقويته بتحضير الطالب المنهجي في المدرسة ومن الأبوين في البيت والدروس الخصوصية لاجتياز امتحانات القبول.

إن سياسة الدخول للجامعات الحكومية المتصفة بالتشدد البالغ والمبنية على امتحانات قبول غير مرتبطة بمنهج الدراسة الثانوية بل بالمستوى الرفيع للتعليم في المراحل المبكرة، وبالتحضير الخاص أو الدراسة الخاصة في المنزل وعن طريق مدرسين خصوصيين وبمشاركة الوالدين تشكل مصدراً أساسياً للدخول في الجامعات المرموقة. وبدوره يؤهل الخريج من الجامعات للالتحاق بوظيفة لدى إحدى الشركات المرموقة. وكل ذلك نابع من الحاجة والرغبة والدافع للحصول على الوظيفة الدائمة للمزايا في الرواتب الشهرية العالية والمكافآت السنوية التي تصل إلى راتب ستة أشهر. هذا إلى جانب المكافأة لنهاية الخدمة عند سن (٥٥) سنة ووظيفة مؤقتة لعشر سنوات بإحدى الشركات التابعة للشركة المرموقة.

فالالتحاق بالجامعات اليابانية لا يعتمد على كشف علامات الطالب المتخرج من الثانوية كما هو متعارف عليه في معظم دول العالم تقريباً. وبما أن الجامعات الحكومية مجانية وتتيح الفرصة للفقير والغني للالتحاق بها على قدم المساواة بناء

على نظام المنافسة باشرط اجتياز امتحان عام تقيمه كل جامعة بناء على توزيعها الطبقي من حيث شهرتها ومركزها في تصنيف الجامعات. وبما أن جميع طلاب الثانوية يتلقون نفس المنهج الدراسي في جميع المدارس الثانوية اليابانية، فإن المنافسة انتقلت إلى المدارس الثانوية والمتوسطة والابتدائية وحتى رياض الأطفال. وتقوم كل مدرسة ثانوية بناء على شهرتها بإعداد الطلبة بالإضافة إلى المنهج الدراسي الموحد لاجتياز امتحانات القبول بالجامعات، ويتفرغ كل طالب بالإضافة للمنهج الموحد بالدراسة الخاصة لمنهاج امتحان القبول لجامعة معينة مع بداية دراسته الثانوية. ويبقى فوق ذلك كله الفلسفة التي تعتمدها اليابان في التعليم مدى الحياة نبراساً لما حققه هذا الشعب من نمو وتطور اقتصادي ومنطلقها في الحافز والدافع للوظيفة الدائمة. إنها المنافسة للوصول إلى الشركة المرموقة التي تمنح الوظيفة الدائمة مع مزاياها المالية والمعنوية والتي تتحقق في المنافسة للدخول في الجامعات المرموقة عن طريق امتحانات القبول التي تؤهل الفرد الياباني لأن تتكون لديه المعرفة الوطيدة عن طريق المدرسة والبيت والدروس الخصوصية والالتحاق بالروضة وحتى الثانوية المرموقة وتصبح في مجملها عوامل وعناصر متفاعلة للوصول إلى قوى بشرية فاعلة وذات كفاءة.

المراجع:

Vogel, Ezra F. (editor) Modern Japanese Organization and Decision-Making. Tokyo, Charles E. Tuttle Company, 1985. pp. 252-257, 267-269, 318-328

د. عبدالغفار رشاد، التقليدية والحداثة في التجربة اليابانية، بيروت، مؤسسة الأبحاث العربية، ١٩٨٤، ص ٤٦-٤٩، ٨٣-٨٦، ١١٥-١١٩.

Reischauer, Edwin O. *The Japanese Today, Change and Continuity*.
Tokyo, Japan. Charles E. Tuttle Company Inc. 1988. pp. 186-202

Reischauer, Edwin O. *Japan, The Story of a Nation*, Tokyo, Japan.
Charles E. Tuttle Company Inc.: publishers 1995. pp. 124-127, 163-165,
179-187, 281-286

قطاع الأعمال

لا شك أن قطاع الأعمال الصناعي والتجاري والتسويقي يعتبر المصدر الرئيسي للنجاح الاقتصادي والذي يصعب على غير الياباني أن يستوعب مقوماته المختلفة عن العالم. هذه المقومات بحقوق الملكية لهذه المصانع والشركات وخاصة بعد انهزام اليابان في الحرب العالمية الثانية واستعمارها الأمريكي الذي يؤكد أن كافة الموجودات الصناعية قد تم تأمينها آنذاك وتم القضاء على جميع المقومات الاحتكارية لما يسمى زياتسو القائمة خلال الحرب. والإجابة السهلة على امتلاك الشركات تكمن في الأمة اليابانية التي تملكها. وبعد الحرب العالمية الثانية من عام ١٩٤٥ وخلال فترة الاستعمار الأمريكي وحتى عام ١٩٥٢، ابتداء جيل جديد من رجال الأعمال وعمن يملكون الأراضي الزراعية في إنشاء هذه الشركات والتي لا يعتبر مؤسسوها أو مساهموها يملكون حق الرقابة والقرار عليها، بل يديرها مجموعة متخصصة من الإداريين المحترفين الذين يشرف عليهم بعين ثاقبة المؤسسات المالية البنكية والتي تمنح لهم الجزء الكبير من رأس المال العامل؛ لأن ملكية المصنع أو الشركة في هذه الحالة تعود إلى البنك الممول كون نسبة الدين لرأس المال تصل إلى ٨٠٪ ديون و ٢٠٪ رأس مال من رجال الأعمال أو المساهمين والتي تعتبر بالمقاييس الغربية أخطر ما يمكن أن يقبله أي منطق رشيد في قطاع الأعمال في العالم. وبالطبع يقود حقوق الملكية في اليابان نسبة بسيطة من المساهمين ونسبة عالية من رأس المال من البنوك والتي تدور في محورها كشركات التأمين في إيداع أموالها لدى البنوك، كما يقف وراء البنوك بالطبع البنك المركزي الياباني الذي تسانده الحكومة اليابانية في الضرائب المحققة والمدخرات التي يودعها المواطنون اليابانيون ولهذا فإن الملكية لقطاع الأعمال في الأمة ككل.

ولأن حقوق الملكية (Equity) لهذه الشركات الصناعية والتجارية تكمن في نسبة قليلة للمؤسسين ورجال الأعمال والأغلبية للبنوك على شكل قروض، فإن تركيز الشركة اليابانية دائماً في تحقيق أعلى حد من الكميات المباعة لزيادة الإنتاجية أو بالاصطلاح الإداري المعروف بالإنتاج المكثف (Mass Production) وليس لتحقيق الحد الأعلى من الربح أو الهامش الربحي؛ لأن المديرين المحترفين يركزون جهودهم على دفع التكاليف للسلعة المنتجة من مواد أولية ودفع رواتب العاملين الثابتة نتيجة التركيز على الوظيفة الدائمة وكذلك لتسديد الفوائد على القروض البنكية التي تعتبر جزءاً من رأس المال، وبهذا تكسب البنوك مبالغ طائلة وتكسب الشركة مبالغ ضئيلة، حتى إنك لتستغرب مثلاً بأن يكون الهامش الربحي لشركة ميتسوبيشي لعام ١٩٩٥ وصل إلى أقل من نصف الواحد بالمائة مقارنة بالمبيعات. المدير الياباني يركز على تسديد القروض وفوائدها والتي تؤهله للحصول على قروض جديدة أخرى تعزز موقفه في النمو المعتدل بدلاً من تركيزه على الربح العالي كما في الغرب. هذه الهيكلية لرأس المال وحقوق الشركاء بوجود البنوك الممولين لرأس المال وتركيزهم على النمو وحجم المبيعات بالإنتاج الكثيف على المدى الطويل دون التركيز على نسبة الهامش الربحي التي يركز عليها الغرب تعتبر المصدر الأوحده والإيجابية الوحيدة الأساسية والميزة النسبية المقارنة على قطاع الأعمال الغربي.

ولا بد من الإيضاح هنا إلى أن الأموال المتوفرة في البنوك والتي تمنحها قروضاً رأسمالية للشركات تأتي من ثلاثة مصادر رئيسية: أولها: الائتمان التي تحصل عليه البنوك من الحكومة اليابانية، وثانيهما: الأرباح المتراكمة للبنوك من قروضها للشركات كما أسلفت، وثالثهما: ذو أهمية كبرى ألا وهو القدرة

الادخارية للفرد الياباني في إيداع مدخراته لدى البنوك إذ إنه جزء من تراث وأعراف وتقاليد الشعب الياباني في نزعة الطبيعية للادخار. وهذه النزعة الطبيعية للادخار مصدرها الهيكلية الاجتماعية اليابانية في محدودية الضمان الاجتماعي ومعاشات التقاعد. ولأن الياباني يغلب عليه بشكل دائم نزعة البقاء، فإن مصدره الرئيسي عند التقاعد هو الادخار الذي وصل إجماليه إلى ٦٠٪ من الدخل الوطني عام ١٩٩٠ ووصل معدل الادخار للفرد الياباني إلى ٣٥٪ بينما يتمتع الأوروبي بنسبة ٧٪ والأمريكي بنسبة ٣٪ فقط. وعلى نفس الوتيرة، فإن المديرين ليس أمامهم سيل جارف من المساهمين يطالبون بدفع أرباح الأسهم كما في الدول الأخرى والذي على أثره تقوم الشركة أو المصنع بإعادة استثمار الأرباح في حقوق الشركاء (Equity) لتحقيق النمو المعتدل. كما أن التشجيع على الادخار في الأنظمة الضريبية على الأفراد والشركات والتي تعطي مزايا ضريبية على الادخار أعطت دفعة قوية للاستمرارية والنمو في إعادة استثمار المدخرات في الشركات نتيجة الحوافز الضريبية وكذلك على الأفراد لتأكيد إمكانية عيشهم بكرامة عند التقاعد من مدخراتهم وليس من معاش تقاعدي كما هو معروف في دول العالم الأخرى. وأكثر مدخرات الأفراد التي تودع في البنوك بالطبع هي تلك التي يستلمها الموظف كحافز في نصف السنة أو في نهاية العام على نتائج شركته مما يؤكد القدرة الحدية الادخارية للأمة بما لا يمكن مجاراته عالمياً.

وأكثر ما يميز قطاع الأعمال بالطبع هي العلاقة الوطيدة مع الحكومة والتي تم اعتماد تسميتها بالغرب (Japan Inc) أي شركة اليابان. ولأن الحكومة لا تعتمد الفوقية في تعاملها مع قطاع الأعمال بل تعتبر نفسها شريكاً وفق حركة الإصلاح الميجية عام ١٨٦٨ لتلحق بالتقنية بالعالم الغربي بعد الانعزال الطويل. ولا بد من

الإشارة هنا إلى أن الفترة الاستعمارية الأمريكية بعد الحرب العالمية الثانية و ظهور التشريعات الإيجابية في إلغاء احتكار الزيباتسو المعروف في اليابان منذ مئات السنين، والذي ظهر مرة أخرى وبطريقة يابانية كما نلاحظه بالشركات الكبرى أمثال متسوي ومتسويشي وسوني وتويوتا. وقد ساهمت وزارة التجارة العالمية والصناعة (MITI) بعد الحرب العالمية الثانية بشكل جوهري في منح شراء التراخيص التقنية الصناعية الغربية وعقود شراء التقنية بشروط فعالة مرتبطة بتدريب اليابانيين وإحلالهم محل الخبراء والفنيين الغربيين وحتى عام ١٩٥٥. كما ساهمت وزارة التجارة والصناعة هذه في التخطيط والتنظيم الفاعل لمنع الاحتكار ومنح ترخيص فقط لكل تقنية لا أكثر حتى تكون منافسة عادلة ومحدودة. كما ساهمت الحكومة في تشجيع عمليات الدمج للشركات الصغيرة مع شركات كبيرة حتى تصبح فاعلة وتؤدي إلى ازدياد ونمو الأداء والإنتاجية وفي أسلوبها المتميز المسمى (التوجيهات الإدارية) التي ترسلها للشركات لمساعدتها على الاستقرار والنمو والتطور. كما اتجهت الوزارة إلى الاتصال مع الشركات لأخذ مشورتها بشكل دائم بخصوص التوجيهات الإدارية والإستراتيجيات المستقبلية مما أدى إلى تجانس وتضامن والتحام غير معهود ما بين الحكومة وقطاع الأعمال الذي يسمى باليابانية (زاكاي) أو عالم المال. ويؤكد هذا التلاحم في قطاع الأعمال ما قد ترعرع وتجذر في الشركات المتجانسة إذ تجد شركة كبرى صناعية مما يسمى (زاكاي) أو عالم المال يتكون معها كجمعية تعاونية مجموعة شركات من نفس الصناعة أو مرتبطة بالصناعة أفقياً وتسمى (كيدر) أو اتحاد لتعكس التراث الياباني في قطاع الأعمال الذي كان قبل استعمارها من أمريكا يسمى (زيباتسو) والذي تم حله آنذاك.

