

## **الفصل الرابع**

### **المفاهيم والأسس الإدارية اليابانية**

- إدارة الجودة الشاملة
- النظام الإداري (كينزن) للتحسين المستمر
- الإدارة التسويقية
- الإدارة البنكية
- الإستراتيجية الإدارية اليابانية
- إستراتيجية انتقال وتطوير التقنية



## إدارة الجودة الشاملة

لاشك أن مفهوم الجودة قديم قدم الزمن، إلا أن التوثيق و التناول الفكري لم يظهر إلا مع النهضة الصناعية الحديثة وقيام الصناعة وظهور نظرية الإدارة العلمية لتايلور وزملائه في الفترة من (١٨٨٠ وحتى ١٩٢٠) في دراسات الحركة والوقت ونماذج الإنتاجية الكثيرة والدراسات الإحصائية. وقد مرت بمراحل عديدة أولها مراقبة الجودة من العامل منفرداً، ثم انتقلت لمراقبة الجودة من المشرف خلال ظهور نظرية الإدارة العلمية، وما لبثت أن تطورت أثناء الحرب العالمية الأولى إلى الفحص عن طريق مفتشين متفرغين لأعمال الفحص والمراقبة. وفي المرحلة الرابعة التي تسمى المراقبة الإحصائية على الجودة التي جاء بها إدوارد ديمينج الأمريكي خلال فترة عمله بشركة جنرال موتورز عام ١٩٣٠، إلا أنه لم يلق أذناً صاغية في بلاده وقام بتنفيذها في اليابان وبعد انهزامها في الحرب العالمية الثانية والاتجاه الشديد لليابان نحو استيعاب ونقل التقنية والإدارة الأمريكية لليابان. وتمثل هذه الخطوة الرابعة أهم مراحل تطوير المراقبة على الجودة. ثم جاءت المرحلة الخامسة الأخيرة بالمراقبة الكلية على الجودة والتي يعتبر فيها الدكتور جوزيف جوران الأمريكي من أكبر المنظرين فيما يتعلق بمساعدة اليابانيين في تعميم مفاهيم الجودة. إن الاهتمام الظاهر عالمياً في الجودة من منظور كلي ابتداءً واضحاً في الغرب خلال السنوات العشر الماضية بعد أن تحقق للغرب الدور الكبير الذي حققته الإدارة والصناعة اليابانية التي أضحت منافسة لكافة صناعات العالم من حيث الجودة للمنتج والسعر المعقول.

وقبيل الدخول في التجربة اليابانية للجودة، من الضروري التعريف بها وملاحظتها العامة بشكل مختصر ومبسط. ولكثرة هذه التعاريف، فإنه بات من

- الضروري عرض بعضها وصولاً إلى معرفة واضحة لأبعادها. فقد عرفها الكثيرون، إلا أن التعاريف التالية تشكل في معظمها مساقاً نحو الهدف وهي:
- (١) درجة متوقعة من التوافق والثقة عند تكلفة محدودة تتناسب مع السوق.
  - (٢) الملاءمة للاستخدام والغرض.
  - (٣) التوافق مع المتطلبات.
  - (٤) تقديم سلعة أو خدمة يعتبرها المستهلك مرضية ومشبعة لحاجاته.
  - (٥) خلو المنتج من العيوب دون أي فاقد للمواد والطاقة والوقت.
  - (٦) تسليم المنتج إلى المستهلكين في الوقت المحدد نفسه دائماً.
  - (٧) حاجات المستهلك غير محددة ويجب إشباعها بحذاقة وفي الوقت المناسب وبطريقة تراعي اللياقة في التعامل والمعاملة.
  - (٨) مجموعة من المبادئ والأدوات والإجراءات التي توفر حاجات المستهلك.
  - (٩) الرقابة والتحسين المستمر لجودة المنتج ولكيفية أداء الأعمال من أجل الوفاء بتوقعات المستهلك.
  - (١٠) فلسفة تدرك أن احتياجات المستهلكين وأهداف الشركة لا ينفصلان.
  - (١١) فلسفة تحقيق أهداف المنظمة والوفاء بما يتوقعه المستهلك والمجتمع بالطرق الأكثر كفاءة وفاعلية في التكلفة وذلك بتعظيم الطاقات الكامنة في العاملين بدفع مستمر للتطوير والتحسين.
  - (١٢) خلق ثقافة متميزة في الأداء لتحقيق توقعات المستهلك.
  - (١٣) الزيادة المستمرة في إرضاء المستهلك عند تكلفة أقل.
  - (١٤) نمط تعاوني للأداء والإنجاز اعتماداً على القدرات والمواهب المشتركة للعاملين

من أجل تحسين الإنتاجية والجودة من خلال فرق العمل .

(١٥) إدارة الجودة الشاملة هي :

الإدارة: التطوير والمحافظة على إمكانيات الشركة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر .

الجودة: الوفاء بمتطلبات المستهلك وتجاوزها .

الشاملة: البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل ابتداءً بالتعرف على احتياجات ورغبات المستهلك وانتهاءً بتقييم ما إذا كان المستهلك راضياً عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له .

(١٦) التعرف على والوفاء بأكثر من توقعات المستهلك .

(١٧) الوفاء بتوقعات وإرضاء كل من هو مرتبط بالشركة من موردين ومستفيدين ومستهلكين وحملة أسهم وموظفين وإدارة وعمال .

هذه التعاريف العديدة والمختلفة في بعض الأحيان والمترابطة في الحين والآخر بينهما أفكار ومفاهيم مشتركة هي :

(١) الجودة هي ما يسعى المستهلك له لأرضاء وإشباع حاجاته ورغباته .

(٢) الشركة المنتجة للسلعة أو الخدمة هدفها الرئيسي والأساسي إشباع وإرضاء حاجات ورغبات المستهلك بتقديم السلعة ذات الجودة .

(٣) التزام الإدارة العليا بشكل دائم ومستمر ودون تكاسل أو استرخاء بجعل الجودة في المقام الأول من إستراتيجياتها وسياساتها ورقابتها واهتمامها .

(٤) العمل الدؤوب للتحسين المستمر للعمليات التي يؤدي بها العمل من أجل تحقيق الجودة .

- (٥) التنسيق والتعاون المستمر بين جميع الإدارات والأقسام وفرق العمل لتحقيق الجودة .
- (٦) إشراك جميع العاملين في الشركة وعلى كافة المستويات في الجهود لتحسين الجودة .
- (٧) إشراك الموردين والمستفيدين في جهود تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- (٨) التركيز الدائم على مبدأ الجودة من خلال جميع مراحل الإنتاج وليس فقط المرحلة النهائية .
- (٩) الاستخدام المستمر لأساليب البحث العلمي .
- (١٠) التأكيد المستمر على الجهد الجماعي وليس الجهد الفردي .

إن إدارة الجودة الشاملة كما نعرفها اليوم بدأت خلال فترة الاحتلال العسكري لليابان بعد هزيمتها بالحرب العالمية الثانية والإصلاحات العديدة التي أدخلها الجنرال دوجلاس مكارثر ما بين (١٩٤٥-١٩٥٢) على الحياة اليابانية بشكل عام والتي كانت قابلة للتغيير والتوفيق والملاءمة بين حضارتها وثقافتها ومتطلبات العصر الحديث في الصناعة . فالجغرافيا والتاريخ وندرة الموارد وكثافة السكان وحجم الأرض مع ما رافق اليابان الفاشية من تضخيم وصناعة في الجانب العسكري واحتلالها لأجزاء من الصين ومعظم دول شرق آسيا وهزيمتها لروسيا أعطتها زخماً وقدرة في تحويل كل هذه المعطيات والقدرات البشرية نحو الصناعة السلمية التقنية للمحافظة على استقلال اليابان من الاستعمار، مع ما رافق فترة الاحتلال من معونات أمريكية وبرامج إنمائية لم تر أي دولة في العالم لها مثيلاً من قبل وبعد . وأول ما قام به الجنرال مكارثر بالطبع في حل الاحتكارات وإعطاء رجال الأعمال والصناعة مقامهم الأول في النهوض ببلادهم وفي البدء في استيراد

ونقل وتطوير التقنية الغربية للأغراض السلمية. وكان ممن كان لهم الدور المؤثر وليم إدوارد ديمينج (W. Edward Deming) في استخدامه لنظريته التي لم تلق اهتماماً في أمريكا خلال فترة عمله مع شركة جنرال موتورز في الرقابة الإحصائية على العمليات وكجزء من برامج الشركات الأمريكية التي حصلت على مميزات في البرامج الاستثمارية المعانة بإنشاء الشركات الأمريكية اليابانية المشتركة، ثم التحاق ديمينج مع مجموعة الخبراء المتقدمين لهذا الغرض.

ولد ديمينج عام ١٩٠٠ ومات في ديسمبر ١٩٩٣، وكان حتى يوم وفاته يعمل يوماً كاملاً. وفي سنواته الخمس قبل الأخيرة كان يجوب الولايات المتحدة طوياً وعرضاً يلقي المحاضرات ويتحدث في المؤتمرات، متنقلاً على كرسي متحرك بمساعدة سكرتيرته. لقد عرفه اليابانيون منذ مطلع الخمسينات، ونال الوسام الإمبراطوري نظير مساهماته في حركة إدارة الجودة التي كانت سبباً رئيسياً في ازدهار الاقتصاد الياباني. قدم ديمينج نظريته الجديدة في الإدارة على مستوى المصنع والتي سماها آنذاك (الرقابة الإحصائية على الجودة). ومن خلال محاولاته تطبيق النظرية على الصناعات الأمريكية في تلك الفترة، لم يلق أي تجاوب؛ لأن مجتمع الصناعة الأمريكية أحبطه لأسباب عديدة أهمها أن نظريته تدعو إلى تحسين نوعية المنتج وجودته كوسيلة لزيادة الإنتاجية. وكما حاربت نقابات العمال نظريته، حاربت أيضاً نظرية الإدارة العلمية اللتين تم ربطهما معاً. والسبب الثاني لأن عدم تجاوب الإدارة الأمريكية مع نظريته مرتبط بالطفرة التي حدثت بعد الحرب العالمية الثانية وبدء مرحلة جديدة من الاستقرار على أثر فوز الحلفاء والقضاء على الديكتاتورية الهتلرية آنذاك. وكتيجة لهذا الإحباط، انتقل الدكتور ديمينج كما انتقل كثيرون من خبراء الصناعة والإدارة من أمريكا إلى اليابان كجزء من برنامج

الاستثمار الأمريكي الذي ابتدأته الشركات العالمية. ونتيجة لإيمانه بنجاح وجدوى نظريته، فقد وجد أرضاً خصبة لتقديمها في اليابان التي كانت متلهفة لدخول عالم الصناعة بعد الحرب والانتقال إلى حياة سلمية مستقرة بعيداً عن ويلات الحرب.

ولا بد من الإشارة هنا إلى أن انتقال التقنية الإدارية والصناعية إلى اليابان بدأ في الخمسينات نتيجة لقناعة الشركات العالمية الأمريكية بالحوافز والتشجيع الكبير الذي قدمته الحكومة اليابانية. واتجه عدد كبير من الإداريين المتمرسين وذوي المهارات العالية بأساليب الإدارة العملية - التي وهنت جذوتها في أمريكا- إلى اليابان ووجدوا أرضاً خصبة لنقل الممارسات والنظريات الإدارية الغربية لمجتمع متعطش إلى الحياة المستقرة والإنتاجية المتميزة. ومن خلال هذه البيئة لاقت نظريات ديمينج الإعجاب وتنج عنها (دوائر الجودة) المشهورة والتي كانت السبب الرئيسي لما وصلت إليه اليابان من تقدم في عصرنا الحاضر. توصل ديمينج إلى قاعدة مفادها أن ٨٥٪ من الأخطاء التشغيلية سببه النظام المتبع من سياسات وأساليب وإجراءات وروتين وأعراف متبعة، ولا يتحمل العامل إلا نسبة ١٥٪ من الأخطاء في عمله وسماها (مبدأ ٨٥-١٥). إن البحث عن الخطأ في النظام هو الأساس وليس بالتركيز على خطأ العامل؛ لأن مسؤولية العامل لا تتعدى ١٥٪ فقط ولهذا فلا داعي لأن نتعجل بالحكم على الأفراد في حالة الأخطاء لأنهم محكومون بنظام ولا بد من العمل على البحث في أخطاء النظام وتصحيحها.