ولذلك كله فإن قطاع الأعمال الياباني يختلف عن دول العالم جميعها

ويرتبط بخصائص الإدارة اليابانية حيث إن المديرين المحترفين الذي يتقاضون الرواتب والأجور يتصرفون بمقدرات شركتهم دون رقابة وعوائق وإحباطات قد تحدث لهم من المساهمين أو مجالس الإدارات ويعززها التلاحم مع الحكومة التي تضع نصب عينها تحقيق النمو الاقتصادي والتي يصعب على دول العالم تقليد التجربة اليابانية في قطاع الأعمال لهذا الاختلاف الجذري في حقوق الملكية والرقابة .

المراجع:

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. 47-65, 133-134, 146-148
د. عبدالغفار رشاد، التقليدية والحداثة في التجربة اليابانية، بيروت، مؤسسة الأبحاث العربية، ١٩٨٤، ص ١٥٠-١٥١ .

Vogel, Ezra F. (editor) Modern Japanese Organization and Decision-Making. Tokyo, Charles E. Tuttle Company, 1985. pp. 228-248

Sakaiya, Taichi. What is Japan, Contradictions and Transformations. Kondasha America, Inc. 1995. pp. 273-283

إستراتيجية قطاع الأعمال

ظهرت كتابات عديدة تقارن قطاع الأعمال في اليابان مع الغرب، إلا أن هذه الكتابات بنت مقارنتها من منظور النموذج الغربي وملاءمته مع التجربة اليابانية. نحن نعلم أن الإستراتيجية إما أن يكون بناؤها منطلقاً من الأيديولوجية التي نعرفها بالرأسمالية أو الاشتراكية أو رأسمالية الدولة أو أن الإستراتيجية معتمدة على التاريخ والأصالة والحضارة والقيم والأعراف والعادات. والبعد الثالث أن تكون الإستراتيجية مبنية على الهيكلية أو البناء المؤسستي. مع أن اليابان استخدمت قبل وبعد الحرب العالمية الثانية الأيديولوجية الرأسمالية ممزوجة بالحضارة والتاريخ إلا أنها اعتمدت بشكل رئيسي على هيكلية اقتصادية مرتبطة بالنظام البنكي لتمويل الرأسمالي والبيوتات التجارية لتمويل الصفقات التجارية بسوق المال ونظام الرواتب والأجور للعمالة.

الإستراتيجية اليابانية تركز على ثلاثة محاور رئيسية، أولها: في الإنتاج المكثف (Mass Production) لأعلى حد من الكميات المنتجة لبيعها محلياً وتصدير الفائض للخارج لمقابلة تسديد القروض البنكية ودفع الرواتب للعمالة الدائمة وتوزيع الأرباح القليلة للمساهمين. وثانيها: في التقييس والتنميط (Standarization) للمواصفات والمقاييس لكل عملية جزئية حتى إن هذه الإستراتيجية أصبحت جزءاً أساسياً من حضارة وثقافة اليابان الحالية في ما يسمى (Japanese International Standard) إذ تنطبق على التعليم والتدريب والإنتاج وجميع العمليات الإدارية عندما تم هضمها واستيعابها ونقلها عن نظرية الإدارة العملية من أمريكا والتي كانت أساساً للتقدم الصناعي الغربي مع بداية هذا القرن في تركيزها على دراسات الحركة والوقت وبيروت (PERT) والمسار الحرج (CPM)

وثالثها: في قرار الحكومة الرئيسية بضرورة مركزية المعلومات لجميع المصانع والشركات في مدينة طوكيو والذي ساهم في توحيد مصادر المعلومات من المركز الرئيسي لجميع الشركات في مدينة طوكيو مما أدى إلى توحيد السياسات والإجراءات المتجانسة.

وفوق ذلك كله تأتي الإستراتيجية الإجمالية في التوجيهات الإدارية (Administration Guidance) من الحكومة والتي تم ابتكارها عام ١٩٤١ والتي قادت السياسات الصناعية والتعليمية وتطوير المناطق وصولاً إلى مجتمع صناعي متقدم. وهذه التوجيهات الإدارية المطاعة نمت وترعرعت قبل الحرب العالمية الثانية، وبعد الانقلاب العسكري في ٢٦/٢/١٩٣٦ عندما استلم العسكريون مع البيروقراطيون مهام الحكم في تميز الآلة الحربية اليابانية في الحرب العالمية الثانية في تقديم أنماط حديثة لتنظيم كفاءة الحرب وكفاءة نظام التوزيع (Logistics) الحربي في تأطير رقابة الحكومة في تحديد مهام الحرب. وقد استمرت التوجيهات الإدارية بعد الحرب في صياغة سياسات التنمية والتأطير في الاتجاه السلمي لتطوير الصناعة وصولاً إلى الحد الأعلى من الإنتاج (Optimization) ويشير عدد من المنظرين اليابانيين إلى أن احترام وإطاعة التوجيهات الإدارية الصادرة من الحكومة كان ولا زال مصدراً من مصادر التطوير والتقدم المشهود.

نعلم ما يتردد بشكل ملفت للنظر بأن قطاع الأعمال الياباني لا يركز بشكل كبير على تحقيق الحد الأعلى من الربح، كما نعلم أن الشركات الصناعية لا تبيع منتجاتها بل تقوم بهذه المهمة البيوتات التجارية المعروفة. كما نعلم أن التركيز دائماً على تحقيق الهدف الرئيسي للإستراتيجية في تحقيق الحد الأعلى من الكميات المباعة، أي حجم المبيعات وزيادتها الكمية بدلاً من زيادة الأرباح. وأقرب مثال

على ذلك ما قد نشر حديثاً عن شركة ميتسويشي بأنها حققت هامشاً ربحياً ما بين المبيعات وتكلفتها وصل إلى نصف الواحد بالمائة. ولا بد لنا أن نربط هذه الإستراتيجية والأهداف بزيادة المبيعات والهامش الربحي الضئيل الذي يبدو لأول وهلة لأي نظام غربي أو عربي بأنه لن يؤدي بقطاع الأعمال إلى الاستمرارية.

في البداية، النظام البنكي الياباني يختلف جذرياً عن النظام البريطاني والأمريكي والأوروبي والذي ابتداءً مع حركة الإصلاح الميجية عام ١٨٧٣. ركزت البنوك على أن تكون شريكاً للعائلة صاحبة المصنع. وأصبحت تكوين رأس المال من جزأين أحدهما مثلاً بنسبة ٢٠٪ للعائلة صاحبة المصنع أو للمساهمين و ٨٠٪ تمويل بنكي. أي إن الشركات/المصانع يديرها مدراء مهنيين تعتمد عليهم في تحقيق الأهداف، والرقابة عليهم من البنك وليس من المساهمين غير الموجودين من البداية. هكذا تكونت الشركات في البداية وهكذا ظهرت البنوك اليابانية وأصبحت تملك الشركات الكبيرة؛ ولهذا نجد الآن مصانع ميتسويشي والبيت التجاري لنفس الشركة والبنك كذلك لنفس الشركة وهكذا.

تركز السياسة والإجراء الأولي للمدير الياباني إذن على تقليل تكلفة الاقتراض البنكية وتسديد التكلفة الاقتراضية؛ لأنه لا يستفيد من ارتفاع سعر السهم مثلاً لعدم أحقيته بالحصول على ميزة الحوافز السهمية أولاً؛ ولأن همه الأساسي في تحقيق الحد الأعلى من إعادة التكلفة للسلعة ويدخل في التكلفة هنا تسديد القروض وفوائدها. فنسبة الديون إلى حقوق الملكية عالية وعلى المدير أن يسعى لتسديد هذه الفوائد البنكية؛ لأن القروض البنكية هي البديل لحقوق الملكية. ولهذا فإن التركيز على زيادة حجم المبيعات بشكل كبير الذي يتم طرح تكلفة المبيعات وأحد عناصرها لأغراضنا هنا التكلفة الاقتراضية من البنك أو كلفة رأس

المال ودفعها للبنك. ولهذا فإن القول بعدم الاهتمام بالربح مرتبطاً بالقيم والحضارة يعتبر مغلوطاً نوعاً ما لأنه مرتبط بعناصر هيكلية مؤسسية في أسلوب تكوينه رأس المال أو حقوق الشركاء والتي تعتبر القروض البنكية جزءاً كبيراً منها. كما أن إدراج التكلفة الافتراضية كجزء من تكلفة المبيعات يؤدي إلى الهامش الربحي الضئيل الذي يتصدر ميزانيتهم العمومية في آخر العام.

وتركز السياسة الثانية على زيادة حجم المبيعات، أي زيادة الإنتاج الكلي بالإنتاج المكثف (Mass Production) لأنهم يرون أن الكفاءة الإنتاجية لا تتحقق إلا في زيادة الإنتاجية الجماعية. وهذا مرتبط بنظام الأجور الذي نعرف اتجاهاته وفلسفته في الوظيفة الدائمة وزيادة الرواتب السنوية؛ ولأن اليابان تعتمد النظام المحاسبي الذي ينص على أن الرواتب والأجور تعتبر مصاريف إنتاجية. والحل الوحيد إذن في تخفيض تكلفة الإنتاج للوحدة الواحدة في تحقيق الحد الأعلى من الإنتاج والحد الأعلى من المبيعات. إذن ما دام الحجم الكبير للمبيعات المنتجة يغطي تكلفة العمالة كما غطى بالسابق التكلفة الافتراضية، فإنه من الإستراتيجية التركيز على حجم الإنتاج حتى لو كان الهامش الربحي قليلاً، ولهذا وصل هامش أرباح ميتسويشي إلى نصف الواحد بالمائة. إن متخذ القرار الياباني أيقن بإستراتيجيته بأن زيادة حجم الإنتاج والمبيعات هي الوسيلة الوحيدة لزيادة الإنتاجية وأن العمالة تحقق الحد الأعلى من الإنتاجية. وبما أن الشركات اليابانية تمنح راتباً قليلاً للمبتدئ حديثاً، إلا أنهم وجدوا أن إنتاجية المبتدئ تساوي ثلاثة أضعاف إنتاجية من له ثلاثين سنة في الشركة.

وتركز السياسة الثالثة على استخدام البيوتات التجارية لأسباب مرتبطة بالنظام البنكي الذي يركز على تمويل المصانع كجزء من رأسمال المصنع ولا يمنح ما

يسمى بقروض قصيرة الأجل، أي أن البنوك لا تمنح التمويل الأساسي كجزء من حقوق الشركاء وكذلك تمنح قروضاً قصيرة الأجل لأغراض البيع. أي إن ظهور البيوتات التجارية لتسويق منتجات المصانع أصبحت ضرورة هيكلية مرتبطة بعدم منح القروض القصيرة الأجل للمصانع، مما نتج عنه الحاجة إلى سوق المال وذلك بتمويل هذه البيوتات التجارية عن طريق حصولها على قروض قصيرة الأجل لتمويل العملاء والوكلاء في كافة أنحاء العالم. أي أن البنوك اليابانية كما أسلفنا تعاملت مع المصانع وكأنها (سوق لرأس المال) وتعامل البيوتات التجارية في بيع وتسويق منتجات المصانع وكأنها (سوق للمال) في تمويل قصير الأجل، أي أن البيوتات التجارية ليست إلا شركات مالية على أفضل تقدير.

وعلى هذا يظهر لنا أن الإستراتيجية والسياسات اليابانية كانت نتاج هيكلية البنوك والعمالة والتي تختلف عن بعض النظريات الغربية التي تقول بأن الإستراتيجية تؤدي إلى هيكلية معينة، وقد اتضح لنا أن العكس يمكن أن يكون صحيحاً بالنسبة لليابان لأن الهيكل هو الذي حدد الإستراتيجية في عدم التركيز كأولوية على حد عالي من الربح والتركيز على الحد الأعلى من حجم الإنتاج، وانتقال العملية التسويقية البيعية إلى البيوتات التجارية. وإذا أعدنا النظر مرة أخرى للإستراتيجيات والسياسات لوجدنا أن ابتكارها لم يكن إبداعاً من النخبة بل استعارة ونقل وهضم مع زيادات نوعية بسيطة لما تعلموه من الغرب في بعثاتهم الدراسية في القرن السابع عشر وما بعد ذلك. لقد استمرت النخبة في هضم واستيعاب نظريات الإدارة الغربية على مدى خمسين عاماً متصلة في صناعة الثلاثيات والغسالات والمسجلات والتلفزيونات والكمبيوتر. ويرى بعض المنظرين أن قدرة النخبة اليابانية على الابتكار والإبداع محدودة بقدرتهم على هضم

واستيعاب وتطوير ونقل التقنية الغربية بالإضافة لمهاراتهم في التقنيات اليابانية المحلية مثل باشنكو - Pachinko - ورامن - Ramen وأساليهم في التسويق ومحلات البيع المختلفة والتميزة عن الغرب .

المراجع:

Vogel, Ezra F. (editor) Modern Japanese Organization and Decision-Making. Tokyo, Charles E. Tuttle Company, 1985. pp. 115-124, 147-158, 221-227

توماس وهيلين، دافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة د. محمود مرسي و د. زهير الصباغ، الرياض، معهد الإدارة العامة ١٩٩٠، ص ٣٣-٤٥ .

Robert, Michel. Strategy Pure and Simple, McGraw - Hill, N.Y. 1992. pp. 113-116, 129-138

Goold, Michael and Campbell Andrew. Strategies and Styles (The role of the centre in Managing Diversified Corporation). Blackwell, Oxford, 1988. pp. 15-47

السياسات الإدارية

بنيت السياسات الإدارية والاقتصادية والتصنيعية على إستراتيجيات نابذة أولاً من إبراز الهوية القومية كمصدر الولاء بعد الحرب العالمية الثانية منطلقة من سلطة ديموقراطية ؛ مما أدى لالتفاف كافة الطبقات حول قيادتها الوطنية بكل ملامح الطاعة والتفاني والإخلاص . وتتضح آثار هذه الإستراتيجية الأساسية من آثار الجغرافيا بضيق الأرض وكثرة الهزات والكوارث والخوف من الجوع والحرمان الذي عايشوه قبل هزيمة الحرب العالمية الثانية، وبقدرتهم العجيبة على الادخار كجزء لا يتجزأ من التقاليد اليابانية التي ابتدأت قبل عصر الميجي، أو عصر النهضة، وضخ هذه الادخارات في شرايين الاقتصاد الوطني . إضافة إلى الجانب الأساسي في إحداث مشاركة فاعلة في صياغة السياسات الوطنية التي فرضتها قوات الاحتلال الأمريكي . وثانياً الإستراتيجية التي ركزت على عملية التحديث التي تتم من أعلى ومن القمة ومن النخبة التي دعمت القيم التقليدية والحداثة وصاغت علاقة متوازنة بين القيم والأعراف والتحديث والتي تكرم التدرج والطاعة وتقديس الأبوة التي استطاعت التوفيق والملاءمة بين التقليدية والحداثة وصاغت علاقة متوازنة بين القيم والأعراف والتحديث الإداري والسياسي والصناعي في صياغة سياسات تنبع من المشاركة . وإذا كان هناك عناصر عديدة للسياسات ترتبط بالتخطيط والتنظيم والتنسيق ، فإن تركيزي سينصب هنا على عناصر تقليدية أمكن لليابان الاستفادة منها في صياغة سياسات تحديثية ذات أهمية وصولاً إلى خصائص الإدارة اليابانية في استخدام القيم والأعراف والعادات والتقاليد المتوارثة وتوفيقها وملاءمتها للتحديث . وإذا كان لعناصر موروثية عديدة مثل الجماعية والكونفوشية والبوذية والزن والأبوية ونظام الأسرة وتقاليد الساموراي من أثر في خصائص الإدارة

اليابانية، فإن العناصر المؤثرة في السياسات نابعة منها والتركيز عليها هنا لإظهار آثارها في صياغة السياسات وفعاليتها منذ عصر المسيحي وحتى عصرنا الحالي في استحداث جماعات المصالح والهيئات النقابية وجماعة المال والهيئات الاستشارية مما حقق مبدأ المشاركة لسياسات التوافق والتلاؤم التي عمل الجميع على تنفيذها كونهم شاركوا في صياغتها وقبولها.

لليابان قيم وأعراف تقليدية متوارثة ممتدة عبر التاريخ وتم تعزيزها حديثاً ومرتبطة بنظام الرنجي لاتخاذ القرارات الجماعية تسمى نيمواشي (Nemawashi) مصدرها الزراعة والأرض وتعني حرفياً (ربط وحزم جذور الشجرة قبل قلعها) وتعني بالأسلوب والإجراء المتبع في الاستشارة المتوسعة غير الرسمية قبل التنفيذ. هذه الخاصية التنظيمية الرسمية المعروفة بالتقليد الياباني باسم نظام الرنجي (Ringi) بتكرار وديمومة واستمرارية الاستشارة بين أفراد التنظيم على نفس المستوى والأدنى والأعلى. وتختلف الاستشارات التي تأخذ الطابع غير الرسمي من مواضيع مبسطة إلى معقدة ومتشابكة وضمن جو من الثقة المتبادلة والمساندة إلى أن يصل الجميع إلى إجماع. وإصرار الياباني على استخدام الاستشارة النابعة من الزراعة والأرض بأن ذلك ضرورة قصوى قبل قلع الشجرة من جذورها المربوطة بأن يتم حفر التربة حول الجذور وقطع الجذور الكبيرة التي ستموت قريباً وحزم الجذور الصغيرة التي ستنمو مستقبلاً. ولهذا فإن الرنجي الرسمية لاتخاذ القرارات الجماعية والنيمواشي غير الرسمية للاستشارة تؤدي إلى صياغة سياسات واضحة ومتكاملة وفاعلة ويتقيد بتنفيذها جميع المدراء التنفيذيين ومرؤوسيهـم. هذا النهج الاستشاري غير الرسمي والمرتبـط بنظام الرنجي لاتخاذ القرارات نابع من تجانس الشعب الياباني وترابط المدراء ومرؤوسيهـم بالوظيفة الدائمة والذي يعتبر الشركة التي يعمل بها مصدر

حياته وثقته بنفسه واعتداده واعتماديته على الجماعية تؤدي إلى أن صياغة السياسات المتكاملة والتخطيط بعيد المدى .

ولا شك أن الجغرافيا والتاريخ وعناصر التراث قد زرعت لدى اليابانيين بحكم البيئة القادرة على الصبر والاتجاه نحو الأهداف طويلة الأمد؛ لأن الوظيفة الدائمة وارتباط الفرد بالمجموعة ولأن هدف المنظمة أو المجموعة يتصف بالأمد الطويل . فمذ التحاق الفرد بالوظيفة كمتدرب وموظف مؤقت وراتب ضئيل فإنه يقاسي ويعمل بجهد كبير وتفاني أملاً في أن يتحول بعد سنوات إلى موظف دائم، ويتلقى زيادات سنوية رتيبة مؤقتاً بالتدرج كجزء من تقاليد الكونفوشية الذي يعطي طابعاً ومفتاحية للهدف طول الأمد . ولهذا فارتباط الهدف الطويل الأمد على حساب الرغبات القصيرة الأمد كإستراتيجية أثر على صياغة سياسات هادفة ذات بعد ومساحة زمنية طويلة تسمح بتعديل السياسات بالاستشارات النيمواشي ونظام الرنجي مع الزمن .

وإذا كانت السياسات ليست إلا طريقاً تحاول فيه الأجهزة الحكومية الوصول إلى الأهداف الاقتصادية الوطنية عن طريق التدخل في تخصيص الثروات من مال ورجال ومعدات وأساليب عمل مبنية على إستراتيجية تنافسية، فإن التقاليد اليابانية في تخصيص هيئة مختصة في كل وزارة تخطط وتنظم وتراقب تنفيذ السياسات الموجهة بما يسمى جينكيوكو (Genkyoku) . ففي كل وزارة يوجد هيئة أو ديوان أو إدارة أو قسم يقع اختصاصه في صياغة السياسات المتعلقة مثلاً بصناعة معينة بالتحديد لتحقيق أهداف أساسية في استقرار الصناعة والحد من ازدياد المنافسة ضمن هذه الصناعة وأبويتها على أن لا يحدث لها عوائق وأن لا يحدث لأي مصنع مثلاً الإفلاس وعلى أثره تصبح مسؤولية الحكومة إعانتته . فمثلاً يوجد لدى

وزارة التجارة الدولية والصناعة ما لا يقل عن (٢٩) هيئة أو ديوان عامودية وأفقية هادفة إلى إصدار التوجيهات الإدارية المسماة باليابان (التوجيهات الإدارية أو الإرشادات الإدارية) (Administrative Guidance) للتنظيم والتنسيق للسياسة المستهدفة. هذه الهيئة التنفيذية للسياسات لا يوجد لها مثيل، إذ إن كل الوزارات تنسق مع بعضها البعض ومع الصناعة مثلاً أو التعليم بغية فعالية السياسة المصاغة. وبذلك تشارك جميع الهيئات المختصة في الوزارات في صياغة السياسة وتنفيذها بكل إخلاص حسب المعايير الأساسية والأهداف الموضوعية.

ولأنه من المتردد أن اليابان تسمى (شركة اليابان Japan Inc.) للعلاقة الحميمة والمترابطة ما بين الحكومة وقطاع الأعمال، فقد اقترحت هيئة الاحتلال الأمريكي بعد الحرب إحداه هيئة مصالح قطاع الأعمال المسماة (Keidanren) أو (اتحاد التنظيمات الاقتصادية) التي ازدهرت نتيجة هدفها الأساسي في التركيز على مصالح المؤسسات والشركات الصغيرة بعد أن حلت قوات الاحتلال المجموعة الاحتكارية المعروفة باسم زيباتسو. ولا شك أن الترابط ما بين الحكومة وقطاع العمال أو الترابط ما بين الهيئة الحكومية (Genkyoku) وجماعة المصلحة من قطاع الأعمال (Keidanren) يتم بتناسق وتناغم في إعداد وصياغة وتعديل السياسات بحيث يصعب على المرء أن يحدد مصدر السياسة أو مصدر تعديلها. فمثلاً هيئة مصالح قطاع الأعمال تشمل (١١٠) صناعة وتجارة وتضم أكبر ٧٣٩ شركة يابانية باستثناء الشركات الخمس العالمية الكبيرة (ميتسويشي، ميتسوي، نيسان، سوميتومو، فوجي) وتتكون من ٣٧ لجنة متخصصة محلية وعالمية وتشمل كامل قطاعات الأعمال وتجتمع بشكل يومي ودائم مع موظفي الحكومة بغية التأثير على السياسات ومراجعتها وتعديلها بالإضافة والإيضاح والحذف بما يحقق أهداف

ومصلحة قطاع الأعمال. هذا الترابط في تحقيق المصالح يجعل من السياسات المصاغة بوضوح وفعالية تنفيذية محققة ويدعو هيئة الحكومة وجماعة المصلحة الاستمرارية في ديمومة الاتصال في تحديث السياسة بما يخدم الأهداف الوطنية أولاً وآخرًا.

ومع حل احتكارات الزيبتاسو عام ١٩٤٩ من هيئة الاحتلال الأمريكي ولخطة دودج المشهورة والذي عارض تدخل الحكومة في الاقتصاد والنقد وركز على أمور عديدة ذات أهمية إلا أن أهمها ما يعتبر إستراتيجياً نقطة تحول لليابان بتركيزه الرئيسي والأساسي على (أن على اليابان أن تقف على قدميها وتنعش اقتصادها بفضل جهودها الذاتية وعن طريق المنافسة التجارية دون انتظار مساعدات من الولايات المتحدة). وظهرت في الأفق مجموعة مصالح رجال المال المسماة (Zaikai) أي حرفياً (عالم المال) ولتحل محل الزيبتاسو بقدرتها على التأثير على السياسات الحكومية في الاقتصاد والنقد. ويشرف على هذا الاتحاد المالي رجال الأعمال المتقاعدين ويلتحق ثلث الأعضاء منهم في مجلسي الشيوخ والنواب وتأثيره على السياسات الحكومية واضح بجلاء بقدرتهم على تحديد تعيين عشرة وزراء من ٢١ وزيراً عند التشكيل الوزاري من الحزب الليبرالي الديمقراطي الحاكم وهم من أعضاء الحزب بالطبع. ولا شك أن أثر عالم المال ودوائره ومجموعته المرتبطة بالبيروقراطيين واتحاد التنظيمات الاقتصادية التي جاء ذكرها سابقاً تؤدي إلى صياغة سياسات توفيقية وذات ملاءمة لقطاع الأعمال والاقتصاد الوطني. إن دور وتأثير وقوة الزكاي (Zaikai) في صياغة السياسات ومرورها على (٣٧) لجنة إلى جانب الاتحادات الأخرى له قوة وتأثير وقيادة لترابط قطاع الأعمال مع الحكومة دون أي فورية من القطاع الحكومي على أحادية الصياغة للسياسات.