إن النظرة التقديرية العالية لمساهمات ديمينج في اليابان تعتبر أحد الأسباب الأولية لما يطلق عليه (ثورة الجودة اليابانية) وما أدى بالحكومة اليابانية إلى تأسيس جائزة ديمينج التي تعتبر في اليابان مساوية لجائزة نوبل العالمية. وقد كان الأساس للتعامل الإحصائي من نظرية ديمينج هو تخفيض التقليدية والتغيير في إنتاج المنتج مما

أهل الصناعات اليابانية التي كانت في الخمسينات مهزلة إلى ما وصلت إليه الآن. وقد كان من أهم آرائه المدعمة إحصائياً أن ٦٪ من مشاكل الجودة مرجعها كفاءة العمالة، بينما ٩٤٪ ترجع إلى ضعف الإدارة وعدم كفاءة العمليات الإدارية. ويعتبر الإطار ذو الأربعة عشر نقطة الذي وضعه ديمينج للتأسيس التي تناولت مبادئ الجودة الشاملة وهي:

- (١) أوجد رغبة آتية مستمرة لتحسين المنتج أو الخدمة.
- (٢) لتكن لديك فلسفة جديدة قوامها التوجه لتحسين الجودة.
- (٣) أوقف الاعتماد على فحص الكتل أو الكميات الكبيرة.
- (٤) أوقف ممارسات تقويم العمل التجاري بناء على بطاقة السعر فقط.
- (٥) اسع دائماً وأبداً إلى تحسين نظام إنتاج الخدمة.
- (٦) استخدام طرق حديثة للتدريب والتعليم على العمل بما في ذلك رجال الإدارة.
- (٧) تبنى أساليب حديثة في الإشراف وأن يكون هدفها مساعدة العمالة وحسن استخدام الآلات من أجل أداء وظيفة جيدة.
- (٨) لكي يعمل كل عضو من أعضاء الشركة بطريقة فعالة يجب أن تشعرهم الإدارة بالأمان والاطمئنان في العمل والتخلص من الخوف.
- (٩) العمل على إزالة العوائق والخلافات بين الأقسام والإدارات المختلفة، ويجب أن يعمل الأفراد المسؤولون عن البحوث والتصميم والمبيعات والإنتاج يعملون كفريق واحد لمواجهة مشاكل الإنتاج التي قد تحدث عند إنتاج سلعة أو خدمة.
- (١٠) التخلي عن الشعارات وأن يكون الهدف هو حث العاملين على الوصول إلى

مستوى الإنتاج الخالي من العيوب.

(١١) التخلص من معايير العمل المبنية على أساس المعايير العددية للقوى العاملة أو الأهداف العددية للإدارة.

(١٢) إزالة الحواجز التي تحرم العاملين من الزهو والتفاخر بالعمل.

(١٣) تنظيم بعض البرامج التعليمية والتدريبية وبرامج التطوير الذاتي لكل العاملين لمواكبة التقدم التكنولوجي، ويجب أن يتضمن التدريب الأساليب الإحصائية الأساسية.

(١٤) وضع جميع العاملين في المنشأة في صورة مجموعات عمل من أجل إنجاز العمليات الإنتاجية والإدارية، ويجب أن يأتي ذلك من خلال دفع الإدارة العليا كل يوم للنقاط الثلاث عشرة السابقة.

ولا شك في أن مساهمة ديمينج الرئيسية والتي تعتبر أساساً لكل الجهود

اللاحقة في مجال إدارة الجودة الشاملة مبنية على المبادئ الخمسة لديمنج وهي:

١- اجعل الجودة جزءاً لا يتجزأ من نسيج العملية، لا تعتمد على الفحوصات والاختبارات الهادفة إلى اصطياد الأخطاء، ولكن تخلص من الأخطاء كلية.

٢- ارفع دائماً العمل الجماعي، وأزل العوائق التي تفرق بين الإدارات، اجعل الأفراد يتعاونون بدلاً من المنافسة.

٣- ابن علاقات طويلة المدى بين الموظفين والممولين والعملاء، قوامها المصلحة المتبادلة.

٤- زود المديرين والموظفين بكل التدريب الذي يحتاجونه، للمشاركة الكاملة في عملية التحسين.

٥- يجب أن تشارك الإدارة العليا في هذه الجهود، لضمان استمراريتها في المدى الطويل، إن الجودة لا يمكن إشعالها وإطفائها بواسطة مفتاح الكهرباء، وتذكر أنها تمثل عملية وليس حدثاً.

ومن غرائب الصدف أن يتم تطبيق نظرية ومبادئ ديمينج في بلاده أمريكا في الثمانينات بعد نجاحها في اليابان على مدى ٤٠ سنة عندما بدأ سيل السيارات والإلكترونيات اليابانية يجتاحها، وتفوز بعض الشركات الأمريكية بجائزة ديمينج كما فازت بها شركة (كهرباء فلوريدا) عام ١٩٨٥، كما اتبعت نظرية ديمينج الكثير من المؤسسات الأمريكية حديثاً مثل مجموعة المستشفيات الأمريكية التي تدير ٣٩٠ مستشفى ومجالس التعليم في كثير من الولايات الأمريكية مما أدى إلى تحسين الجودة والإنتاجية والرضى والربحية. ديمينج هو رائد القياس الإحصائي للجودة ورائد التحسين المستمر للمنتجات والخدمات.

وإذا كان لمساهمة ديمينج فضل السبق، إلا أنها تعززت كذلك بفضل زميله الأمريكي د. جوزيف جوران بشهرته في العمل على مساعدة اليابانيين في تطبيق نظريته الخاصة باختلاف العمليات (Process Variability) خلال فترة عمله مع مركز الإنتاجية الياباني وبتركيزه الكبير على الإدارة الجيدة وأهمية الجانب الإنساني في الجودة مشيراً إلى أن ٨٥٪ من النظم الإدارية هي السبب في فشل المشروعات، وتوجه بدراساته والمبادئ الأساسية التي ركزت على الموقف والسلوك الإنساني كأساس للمبادئ السبعة التالية:

- (١) تنمية روح الإبداع (Breakthrough in attitude) يجب أن يشبت المديرين الحاجة إلى الاختراع، ومن ثم إيجاد المناخ المواتي لتحقيق التغيير.
- (٢) تحديد المشاريع القليلة الهامة: حدد الأولويات بناء على درجة تكرار حدوث

المشكلة، حدد ال ٢٠٪ من الفرص أو المواقف، والتي عندما تتحسن تمنحك أعظم النتائج.

(٣) نظم لتحقيق تغيير خارق في المعرفة: شكل مجموعة توجيهية لتحديد المشكلة والأسباب المحتملة، إعطاء صلاحية إجراء التجارب، مواجهة مقاومة التغيير والتغلب عليها والتنفيذ، وشكل مجموعة تشخيصية لتحليل المشكلة ومساندة عملية حلها.

(٤) إجراء التحليل: ادرس الأعراض، ضع الفروض، وأجر التجارب لاختبار الأسباب المحتملة.

(٥) تقرير كيفية التغلب على مقاومة التغيير.

(٦) إحداث التغيير: يجب إقناع الإدارات والأفراد الذين ينبغي عليهم اتخاذ إجراءات تصحيحية، بالتعاون بينهم.

(٧) وضع أساليب الرقابة: مراقبة ومتابعة الحل للتعرف على مدى صلاحيته، والسعي إلى التعرف على العناصر غير المعروفة.

إن أثر إدارة الجودة الشاملة الياباني انطلق في البداية من حاجة ونهم لا يوصف لاستيعاب التقنية الغربية بعد الهزيمة للحفاظ أساساً على استقلال اليابان من الاستعمار الأمريكي. كما انطلق من البداية في تحقيق حاجة السوق المحلية اليابانية كمنهج نادى به التقرير المسمى تقرير دودج عام ١٩٤٩ للحكومة الأمريكية واليابانية في النهج الذي يجب اتخاذه لمساعدة اليابان بعد الحرب لبناء البلاد في تركيز التقرير على [أن اليابان يجب أن تعمل على مساعدة نفسها بنفسها دون معونات غريبة]. فالعامل الياباني في بداية الخمسينات الذي يعمل في مصنع

السيارات لم يكن لديه سيارة، وأول ما تم التركيز عليه في شرائه السيارة المصنعة بيديه والعمل على تحسين جودة الصناعة من خلال الاستعمال. كما أن معظم البيوت، إن لم تكن كل البيوت بعد الحرب، لا تتوفر فيها المتطلبات الرئيسية كالثلاجة والغسالة والراديو والتلفزيون الذي ساهم نفس العامل بصناعته. إن تلبية احتياجات السوق المحلي قبل كل شيء كان ولا زال مصدراً أساسياً لتقدم الصناعة وجودتها.

ولإيضاح فلسفة ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، لا بد من ربط هذه المبادئ بالفلسفة اليابانية بشكل عام. فهم يرون بالبداية أن الهيكل التنظيمي ليس هرمياً كما هو معروف بنظرية وممارسة الإدارة الشائع عالمياً بل بهيكل تنظيمي أفقي يحقق الجماعية، وينعكس ذلك على اتخاذ القرارات غير المركزية ومن قمة الهرم كما في الإدارة التقليدية، بل بالمشاركة. وبما أنهم يسعون إلى إنتاج سلعة متميزة تخدم المستهلك الياباني الترق فإن البحث عن المشكلات التي تعوق التحسن المستمر بدلاً من تجنب المشكلات وتفاديها أصبح ديدنهم. وقد لاحظنا سابقاً أن الإدارة اليابانية ترى بأن مصدر المشكلات هو النظام الإداري أو المديرين وليس العاملين كما هو ممارس في دول العالم الأخرى. وترتكز إدارة الجودة الشاملة على أنه لا يمكن تحمل أو قبول الأهدار والأخطاء؛ ولذلك تقوم فرق العمل بتصميم المنتج وليست مفروضة عليهم من الإدارة العليا. ونجاح إدارة الجودة الشاملة منطلقه الرئيسي بالفلسفة اليابانية القائلة: بأن العاملين يعرفون العمل أكثر من المديرين؛ ولهذا فهم قادرون على تحسين الجودة. وركز اليابانيون على الترابط ما بين الإنتاجية والجودة، أي إن تحسين الجودة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية بينما ترى الإدارة التقليدية أن الجودة والإنتاجية هدفان متضاربان لا يمكن تحقيقهما معاً. وأكثر ما أدى لنجاح إدارة

الجودة الشاملة الفلسفة القائلة: بأن الجودة مسؤولية الإدارة والنظام العام، بينما ترى الإدارة الشائعة أن الجودة مسؤولية العامل ويجب أن يلام عند تردي الجودة. وبمعنى آخر فإن الثقافة العامة اليابانية الممثلة للمثلية للأعراف والعادات ساهمت بشكل واضح على نجاحها بفعالية المشاركة والجماعية والتعاونية بفرق العمل. ولا شك أن التدريب المكثف والمستمر بجميع أدواته وصولاً إلى إكساب المهارات والمعارف والسلوكيات المحققة للجودة يؤدي إلى تغيير الأساليب في ممارسة العمل بالتناقل بغض النظر عن تحدي بعض الأساليب مع الزمن والمتغيرات البيئية مما يؤدي إلى التحسين المستمر. ويبقى فوق ذلك كله التزام الإدارة العليا اليابانية بدور قيادي فقط دون أي دور تنفيذي في تحفيز فرق العمل على الاستمرارية وديمومة التحسين المستمر للجودة، وتركيزهم على منع الأخطاء والأعطال قبل وقوعها مما حقق لها النجاح والفعالية والتميز.

ويأتي بعد ذلك المنافسة الشديدة بين الشركات الصانعة لمحاولة إشباع وإرضاء حاجات المستهلك الياباني الذي يعتبر أكثر مستهلكي العالم اهتماماً بالدقائق الصغيرة للمنتجات وجودتها. ومن المتعارف عليه أن معظم صناعات العالم لا ترغب في الاتجاه نحو السوق اليابانية؛ لأن متطلبات المستهلك الياباني للجودة لا يمكن في معظم الأحيان مقابلتها. وقد اكتشفت ذلك كثير من الشركات الغربية التي تسعى لاكتساب حصة من السوق العالمي ببدء نشاط منتجاتها في غزو السوق الياباني الذي يعتبر النجاح فيه من مؤشرات النجاح العالمي، وقد تحقق ذلك لكثير من الشركات الغربية وخاصة في صناعة الساعات السويسرية. إنه أمر غير مستغرب أن يقوم وكيل شركة BMW الألمانية في استيراد السيارات من ألمانيا، بيد أنه من المستغرب أن يتم تفكيك السيارة الألمانية بعد وصولها لليابان وإعادة تركيبها

ببعض الإضافات لما يتوافق ورغبات المستهلك الياباني . إن الجودة مصدرها التدقيق والتركيز على التفاصيل الدقيقة من المستهلك الياباني الذي هو هدف كل الشركات اليابانية في تحقيق حاجاته ورغباته . إن الاطلاع بشكل تفصيلي على الإدارة التسويقية اليابانية خير مثال على ما تركز عليه الشركات من أجل تحقيق الجودة الشاملة .

## المراجع:

Crosby, Philip B: Quality without Tears, New York: McGraw-Hill  
1984. pp. 44-60

Joran, Joseph M. Joran on Leadership for Quality, New York: The Free  
Press, 1989. pp. 12-20

Walton, Mary. The Deming Management at work, New York. Perigee  
Books, 1990. pp. 10-22

د. إبراهيم عبدالله المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، الرياض، مطابع الشمس  
١٩٩٣، ص ٦٠٧-٦١٣ .