وفي عصر الميجي، تم تعيين الكثيرين من النخبة ممن تم ابتعاثهم للدراسة في أوروبا في مناصب حكومية ذات سلطة وتأثير ودون رقابة مما أثر على هذه الطبقة من النخبة من قبل العسكريين وتوجيه البلاد نحو العسكرة والفاشية والنازية. وعندما جاء مكارثر قائد قوة الاحتلال، قام بإحداث نظام تنسيقي لإحداث الفعالية في الأجهزة الحكومية كونها تتصف آنذاك بأحادية التوجه ولأنها كانت بيروقراطية غير مستجيبة للمشاركة الوطنية وذلك بتعيين مجموعة استشارية من النخبة أطلق عليها اسم شنجيكاي (Shingikai) أو الهيئة الاستشارية الملحقه في كل وزارة ومن رجال الأعمال والأكاديميين وصل عدد الهيئات الاستشارية إلى (٢٥٠) هيئة استشارية عام ١٩٧١ ومنها الهيئة الاستشارية الخاصة بموظفي السلك الدبلوماسي، الهيئة الاستشارية الاقتصادية بمكتب رئيس الوزراء والهيئة الاستشارية المالية الملحقه بوزارة المالية، والهيئة الاستشارية التعليمية المختصة بالتعليم. ولا شك أن رجال الأعمال والمدراء التنفيذيين في الشركات ممن يتم اختيارهم للهيئات الاستشارية يتمتعون بفرصة الحصول على المعلومات عن السياسات والتوجيهات الإدارية ويلقون دوراً مهماً في صناعة القرارات الحكومية في صياغة السياسات الاقتصادية والنقدية والاجتماعية. ويطلق موظفو الحكومة والوزراء على الهيئات الاستشارية تعبيراً باليابانية حرفياً وهو (دعني أسمع رأيك المميز Let me hear your distinguished views). وإذا علمنا أن عدد هذه الهيئات يصل إلى (٢٥٠) هيئة، وكل هيئة يصل أعضاؤها الاستشاريون بالمتوسط إلى ٣٠ مستشاراً إذ تتراوح جميعها ما بين خمسة أعضاء و ١٨٠ عضواً، فإن أعداد الاستشاريين الذين يتقاضون أجراً إضافياً قد يصل إلى عشرة آلاف مستشار في الجهات الحكومية. ولا شك أن تقرير الهيئة الاستشارية التعليمية المكون من ٤٦٥ صفحة عام ١٩٧٢ يعتبر مصدراً أساسياً لما أطلق عليه الثورة التعليمية الثالثة في اليابان.

ومن الواضح جداً تأثير هذه الهيئات الاستشارية على صياغة السياسات في جميع المناشط في اليابان مما يؤكد أن إعدادها وتعديلها بالحذف والزيادة عن طريق المشاركة الواسعة من هذه الاتحادات والتنظيمات السابقة إلى جانب الهيئات الاستشارية الملحقمة بكل وزارة تعطيها طابع الوضوح والاكتمال والتنفيذ المخلص .

ومن الفعاليات في تميز السياسات اليابانية بأن عدداً كبيراً من موظفي الحكومة ينتقلون لقطاع الأعمال عند تقاعدهم المعروف في سن الخمسين ولا زالوا في مرحلة الشباب وتتلاقح خبرتهم ومهارتهم ومعرفتهم المتميزة كونهم نسبة معتدلة فهم من خريجي القانون بجامعة طوكيو لتطوير قطاع الأعمال بما قد تم التعارف عليه كنمط ياباني المسمى أماكوداري (Amakudari) وتعني حرفياً الهبوط من النعيم بمعنى أن الوظيفة الحكومية وفي القرون الماضية والتقاعد منها يعني الهبوط من النعيم . ونظراً لتغير المفاهيم في العصر الحديث لما تميز فيه قطاع الأعمال من وفرة وغنى، فقد تغير المعنى الحرفي وأصبح يطلق عليه باليابانية أماغاري (Amaagari) أي حرفياً الصعود إلى النعيم عند التقاعد من الوظيفة الحكومية والانتقال لوظيفة في قطاع الأعمال، ولأن الوظيفة الحكومية لم تعد تعطي مردوداً كما كانت عليه سابقاً. وينتقل المتقاعدون عند سن الخمسن لقطاع الأعمال ويتجه مثلاً موظفو وزارة المالية للعمل في البنوك والشركات المالية وهكذا. ومع أن هناك توجهات بعمل متقاعدتي الحكومة مع الشركات بأن لا يتم ذلك إلا بعد مرور عامين على تقاعد الموظف الحكومي ذو الصلة المباشرة والمرتبطة عضوياً بالشركة، إلا أن القاعدة في انتقال موظفي الحكومة للعمل في قطاع الأعمال تعتبر مصدراً أساسياً وفعالاً في تنسيق السياسات الفعالة والمحققمة للمشاركة ولاهداف الحكومة وقطاع الأعمال معاً بكل تقدير ودون فوقية للبيروقراطية أو قطاع الأعمال .

وخلاصة القول، فإن إعداد مسودة القرار أو السياسة أو الإجراء لا يأخذ أحادية التوجيه والتوجه وسلطة الحكومة في إصدار التوجيهات دون استجابة للمشاركة من الفعاليات والكوادر الاقتصادية والمالية والتعليمية والأكاديمية في البلاد. ولا يستطيع أحد تحديد مصدر المسودة للسياسات المزمع تنفيذها، إلا أن كثيراً من الباحثين متأكدون من إعدادها الأولي في الجهة الحكومية المختصة. وتنتقل هذه المسودة إلى مرحلة الاستشارات والاجتماعات الرسمية وغير الرسمية النابعة من التقاليد اليابانية المسماة نيمواشي (Nemawashi) التي أتينا لتفصيلها سابقاً وكذلك نظام الرنجي في عملية صناعة القرار والتي تتركز في قيام المستوى الأدنى بصياغة المسودة ومن ثم تداولها إلى المستويات المتتالية في تمريرها على جميع الجهات المختصة لتضع ختم الإدارة على هذه المسودة ومرئياتها بالتعديل أو الموافقة عليها. والتقليد الياباني بنظام الرنجي يقول: (إن ختم المدير يشبه السلاح للمحارب، إذ إنه لا يمكن للمحارب الذهاب إلى المعركة بدون سلاح). ومن التقليدية في النيمواشي والرنجي، ينتقل القرار أفقياً وعمودياً إلى هيئات واتحادات وتنظيمات (Genkyoku) و (Keidanren) و (Zaikai) و (Shingikai) والهيئات الاستشارية العديدة الأخرى التي تلعب دوراً ثانوياً في صناعة السياسات اليابانية، مما سبق يتضح لنا ما يلي:

- (١) أن المشاركة في صياغة السياسات تأخذ طابعاً رسمياً وغير رسمي.
- (٢) أن الاستشارات جزء لا يتجزأ مطلقاً من قيم وأعراف وعادات وثقافة الشعب الياباني.
- (٣) أن الترابط والتلاحم ما بين موظفي الحكومة وقطاع الأعمال في صياغة سياسات نابعة من المشاركة بالاستشارة والاستجابة.
- (٤) أن التلاقح في الأفكار ودون فورية أو دونية لأحد يؤدي إلى صناعة سياسات

بصياغة وتعديل ومشاركة واستجابة هادفة لفعالية وكفاءة هذه السياسات بالتنفيذ الميسر.

(٥) أن أسلوب الاستشارة المتعمد والمدروس والمتروكي والمحترم كما في اليابان، يعتبر مصدراً للتميز وتحقيق الفعالية والكفاءة.

(٦) أن أسلوب الاستشارة الذي ينتهي، قبل وبعد وفوق وقبل كل ما سبق، بالإجماع يعتبر ظاهرة تعطي ثمارها في تنفيذ السياسة بكل جد وإخلاص وتفاني ودون عنق زجاجة ومنغصات قد تؤدي إلى وصف السياسة بالنقص أو عدم الوضوح أو وصفها بسلبيات مردها عدم المشاركة.

(٧) أن السياسات تمر بمراحل مؤكدة لمبدأ الرقابة وتوازن القوى أو المراجعة والموازنة (Checks & Balance) في تحقيق الاستشارة والمشاركة والمسؤولية الجماعية في نقل هذه السياسة للتنفيذ بكل جد واجتهاد وتفاني.

المراجع:

تاكانوسا تاكامورا وبرنارد جريس، ترجمة د. صلاح العربي ومراجعة د. أحمد حسنين، التنمية الاقتصادية في اليابان الحديثة، وزارة الخارجية اليابانية ١٩٨٥، ص ٧٤-٨٥.

Vogel, Ezra F. (editor) Modern Japanese Organization and Decision-Making. Tokyo, Charles E. Tuttle Company, 1985. pp. 34-49, 60-64, 116-123

Komiya, R., Okuno, M., Suzumura K. (editors) Industrial Policy of Japan. Tokyo, Academic Press Inc. 1988. pp. 205-227, 493-556

القيادة الإدارية

القيادة الإدارية في اليابان جماعية وليست فردية كما في الدول الأخرى لأنها محاكاة نفسية بين القائد ومرؤوسيه بتعهدهم الجماعي للعمل على تحقيق الأهداف. القائد الفرد دوره توحيدى وكرمز ومنسق ومتصل. فكرمز توحيدى يتم إرشاده بما يجب عمله من مرؤوسيه بعكس ما هو متعارف عليه في البلدان الأخرى في العالم حتى إنه قيل بأنه من إحدى علامات الموظف الذكي في اليابان هي معرفته وقدرته على توجيه رئيسه؛ لأن الأفكار تنطلق من أسفل إلى أعلى. ويركز مهمته التنسيقية فيما يمكن عمله من قبله لتسهيل عمل مرؤوسيه.

المدير في اليابان عندما تتم ترقيته إلى هذا المنصب ينظر إلى هذه الترقية بحزن مقارنة بغيره في العالم، ويردد أمام رؤسائه ومرؤوسيه بأنه ليس على ثقة تامة باستطاعته أداء العمل القيادي. ولبناء هذه الثقة بنفسه فإنه يحاول أن يقنع نفسه ويقنع رئيسه بأنه موضع ثقة هذا الرئيس لأنه وبدون هذه الثقة من الرئيس فإنه يشعر بالإحباط لأن سنده الرئيسي بأداء عمله هو فوزه بثقة رئيسه والالتزام له. فعلاقة الرئيس بالمرؤوس كما يصفها اليابانيون بالمثل الياباني القائل (الرجل الياباني يسلم حياته إلى من يفهمه) أو كما يصفوها بالتشبيه بعلاقة الزوج بزوجه. فعلاقة الزوج اليابانيون بزوجه عادية ولا يخبرها أنه يحبها ولا يتشاجر الأزواج اليابانيين مع زوجاتهم إذ تشكل علاقة بعد الزواج، من الثقة والصراحة بينهما وتعزز هذه العلاقة بصدق عند افتراض الشمولية.

فالقيادة الإدارية أو المدير تعتبر حالة فكرية تتصف بالأبوية والحمائية والجماعية. فالأبوية والحمائية هي صفات مرتبطة بالتبعية للأسباب الواردة سابقاً. فالمدير الياباني أولاً دقيق في إدارة عمله كونه غير متخصص في نشاط معين؛ لأنه

تنقل بين كافة النشاطات خلال فترة طويلة من حياته الوظيفية ولقضائه فترة طويلة من حياته الوظيفية في العمل الإجرائي والمرؤوس . كما يتمتع المدير الياباني بالمشاعر الدافئة على المستوى الشخصي لكون اليابانيون بشكل عام موجّهين عاطفياً مقارنة بالمدراء الغربيين الموجّهين عقلياً . هذه المشاعر الدافئة مردها أولاً لخبرته في كافة النشاطات ولقدرته على الانتظار الطويل ليصل إلى المناصب القيادية وكمتطلب أساسي للوظائف القيادية .

الانتقال بين جميع التخصصات لكل موظف يؤدي إلى شمولية الموقف ، حيث إن التجارب المشتركة بين الأفراد تجعل من الممكن تفهم النظرية الضمنية أو فلسفة العمل الشاملة للشركة . إن العمل في كل الإدارات يجعل مراقبة طرق الاستجابة للمشكلات والتنسيق بين المدراء لحل هذه المشكلات بطريقة منسجمة . فطقوس الرنجي اليابانية تعكس بشكل واضح التعاون والتنسيق القائم الذي أصبح قيماً وعادات ومعتقدات تنظيمية . فالإجماع باتخاذ القرارات تلتزم فيه الشركة من خلال طقوس الرنجي لتأكيد ضرورة التعاون كقيمة مجسدة وليس كقيمة مجردة تتعرض للأهمال والنسيان مع الوقت . كما أن الانتقال بين جميع الإدارات والأقسام والنشاطات يؤكد الاتساق في تحليل وحل المشكلة من شخصين كونهما قد مارسوا العمل في نفس النشاط ويكونون معاً على الموجه نفسه ولديهما تجارب مشتركة ملموسة ويتم التعامل بدون أنانية فردية بكل لباقة وصدق . فالتدريب على رأس العمل والتعلم مدى الحياة بالانتقال بين جميع الأعمال مع التحاق كل مدير مع مجموعات العمل المشتركة يجعل حصيلة التجارب المتشابهة وسيلة ملموسة في اتساق تحليل المشكلة وتوافق الآراء لأفضل الحلول في اتخاذ القرارات الجماعية . فالتجارب المشتركة تضع حداً للتفاوض والاتفاق لاختلاف الآراء ؛ لأنها كونت

لديهم ثقافة مشتركة وتمائل مؤدي للتنسيق والتعاون في العملية الإدارية بشموليتها. المدراء اليابانيون بحكم الطقوس الرنجية يتفقدون في البداية على الفلسفة والقيم والأهداف والمعتقدات الأساسية التي تقوم عليها الشركة والتي تشكل حجر الأساس للقرارات الرنجية الجماعية. وبدون هذا الاتفاق المحسوس في انتقال الموظف بين جميع الأقسام والإدارات والنشاطات لتحقيق الاتساق في القيم والمعتقدات، فإن تمرير ومناقشة صناعة القرار من ٦٠-٨٠ مديراً يصبح فيه من الاختلافات ما يؤكد فشل صناعة القرار بالمشاركة. ولذلك فهم يركزون مشاركتهم من هذا المنطلق الاتساقى ومدى مناسبة البديل المقترح وصولاً للقيم والمعتقدات المتفق عليها في البداية.