## النظام الإداري (كينزن) للتحسين المستمر

ظهرت في السنوات العشر الماضية كتب ومقالات عديدة عن الإدارة اليابانية حتى إن معظم هذه الكتب تم اعتبارها في قائمة أكثر الكتب مبيعاً للنهم والرغبة الجامحة لدى الغرب وغيره في محاولة معرفة خصائص التميز الياباني. فكتابات أومايا (Dr. Kenichi Ohmae) الإدارية العديدة مثل كتابه (العقل الإستراتيجي) الذي كان عام ١٩٨٥ من أكثر الكتب مبيعاً في العالم، والمدير الشريك لمكتب مكنتزي للاستشارات العالمي المعروف يعكس تعليمه الأمريكي بدراسته للدكتوراة في الهندسة النووية من معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا MIT وعمله لسنوات مع شركة هيتاشي في صناعة مولد الطاقة النووي وبعدها تفرغه للعمل مع شركة مكنتزي الأمريكية للاستشارات. وكان له الفضل الرئيسي في إنشاء الدراسات والاستشارات الإستراتيجية الأمريكية لدى مكنتزي حيث إنه أمريكي الفلسفة والتوجه مع أنه ياباني الجنسية وعلى العكس من فوكوياما مؤلف نهاية التاريخ الأمريكي الجنسية والياباني الأصل. فكل ما نعرفه عن الإدارة اليابانية وكذلك الصناعة أنها عملية التوفيق والملاءمة للتراث والثقافة اليابانية وضمن معطيات جغرافية وتاريخية وديموغرافية أدت للنجاح والتميز. إلا أنهم خلال خمسين عاماً من النقل والمحاكاة والتقليد تمكنوا من الإتيان بمفاهيم وابتكارات ونظريات إدارية يابانية صرفة مثل نظام كينزن (KAIZEN) الذي ابتكره الدكتور ماساكي إماي (Dr. Masaaki Imai) رئيس وصاحب معهد كينزن في طوكيو وفتح عشرات الفروع لمعهدة في دول العالم منذ صدور كتابه باللغة الإنكليزية الذي تصدر أكثر الكتب مبيعاً لفترة ثلاث سنوات. وقد تم ترجمته بعد ذلك إلى اليابانية والإسبانية والفرنسية والبرتغالية والإيطالية والكورية.

يقول أماي: كنت في الخمسينات ممثلاً للحكومة اليابانية في مركز الإنتاجية الياباني في أمريكا أستقبل البعثات اليابانية التي تزور وتتدرب في المصانع الأمريكية. وتفرغت بعد ذلك للعمل الاستشاري منطلقاً من أمريكا وأوروبا بالإشراف على البعثات الأمريكية والأوروبية لزيارة المصانع اليابانية التي حصلت على جائزة ديمينغ لتعريفهم على حلقات الجودة والمصانع الحاصلة على جائزة صيانة المصانع وكذلك للاطلاع على تجربة تويوتا في نظام الاقتراحات الجماعية وإدارة الوقت والتي أدت إلى استمرارية التحسين والابتكار الياباني في مناهج إدارة النوعية الشاملة وإدارة البرمجة الصيانية المستمرة وغيرها من الأنظمة الجزئية المبتكرة في هذه الشركات. ولكثرة الأسئلة التي يطرحها الزائرون الأمريكيان والأوروبيون في كيفية انتقال هذه المناهج إلى بلدانهم ومصانعهم، وجدت أن النهج يحتاج إلى جمع هذه الأنظمة ضمن نظام أسميته كيزن (Kaizen) ويعني بالدقة التعبير للجزء الأول من الكلمة Kai الأفضل أو التغيير التدريجي، و Zen لتعني الزيادة الطفيفة والتحسين المستمر.

ينطلق أماي في البداية بأن خصائص الإدارة اليابانية في الوظيفة الدائمة تعطي الفكر أفقاً واسعاً وطويل الأمد مبنياً على الأمان والاستقرار والقدرة على التفكير السليم لصالح العمل تجعل من الممكن لكثير من الأفكار التحسينية قدرة على النجاح وتجعل العامل يفكر بمكان عمله ومعداته كأنها ملكاً له. هذا المنظور طويل الأمد من حيث الأهداف العامة والخاصة إلى جانب خصائص السلطة الأبوية المرتبطة كذلك بالأقدمية من حيث العلاوات والترقية تعطي زخماً ودافعاً للعمل الجماعي الذي تتكون حوله جماعات العمل والإجماع الذي يعتبر أساساً وافتراساً لا يمكن لنظام كيزن أو التحسين المستمر أن يمارس بغياب هذه الفرضيات

التي تعكس البيئة الاجتماعية العامة لتنفيذ النظرية. ولا يغيب كذلك عن الأذهان الترابط والتلاقح والتعاون ما بين النقابات العمالية والحكومية وقطاع الأعمال من تناغم ينتج عنه تحسين في الإنتاجية. ويؤكد أماي أن النهج والمنهج صنوان لا يفترقان لنجاح نظرية كيزن التي تعتبر ذات أصل ومنشأ ياباني صرف لتعكس من خلالها النظرة الشمولية للإدارة اليابانية.

كيزن ليست ابتكاراً أو اختراع مفهوم أو أسلوب جديد، بل عملية تحسين وتطوير وإسراع في أفضل استخدام لما هو متوفر لدينا من مدخلات تشغيلية معروفة من (معدات، مكائن، رجال، أساليب عمال، تقنية) ومحاولة التحسين خطوة بخطوة دون أية تكاليف مالية إضافية كما في الاختراع أو الابتكار. الفكر الإداري الغربي يركز على ضرورة تخصيص الأموال لشراء معدات جديدة، أو تقنية جديدة إذا أردت التحسين والتطوير. الفكر الياباني حسب أسلوب كيزن يركز على ضرورة اتخاذ كافة التدابير لإصلاح المعدات وتحسين موقع العمل ومعداته بأفضل استخدام دون صرف أموال إلا عندما تصل الضرورة لاختراع تقنية جديدة وبعد استنفاد كافة الإمكانيات لاستغلال ما هو متوفر.

ومن أهم الفذلكات للنظام والفكر الإداري الياباني بأن المستهلك هو الأساس وهو الأولوية وهذا ينعكس في أسلوب كيزن في إدارة النوعية الشاملة أو نظام (QCD) أو النوعية - Quality، التكلفة - Cost والتسليم - Delivery. لا يهتم المدير الياباني كأولوية بالربح على حساب المستهلك الذي يعمل نظام كيزن على التحسين المستمر لصالحه. كما أن الفكر الياباني لا يركز على أولوية النتائج القصيرة المدى، بل على رضا المستهلك الطويل الأمد الذي من خلاله تستمد الشركة الحاجة إلى منتجات جديدة تستمدتها من رغبات المستهلك الذي يطلب

شراؤها. إن الاهتمام في إدارة النوعية والتحسين المستمر تستمد قوتها ودافعها من الإدارة العليا التي تصادق على استخدام نظام وأسلوب كيزن من خلال المؤتمرات العديدة التي تقيمها المنظمات المتخصصة مثل مركز الإنتاجية واتحاد الصناعات واتحاد النقابات والتي يحضرها كبار المدراء لتكوين القناعة التامة والمصادقة وإعطاء الضوء الأخضر في الشركة لاستخدام المفاهيم المحققة للنوعية المتميزة للمنتج وبأقل التكاليف الممكنة وتوريد للمستهلك في الوقت المحدد وحسب رغباته.

يستمد نظام كيزن مصداقيته في أنه يداعب الفطنة والإدراك السليم من خلال مفاهيمه الأساسية الأولى في (النوعية - التكلفة - التسليم). النوعية الأفضل دون شك ستؤدي إلى التكلفة الأقل؛ لأن تحسين النوعية يعني التقليل من الفاقد والأعطال المؤدية للتكلفة الأقل في النهاية، أي إن النوعية الأفضل والتكلفة الأقل صنوان ومترادفان. أما التسليم فيعني إيصال المنتج أو الخدمة للمستهلك في الوقت المطلوب مما يؤكد الكفاءة والإنتاجية المطلوبة بشكل عام. الفكر الإداري الياباني يركز على النوعية أولاً ودائماً كبداية وليس التوريد أولاً، إذ إن التوريد أولاً قد يؤدي إلى تشغيل الماكائن لمدة (٢٤) ساعة مما يؤدي للعطل والإسراع في التوريد على حساب النوعية. إن إدراك النوعية المتميزة للمنتج أو الخدمة حتى بتكلفة عالية، فإن الشركة تستطيع على المدى الطويل تجبير التكلفة على المستهلك وتحافظ على حصة عالية من السوق مقارنة بالشركة التي تحقق النوعية العادية وبأقل التكاليف والتوريد المؤقت. ومن هذا المفهوم فهم لا يركزون على نوعية جيدة متميزة وبأقل التكاليف وبكميات كبيرة في البداية، بل بنوعية جيدة ومن ثم بكميات كبيرة مرتبطة بالإصطلاح الاقتصادي المعروف [اقتصاديات الحجم] الذي يؤدي إلى أقل التكاليف. تبتدئ الشركة بالإنتاج للسلعة أو الخدمة النوعية أولاً

بكميات محددة لقياس مدى قبولها دون التركيز على التكلفة، وبعد استيعاب وإتقان التقنية يتم الانتقال إلى المرحلة الثانية في تخفيض التكاليف وبكميات كبيرة ودون التضحية بالنوعية، وهذا ما يعنيه الفكر الإداري الياباني (بالنوعية أولاً). باختصار شديد، تحسين النوعية هو أول المراحل، يليها في تحسين الكلفة للأقل وتحسين فترة وتيسير التوريد. إذا تحققت النوعية، فإن التكلفة لا مجال إلا بتخفيضها بفعل الإنتاجية أو تقليل المخزون المنتج أو مخزون المواد الأولية. وقد كرر أماي في أن الغربيين يعتقدون بتقليل التكاليف بمعناها غير الأخلاقي في القطع والقص بتزليل الرواتب أو الفصل لبعض الموظفين وهذا لا يدور في الفكر الياباني بسبب الوظيفة الدائمة الذي يركز على إدارة التكاليف المتمثلة في التصميم وتقليل الأعطال وتقليل المخزون للمواد الخام والمنتج.

والمفهوم الثاني هو أسلوب الوقت المحدد الذي ابتكره تايشي أونو Taichi Ohno أحد مدراء شركة تويوتا ومارسته بشكل واسع منذ عشرين عاماً والذي عرفه بأنه (إنتاج أكبر كمية ممكنة إلى الحد المطلوب). والاعتقاد السائد أن هذا الأسلوب يركز على رقابة المخزون أو تعديل خطوط الإنتاج ويصعب عليهم التعرف على الكلمات اليابانية الثلاث المفتاحية التي تستخدمها تويوتا في هذا السياق والتي تبدأ بحرف (M) وهي:

- (١) مودا - Muda التقليل من الإتلاف والأعطال.
- (٢) موري - Muri تخفيض إجهاد الفرد والماكينة.
- (٣) مورا - Mura التقليل من الاختلاف والتناقض.

ويرى أونو (Ohno) أن نظام في الوقت المحدد (Just In Time) هو التركيز على هذه الكلمات الثلاث من مجموعات العمل ونظام الاقتراحات في تويوتا

الذي انتقل لكافة الشركات اليابانية. ويكرر أن الثقافة اليابانية تدعو للتركيز عند النظر للأشياء، أولهما: في التحديق والتفرس البصري بتدق، والثانية: بالتحليل والتمحيص في الدقائق الصغيرة بحثاً عن أحد الكلمات المفتاحية الثلاث المبتدئة بحرف (M)، وهذا بنظره يعتبر بداية لتطبيق نظام كيزن.

ومع أن (النوعية - التكلفة - التوريد) تركز على ماهية النوعية التي يريدها ويحتاجها المستهلك وما هو السعر الذي سيدفعونه لهذه النوعية الجيدة والكمية التي يحتاجون توريدها بشروطهم، تعتبر قاعدة أساسية للنظام المعروف باليابان برقابة النوعية الشاملة، وكذلك نظام تويوتا (في الوقت المحدد). ويرافقهما أسلوب ثالث يسمى الصيانة الإنتاجية الشاملة الذي يؤكد ضرورة صيانة الآلات والمعدات وإنتاجيتها بتقليل الأجهاد والأعطال وتواجد الماكينة العملي. ومما يؤكد التركيز على الصيانة وجود جائزة سنوية تشبه جائزة ديمينج الإنتاجية الإحصائية وهي جائزة الصيانة للشركات التي يتوفر بها نظام الصيانة الإنتاجية الشامل. فإذا تحققت النوعية الجيدة، والصيانة الدائمة للمكائن والمعدات ورافقها كذلك الأسلوب المبتكر من تويوتا (في الوقت المحدد) الذي لا يعمل بغياب الأسلوبين السابقين، فإن الأبعاد الثلاثة لنظام كيزن تكون قد ترابطت وتآلفت لتحقيق الأهداف العامة للإدارة اليابانية، الأول بالنوعية الأفضل، والثاني مكائن مصانة، والثالث بتقليل التكاليف الإنتاجية.

ويبقى قبل كل ذلك بعض الأساليب الإدارية الوقائية الرئيسية لنجاح نظام كيزن في إدارة النوعية الشاملة والتحسين المستمر وهما التنميط أو التقنين (Standarization) وأرض الواقع المسماة باليابانية غيمبا (Gemba) فالإدارة اليابانية الجماعية تقرر الأولويات التحسينية المطلوبة وهي كما سبق تحديدها بالترتيب

(النوعية الأفضل، التكلفة الأقل، التوريد المطلوب). وإذا أردنا التحسين، فإنه يجب علينا أولاً أن نتعرف على دقائق العمل الحالي وكيفيةها، كما يرونها في هذا النموذج:

	تحسين	الإدارة العليا
صيانة	تحسين	الإدارة المتوسطة
صيانة	تحسين	المشرفين
صيانة، مداومة	تحسين	العمال
صيانة، محافظة	تحسين	

فهم يرون من منطلق الإدراك السليم أن العمل منقسم بالتساوي ما بين جزأين أولهما الصيانة والمحافظة والمداومة والإبقاء على العمل حسب إجراءاته القائم وحسب التنميط المقرر. والنصف الثاني لكل عمل فردي أو المجموعة في تحسين العمل في إيجاد أفضل السبل لتنفيذ العمل وتحسين التنميط أو التقنين القائم أو ما يطلق عليه بشكل أوسع (المعايير)، وعلى أثره يتم صياغة معايير جديدة مؤدية للتحسين. وبهذا فإن ثلاثة أبعاد تكون قد تحققت بفعل الفطنة السليمة وهي: الصيانة والمحافظة والمداومة على عمل الأشياء كالمعتاد وحسب المعايير الموجودة، يليها التفكير بالتحسين لعمل الأشياء مع تعديل المعايير الموجودة للأفضل. ويتضح من النموذج المستوى الإداري والدور الذي يلعبه كل منهم لهذين الجزأين من العمل. فالعامل تركيزه فقط على المحافظة والمداومة على عمل الأشياء حسب

المعايير التنميطية الموجودة، والمشرف يشكل ٢٥٪ من عمله في التحسين و ٧٥٪ من عمله في الصيانة للعمل القائم. وتتغير النسبة بالعكس للإدارة المتوسطة لتصبح ٧٥٪ للتحسين و ٥٢٪ للمحافظة على ما هو قائم، وتنتهي بالإدارة العليا الذي يكون جل تركيزها على التحسين نسبياً. وفي مجملها فإن التحسين المستمر مصدره المحافظة والمداومة والإبقاء على العمل القائم وتعني بالمحافظة والصيانة للمعدات والمكائن وتشغيلها حسب التنميط أو التقنين الموجود والسائد، ومن ثم التحسين عن طريق تغيير التنميط للأفضل؛ لأنه يحقق الوقاية من الأعطال المتكررة والرقابة على إحداث التحسين النوعي.

والأسلوب الثاني هو ما يطلقون عليه في اليابانية قيمبا (Gemba) وتعني المكان الذي يحدث فيه العمل. ففي المصنع يكون العنبر الخاص بالعمل وفي مكان البيع بالمعرض الذي يقوم فيه البائعون بعرض البضاعة للمستهلك وفي المكتب الهندسي عند طاولة الرسم وفي الفندق عند كاونتر الاستقبال والصندوق والمطعم، أي في المكان الذي يكون المستهلك متواجداً فيه. والمبادئ الخمسة لقيمبا التي يبتدئ التحسين المستمر بها هي:

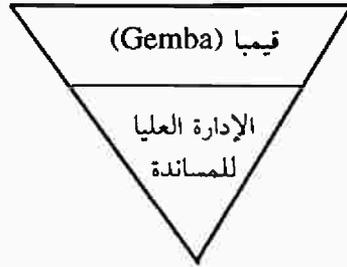
(١) عند حدوث أي انحراف، اذهب رأساً إلى قيمبا.  
(٢) استفسر رأساً من المختص المسمى غيمباتسو (Gembatsu) وانظر من منظور الثقافة اليابانية الثنائي باللمس والاستطلاع عن سبب الانحراف وبهدوء وصبر وروية.

(٣) اتخاذ التدابير الوقائية الأولية رأساً.

(٤) إيجاد جذور المشكلة وحلها في مجموعات العمل.

(٥) إعداد التنميط والتقنين والمعايير الجديدة للوقاية من حدوث أي أثر على النوعية مرة أخرى .

والإدارة اليابانية من منظور الإدراك السليم المؤدي للإجراء السليم ترى أن الاكتشافات والاختراعات والتحسينات تأتي من الوقوف على أرض الواقع من مجرد التركيز على المبدأ الأول والثاني أعلاه كبداية، والحل النهائي يتركز في المبدأ الرابع والخامس . إن القيمة الحقيقية والجوهرية في المبادئ الخمسة هي الإيمان الراسخ لدى الإدارة اليابانية بأن أرض الواقع ومكان الحدث تعتبر أهم موقع للإدارة لتحديد المشكلة وصناعة القرار بالتحسين المستمر . فالإدارة العليا ترى نفسها مسانداً لقيمها في الهرم المقلوب التالي :



فالإدارة مسؤوليتها على أرض الحدث إعداد المعايير وتقويم الإدارة عندما يحدث خطأ أو عند عرض الأفكار التحسينية، ترى فيه نفسها هي المسؤولة لأنها، أي الإدارة، لم تضع المعايير أو التقنين المطلوب . إن معظم الاسترخاءات وعدم حصول التحسين المستمر مصدره الإدارة التي لا تؤمن بأن عليها أن تذهب إلى (قيمبا) أو أرض الواقع والحدث بزيارات دائمة حتى تكون على صلة وإدراك وإحساس بالواقع . ما يمكن الوصول إليه من أفكار تحليلية للمعجزة اليابانية ليست

في القدرة العقلية الفائقة ولا الذكاء المتفجر ولا القدرة الإبداعية إذ لم يفز على مر السنين الخمسين الماضية أي ياباني بجائزة نوبل، إلا فائز واحد بجائزة الأدب، بل بالرغبة والحاجة لتحقيق البقاء. فقد سأل مهندس أمريكي السيد أونو، مبتكر نظام في الوقت المحدد الذي ابتكره ونفذه خلال عمله مع شركة تويوتا بقوله: (إنني أفهم كسل ما قدمته لنا عن نظام الوقت المحدد. فنحن الأمريكان درسنا الوقت الحرج وبيرت والعمليات المتعاقبة وتحسين الموقع والوقت المنمط وغيرها الكثير مما تحدثت عنه، إلا أن سؤالي يتركز لماذا نحن الأمريكيين نعرف كل هذه الوسائل ونقلتموها من عندنا ولا نستخدمها). وكانت إجابة أونو: (إننا نحن في اليابان نعيش ضمن بيئة منافسة بشكل رهيب لمقابلة حاجات المستهلك. فنحن نسعى بكل الجهود والوسائل لتحقيق البقاء على الحياة. لربما أنكم في الغرب تعملون ضمن معطيات رجة ومريحة لا تدعوكم للتفكير بأي حاجة مما نقاسي منه في اليابان إذ لا سبيل لنا للاسترخاء أمام هدفنا بتحقيق البقاء على قيد الحياة). اليابانيون ينظرون للأمور من منظور البساطة والحذق والنهج بأن الإدراك السليم يجب أن يتحول إلى الإجراء السليم.

ويوضح أماي في كتابه عن كيزن كثيراً من التفاصيل الدقيقة للإجراء السليم المرتبط بالذوق والإدراك السليم، إلا أنه يمكن تلخيص منهجه ونهجه في النقاط الخمس التالية:

(١) اذهب إلى قيمبا (Gemba) أولاً؛ لأن أرض الواقع ومكان العمل والمبادئ الخمسة لها تعتبر القاعدة الذهبية الأولى للوصول إلى النوعية الأفضل للمنتج أو السلعة أو الخدمة.

(٢) التنميط والتقنين وإعداد المعايير القياسية هي أساس المحافظة والمداومة والصيانة

والإبقاء على ما نقوم بعمله وكذلك تحسين العمل من جميع الجوانب .  
فاتجاهك بالبداية إلى موقع العمل للتأكد من المعايير القائمة ووجودها وضرورة  
تعديلها وتدريب العاملين على التقيد بها .

(٣) المبادئ الثلاثة لكيزن في التنفيذ هي (١) لا تستلمها (٢) لا تنفذها (٣) لا  
تمررها وتعني :

١ - لا تستلم أي تالف ممن قبلك لأنه يؤثر على النوعية .

٢ - لا تعمل أي منتج تالف من خلال جزئية عملك .

٣ - لا تمرر أي تالف لمن يليك في إجراءات العمل .

وكل هذه الثلاث قواعد تعني أن المدخلات ذات نوعية جديدة وتشغيلها  
ومخرجاتها بالطبع .

وهذا يعني كذلك أن تحسين النوعية هو الشغل الشاغل للجميع دون استثناء  
وليس مسؤولية جهة رقابية، بل بالرقابة الذاتية، وهذا ما يؤدي إلى توثيق و ضمان  
النوعية .

(٤) يتيقن من المشكلة بالأرقام الإحصائية بجمعها كمصدر لتحسين النوعية، لأن  
التحسين ينطلق من الاختبارات الكمية .

(٥) إن طرح الأسئلة (ماذا وكيف) أكثر من خمس مرات على النفس وعلى  
المجموعة تؤدي إلى الوصول إلى جذور المشكلة بدلاً من التركيز على أعراض  
المشكلة .

إن نظام كيزن دون شك نابع من بيئة يابانية ومبني على عناصر منطلقة من  
التجانس في الثقافة والتراث والأعراف والعادات المرتبطة بالجماعية والإجماع

والوظيفة الدائمة والولاء والتعليم مدى الحياة، إلا أن ما يؤكد إمكانية تطبيقها خارج اليابان ما تم ممارسته في المصانع اليابانية خارج اليابان وفي أمريكا بشكل خاص من قبل فروع مصانع السيارات اليابانية في أمريكا مما يعكس إمكانية نجاحها في بيئات أخرى وفيما إذا كانت للشركات المختلطة اليابانية في الدول الأخرى. ويبقى نجاح انتقال هذه الأنظمة والأساليب لخارج اليابان مثار جدل واسع بإمكانية تنفيذ الوسائل والسبل اليابانية من عدمه موضوعاً مشابهاً لما كان يدور ويستمر في السنوات السابقة واللاحقة عن مدى انتقال النظريات الغربية إلى الدول النامية.

### المراجع:

Imai, Dr. Masaaki. QCD: Quality is not enough, manuscript, no date.

Imai, Dr. Masaaki. Kaizen Wave Circles the Globe, TokyoBusiness Today. pp. 44-48

Imai, Dr. Masaaki. Solving Quality Problems Using Common Sense, Journal of Quality Management, volume number 2, 1992. pp. 71-75

Imai, Dr. Masaaki. Kaizen Revisited, Business Executive, volume 3, May-June 1989.

Imai, Dr. Masaaki. IBC Gulf Conference, KAIZEN, Manuscript, Oct. 10-11, 1994

## الإدارة التسويقية

النظرية التسويقية الغربية مبنية على افتراض أساسي في المساواة ما بين البائع والمشتري. يرى الغربيون أن عملية البيع هي تبادل وتفاوض يكون فيه كلا الجانبين لديهم قوة متساوية، أي ليس لأي جانب أي فوقية أو أي إكراه لإكمال العملية البيعية وأي منهما يستطيع بحرية الانسحاب من التبادل والتفاوض. أي إن التفاوض ما بين الطرفين المتساويين يسمونه لعبة الصفر مثل لعبة كرة القدم في فوز أحدهما وخسارة الآخر وليست لعبة يكسب فيها الجانبان. في مثل هذه العلاقة المتساوية، يحاول متخصص في التسويق الغربي أن يؤثر ويناور ويستغل مواهبه ببراعة وبأساليب أحياناً غير قويمة على المشتري حتى يشتري سلعته. وكرد فعل على هذه المحاولة غير السوية أحياناً كثيرة ينظر المشتري الذي يتولد لديه عامل انعدام الثقة بمختص التسويق ويتركز سلوك المشتري بالحيلة والحذر من البائع.