الرئيس العام أو رئيس مجلس الإدارة الياباني من جهة أخرى متناقضة مع كل الخصائص السابقة إذ إنه يتمتع بسلطة قاطعة لا ينازعه عليها أحد. فمثلاً من الأعراف السائدة أن يطلب رئيس مجلس الإدارة من أعضاء مجلس الإدارة كتابة استقالتهم من المجلس على ورقة وبدون تاريخ وتسليمها له إذ في حالة التنازع على السلطة أو الاختلاف مع الرئيس، فما على الرئيس إلا كتابة التاريخ على خطاب الاستقالة. ومن المألوف أن يبقى المرؤوسون صامتين في الاجتماع حتى لو كان يعرف أكثر من رئيسه عن موضوع النقاش مما يعكس التبعية بين الرئيس والمرؤوسين. وتبقى هذه الأعراف الإدارية سائدة في قوة سلطة القائد الإداري حتى في حالة تناقض ذلك مع بعض المبادئ التي تم التعارف عليها عالمياً. فالمدير الياباني لا يملك السلطة لتعيين أو طرد مرؤوسيه لأن إدارة شؤون الموظفين تقوم بكافة الإجراءات والتجهيزات للتعيين والتوزيع والنقل بين الإدارات وليس بإمكان المدير إحضار وتعيين موظفين من خارج الشركة كما هو معروف بالغرب بإحضار (فريق عمل) كما يسموها ومع كل ذلك يبقى المدير الياباني صاحب السلطة أو

الصلاحية التي لا ينازعه عليها أحد. ومن المتناقضات كذلك التي يجب أن نذكرها في هذا السياق بأن المسؤولية لا يتحملها وحده بل تعتبر جماعية وهو ما يتناقض مع خصائص السلطة والصلاحية.

ويتركز تدريب القادة الإداريين في تنقلهم بين جميع الإدارات ونشاطات الشركة في التركيز على نقاط أساسية في التمييز والتفريق بين الصواب والخطأ والمفيد غير المفيد والمهم وغير المهم والطارئ وغير الطارئ. هذا التركيز على المبادئ الرئيسية والدخول في تفاصيل كثيرة عاطفية وغير عقلانية كما يلاحظ، تعطي المدير القائد الذي تكونت عنده قدرة مذهلة على الانتظار والصبر للوصول إلى المنصب القيادي الزخم والبصيرة في تكوين القدرة على التفريق والتمييز بين هذه العناصر الأربعة والتي تعتبر أساساً ونهجاً في الإدارة اليابانية.

المراجع:

Sakaiya, Taichi. What is Japan, Contradictions and Transformations. Kondasha America, Inc. 1995. pp. 78-80, 96-98, 151-154

Vogel, Ezra F. (editor) Modern Japanese Organization and Decision-Making. Tokyo, Charles E. Tuttle Company, 1985. pp. 191-209

د. إبراهيم عبدالله المنيف، إستراتيجية تطوير قطاع الأعمال العربي، الرياض، دار العلوم، ١٩٩٢، ص ١٠١-١٢٩.

د. إبراهيم عبدالله المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، الرياض، مطابع الشمس ١٩٩٣. الفصل الثالث عشر (نظرية القيادة) ٤٢٩-٤٧٣.

اتخاذ القرارات

تعتبر اتخاذ القرارات من الوظائف الثلاث الرئيسية للإدارة في الفكر العالمي الإداري المعاصر وهي القيادة والاتصال واتخاذ القرارات من خلال وسائل الإدارة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. وإن كان اتخاذ القرارات يتطلب قيادة اتصالاً كجزء متمم في إجراءات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، فإن صناعة القرار قبل اتخاذه تبقى مصدراً أساسياً للفكر الإداري في إجراءاتها التي تتم إما من قمة الهرم أو من قاعدته وما نحن بصده في كيفية صناعة القرار في فكر الإدارة اليابانية. فصناعة القرار هي الجزء الأساسي والرئيسي الذي يسبق اتخاذ القرار، وما نحن بصده هو العمليتان في صناعة القرار واتخاذه كأحد خصائص الإدارة اليابانية والتي ترتبط في أسلوب التفاوض الياباني الذي يعطينا المؤشرات عن كيفية صناعة القرار في الإدارة اليابانية.

في أي اجتماع تفاوضي مع مؤسسة يابانية، يرافق المرؤوسون اليابانيون رئيسهم للاجتماع ويجلسون صامتين ورئيسهم يتولى الحديث، وحتى لو كان رئيسهم قد تعثر أو لم يجانبه الصواب أو لم يقدم كل المعلومات والأفكار المطلوبة، تجدهم صامتين مما يعطي انطباع أن المرؤوسين لا يملكون أي سلطة. ولذلك نجد المفاوضات لا يلقى اهتماماً للمرؤوسين وهذا هو الخطأ بعينه لأنهم هم الذين يصنعون القرار ورئيسهم يتخذ القرار.

والأكثر استتاجاً لطبيعة المشاركة في اتخاذ القرارات بما هو معروف بنظام الرنجي (Ringi) الفريد في أسلوبه بالعالم كله بضرورة مشاركة جميع المدراء والمشرفين في اتخاذ القرارات. ويستدئ هذا النظام في مشروع ورقة عمل يقوم

بإعدادها صانع القرار من المستوى الأدنى تسمى رنجي شو (Ringi-sho) والتي يتم توزيعها على كافة المديرين للاطلاع والإضافة أو التعديل أو المصادقة في وضع ختم المدير المسمى هانكو (Hanko) الذي يضعه بالمقلوب إذا كان غير موافق على مشروع القرار في النهاية. ويسبق وضع الأختام عملية تقليدية يابانية تسمى نيماشي (Nemawashi) نابعة بمعناها من الزراعة بضرورة خلع الشجرة مع جذورها وربطها معاً وزراعتها بشكل صحيح حتى تنمو. وتتم عملية النيماشي بعد انتهاء الدوام وخلال الاجتماعات غير الرسمية في المطاعم والمقاهي بين المدراء لمناقشة أسباب معارضة القرار وقبل وضع الختم بالمقلوب. وتنتهي عملية صناعة واتخاذ القرار باجتماع نهائي لتوقيع الرئيس العام على القرار إذا كان من القرارات الإستراتيجية للشركة بما يعني الالتزام بالتنفيذ. ومع أن إجراءات الرنجي والرنجي شو والنيماشي وهانكو تأخذ وقتاً طويلاً، إلا أنها تعكس بصورة تعبر عن ظاهرة فريدة الدمج ما بين التقاليد والحداثة. وأكثر ما نستنتجه في التجربة اليابانية في اتخاذ القرارات أن اليابانيين يركزون على الوصول إلى الهدف أكثر من تركيزهم على الهدف نفسه، إذ قد لا يكون الهدف ملائماً أو غير واقعي وانصبابهم على عملية تشكيل ووضوح الهدف لأنهم يرون أنه إذا لم يكن الهدف واضحاً فإن مسؤولية عدم تحقيق الهدف يجب أن تكون كذلك غير واضحة. وأكثر ما يركزون عليه هو عملهم الدؤوب في وضع الخطط في العمل الجماعي والالتزام في تحقيق الهدف.

يرى اليابانيون أن الأهمية القصوى لا تتعلق بالقرار بل بمدى الالتزام فيه ومناصرته عند التنفيذ. وتوجه الفلسفة اليابانية لهذا الطرح إلى أن أفضل وأفضل القرارات قد لا يتم تنفيذها بالتزام ومناصرة واهتمام شامل وتصبح النتيجة وخيمة

لعدم الاتفاق. وعلى العكس من ذلك فإن أسوأ القرارات قد يتم تنفيذها بالالتزام مما ينتج عنه أفضل السبل التنفيذية والدقة في التنسيق مما يؤدي إلى إكساب القرار صفة النجاح. إن التفهم والمساندة للقرار لدى اليابانيين أكثر أهمية من المحتوى الفعلي للقرار لأن البدائل المتنافسة المعروضة قد تكون متشابهة من حيث إيجابيتها وسلبيتها والاعتماد هنا على تنفيذ القرار. فالأهداف حسب الفلسفة اليابانية هي قيم ومعتقدات يتم ترجمتها إلى غايات ووسائل ويصدر عنها قواعد يمكن اتخاذ القرارات والرقابة من خلالها فقط. هذه الأهداف العامة والضمنية المنطلقة من ثقافة الشركة التي تصبح مشتركة بين المدراء. إن مجموعة الرموز والطقوس والأساطير التي يتم ترجمتها إلى قيم ومعتقدات في تحقيق التعاون المبني على التنسيق البعيد عن الأنانية تم ترجمتها إلى قيم ومعتقدات في تحقيق التعاون المبني على التنسيق البعيد عن الأنانية، ثم ترجمتها مرة أخرى بنظام الرنجي التي تؤدي إلى إلغاء الجوانب الفردية.

صناعة القرار تتم من منطلق تقليدي وتاريخي في اليابان من خلال نظام الرنجي حيث تتم صياغة مسودة مشروع القرار أو صناعته من قاعدة الهرم في المؤسسة ثم يجري تداولها في المستويات الإدارية المتوسطة صعوداً حتى تصل إلى قمته لإقرارها. وتشير الكلمة في اللغة اليابانية إلى قيام أحد المرؤوسين بطلب المشورة والرأي عن هو أعلى منه في المرتبة الوظيفية بأسلوب من المهابة والاحترام. ويتطلب هذا النظام وقتاً طويلاً من التداول بين المستويات الدنيا حتى يصل إلى متخذ القرار لأن المسافة بين المجموعة التي صنعت القرار ومتخذيه واسعة للغاية من حيث الزمان والمكان.

عملية اتخاذ القرارات اليابانية معروفة باسم (الرنجي) الذي يمكننا وصفه

بالموافقة أو المصادقة على القرار بتمرير النموذج للمشروع من أحد المدراء في الإدارة المتوسطة ممن له علاقة وطيدة وتنفيذية بصناعة القرار الذي يتم رفعه خلال التنظيم إلى أعلى لاتخاذ القرار واعتماده والمصادقة عليه. وخلال عملية التمرير هذه، يتم فحص وتمحيص القرار وفي حالة اعتماده يتم وضع ختم المدير الذي صادق عليه. بينما توضح العملية الإجرائية للقرار وصناعته واتخاذها، أما المحتوى لنظام الرنجي كفلسفة تاريخية وثقافة يابانية تحتاج إلى إيضاح لمعرفة مزايا وعيوب والآثار المترتبة على هذا النظام.

فخصائص الرنجي أنه نظام ينطلق بدراسة واقتراح الحلول من قاعدة الهرم إلى أعلى، أي من الجهات التنفيذية المباشرة المسماة باللغة اليابانية (ميداجوشي) أو فاتح الشباك أو المشرفين ومديري الإدارة المتوسطة كمجموعة وليسوا كأفراد ومن منطلق الإجماع، أي إنه مرة أخرى من القاعدة وجماعي وإجماعي وبترباط ديناميكي بين هذه العناصر الثلاثة مع تفاعله بالتقاليد والأساطير والتراث الياباني الذي يتصف بالغموض والمراوغة على أكبر تقدير. فالمجموعة هي مصدره التنظيمي وتفويض السلطة للمجموعة دون أن يتم تحديد دور الفرد مع الخبايا الثقافية المتجذرة بالفرد بهذا النظام منذ طفولته. إنه لمن الصعب أمام هذه المعطيات تحديد دور الفرد أو توضيح الأهداف التنظيمية الرسمية الشاملة أو معرفة إمكانات تجربته في بيئة أخرى. فبناء الجماعية والإجماع بالطرق غير الرسمية من خلال مجموعات العمل والشللية والقراية والمناقشات والتشاور والإقناع والإجبار بالحذق واللباقة العلائقية غير الرسمية يتم التعامل مع نظام الرنجي بفلسفته وعملياته وإجراءاته.