النظرية التسويقية اليابانية تتركز على أن العلاقة ما بين البائع والمشتري ليست أبداً علاقة مساواة. البائع الياباني، وليس المختص في التسويق لأنه لا يوجد هذا التخصص في اليابان، ينظر إلى المشتري على أنه هو سيد الموقف ودوره كبائع هو دور الخادم. والسبب المنطقي والعملي للتنظير الياباني بوضوح يرتكز على أن البائع دائماً وأبداً جاهز ومتحفز للبيع، بينما المشتري لا يكون جاهزاً ومستعداً بشكل دائم للشراء. ترى النظرية اليابانية أن البيع يحدث فقط بناء على حاجة ورغبة وتحت رحمة المشتري. هذا البناء يرتكز على أن البائع يتنازل عن سلطته للمشتري ويترك للمعرفة الأحق في التقديم لترشده للاختيار الصحيح. هذه العقلية اليابانية التي تؤكد أن البائع خادم للمشتري وأن البائع لا يمكن له أن يكون أرفع منزلة من المشتري، بل إنه أي البائع مستشار للمشتري وإنه مساعد موثوق به

لخدمته. لذلك كله، فإن هدف البائع الياباني باختصار هو بناء جسور من الثقة والعون للمشتري. وهذا يعطينا الفرق والمقارنة الواضحة ما بين نظرية التسويق الغربية واليابانية.

المفهوم الأساسي للتسويق الياباني: بأنه علاقة ما بين البائع والمشتري مبنية على مبدأ الحاجة كما يسميه الاقتصاديون أو على السلوك الإنساني. والمعرفة بالسلوك الإنساني لا يتم قياسها في الأساليب العلمية الغربية، بل بالحصافة والحدس والبداهة اليابانية. فمثلاً تقوم الشركة الغربية بالدراسة العلمية أولاً بإعداد استقصاء على عينة مختارة من العملاء لتعرف منهم اختيارهم المفضل. وبعد ذلك تعمل على صناعة السلعة من حيث سماتها ومقوماتها وتصميمها، متتية في البرنامج الإعلاني والدعائي بعرض السلعة في الأسواق. أما الشركة اليابانية فإنها تقوم بالتحدث لوكلاء التوزيع وبعض المستهلكين بشكل مباشر وتعمل بعدها على صناعة كمية قليلة من السلعة وعرضها في الأسواق وتحصل على التغذية المرتدة من السوق. وعلى أثره تقوم بالتفكير والتأمل بهذه المعلومات وتعديل المنتج وإنتاج كمية جديدة تعرضها في السوق وهكذا. وبهذا يختلف التطبيق الياباني للتسويق عن الأسلوب الغربي بأنه يأخذ طابع الحدس والزيادة المرحلية لنوعية المنتج ومقوماته وتصميمه.

وما دمنا نتحدث هنا عن عنصر أساسي في التسويق ألا وهو البحوث التسويقية التي تهدف إلى إجراء التنبؤات بالسلوك للمشتري لتحقيق حاجاته ورغباته. فالنظرية الغربية تعتمد على إجراء دراسات إحصائية ورياضية معقدة لإعداد تصوراتهم وكأنها حقيقة عما يرغبه ويحتاجه المشتري. بينما يرى الجانب الياباني بأن التنبؤ بالسلوك الإنساني لا يمكن له أن يتحقق بالدراسات الغربية

المعقدة، بل بالاتصال المباشر وجهاً لوجه مع المشتري أو المستهلك. ولذلك يركز المدير والبائع الياباني على هذه الوسيلة الاتصالية ومراقبة المشتري في كيفية استخدامهم للسلعة المشتراة. فمثلاً يركز الجانب الياباني على زيارة النساء حديثي الولادة في منازلهم وعرض حفاظ الأطفال عليهم ومراقبة أسلوبهم في استخدام الحفاظ لأطفالهم. وتستخدم شركة السيارات هوندا بمصنعها في كاليفورنيا بأمريكا أسلوباً مشابهاً بمراقبة السائقين في كيفية استخدامهم لوقوف سياراتهم في مدينة ديزني وكيفية فتح باب السيارة في المواقف الضيقة مما أدى بالمصممين إلى إعادة تصميم الباب الأمامي للسائق ليصبح واسعاً وخاصة للنساء في دخولهم وخروجهم من السيارة بسهولة ويسر وحشمة. ويلاحظ هنا أن الغربيين يركزون على دور المتخصص في التسويق والمختص الإعلاني والمستشار الخارجي دون أن يكون للمصمم أو المدير دور في العلاقة مع المشتري، بينما يستخدم اليابانيون الأسلوب الجماعي باشتراك كافة العاملين من المصمم للبائع والمدير والموظف الصغير بتقديم مقترحاته المبنية على الملاحظة العملية التي ينتج عنها الحدس في تعديل السلعة أو المنتج. ومع كل ذلك، فإن الياباني يركز جهوده بالاطلاع على الإحصائيات والمبيعات وأسلوب الشحن مما يساعده على تحقيق مستوى متميز من الحدس والبديهة في التعامل مع المستهلك وتحسين السلعة المنتجة.

الإستراتيجية التسويقية بالطبع تعتمد على العناصر الأربعة وهي (السلعة، السعر، الدعاية، مكان التوزيع). في الغرب، على الأغلب يكون التركيز على أحد هذه العناصر أكثر من الأخرى. بينما تركز الشركات اليابانية على السلعة ونوعيتها بشكل أساسي و أولي والعناصر الثلاثة الأخرى تكون ثانوية. أي إن اليابانيين يركزون على أثر العناصر الثلاثة في إحداث قيمة مضافة على السلعة

لأنها هي الجوهر الذي تبني عليه الإستراتيجية التسويقية اليابانية. كما يتخذ اليابانيون موقفاً مميزاً وثابتاً بخصوص السعر الذي لا يتغير مقارنة بالغربيين الذين يتدوون بالسعر المقترح. وهذا السعر يتغير في أشكال عديدة لاحقاً. هذا ويجب أن ننوه بأن السياسة التسويقية اليابانية تعتمد على السعر المنخفض من البداية بدون خطوات تتبدى بسعر عال ومن ثم التخفيض كما في السياسات الغربية.

سياسة التوزيع الغربية مبنية على إنتاج عدد من السلع التي يتم شحنها إلى نقطة تجميع أو مركز رئيسي للتوزيع ومن هذا المركز يتم شحنها إلى بائع الجملة مثلاً منه إلى بائعي التفريق ومحلات البيع. هذا الأسلوب بالنسبة لليابانيين يقطع العلاقة ما بين المصنع أو الشركة المنتجة والمستهلك، وعلى أثره ابتدع اليابانيون الوسيط الذي يكون مرتبطاً مع المستهلك بشكل مباشر والذي يكون وكيلاً حصرياً لبند واحد من الإنتاج وليس لكافة المنتجات. ولهذا نجد السياسة اليابانية تركز على وكيل حصري واحد ومنتج واحد فقط دون الحاجة إلى نقطة تجميع لكافة المنتجات وبائعي الجملة وبائعي المفرق لكافة المنتجات، بل وكيل لمنتج واحد يؤدي به للوصول إلى المستهلك والعلاقة معه بشكل مباشر. وتستخدم السياسة اليابانية للتوزيع نفس المساندة والمساعدة والمعاوضة مع وكلائها خارج اليابان بنفس السياسات الممنوحة للمسوق الياباني في التمويل والمساعدة الفنية والتدريبية وإرسال مدرائها إلى هذه الأسواق للاطلاع عن كثب وصولاً إلى تحقيق رغبات المستهلكين. وبهذا يحقق الجانب الياباني علاقة وثيقة مع الوكيل والمستهلك ويقوم بتعديل المنتجات ونوعيتها ومواصفاتها بما يحقق رغباتهم.

نستطيع أن نلخص الإستراتيجية والسياسة التسويقية اليابانية بأنها مرتكزة على علاقة أساسية لخدمة المستهلك أولاً؛ وذلك بتوثيق هذه العلاقة عن طريق

الوكيل الوحيد لمنتج واحد يؤدي به على مراحل في التجربة ومنحنى التعلم إلى التعديل المرحلي للمنتج في الإبداع والابتكار، منطلقاً من إستراتيجية أساسية بعدم المساواة ما بين البائع والمشتري كما في النظرية الغربية، بل إن المشتري هو سيد الموقف وإن البائع هو مستشار وخدام لرغبة المشتري. الصانع الياباني يتدأ الإنتاج بكمية صغيرة وبسرعة ويستمر في التعديل والتصحيح مع منحنى تعلمه، وعلى نقيض الغربي الذي يتدأ الإنتاج بعد دراسة مكلفة وطويلة ومعقدة ولا يقوم بالتعديل والتصحيح إلا بعد أن يفقد حصته من السوق. الياباني منطقي وعملي في تفكيره حيث لا يمكن له أن يملك حصة رئيسية في السوق؛ لأن التقليد لسلعته سيحدث قريباً ولذلك تجده دائماً وأبداً يركز على الإبداع في الإتيان بسلعة جديدة أو تعديل نوعية السلعة حتى يبقى له حصة من السوق. ويبقى السؤال الدائم فيما يمكن أن يتكره اليابانيون من سياسات وإجراءات ووسائل جديدة منطلقة من منهجهم ونهجهم في الزيادة المرحلية لنوعية المنتج أو الإتيان بمنتج جديد.

## المراجع:

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

Akio Morita, Made in Japan, Penguin Group, New York 1986. pp. 190-224

## الإدارة البنكية

يتم طرح كثير من التساؤلات عن أسباب عدم تركيز الشركات اليابانية على تحقيق أعلى حد من الأرباح، ولماذا لا تقوم الشركات الصانعة ببيع منتجاتها مباشرة بل تتم عن طريق البيوتات التجارية اليابانية الكبيرة والمعروفة؟ كما أن الكثيرين يحاولون معرفة الأسباب التي تدعو الشركات الصانعة اليابانية في التركيز كهدف للوصول إلى أعلى حد من بيع الكميات المعروفة اصطلاحاً باقتصاديات الحجم دون التركيز على الأرباح العالية. كل هذه الأسئلة يمكن الإجابة عليها من خلال الإستراتيجية الهيكلية للقطاع المالي كجزء من الاقتصاد الكلي بالتطرق لعدد من المحاور والمساقات التي تعطي إيضاحاً للمنهج والنهج المالي والبنكي وأثره على السياسات المتبعة.

قبل كل شيء، يؤثر على الاقتصاد والسياسة اليابانية نخبة قوية ذات نفوذ من رجال المال من منظمة (زايكاي) أو بمعناها الحرفي (عالم المال) والتي يقف على رأسها مجموعة (كيدانرن) أو (اتحاد التنظيمات الاقتصادية) ولجانها البالغة ٣٧ لجنة عامة. ويرى الكثيرون من المتخصصين في الكتابات الاقتصادية والسياسية أن أي تحرك بأي اتجاه لا يمكن له أن يتحقق دون موافقته لرغبات الزيكاي، حيث إن لهم أثراً واضحاً ومعروفاً في تعيين رئيس مجلس الوزراء، وبقاؤه مرهون باعتماده للسياسات التي ترغب اعتمادها. هذا ولا شك أن للنقابات واتحادات الموظفين ولجنة التنمية الاقتصادية أثر كبير في منظمة الزايكاي واتحادها، إلا أنه يبقى دور رجال المال رئيسياً كتنخبة ذات قوة وأثر في الاقتصاد والسياسة اليابانية.

الزايكاي تمثل مجموعة رجال المال والأعمال والصناعة في تركيزها على الاقتصاد والمجتمع بشمولية عن طريق المشاركة في هذه المنظمات الأربع المرتبطة

معاً ومن خلال رجال مخضرمين ومن المتقاعدين الاقتصاديين والمالين ممن تم إعادة بناء اليابان على أيديهم. كما أن رجال المال والأعمال يمثلهم في مجلس النواب عدد من الأعضاء يصل في أقل الأحيان إلى ١٥٪ من أعضاء المجلس، هذا إلى جانب تعيين بعض الوزراء ممن يمثلون مصالحهم. هذا إلى جانب التأثير الكبير لدواوين الاستشاريين التي بلغت حديثاً (٢٥٠) ديوان المساه (شنجيكية) والتي يكون أغلب مستشاريها من الزيكاي. أضف إلى ذلك انتقال كبار موظفي الحكومة إلى قطاع الأعمال والصناعة عند تقاعدهم من الوظيفة الحكومية المسماة بنظام اليابان (أماكوداري) وارتباطهم بالزيكاي والذين يكون لهم علاقة وطيدة برجال الأعمال والمال. وقد كان لهؤلاء البيروقراطيين عند تقاعدهم والتحاقهم بقطاع الأعمال تعبير في الخمسينات على أنه هبوط من النعيم ما فتى أن تغير حديثاً لتعبير الصعود إلى النعيم. هذه المجموعة التي ترتبط بعد تقاعدها بالزيكاي من خلال الوظيفة العليا الجديدة بقطاع الأعمال لها أثرها البالغ في تجذير وتقوية وتنسيق الاتصالات ما بين قطاع الأعمال والحكومة والساسة ومجلسي الشيوخ والنواب.