واتخاذ القرارات له طقوس تبتدئ في إعداد مذكرة من أحد المدراء أو

المشرفين أو المختصين تسمى (رنجي - شو - Ringi-sho) التي يتم توزيعها على جميع المدراء في الشركة. هذه المذكرة ليست فقط للمعلومية بل للاطلاع والتعليق والموافقة. وعلى المدير التي وردته هذه المذكرة أن يتجاوب معها في حالة موافقته على ما ورد فيها بوضع ختمه المسمى (هانكو - Hanko) على المذكرة. وإذا لم يقتنع بما ورد بالاقترح نجده يضع ختمه عليها بالقلوب. ويسبق وضع الأختام في العادة اتصالات غير رسمية وبعد انتهاء الدوام وقبل اتجاه الموظفين إلى بيوتهم عند اجتماعاتهم الخاصة في المقاهي والمطاعم وصالات الألعاب اليابانية بما يسمى (نيمواشي - Nemawashi) والتي تعني كمفهوم تقليدي مرتبط بالأرض والزراعة بأن على المزارع أن يربط ويحزم جذور النبات قبل خلعها من جذورها، وذلك بالاجتماعات الجانبية غير الرسمية للتفاوض والإقناع بين شخصين أو أكثر باعتماد المذكرة رنجيشو (Ringisho) المرفوعة للاعتماد. وتمثل إجراءات النيمواشي جزءاً كبيراً من اتخاذ القرارات حسب نظام الرنجي. وبعد وضع الأختام على القرار بما يعني الإجماع والجماعية في اتخاذ القرار، يتم عقد اجتماع كبير كجزء من الطقوس الإدارية اليابانية للتوقيع الجماعي على القرار والالتزام بتنفيذه.

هذه الديناميكية للعلاقات غير الرسمية والوشائج الشخصية تعتبر خصائص لكل مرحلة من مراحل الرنجي في صناعة واتخاذ القرار وتنفيذه. فمن خلال الجماعة يتم مناقشة كافة الأفكار والبدايل بطرق غير رسمية. ومن خلاله يتم تكييف الرغبات للجميع في التوفيق إلى جانب ازدياد منحنى التعلم لجميع المشاركين في الإقناع والتنسيق بما يحقق في نهاية الدورة الإجرائية أن كافة الأمور المرتبطة بالمشكلة والحل قد تم تغطيتها مما يمهد لتنفيذ القرار. ومما يعطي هذا النظام ميزات بأن الرئيس الأعلى أو القائد لا يعتبر صانعاً أو متخذاً للقرار بالمعنى

التقليدي المتعارف عليه في البلدان الأخرى، بل بدوره كمنسق ومحفز ومشجع وموفق بحيث لا يمكن معرفة صانع القرار أو حتى من قام بتعديل أو اتخاذ القرار.

فنجاح نظام الرنجي يعتمد على شبكة العلاقات غير الرسمية أولاً لأن معظم المناقشات والتفاوض والإقناع والإجبار تتم من خلال هذه الشبكة في الاتصالات غير الرسمية وجهاً لوجه المسماة نيمواوسي والتي تعتبر أساسية لفعالية النظام. كما يعتمد النجاح والفعالية لصناعة القرار على اتساق الأفكار للمجموعة في الشركة وتفهمهم للمشكلة وأبعادها وإخلاصهم وتفانيهم لمصلحة شركتهم. فالوظيفة الدائمة والتدريب والتعليم مدى الحياة والشائج والعلائق بين أفراد التنظيم تجعل الاتصالات ميسرة ومرنة وحاذقة ولبقة بين أفراد المجموعة. إن التفهم المشترك المرتبط بالالتزام والإخلاص للشركة تنمو وتتطور من خلال التعيين والتدريب والعمل في مجموعات والترابط الاجتماعي خلال العمل وبعده ناهيك عن التجانس العرقي واللغوي والتعليمي في الجامعات مع بعضهم كطلاب وكموظفين في نفس الشركة لاحقاً بما يحقق في النهاية الالتزام والتفهم المشترك.

ويبقى في النهاية الآثار السلبية على نظام الرنجي في أن اتخاذ القرارات تتطلب وقتاً طويلاً في الحكومة وقطاع الأعمال أمام المزايا الإيجابية التي أوردناها في الجماعية والإجماع والمشورة. ومع استمرار هذا النظام، فقد أصبح جزءاً من المكتب وأثائه وتمر بعض القرارات على المدراء أو المشرفين ويضعون أختامهم بالمصادقة عليها دون مناقشة لقلة الاهتمام وأصبحت روتينية. إلا أن صعودها لقمة الهرم وتميرها على جميع الأقسام يعطي مشاركة واهتماماً حتى إن أحد المدراء يقول: إنه وضع ختمه على ثمانية آلاف وثيقة رنجي في يوم واحد مما يعزز منحى التعلم والمعلومات الوفيرة التي تنتقل في الشركة أو الجهة الحكومية في اليوم

الواحد، وعلى أقل تقدير يصل عدد الأختام على الوثيقة الواحدة بنظام الرنجي إلى عشرين ختماً قبل أن تصل إلى الرئيس العام لاعتمادها وإعادتها إلى المصدر لبدء التنفيذ.

ويتم تدوير مسودة المشروع، أي صناعة القرار، بصورة منفصلة بين أعضاء التنظيم دون مناقشتها في اجتماع مشترك. وعند وصولها إلى قمة الهرم فإن على الرئيس الأعلى الذي يتمتع بسلطة اتخاذ القرار أن يوافق عليها دون تعديل أو تغيير باعتبارها قد خضعت قبل أن تصل إليه لمستويات متدرجة ومتعددة من الفحص والتداول. ولهذا كله فإن الإدارة العليا لا تضطلع بدور القيادة في عملية صنع القرار. إن عملية صنع القرار في اليابان تختلف تماماً عن باقي دول العالم في بدايتها من المستويات الدنيا في صناعاتها والمستويات العليا في اتخاذها ومن ثم تعود إلى المستويات الدنيا لتنفيذها.

ومع أن تاريخ اليابان في اتخاذ القرارات كان ولا زال يأخذ طابعاً أبوياً من خلال تركيزه الأساسي المبني على محاكاة الصين بقيام الحكماء وكبار السن في اتخاذ القرارات، وفي عصر الميجي وما تبعه من أخطاء في أسلوب اتخاذ القرارات التي أدت إلى اندثار المجموعات المهيمنة العسكرية من الشوجن واتجاههم إلى نظام الرنجي في صناعة القرار من أسفل إلى أعلى وما جابهم خلالها من صعوبات للقيادات العليا في تغيير صناعة القرار الذي ابتدأت مسودته من المستويات الدنيا في التنظيم. ففي الوقت الذي أخذت فيه اليابان في محاكاة أساليب الإدارة الغربية في الأفكار والمعايير مما نتجت عنه حلول توفيقية ما بين نظام الرنجي ومجهودات البعد الجديد في إقحام الاستشاريين ومكاتب التخطيط والمؤسسات الجديدة في صناعة القرار.

اتخاذ القرارات اليابانية بطقوس الرنجي مبني على قاعدة أساسية بضرورة الإجماع ووضع الأختام على القرار بما يؤكد الالتزام والمناصرة بالتنفيذ. بيد أن التشابه يؤدي إلى فقدان الحيوية والابتكار والإبداع والتنوع، ولهذا يتم إسناد صناعة القرار إلى أصغر الموظفين سناً وأحدثهم في الوظيفة الذي يقوم بدراسة شاملة وتقديم البدائل المقترحة وبهذا يتحقق الإبداع والابتكار. إن تفويض السلطة هنا لأصغر وأحدث مدير في صناعة القرار يؤكد الاعتقاد السائد في اليابان بأن أصغر وأحدث مدير عليه أن يتعلم من أخطائه؛ لأنه يستفيد منها أكثر من مائة محاضرة تلقاها في الإدارة. وعلى أثره يتم تمرير القرار على ٦٠-٨٠ مديراً ليضعوا أختامهم الرنجية عليه أو مناقشة المدير الصغير في تعديل البديل المقترح خلال الدورة الرنجية مما يتحقق منه التعلم من الخطأ. ومع أن الإجراء الرنجي يأخذ وقتاً طويلاً في صناعة القرارات اليابانية، إلا أن عملية التنفيذ لا تستغرق وقتاً طويلاً لأن الجماعية والتعاون والالتزام ومناصرة التنفيذ للقرار تجعل فعاليته وكفاءته متحققة. وبهذه الطريقة يحقق اليابانيون تفويضاً للسلطة في صناعة القرار الذي يأخذ وقتاً طويلاً إلا أن تنفيذ القرار بعد اتخاذه لا يأخذ وقتاً للمرونة والتيسير في التنفيذ. وعلى العكس يرى اليابانيون أن الأمريكيين سريعين في صناعة واتخاذ القرار إلا أن عملية التنفيذ تأخذ دهرأ.

وقد تعرض نظام الرنجي في عصرنا الحاضر للكثير من الانتقادات لأنه يؤدي إلى التأخير وكثيراً ما تتجه بعض الإدارات المرتبطة باللامبالاة في عدم إبداء الرأي أو المعارضة بصورة صريحة باحتفاظه بمشروع القرار لفترة طويلة كنوع من المعارضة الضمنية على مسودة مشروع القرار. وقد اتجهت شركات القطاع الخاص في تعابرها مع أسس وأساليب صنع القرارات حسب الأنماط اليابانية التقليدية مع

الأنماط الغربية الجديدة الوافدة وأصبحت علاقة الإحلال مرتبطة ما بين التقليدي والحديث. وبرزت مكاتب التخطيط والاستشارات اليابانية الحديثة مثل جايدو (JAIDO) وجايرو (JEIRO) ومكاتب الاستشارات الإدارية بمكاتبها الكبيرة لتلعب دوراً توفيقياً ما بين القديم والحديث ولإعطاء القيادة في قمة الهرم دوراً بارزاً في صناعة واتخاذ القرارات يختلف عن نظام الرنجي.

وتتجه حالياً صناعة القرار إلى قاعدة الإجماع بمحاولات توفيقية لتقليل الصراع ما بين نظام الرنجي كمظهر سلوكي مرتبط بالروح اليابانية التقليدية وخصوصية النمط السلطوي الأبوي الياباني في اتخاذ القرارات مع ظهور البعد الثالث في الاعتماد على مكاتب التخطيط والمؤسسات الاستشارية الصناعية والاقتصادية الحديثة وإدارات البحوث وأجهزة التنسيق ذات الطابع الاستشاري تحقيقاً لصناعة قرارات رشيدة ووقفاً لأي فساد قد ينشأ من إعداد مسودات مشاريع القرارات التي تعتبر مصدراً أولياً لصناعة القرار ونتاجه النهائي في اتخاذ القرارات.

إن خاصية صناعة القرارات اليابانية من أدنى مستوى في المؤسسة وانتقال مشروع القرار إلى المستويات الأعلى لإقراره يعتبر طريقة متميزة عن كافة دول العالم بنظام الرنجي الذي يعتبر من القيم والأعراف والعادات اليابانية. ومحاكاة الغرب في تحديث النظم الإدارية اليابانية أدى إلى التوفيق ما بين القديم والحديث في منهجهم الإجماعي أولاً وفي نهجهم بإظهار المكاتب والإدارات التخطيطية والبحثية والتنسيق لتحقيق الرشد والعقلانية في القرارات المتخذة.

المراجع:

Vogel, Ezra F. (editor) Modern Japanese Organization and Decision-Making. Tokyo, Charles E. Tuttle Company, 1985. pp. 21-30, 103-110, 127-139, 158-164, 191-209

Sakaiya, Taichi. What is Japan, Contradictions and Transformations. Kondasha America, Inc. 1995. pp. 150-153

د. إبراهيم عبدالله المنيف، إستراتيجية تطوير قطاع الأعمال العربي، الرياض، دار العلوم، ١٩٩٢، ص ٨٥-٨٨.

د. إبراهيم عبدالله المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، الرياض، مطابع الشمس ١٩٩٣. الفصل العاشر (نظرية اتخاذ القرارات) ص ٣٣٧-٣٥٩.

د. عبدالغفار رشاد، التقليدية والحداثة في التجربة اليابانية، بيروت، مؤسسة الأبحاث العربية، ١٩٨٤، ص ١٤٨-١٥٩.

الكفاءة والإنتاجية

الكفاءة والإنتاجية مصطلحان مترادفان لقياس مدى النجاح في تحقيق الأهداف التشغيلية والتنفيذية أو لتحديد معايير الأداء الواجب تحقيقه في المكتب أو المصنع. فكلاهما يركزان على إنتاج سلعة أو خدمة في أقل وقت ممكن وأقل جهد ممكن وأقل تكلفة ممكنة. أما الاختلاف بينهما كمصطلحات ركزت فيها الكفاءة الإدارية على العمل الإداري والخدماتي والمكتبي والإنتاجية على المصنع، علماً بأنه يتم استخدامها بالإحلال والتبادل في علم الإدارة. وتركيزنا هنا على خصائص الكفاءة الإدارية اليابانية في البيروقراطية الحكومية وقطاع الأعمال ومن ثم على الإنتاجية في المصانع وأسباب تحقيق هذه الكفاءة والإنتاجية وكيفية تحقيقها.

قبل تقويم الكفاءة والإنتاجية اليابانية، لا بد لنا من العودة إلى الجغرافيا والتاريخ كمصدر من المصادر الأساسية في مساحة الأرض الصالحة للاستعمال الزراعي والسكني والبقاء على قيد الحياة لعدد السكان الكبير على مساحة صغيرة من الأرض تؤثر عليها الأعاصير والهزات الأرضية. فزراعة الأرز كغذاء رئيسي لليابانيين يتطلب بناء وصيانة نظام ري يحتاج إلى أيدي عاملة كبيرة. ولذلك فإن زراعة وحصد الأرز لا يمكن مطلقاً أن يتم بكفاءة وكفاية إلا بتعاون ما يزيد عن عشرين فرداً أو أكثر لذلك، إذ إن الأسرة الواحدة لا يمكنها إنتاج كفايتها فقط، وبدون كفاءة، احتياجها من الأرز إلا إذا عملت عدة عائلات كمجموعة ليكفي هذه العائلات معاً ويزيد عن حاجتهم وبذلك تتحقق الكفاية والكفاءة. إن العمل المشترك يعتبر قيمة وهدفاً وعرفاً وعادة تمسك بها اليابانيون منذ آلاف السنين لانعزالهم عن العالم ولتحقق لهم البقاء على قيد الحياة. فمساحة الأرض القابلة للزراعة وعدد السكان الكبير والكوارث الطبيعية أوصلتهم إلى ضرورة الكفاءة.

كما أن العمل المشترك في القرية لتحقيق كفايتهم من الأرز زرع وجذر وشائج القرى منذ قرون إلى حيز الوجود القيمة الاجتماعية في العمل المشترك والجماعية وانعدام الأنانية الفردية حيث إن الفرد ليس له قيمة تذكر بالنسبة للجماعة. ولا يفوتنا أن ننوه هنا أن علماء الاجتماع يركزون على أن الجفاء وانعدام الألفة يؤثر على نوازع النفس البشرية في الإنتاج لأن انعدام الصداقة بين العاملين يقلل الثقة ويزرع الحسد والحقد والكراهية بدلاً من الألفة والمودة. إن الرقة والتهديب مصدرهما نفسي بحث من العلاقات الاجتماعية المبنية على تبادل المصالح وانعدام الأنانية. كما أن حدة الذهن لا تأتي إلا من العيش بسلام مع النفس بداية ومع الآخرين كنتاج. فقد ازدادت الكفاءة والإنتاجية لديهم بنسبة ٤٠٠٪ مقارنة بأمريكا خلال السنوات التي تلت الحرب العالمية الثانية بسبب المشاركة في الإدارة كأساس للارتقاء بمستوى الإنتاج. إن تعلم الأفراد منذ بداية الحياة الوظيفية للعمل بروح الجماعة وزرع التعاون والتآلف على المدى البعيد بالوظيفة الدائمة أدى إلى الكفاءة من الفلسفة والثقافة العامة. إن الإنتاجية والثقة صنوان لا يفترقان، إذ بانعدام هذه الثقة بين العامل والإدارة تعتبر السرطان الذي يؤدي إلى الشلل للاقتصاد الوطني.

من الصعب جداً تقويم الكفاءة الإدارية أو حتى الإنتاجية للأجهزة الحكومية في اليابان لأن إنتاجهم، كغيرهم من الأجهزة الحكومية في العالم غير مقيم في السوق بعكس قطاع الأعمال الذي تتحدد كفاءته بالربح أو الربحية من المبيعات للمنتج أو الخدمة والذي يخضع لمقاييس ومعايير في الصناعة والمنافسة. الأجهزة الحكومية ليس لها جدول كميات إنتاج ولا سلعة مبيعة في السوق ولا ربح أو ربحية وحتى يصعب تعريف وتحديد منتجاتها بشكل مرتبط بمقاييس جزئية. إلا أننا من منظار اقتصادي شمولي نستطيع تحديد الفعالية للأجهزة الحكومية وعلى

أثره تربطها تبادلياً بالكفاءة مما تقدمه الحكومة من تيسير للحركة الاقتصادية والاجتماعية في البلاد. فقد كانت وجهة نظر آدم سميث أول منظر اقتصادي قدم نظريته المكتوبة بوضوح بقوله: إن المصدر الرئيسي للتفاوت بين ثروات الأمم مرتبط بحكمة أو غباء السياسات الحكومية، فالعديد من الاختلافات في الأداء بين الاقتصاديات في جميع الدول يمكن إرجاعها إلى الاختلافات في السياسات الحكومية. وعلى أثره يمكن إرجاع النجاح الاقتصادي في اليابان قبل وبعد الحرب العالمية الثانية إلى حركة الإصلاح الميجية (نسبة للإمبراطور ميجي) قبل الحرب العالمية الأولى وحركة التصحيح التي نفذها اللواء مكارثر بعد انهزام اليابان واحتلالها من قبل أمريكا خلال الحرب العالمية الثانية. إلا أنه كذلك ما يعتبر مصدراً للكفاءة الإدارية في الأجهزة الحكومية، مثلها مثل قطاع الصناعة والأعمال، خصائص الإجماع والجماعية ونظام الرنجي في اتخاذ القرارات الذي يعتبر عائقاً في تحقيق الكفاءة المطلوبة. فصدور التوجيهات الإدارية من الحكومة يتطلب وقتاً طويلاً من المشاركة والمشورة وتمير الأوراق بنظام الرنجي مما يدعونا للوصول إلى نتيجة مؤداها أن الكفاءة الإدارية في صناعة القرار قد تأخذ وقتاً طويلاً. ويرى اليابانيون هنا أن الأهمية القصوى تكمن في مدى الالتزام والمناصرة للعملية التنفيذية للتوجيه الإداري باتخاذ القرار بعد صناعته. وتنبع الفلسفة اليابانية بهذا الطرح من أن أفضل وأفضل القرارات قد لا يتم تنفيذها بالالتزام ومناصرة واهتمام شامل وتصبح النتيجة وخيمة لعدم الاتفاق خلال مرحلة المشاركة والمشورة. وعلى العكس من ذلك فإن أسوأ القرارات قد يتم تنفيذها بالالتزام مما ينتج عنه أفضل السبل التنفيذية والدقة في التنسيق مما يؤدي إلى إكساب القرار صفة النجاح. إن التفهم والمساندة للقرار لدى اليابانيين أكثر أهمية من المحتوى

الفعلي للقرار؛ لأن البدائل المتنافسة المعروضة قد تكون متشابهة من حيث إيجابيتها وسلبيتها والاعتماد هنا على تنفيذ الالتزام بالقرار. من ذلك كله نستنتج أن الأجهزة الحكومية تحاول تحقيق الفعالية والكفاءة الإدارية للحكومة اليابانية في الاستمرارية للموظف الحكومي بالوظيفة الدائمة دون تأثير من الحزب الليبرالي الديمقراطي الحاكم. فثائب الوزير الدائم وجهازه الإداري لا علاقة لهما بالسياسة والائتلاف الحكومي، مما يعزز الفعالية الإدارية إلا أن الكفاءة الإدارية تتأثر في طول الوقت الإجرائي المرتبط بالمشورة والجمعية والإجماع ونظام الرئاسي.

أما في قطاع الأعمال فينصبُ الاهتمام لديهم بحجم الإنتاج المرتبط بمفهوم اقتصاديات الحجم والإنتاج المكثف المعروفة لدى علماء الاقتصاد لمزاياها في تقليل التكاليف الكلية للوحدة الواحدة مع زيادة الحجم. فالشركات اليابانية تهدف لتحقيق أغراضها الأساسية الثنائية في تقليل كلفة تسديد الإقراض الرأسمالي وإمكانية دفع التكاليف المباشرة للموظفين. هذه الشركات الصناعية تحصل على قروض طويلة الأمد من البنوك أو من البنك المرتبط بالشركة عند تأسيسها كجزء من حقوق المساهمين. فإذا كان رأس المال مائة مليون ين، فإن المساهمين يدفعون ٢٠ مليون ين وتقترض الشركة ٨٠ مليون ين قرضاً طويلاً الأجل وتكون فيه بمرحلة يكون فيه معدل رأس المال المدفوع للقرض ٢٠ إلى ٨٠. وتركز الشركة على حجم الإنتاج وكفاءته في اقتصاديات الحجم في سبيل دفع قسط القرض البنكي وفائدته لتعديل النسبة أعلاه لصالح حقوق المساهمين. أي إنه لا وسيلة أمام الشركة إلا بزيادة الإنتاج وصولاً إلى تغطية التكاليف الإنتاجية من خلال بيع كمية كبيرة من الإنتاج.

وترتبط الكفاءة والإنتاجية كذلك بفلسفة الوظيفة الدائمة والزيادة السنوية التلقائية في الرواتب والأجور، أي إن استمرارية الوظيفة الدائمة حتى التقاعد والزيادة هاتين لا تجعل لهم أي وسيلة مطلقاً إلا بالتركيز على اقتصاديات الحجم وزيادة الإنتاج؛ لأن جميع هذه التكاليف مع فرض البنك تعتبر جزءاً من تكلفة السلعة المنتجة. فليس هناك أي مخرج للإدارة إلا بزيادة حجم الإنتاج لدفع هذه التكاليف الرأسمالية والتشغيلية أساساً لسياساتهم وإجراءاتهم. إن انعدام الإنتاجية أمام هذه المعطيات هو نداء لانخفاض الأداء وخسارة المنافسة وحصص السوق والقضاء على فلسفتهم في الوظيفة الدائمة والزيادة السنوية التلقائية. إن زيادة الكمية المنتجة والذي على أثره تنخفض تكلفة الوحدة المنتجة باقتصاديات الحجم يحقق لهم الربط ما بين الفلسفة اليابانية وتحقيقها.

وتتأثر الإنتاجية كذلك إيجابياً بارتباط الصناعة الجديدة بالشركة الأم المنبثقة عن الزيبتاسو لما قبل الحرب. فالاحتكارات الجديدة في اليابان أدت إلى ظهور الزيبتاسو بطريقة جديدة إذ ترتبط الشركة الأم بعدد كبير من الشركات الشقيقة والبنك التابع للشركة الأم مع شركات عديدة موردة لهذه الشركات للمواد الخام والخدمات. وعند إنشاء مصنع تقوم الشركة الأم بنقل المدراء والمشرفين والمهنيين الأساسيين للشركة الجديدة وتقوم بتعيين متدربين جدد برواتب ضئيلة جداً كمتدربين تزداد رواتبهم السنوية التلقائية لمدة عشر سنوات خلالها يحصلون على ميزة الوظيفة الدائمة. وتزداد إنتاجية هذه المجموعة الجديدة من العاملين برواتب قليلة بالتدرج حتى إنها تصل لثلاثة أضعاف إنتاجية المشرفين والعمال القدامى ممن أكملوا ثلاثين سنة في العمل ورواتبهم أصبحت عالية. ومن خلال استغلال هذه الطبقة الجديدة من العمالة ليتحقق لهم مزايا الوظيفة الدائمة تزداد الإنتاجية وتصل

تكلفة الوحدة المنتجة إلى مستوى مقبول محقق للوظيفة الدائمة والزيادة التلقائية السنوية . وقد يحدث لظروف الكساد والأداء أن لا يتم تغيير الراتب دورياً وتكون الشركة قد حققت تخفيضاً في بند الرواتب والأجور والمكافآت بنسبة تصل إلى ٤٠٪ دون أن تنهي خدمات موظفيها مع تعيين متدربين جدد برواتب ضئيلة وتعود إلى زيادة الإنتاجية مرة أخرى .

ومع أن هنالك سياسات وإجراءات عديدة في الإدارة اليابانية لتحقيق الكفاءة والإنتاجية مثل جماعات العمل الصغيرة ونظام الاقتراحات ونظام الوقت المحدد (Just In Time) الذي ابتكرته تويوتا ودوائر النوعية (Quality Circles) ونظام النوعية الشاملة (TQM) ونظام كيزن (Kaizen) الذي سنأتي لتفصيلاته لاحقاً أثراً كبيراً على الكفاءة والإنتاجية . باختصار شمولي هنا ننظر إلى الفلسفة والسياسة وأثرها على الإنتاجية التي أوضحنا مصادرها، إذ إن الخصائص الديموغرافية والجغرافية بالجماعية والمشاركة والثقة والألفة مع الراحة النفسية في الوظيفة الدائمة تزداد الإنتاجية وعلى أثره تتحقق اقتصاديات الحجم وصولاً إلى سلعة منتجة عالية الجودة وبأسعار مقبولة تحقق لهم حصة السوق والاستمرارية وعلى أثره الربحية في النهاية .

وقد تحققت المعجزة اليابانية في الصناعة منذ بداية القرن العشرين بفعل تركيزهم على الإنتاج المكثف كما أوضحت سابقاً وكذلك في عملهم الخيبي على الترميط والتأطير (Standarization) لجميع العمليات والإجراءات وإصرارهم على تطبيق المواصفات والمقاييس المعروفة (JIS). إلا أن اتجاه اليابان الحالي نحو صناعة المعلومات والتمويل البنكي المسماة (Knowledge Base Industry) والذي لا يتحقق من خلاله الإنتاج المكثف أدى إلى انعدام الكفاءة والإنتاجية والضعف

المقارن بالدول الغربية . ولهذا لم تتجه اليابان للصناعات الفضائية (Aerospace) والتي تحتاج إلى قرارات سريعة وإبداع خلاق لا تتوفر لديهم بفعل التركيز على الإنتاج المكثف والتنميط .