إن التقليل من أهمية الأرباح وازدياد الكميات كهدف وعن طريق البيوتات التجارية مصدره هيكلية الاستثمار والتمويل البنكي وأسواق رأس المال والسلوك الادخاري للشعب الياباني والتي قام بوضع الأسس العملية المؤسس الأول لشركة ميتسويشي في عهد الميجي السيد ياتارو (YATARO) الذي بنى فلسفة الشركة على أن الربح المتحقق ليس ما تسعى الشركة لتحقيقه لصالحها، بل ما يتحقق للبنك التابع للاحتكار (زيباتسو) الذي يمول الاحتكارات الصناعية. إن الربح بالنسبة لفلسفة ياتارو ما يحققه البنك من عائد لتمويله الصناعة وليس الربح المتحقق للشركة أو المصنع، وهذا هو المصدر الأول للإجابة على استفسارنا

بخصوص التقليل من أهمية الأرباح للشركة. ومن ذلك نستنتج أن تاريخ تطوير النظام البنكي يعود إلى عام ١٨٧٥ عندما استقال إيشي (Eiichi) من وظيفته المرموقة بوزارة المالية لإنشاء أول بنك في اليابان وبعد عودته من بعثة دراسية إلى فرنسا بنقله النظام البنكي المتعارف عليه آنذاك بالمنهج البريطاني، على أساس البنوك المساهمة. إلا أن هذا النظام البنكي المنقول من بريطانيا الذي يركز على تمويل التجارة لم يكن صالحاً لليابان لإغضاله لتمويل الصناعة كما هو الحال في أوروبا وأمريكا. وبما أن الاتجاه نحو الصناعة يحتاج إلى تمويل بالإقراض البنكي إلى جانب الرسملة، فإن النظام البريطاني - الفرنسي المنقول كما جاء به إيشي لم يكن هادفاً وواظماً للأغراض الصناعية.

ومع أفول النظام البنكي الذي أسسه إيشي وعدم تناغمه مع الأهداف الصناعية، مع أنه تغير لاحقاً ليتماشى مع فلسفة ياتارو، فقد ظهرت بنفس الوقت فكرة ياتارو مؤسس ميتسويشي في تشجيع الأفراد على رصد ودائعهم في البنك، ليقوم باستثمارها في الصناعات وتمويل رأس المال للصناعات. وقد استوعب ياتارو النموذج الألماني للبنوك من خلال دراسته وتدريبه كموظف حكومة في ألمانيا وخاصة النموذج الذي أحدثه سيمنز والذي كان أول مدير لبنك دويتشة الألماني. وأخذ ياتارو على عاتقه تطوير تملك الزيباتسو الخاص بشركة ميتسويشي للصناعات عن طريق استخدام الودائع من الجمهور الذي لم يكن برأيه أن يمتلك أسهم الشركات بل تبقى الشركات للاحتكار أو العائلة ويكون دور البنك في التمويل لرأس المال والقوة المؤثرة على مجلس إدارة الشركة. تركزت أفكار ياتارو بأن بيع الأسهم للجمهور لن يحقق للصناعة انطلاقتها؛ لأن المساهمين وتدخلاتهم ستجعل الإدارة للمصنع محجومة وخائفة. وعلى أثره أصبحت جميع الشركات بالنسبة

لحقوق الشركاء ممولة منهم بنسبة ٢٠٪ و ٨٠٪ من البنك التابع للاحتكار أو التابع للشركة الأم. إن هذه الهيكلية التمويلية غير موجودة منذ القدم وحتى الآن في أي مكان في العالم بأن يقوم البنك بتمويل حقوق المساهمين بنسبة ٨٠٪ والتي يتم اعتبارها اقتصادياً من حقوق الشركاء، بينما هي قانونياً قرض يجب على الشركة الوفاء بأقساطه السنوية زائد الفوائد المترتبة عن طريق القرض الطويل الأجل. أي إن البنك هنا لا يعتبر عنصراً من تكوين رأس المال أو حقوق المساهمين، بل يعتبر بديلاً لرأس المال عن طريق القروض أو ما هو متعارف عليه عالمياً واصطلاحاً (Capital Market). وبهذا تكون الصناعات قد تكونت بنسبة ٢٠٪ من الشركاء و ٨٠٪ قروض بنكية. وهذا يختلف بشكل كلي عن أوروبا وأمريكا التي يتكون رأس المال من ٧٠٪ من الشركاء و ٣٠٪ قروض بنكية. هذا المفهوم الإستراتيجي والهيكلية المختلف، سنأتي على آثاره في التركيز على اقتصاديات الحجم للمبيعات وقلة التركيز على الأرباح، في أهداف الشركة اليابانية بتسديد القرض البنكي طويل الأجل بالوسيلة التي سنأتي لذكرها لاحقاً.

فالإقراض البنكي لحقوق المساهمين من البنك طويل الأجل وبنسبة قد تصل إلى ٨٠٪ من رأس المال يدعو الشركة إلى تركيز جهودها في بيع أكبر كمية منتجة من السلعة كما هو معروف بالاقتصاد اصطلاحاً (اقتصاديات الحجم) واعتبار قسط البنك مع فوائده كجزء من تكلفة المبيعات. فإذا خصمنا من قيمة المبيعات هذه التكلفة يتبقى لنا الهامش الربحي الإجمالي والذي يعكس الإجابة على الاستفسار الأول بتركيزهم على الهامش الربحي المعقول والمقبول أو ما يسمى كهدف بعدم تركيزهم على (أعلى حد من الربح). وبناء على هذه المعادلة فإن البنوك اليابانية في جلبها مدخرات المواطنين ورصدها كودائع ومنحهم عليها فائدة تعتبر أقل نسبة

فائدة في العالم ومنح قروض طويلة الأجل للصناعة بأسعار فائدة تصل إلى زيادة في النسبة للفائدة بمقدار الثلث أو النصف على أسعار الفائدة للقروض التجارية. مع أن هذه القروض الصناعية طويلة الأجل مضمونة والمخاطرة محسوبة في ارتباط الشركة الصناعية مع البنك الذي يضغط على الشركة الصانعة في تركيز جهود الإدارة على البيع بكميات كبيرة في اصطلاح اقتصاديات الحجم حتى تحقق الشركة مردوداً كافياً لتغطية التكاليف المباشرة غير المباشرة مع هامش ربحي بسيط يحقق الاستمرارية.

ومن منظور كلي آخر، ليس لدى المدير أو المدراء التنفيذيين للشركة أي حافز لزيادة أرباحه بشكل كبير أكثر مما يحققه في تغطية التكلفة المباشرة وغير المباشرة، بما فيها الفوائد البنكية على القروض الأساسي طويل الأجل، وهذه تعتبر ابتكاراً وإبداعاً تطور بعد الحرب العالمية الثانية كوسيلة وتكتيك بعد إلغاء الزياتسو أو الاحتكار وحتى لا تتركز القوة والتأثير من الأرباح بظهور احتكار جديد من المدراء. فالشركة دفعت جزءاً من أرباحها للبنك على قروضها طويلة الأجل مع قسط الأساس والتي تعتبرها الجهات الغربية مصاريف تشغيلية، وبذلك فقد منحت الحكومة حافزاً للشركات للتقليل من الضرائب على الربح الصافي. ومن منطلق آخر كذلك، لا يؤدي تركيز الإدارة على الأرباح العالية إلى تخفيض التكاليف على البنك بأي حال من الأحوال؛ لأنه في حالة الرغبة في إصدار أسهم جديدة، فإنها تباع على المساهمين الأصليين بالقيمة الاسمية كحافز على ولائهم للشركة، وبهذا يمكن القول أن الرغبة في تحقيق الهدف المسمى (أعلى حد من الربح) ليس له ما يبرره في الإستراتيجية اليابانية. ومن منظور جزئي يختص بنوازع النفس البشرية للمدراء التنفيذيين لتحقيق مصالحهم الذاتية، فإنه لا يمكن للمدير أو المدراء في

الشركة الاستفادة من الربحية العالية وارتفاع أسعار الأسهم في السوق؛ لأن المدراء لا يحصلون على حافز متعارف عليه في الغرب وخاصة أمريكا في الأسهم الممنوحة بسعر سوقي بتاريخ محدد والذي يؤدي بالمدير للسعي لزيادة الأرباح حتى يتمتع بهذا الحافز وامتلاك الأسهم بأسعار رخيصة متفق عليها أول العام والتي تتغير قيمتها السوقية بنهاية العام. إن أكثر ما يركز عليه المدير الياباني في التقليل من التكلفة الرأسمالية على القروض، أي محاولة التشغيل بأقل اقتراض بنكي ممكن وهذا لا شك هدف رشيد وعقلاني. وهذا لا شك بعد كل هذا الإيضاح لا يرتبط بالقيم الاجتماعية اليابانية، بل بالهيكلية التي تقوم عليها الشركات وليس كإستراتيجية. إن الهيكلية البنوية (Structure) بهذه الحالة هي التي تقود الإستراتيجية وليس العكس كنظرية وقاعدة متعارف عليها.

في الغرب مثلاً وفي أمريكا بالذات، تقترض الشركة من البنك بأسعار فائدة مرتبطة بقوة الشركة ومعاييرها في سعر السهم السوقية أو نسبة الربح للسهم لسعر السوق المعروفة وبذلك يحقق المدير الغربي الهدف في تقليل التكلفة الإقراضية (Cost of Capital)، ولهذا يكون تركيزه على الوصول لأعلى حد من الربحية حتى يقلل التكلفة الإقراضية. وعلى العكس من ذلك، يستخدم المدير الياباني إستراتيجية عكسية في تقليل تكاليف الاقتراض بزيادة حجم المبيعات والتقليل من الاقتراض البنكي دون اللجوء إلى زيادة الربح والسعر السوقي للأسهم؛ لأن هذه المعايير لا تخدم أغراضه، بل يخدمها اقتصاديات الحجم وتغطية تكاليفه المباشرة وغير المباشرة وتحقيق توزيع أرباح مستقرة على المساهمين أو أسهم مجانية، أو أسهم جديدة لنفس المساهمين بالقيمة الاسمية.

ولأن الشركة الصانعة حصلت على قرض بنكي طويل الأجل كما أسلفنا في

جانب حقوق المساهمين (Equity) كقرض بنكي، فإن قدرة الشركة الصانعة بشكل مباشر في الحصول على تمويل تجاري بنكي قصير الأجل لتصدير منتجاتها وبيعها للموردين الخارجيين تقف عائقاً في سبيل استمرار نشاطها في الصناعة ومن ثم التصدير معاً، أي لا يمكن للشركة الصانعة الحصول على قرض طويل الأجل وقرض آخر قصير الأجل. وعلى أثره، اتجه رجال المال (الزايكاي) لإنشاء البيوتات التجارية بعد حل الاحتكارات إلى أسلوب احتكاري جديد، بفصل الشركة الصانعة عن التوزيع بالجملة أو التجزئة وإعطائها إلى هذه الشركات الشقيقة الجديدة (البيوتات التجارية) التي ضخت الأموال في هذه البيوتات لتكوين السوق الجديد لما هو معروف اصطلاحاً (سوق المال) (Money Market) وركزت البنوك دورها في تمويل (سوق رأس المال Capital Market) للمصانع من أجل الإنتاج المكثف (Mass Production) وتركت التمويل الخاص بالتصدير إلى البيوتات التجارية التي تكون في بعض الأحيان تابعة للشركة الأم وبنكها الممول.

ويبقى في النهاية إجابة أكثر وضوحاً كما أوردها عالم الإدارة الأمريكي المعروف بيتر دركر (Drucker) في تفسير الأسباب التي فرضت على الإدارة اليابانية ضرورة التركيز على اقتصاديات الحجم (Economies of Scale) أو بتعبير أكثر إيضاحاً وهو الإنتاجية أو زيادة حجم المبيعات أولاً كهدف أساسي دون الالتفات للأرباح العالية. ويرى أن مثل هذا السلوك عقلياً فيم إذا تم تحليل هيكلية الرواتب والأجور للموظفين والعمال والذي يتصف بالديمومة بالوظيفة الدائمة لفئة قد تصل في المتوسط إلى ٣٥٪ من مجموع العمالة للشركة الواحدة مع الزيادة الأوتوماتيكية السنوية على الراتب المرتبطة بالأقدمية وحتى التقاعد عند سن (٥٥) سنة لقطاع الأعمال. فإذا زادت الرواتب سنوياً مع طول الخدمة دون أي

ارتباط في الأداء أو الوظيفة أو حتى المهارات، وإذا أقرنا ضرورة ديمومة الموظفين في جدول الرواتب حتى التقاعد، فإنه من المنطقي أن تكون هذه الهيكلية البنوية للرواتب (Wage Structure) مؤدية إلى إستراتيجية اقتصاديات الحجم في زيادة الإنتاجية بشكل سريع، إذ إن الاسترخاء في زيادة الإنتاجية يعتبر نداء إلى انخفاض الإنتاجية وفقدان المنافسة وحصصة الشركة من السوق (Market Share). وبما أن التعيين في الوظائف المؤقتة يتم بشكل تلقائي وفي وقت واحد سنوياً بشهر إبريل من كل عام على بداية السلم للأجور القليلة لهذه الفئة الجديدة، فإن تغطية هذه النفقات المعتبرة في اليابان (مصاريف رأسمالية) لا يعززها إلا زيادة حجم الإنتاج. وعلى هذه المعادلة البسيطة فإن الموظفين الجدد ذوي الرواتب القليلة بالمقارنة مع أقرانهم ممن في خدمة الشركة لعشرين عاماً يؤدي بالمتوسط إلى تقليل تكلفة الوحدة المنتجة إذ إن هذه المجموعة الجديدة بالوظائف المؤقتة تصبح إنتاجيتهم ثلاثة أضعاف أقرانهم من قدامى الموظفين؛ ولذلك فإن الرشد والعقلانية في زيادة الإنتاجية مع تقليل تكاليف الوحدة المنتجة الواحدة تصبح إستراتيجية تابعة للهيكلية التي أصبحت مشتقة من القيم الاجتماعية في الوظيفة الدائمة وزيادة الرواتب السنوية مع طول الخدمة. إن هيكلية الرواتب الدائمة وانعدام التفكير بفصل الموظفين تعطي دلالة أنه ليس أمامهم إلا إستراتيجية زيادة الإنتاج أو اقتصاديات الحجم أو زيادة كمية المبيعات المنتجة (Mass Production).

لا شك أن هذه البنوية - الهيكلية في الرواتب والأجور التي تعتبر مصاريف رأسمالية تزداد كلما ازداد عمر الشركة يعكس المنطق في إهلاكها مع الزمن كما هو متعارف عليه؛ ولهذا فإن الإجابة على الاستفسار الغامض في زيادة الإنتاجية وزيادة الكمية المباعة واقتصاديات الحجم مرتبطة بعدد من العناصر الهيكلية التي

أدت إلى إستراتيجية مفروضة بحكم الواقع وليس بحكم الاختيار. ومن المؤكد أن مثل هذا الترابط ما بين الهيكلية والإستراتيجية، أي إن الهيكلية ينتج عنها إستراتيجية (Strategy follows structure). وليس كما هو معروف بالنظرية العامة بأن الإستراتيجية ينتج عنها الهيكلية (Structure follows strategy) فالنظام البنكي الياباني يسيطر عليه نخبة من الزايكاي (رجال المال) واتحاد التنظيمات الاقتصادية بقوة وتأثير ونفوذ واسع على الاقتصاد والسياسة اليابانية. والهيكلية البنكية للإقراض التمويلي لرأس المال وحقوق المساهمين أدت إلى تركيز الشركات الصناعية على العمل الجاد والهادف لتحقيق عائدات عالية للبنوك في تسديد القسط السنوي للقروض طويل الأجل مع فوائده العالية والتي يتم احتسابها كجزء من التكلفة للمنتج أو المبيعات آخذين بعين الاعتبار أن البنوك تمنح المواطنين على ادخاراتهم العالية فائدة تعتبر الأقل في العالم. وإذا أضفنا أن القدرة الادخارية العالية للفرد الياباني وضخها في البنوك ومن ثم إقراضها للمصانع دون استثمارها خارجياً، فإن النتيجة المعروفة عالمياً بأن أكبر البنوك في العالم من حيث جميع المعايير تتحقق للبنوك اليابانية كما نراها عاماً بعد عام بقوائم أكبر مائة بنك في العالم. ولهذا السبب تركز الشركة على الإنتاجية وزيادة الكميات المباعة (Volume) أكثر من تركيزها على الهامش الربحي للشركة؛ لأن جزءاً كبيراً من الهامش الربحي قد تم خصمه من تكلفة الإنتاج واستلمه البنك الممول، ولهذا نلاحظ أن الهامش الربحي للشركة يعتبر بكل المقاييس العالمية منخفضاً مقارنة بالشركات الأوروبية والأمريكية.

ولأن الشركات الصانعة حصلت على قروض رأسمالية مما يطلق عليه أسواق رأس المال (Capital Market) ولا تستطيع الحصول على قروض تجارية قصيرة

الأمم لتمويل التجارة العالمية للتصدير أو تمويل ومساندة الوكيل المحلي أو الوكيل في دول العالم مباشرة، فقد انبثقت البيوتات التجارية لتمارس هذه المهمة في التوزيع والتصدير ومتابعة الدفع لقيمة المنتجات المشحونة للوكلاء وغيرهم مما يطلق عليه (أسواق المال Money Market) لتركيز دور الشركة الصانعة في التركيز على زيادة الإنتاج حتى يغطي التكاليف المباشرة وغير المباشرة وجزء منها التكاليف الاقتراضية والبيوتات التجارية على التوزيع والبيع وتمويل التجارة البيعية والتسويقية.

إن التركيز الإستراتيجي على زيادة الإنتاجية وزيادة الكمية المباعة واقتصاديات الحجم والإنتاج المكثف له ما يبرره من عقلانية ورشد في هيكلية النظام البنكي. وكذلك عندما يقال: إن الشركات اليابانية لا تركز للوصول على أعلى حد من الربح؛ لأن جزءاً كبيراً من الأرباح قد تم خصمها واعتبارها تكلفة تتعلق في أقساط القرض وفوائده. وزيادة الإنتاجية ليست إستراتيجية منطلقة من ابتكار وإبداع بل من حاجة فرضتها الظروف والواقع البنوي للشركات من حيث الوظيفة الدائمة والزيادة السنوية في الراتب. وليس أمام الشركات اليابانية إلا الاتجاه نحو زيادة الإنتاجية لأنها مصدر البقاء والاستمرارية والتي تعتبر الهاجس الرئيسي للإدارة والشعب الياباني.

Ohmae, Kenichi. The End of Nation State, the rise of Regional Economics - How new engines of prosperity are reshaping global markets. London, Harper Collings Publishers, 1995. pp. 63-65, 89-93

Sakaiya, Taichi. What is Japan, Contradictions and Transformations. Kondasha America, Inc. 1995. pp. 278-285

Vogel, Ezra F. (editor) Modern Japanese Organization and Decision-Making. Tokyo, Charles E. Tuttle Company, 1985. pp. 238-240

Akion Morita and Sony, Made in Japan, Penguin Book, New York, 1988. pp. 82-143.

## خصائص الإستراتيجية الإدارية اليابانية

عند النظر إلى العلاقة القوية ما بين النتائج الاقتصادية اليابانية الباهرة المنبثقة عن الابتكار والاختراع لمنتجات عالية الجودة وكاسحة لأسواق العالم وتمتع بحصة كبيرة في السوق العالمي، مع توسع وانتشار البيوتات التجارية لهذه الشركات العملاقة، فإن هذه المقدرة على النمو والتطور والحفاظ عليه خلال فترات طويلة من الزمن قبل الحرب العالمية الثانية وبعدها لا بد أن ترتبط بإدارة فاعلة وترابط وتنسيق مجتمعي واسع مؤدي للاستمرارية. وإذا كان لليابان مصادر عديدة للنجاح المرتبط بالتاريخ والجغرافيا والديموغرافيا، فإن أكثرها أثراً يعود إلى حكمة السياسات الحكومية في تعاضدها وتشجيعها وقدرتها على تحفيز ودفع قطاع الأعمال (الصناعة، التجارة، البنوك، الخدمات) على الكفاءة والإنتاجية. إن هذا الترابط ما بين الثقافة المؤثرة على السلوك الاقتصادي وأخلاقيات العمل الإيجابية وإيجابية السياسات الاقتصادية الحكومية مع خصائص الإدارة اليابانية مجتمعة أدت إلى الوصول إلى هذه القدرات الاقتصادية اليابانية لوصفها بالمعجزة في العصر الحديث. وحتى ترابط المساقات التي حاولت إيضاحها بكل سهولة ويسر للقارئ العربي عن الإدارة اليابانية من منهج جزئي تحليلي، فإن هذا المساق سيركز على هذه الخصائص من منهج كلي مختلف عن المساقات الجزئية السابقة.

وإذا كان هنالك مداخل عديدة لتحديد هذه الخصائص العامة فإنني سأحاول هنا التركيز على خصائص الإدارة المتعلقة بقطاع الأعمال، أو إدارة الأعمال على وجه الحدود. كما سيكون التركيز على مسببات نجاح وتميز الشركات اليابانية من منطلق قدرتها التنافسية العالمية واكتسابها حصة معقولة من السوق العالمي. ووصولاً لهذه الخصائص العامة المعقدة والمتشابكة، فإنني سأحاول تحليلها من عدة أبعاد

وهي :

أولاً : البيئة العامة لقطاع الأعمال .

ثانياً : خصائص الإستراتيجية الإدارية .

ثالثاً : الخصائص البنوية والهيكلية .

ونعني بالبيئة العامة لقطاع الأعمال تلك العناصر والخصائص الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية التي تشكل إطاراً ونطاقاً عاماً تعمل الشركات والمصانع والبنوك من خلاله . أما الإستراتيجية فتعني لأغراضنا مجموعة الوسائل والسبل التي تجاهد الشركة من خلالها لتحقيق أهدافها وترتبط عضويًا مع السوق من خلال المنتجات والسلع والخدمات التي تقدمها للبيع للمستهلكين . أما الخصائص البنوية فتعني بالأنظمة والقوانين والسياسات والإجراءات في إدارة القوى العاملة التي تعمل لتحقيق الإستراتيجية ويدخل في ضمنها السلوك التنظيمي ونظام التوظيف الدائم ووسائل المكافأة والعقاب وعلاقات العمل والقيادة والاتصال واتخاذ القرارات والتدريب .

### أولاً : البيئة العامة لقطاع الأعمال (Business Environment)

كانت وجهة نظر آدم سميث أول المنظرين الاقتصاديين تقول (إن المصدر الرئيسي للتفاوت بين ثروات الأمم كان حكمة أو غباء السياسات الحكومية، وإن السلوك الاقتصادي للإنسان متى تحرر من قيود التخطيط السيئ. إن العديد من الاختلافات في الأداء بين الاقتصاديات يمكن في الحقيقة إرجاعها إلى الاختلافات في السياسات الحكومية). ويمكن إرجاع النجاح الاقتصادي في اليابان منذ الانفتاح عام ١٨٥٤ وحتى الآن إلى عوامل أساسية أهمها الانفتاح على الغرب وعصر

النهضة الميجية وحركة الإصلاح التصحيحية التي نفذها مكارثر بعد الحرب العالمية الثانية في تبني سياسات اقتصادية مشجعة ومحفزة لقطاع الأعمال. فقد تخلت اليابان عن العزلة عام ١٨٥٤ بعدما دخل الجنرال الأميركي بيرى الموانئ اليابانية وانفتحت على التقنية الغربية حتى لا تفقد استقلالها في مواجهة الاستعمار الأوروبي ودخلت في منافسة معهم في احتلالها لبعض الدول الشرق آسيوية بما فيها جزء من الصين وهزيمتها لروسيا. وقد حدثت عملية مشابهة تقريباً في العهد العثماني وبعد حملة نابليون على مصر عام ١٧٩٨ والتي سببت صدمة كبيرة للمجتمع المصري وأدت إلى إصلاحات عديدة بقيادة محمد علي باشا الذي تحدى السلطة العثمانية وأصبح يسيطر على أجزاء كبيرة من البلاد العربية. إن دراسة التاريخ الياباني توصلت إلى نتيجة مؤداها أن المنافسة العسكرية كانت عاملاً لتوحيد الشعب الياباني في محاولته التوسعية الفاشية وكانت الهزيمة بعد الحرب العالمية الثانية مصدراً للاتجاه في المنافسة الاقتصادية والصناعية. وساهمت السياسات الحكومية في تكوين بيئة عامة سياسية وحكومية إيجابية في دفع وتحفيز قطاع الأعمال للكفاءة والإنتاجية والمنافسة العالمية. إن المنافسة في اليابان كلمة مفتاحية على كافة المستويات.