المراجع:

Sakaiya, Taichi. What is Japan, Contradictions and Transformations.

Kondashs America, Inc. 1995. pp. 35-37, 253-269

Vogel, Ezra F. (editor) Modern Japanese Organization and Decision-Making. Tokyo, Charles E. Tuttle Company, 1985. pp. 30-32, 240-247

التنظيم والإدارة

هذا الموضوع الشامل يحتاج إلى توضيح في ضرورة التركيز على خصائص الإدارة العليا أولا ومن ثم خصائص السياسات والسلوكيات التنظيمية فقط دون الدخول في شموليات وجزئيات تمت معالجتها في أجزاء عديدة أخرى في السلوك الفردي والقيادة واتخاذ القرارات والتمويل والتسويق . نود أن نتعرف على الفلسفة الإدارية اليابانية ومنطلقها التنظيمي فقط من منطلق فردي نابع من حضارة العزلة والتجانس العرقي واللغوي والحضاري .

مجلس الإدارة والإدارة العليا صنوان لا مفارقة بينهما إذ إن أعضاء مجلس الإدارة هم المدراء في الشركة ولا يوجد بشكل نسبي أعضاء في مجالس الإدارات من خارج الشركة أو من المساهمين إذ أن معظم أعضاء المجلس هم مدراء تنفيذيون بالشركة ويرأسها الرئيس العام عضوا منتدبا من المدراء ذوي الأقدمية يتم اختياره من بين أعضاء مجلس الإدارة لأن الأقدمية هي أساس الترقية للمناصب العليا والتنفيذية في قطاع الأعمال والحكومة . هذه الفلسفة التنظيمية مصدرها الاصلاح الهيكلية الذي تم تنفيذه من الجنرال مكارثر بعد الهزيمة للعسكرة اليابانية واحتلال اليابان من القوات الأمريكية في نظام الشركات المعدل لعام ١٩٥٠ . وقد أوضح التعديل لهذا النظام أمورا عديدة أهمها بهذا الخصوص القضاء على احتكار الزياتسو الذي كانت الشركة الأم تتولى فيه تعيين أعضاء مجلس الإدارة من المركز الرئيسي ولا أمل أو مجال للإدارة العليا آنذاك لأن يكون لها دور في الإستراتيجيات والسياسات العامة للشركة، بل اداة تنفيذية تقوم بتطبيق السياسات الموضوعة من مجلس الإدارة من الشركة الأم . هذا التغيير الجذري أعطى حافزا ودافعا أساسيا لبناء الاقتصاد والصناعة لفتح المجال للمديرين في الشركة نفسها

ليصبحوا أعضاء في مجلس الإدارة بدلا من الأعضاء المعينين من احتكار الزيياتسو. هذه التفردية اليابانية أعطت زخما يمكن تقييمه الايجابي بالولاء والالتزام والتضحية والاخلاص من المجلس/المديرين/التنفيذيين لما فيه مصلحة المساهمين والموظفين والعمال والحكومة والمجتمع. فقد عدل اليابانيون تعبير المساهمين (Shareholders) إلى المستفيدين (Stakeholders) لشمولية المنافع بعد الحرب. أن فتح المجال للمديرين بعضوية مجلس الإدارة لعدد وصل عام ٠٥٩١ إلى ٠٠٥٢ شركة وبنك في مهنية واحتراف الإدارة كمردود ايجابي لسياسات مكارثر في حل الاحتكارات واعطاء الفرصة للمدراء التنفيذيين ذوي الخبرة كدماء جديدة بالترقي إلى عضوية مجلس الإدارة واختيار الرئيس العام للشركة الذي تتضح أهميته ضمن الأعضاء الآخرين، بدلا من الأعضاء المعينين من الزيياتسو اللذين أرغموا على التقاعد آنذاك. ولا يفوت التنويه هنا على خاصية الإجماع التام لدى مجلس الإدارة - مجلس المديرين التنفيذيين بصناعة واتخاذ القرار كونهم يعملون مع بعضهم على مرّ السنين مع الرئيس العام الذي أختارهم لعضوية المجلس ويتحمل الجميع المسؤولية التامة عن القرارات والسياسات المنفذة وفي بعض الأحيان يتحمل أصغر الأعضاء سنا المسؤولية ويستقيل من الشركة حفاظا على المجموعة. وقد ابتدأ هذا التنظيم بعد حل الزيياتسو عام ٠٥٩١ بأن تشكل مجلس الإدارة من عشرة أعضاء بالمتوسط ما فتىء أن ازداد في الوقت الحاضر ما بين عشرين إلى ثلاثين عضوا وينبثق عنها لجنة تنفيذية من عشرة أعضاء، حتى تتمكن المجموعة من احتواء العمل المطلوب في مراحل النمو المضطرد الذي شهدته اليابان.

ومع اصلاحات مكارثر في تعديل نظام الشركات عام ٠٥٩١ وحل

الزيباتسو، انبثق مبدأ الفصل ما بين امتلاك الشركة والرقابة عليها مما أعطى تغييرا في الأهداف العامة وأهمية الجمعية العمومية للمساهمين والتركيز على الأرباح العالية لصالح المساهمين (Shareholders) الذي ابتدأت الفلسفة الإدارية اليابانية تنادي بالأهداف لصالح المستفيدين (Stakeholders). وهذا بلا شك أحد الأسس الاصلاحية التي فرضها الاحتلال الأمريكي في مبدأ الوظيفة الدائمة على مجتمع فقير عانى ويلات الحرب وليس له وسيلة للأمان والاستقرار الا بفرض عملية الوظيفة الدائمة كوسيلة لإنهاء حالة العسكرة بناء الديمقراطية. كما أن استخدام مكارثر للنخبة التي كانت بمواقع إستراتيجية تنفيذية أيام الفاشية العسكرية مستشارين في مكتبه كحاكم عسكري، أعطت اطارا لنظرية التنظيم اليابانية في العقلانية والرشد المبني على هدف الاستقرار العام.

ورافق هذه الاصلاحات الإدارية وحياء التراث الياباني نهضة إدارية لا مثيل لها في العالم ظهرت في عام ٥٥٩١ باسم (الطفرة الإدارية) باستيراد وترجمة كامل النظريات الإدارية الغربية وتعيين المستشارين الأمريكيين لتدريب وتطوير المديرين اليابانيين. ومع كل ذلك، فقد رافق هذه الطفرة عمليات توفيقية ملاءمة للنظريات الإدارية الأمريكية بما يتفق والتراث والثقافة اليابانية مثل خطوات الحياة الوظيفية وفلسفتها والوظيفة الدائمة وكثير من الجوانب المسلكية التي رافقت هذا التلاقح في تطبيق كثير من النظريات والمفاهيم الأمريكية في الشركات اليابانية من منطلق الجماعية والاجماع كذلك والذي لا يتوفر في النظام الأمريكي.

والمنظومة العامة للإدارة العليا لا تركز على أهداف محسوسة ومحددة وواضحة يجب تحقيقها ضمن زمن معين، كما أنه ليس لديهم قناعة بتحديد الأغراض أو ما هو مطلوب من كل مدير تحقيقه في تقليل تكاليف التشغيل أو

تخفيض حجم التمويل البنكي أو تحقيق رقم ربحي معين كما هو معروف في الإدارة بالأهداف. كما أنهم لا يركزون على التقويم الأدائي الجزئي أو الفردي من منطلق عدم الرغبة في الحديث عن الأهداف الفردية التي تعتبر غير معروفة لديهم، بل يهتمون بالأهداف العامة التي يسعى الجميع لتحقيقها في التركيز أولاً وأخيراً على نوعية وتميز المنتج وإرضاء المستهلك والتعامل بصدق وأمانة وإخلاص والتزام مع المورد كشريك. إن النظرة العامة للأهداف لديهم تعني القيم التي يؤمنون بها ويتعاملون لتحقيقها مما يجعل الجماعية مصدراً لتحقيق هذه القيم.

وعلى نفس المنهج والنهج، ينعدم لدى الإدارة العليا الاهتمام بزيادة الأرباح أو الربحية العالية لأسباب مرتبطة بالتمويل البنكي كإجراء ولعدم وجود حوافز خاصة لمجلس الإدارة واللجنة التنفيذية مرتبطة بالربح كما في الغرب بمنح الأسهم المجانية. ولأن المديرين يتمتعون بمزايا الوظيفة الدائمة ويتقاضون مكافآت متساوية مع جميع العاملين في حالات الرخاء، فإنهم ينظرون إلى الربح بمنظار طويل الأجل؛ لأن الثقافة اليابانية والقيم العامة في المجتمع تنظر إلى الربح من منظار سعة الأفق والمصلحة العامة، ولتركيزهم على العائد للمستهلك والموظف والمساهم والوطن بهذا الترتيب.

وكلمة السلطة وتفويض السلطة ليس لها وجود حي في اللغة اليابانية أو إنها قليلة الاستعمال، وأكثر الكلمات استخداماً لتعني السلطة هي تعابير وكلمات مرتبطة بالجماعية مثل المشاركة والقبول والمقاومة والثبات والتحمل ككلمات مفتاحية للتعبير عن السلطة. وكل ما تعنيه السلطة لهم في دور القائد واهتمامه بالتابعين والمرؤوسين ورفع روحهم المعنوية والتي تؤكد فعاليته في الوصول إلى القبول بأفكاره وآرائه وقيادته. كما أن أفكار تفويض السلطة يعتبر دخليلاً وأجنبياً على ثقافتهم ولا يتعاملون مع هذه المصطلحات لأن الجماعية والإجماع والرغبي لا

يسمح للفردية أن تتعرض من خلال تفويض السلطة . فالسلطة جماعية والمسؤولية كذلك ولا يتفقون مع النظرية الغربية في ضرورتها لأنها مفترضة مسؤولية والتزام على المجموعة وليست مسؤولية الفرد . وعلى نفس الوتيرة، لا يرون ضرورة لتدخل الاستشاريين في العمل التنفيذي لأنهم يرون في تداخلاته خذل وهبوط للروح المعنوية للعاملين التنفيذيين . وكل هذا لا يمنع حدوث الأخطاء الجسيمة والكوارث التي يتحمل مسؤوليتها الرئيس في تقديم استقالته أو حتى في ارتكاب جريمة الانتحار التي تعكس كثيراً من الأساطير المتوارثة عن الحضارة والثقافة اليابانية .

ومن أكثر المظاهر المنهجية استغراباً وإثارة للدهشة في الإدارة الأهمية والتأثير الملحوظ لإدارة شؤون الموظفين أو ما تم الاتفاق على الاصطلاح الحديث لإعطائها نوعاً من الأهمية (إدارة تنمية وتطوير القوى البشرية) . وهذا دون شك مصدر اختلاف مقارن مع جميع دول العالم التي لا تعطي هذه الإدارة أهمية مشابهة للفكر الإداري الياباني . وتنطلق فلسفتهم من الهدف الرئيسي في بتر الفساد العاطفي بشقيه السلبي والإيجابي في القضاء على إساءة استعمال السلطة في الترقية أو إساءة معاملة الموظفين في عمليات الترقية والنقل . وعمليات وإجراءات النقل لا تتم من الإدارة التنفيذية وإنما تتم من قبل إدارة شؤون الموظفين وكل ذلك للحد من الأهداف قصيرة المدى أو لتحقيق غايات خاصة في الاحتفاظ أو النقل لنظرتها الكلية لمصلحة الشركة . كما أن هذه المنهجية منطلقة من أن بعض المدراء ينظرون نحو تحقيق أهدافهم النشاطية أو المحلية ويحاولون التعاطف مع موظف لترقيته ضمن إدارتهم أو العكس في نوازع البغض والكرهية لموظف ما ومن نوايا طيبة أو اتجاهات عاطفية قد تؤدي إلى تخصص ضيق لمن تم ترقيته من منطلق الهدف القصير المدى أو الهدف المحلي الضيق . لذلك كله فإن هذه القرارات

المصيرية تتم بالتشاور والتوصية لإدارة شؤون الموظفين التي تتمتع بصلاحيات واسعة جداً في الإدارة اليابانية. ولأن مدير شؤون الموظفين يعتبر من أكثر المدراء التنفيذيين تأثيراً كونه ذي أقدمية وبنال، احترام جميع المدراء قد يلغي قراراً أصدره أحد أعضاء الإدارة العليا للاحتفاظ بموهبه معينة بناء على قدرته وعطائه بتلك الإدارة لأنها الإدارة الوحيدة التي تتمتع ببصيرة نافذة للأهداف والمصلحة العامة للشركة على المدى الطويل.

المراجع:

Vogel, Ezra F. (editor) Modern Japanese Organization and Decision-Making. Tokyo, Charles E. Tuttle Company, 1985. pp. 22-31, 187-198, 216-224

Sakaiya, Taichi. What is Japan, Contradicitions and Transformations. Kondasha America, Inc. 1995. pp. 47-49, 51-53, 227-229, 244-246