إن الاستقرار والنمو الاقتصادي الذي تشهده اليابان منذ آلاف السنوات مصدره الرئيسي الأول دون منازع بأنهم شعب متجانس ومطيع وبتقيد بالتعليمات وقابل للحكم النابع من هذا الشعب المتجانس. إذ لم يصلهم على مر التاريخ أي استعمار أجنبي وحتى الحرب العالمية الثانية. ومن مقولة آدم سميث ومن لحقه من المنظرين الاقتصاديين والإداريين في العالم فإنه لا مجال لدحض الافتراضية التي أكدتها البحوث بأن إيجابية البيروقراطية الحكومية هي المصدر الرئيسي للنمو

والتطوير الاقتصادي والإداري لأي بلد في العالم. وقد حققت اليابان الترابط والتعاقد ما بين البيروقراطية وقطاع الأعمال بشكل منقطع النظير بفضل التوجيهات أو الإرشادات الإدارية (Administration Guidance) الصادرة من الحكومة بفعل الطاعة للتعليمات الذي سبق ذكرها. ويعود تاريخ التوجيهات أو الإرشادات الإدارية إلى فضيحة السياسيين المسماة (Teijin Affairs) عام ١٩٣٤ عندما امتلكت الحكومة أسهماً باسم بنك اليابان عام ١٩٢٨ في شركة سوزوكي التي كانت تنافس متسوي وميتسوبيشي والتي انتهت بالانقلاب العسكري على البرلمان من العسكر والبيروقراطية ورجال الصناعة في ١٩٣٦/٢/٢٦ وتولى اللواء أوكادا مهام رئاسة الوزراء. وصدر عام ١٩٣٨ قانون التعبئة الوطني (National Mobilization Law) والذي كان ولا زال نبراسه فيما أطلق عليه عام ١٩٤١ (التوجيهات الإدارية للتعاون الصناعي) والذي كان يهدف إلى:

- أولاً : التنميط والتأطير وتوحيد المواصفات والمقاييس (Standarization) بما أطلق عليه حتى عصرنا الحاضر (Japanese International Standard).
- ثانياً : الإنتاج الكثيف لتنظيم كفاءة الحرب (Mass Production).
- ثالثاً : مركزية المعلومات في طوكيو لتأكيد رقابة الحكومة في تحديد مهام الحرب.

لا شك أن حملة بيرري عام ١٨٥٣ أطلقت شرارة الانفتاح والابتعاد عن العزلة والاتجاه نحو أوروبا ومحاولة هضم واستيعاب ونقل النظريات والممارسات الغربية في النهضة الصناعية. وقد حققت اليابان ما بين عام ١٨٦٨ وحتى عام ١٩٤١ بدء صدور التوجيهات الإدارية الحكومية منحني تعلم لنظرية الإدارة العلمية التي كانت في أوج ظهورها والتي ركزت على الكفاءة والإنتاجية والتنميط لخطوات

سير العمل والحركة والوقت. وكان قانون التعبئة العامة وميكانيكته في التوجيهات الإدارية أساساً للابتكار والإبداع الياباني في قيادة السياسات والمواصفات والمقاييس والمعايير التنميطية (Standarization) للصناعة والتعليم وتساعد الرقابة الحكومية على تحقيق التعبئة العامة للحرب آنذاك. وساهمت التوجيهات الإدارية من الحكومة في محاباتها نحو الصناعيين في صياغة قواعد رقابية تحقق هذا التشجيع لأنه من خلال الشركة الصانعة ونجاحها يتحقق نجاح البيروقراطية في تحقيق أهدافها. وكانت ولا زالت فلسفة الحكومة تركز على أن إفلاس المصنع يعتبر مشكلة تتحمل مسؤوليتها في النهاية الحكومة، ومن الضروري والمحتم الاتجاه نحو هذه المحاباة للمصانع في هذه التوجيهات حتى يتحقق لها النجاح. وركزت الحكومة بالتوجيهات أو الإرشادات الإدارية على التنميط والإنتاج الكثيف ومركزة المعلومات في طوكيو لتحقيق رقابتها على هذه المصانع وصولاً إلى انعدام الإنتاج الفائض (Surplus) والقضاء على العادم والرقابة على الاستيراد لتشجيع الصناعات المحلية. وقد استمرت التوجيهات أو الإرشادات الإدارية الحكومية المنبثقة عن قانون التعبئة العامة الحربية بعد الحرب العالمية الثانية، وكان مما أثار العجب لدى الحاكم العسكري الأمريكي مكارثر آنذاك بعد احتلال اليابان عام ١٩٤٥ أن إعادة سلطة الأمبراطور لم تلق أي مقاومة مطلقاً من الشعب الياباني مما يؤكد أن اليابان ليس لها هدف وطني واضح إلا الإستراتيجية الحضارية للأمبراطور كقيمة أساسية وعرف لا يمكن إغفاله. ولهذا فإن استمرارية التوجيهات أو الإرشادات الإدارية التي ابتدأت عام ١٩٤١ أخذت منهجاً جديداً بعد الاحتلال الأمريكي في جنوبها السلمي للإنتاج المكثف وتصدير الفائض لدول العالم بالإضافة إلى التنميط ومركزية المعلومات. كما يرى عدد من الكتاب اليابانيين ممن عملوا في وزارة

التجارة الدولية (MITI) إن هذه التوجيهات أصبحت تشكل القيادة والتنظيم الرئيسي للشركات اليابانية. ويرى البعض الآخر أن تأثير البيروقراطية وسلطتها الاستبدادية في توجيه القطاع الصناعي في منع النشاطات التي لا يوجد لها أنظمة وقوانين خاصة نابع من القوة القيادية للبيروقراطية كجزء من حضارة اليابان في الطاعة والولاء التي لا زالت جزءاً من القيم والأعراف اليابانية.

ويشعر اليابانيون أن هذه التوجيهات أو الإرشادات الإدارية تمثل الأغلبية ويتقيد الجميع بقبولها وتنفيذها؛ لأنها نابعة من شعب متجانس لا يشوبه التعصب أو البغضاء. والسبب الرئيسي لهذا القبول والرضوخ التام للتوجيهات الإدارية نابع من أن اليابان لم يدخلها أي محتل أجنبي منذ آلاف السنين وحتى مجيء الاحتلال الأمريكي عام ١٩٤٥. ومع اضمحلال وانعدام قوة العسكرية بعد الحرب العالمية الثانية وانخفاض نسبة الضرائب ازداد قبول السلطة البيروقراطية كونها نابعة من مجتمع متجانس يفترض فيه خدمة موظفي البيروقراطية لمتطلبات الشعب. وتتحقق أهمية هذه التوجيهات الإدارية في قدرتها على حماية إنتاج الشركات الصانعة في القضاء على العادم والفائض من خلال التنميط أولاً ومن خلال المقاييس العالية للإنتاج المكثف والمرتبط جميعه بحماية الصناعات المحلية.

ابتداء التماسك التنظيمي يعطي ثماره في حركة التصحيح الأمريكية بعد هزيمة الحرب وخلال الاحتلال الأمريكي في تمزيق الاحتكار للزياتسو (العوائل المحظوظة) الذي عزز هذا التماسك في تحديد هوية الإدارة العليا والأهداف العامة للشركة وفوق ذلك كله في الفصل ما بين امتلاك الشركة وإدارتها والرقابة عليها. إلغاء الاحتكار دون شك كَوْن طبقة المديرين المحترفين الذين أصبحوا أعضاء في مجلس الإدارات للشركات وساهم مساهمة فاعلة في تحقيق النمو والتطور الذي

نحن بصدده. فقد أصبحت اليابان ذات اقتصاد رأسمالي بدون رأسماليين بتوفر (٧٧١٠) وظيفة إدارة عليا فقط عام ١٩٤٩ بتخلي أعضاء الزياتسو عن الإدارة وعضوية مجلس الإدارة. هذه الفرصة لجيل جديد من العاملين في الإدارة الوسطى من الشركة لإدارتها أعطى رخصاً لا يمكن تجاهله في الحافز والدافع لهؤلاء كعينة أولية في العمل الجاد لبناء الصناعات المنافسة.

ومع التماسك التنظيمي بعد الحرب العالمية الثانية وظهور طبقة المديرين اتجهت اليابان السلمية إلى الترابطية والاعتمادية لتحقيق المصالح المتبادلة ما بين المساهم والعامل والمورد والمستهلك في اصطلاحهم (Stakeholder) بدلاً من المساهمين أو المالكين (Shareholder)، وأصبح العرف السائد بعد حل الاحتكار وتغيير مصدر القوة والتأثير إلى الإدارة العليا للبنك الممول من نواحي تفصيلية ومن وزارة التجارة والصناعة الدولية (MITI) بفعل التوجيهات أو الإرشادات الإدارية من منظور كلي. وأصبح الاتجاه بناء على ذلك طويل الأمد، إذ إن الإدارة العليا الممثلة لمجلس المديرين تنظر للنشاط والمردود من منظار الأفق الواسع والطويل الأمد، وليس للحصول على أعلى حد من الربح للمساهمين، لأن المساهمين لا يشكلون إلا جزءاً بسيطاً من الهدف الذي يعملون لتحقيقه لصالح (Stakeholders) وهم الموظفون والعمال والإدارة العليا والمستهلكون والموردون والموزعون والبنك الممول إلى جانب المساهمين. لا تسعى الشركات اليابانية للربح في المدى القصير بل لتحقيق البقاء والاستمرارية على المدى الطويل. ولا يمكن لمجموعة أن تحقق أغراضها على حساب الأخرى، ولا يمكن إغفال أي مجموعة في حالات الإفلاس أو الأزمات. والعلاقة الوثيقة للبنك الممول في اليابان مع الشركة فريدة من نوعها في العالم إذ تعتبر علاقة تكامل بمنح قرض طويل الأجل وخدمات مالية

واستشارات هذا إلى جانب ضمان البنك للشركة بالاستمرار في حالة الخسارة والإفلاس. ونظام كيريتسو (Keiretsu) في الاتحاد والمشاركة كذلك يؤكد التكامل وديمومة ترابط المصالح. فالمساهمون يتلقون أرباحاً ثابتة على أسهمهم ويتم كذلك منحهم أسهماً جديدة بالقيمة الاسمية في حالة الاكتتاب الإضافي تعويضاً لولايتهم وتفانيهم مع الشركة. إن هذا كله يعكس الراحة النفسية لمجلس المديرين والعضو المنتدب للشركة بأنه لا ضغوط عليهم للحصول على الربح في الأجل القصير ولا ضرورة لاهتمامهم بصعود قيمة السهم السوقية. وبهذا يركزون على أهدافهم طويلة الأجل في الحصول على الحصة السوقية والنمو. ولهذا السبب نلاحظ بوضوح القدرة التنافسية للشركات اليابانية أمام غيرها التي تركز على الربح القصير الأجل. فالحصول على حصة من السوق والنمو المضطرد يعتبر أكبر وأنبى الأهداف للشركات والإدارة اليابانية من نهج إستراتيجي طويل الأمد. فالشركات تفضل النمو عن الأرباح وخاصة بعد حل الزيياتسو وانفصال رأس المال عن الإدارة أو كما يسمون اليابان بأنها دولة ذات اقتصاد رأسمالي بدون رأسمالين. وإلقاء نظرة على الجدول التالي تتضح أهداف الشركات اليابانية مقارنة بالأمريكية على سبيل المثال:

اليابان	أمريكا	
١ر٢٤	٢ر٤٣	العائد على الاستثمار
٠.٢	١ر١٤	ازدياد قيمة السهم في السوق
١ر٤٣	٧٣	الزيادة في حصة السوق
١ر٠٦	٢١	نسبة زيادة المنتجات الجديدة

كما أن المستهلك الياباني كما يسميه البروفسور رتشي (Richie) الأستاذ بجامعة كولومبيا المختص بالأدب الياباني يطلق على الحضارة اليابانية تعبير (حضارة المستهلك)، إذ إنه لمن الغرائب أن يطلق أستاذ أمريكي من معقل نظرية التسويق هذا التعبير على اليابان. إن مصادر المنافسة اليابانية مع أننا أوضحنا علاقتها بالتاريخ والجغرافيا والتضحية بالعمل من أجل البقاء، فإن دور الفرد الياباني وسلوكه الاستهلاكي ضرورة لتعزيز المحس والمسلک التنافسي الذي تسعى الشركات لتحقيقه من أجل تحقيق حاجات ورغبات المستهلك المحلي. هذا المستهلك المحلي هو الذي بذر وزرع وجذر المسلك التنافسي للشركات في اليابان من أجل نوعية عالية الجودة للسلعة. هذا المستهلك يصعب على الشركة المنتجة إرضاءه حيث إنه شديد التدقيق في التفاصيل والتوافه ويتفحص كل مشترياته وفي البحث عن أي تقصير أو نواقص قد تكون مقبولة في دول العالم الأخرى، ولهذا كله ظهرت النظرية اليابانية كيزن وتركيزها على إرضاء المستهلك. ولتحقيق رضا المستهلك، فإن السيارة الألمانية بي أم دبليو (BMW) يتم إعادة تفكيك وتركيب السيارة بعد وصولها مستوردة وتركيب أي إضافة محققة للهدف في النوعية المتميزة. وينطبق هذا على كافة المستوردات وخير مثال ما حققته الساعات اليابانية - السويسرية المشتركة سيكو (SEIKO) بدخولها السوق اليابانية بعد تعديل النوعية مما أعطها سمعة عالمية. وتتجه الشركات العالمية الغربية والكورية إلى الوصول للمستهلك الياباني وإرضائه بالنوعية المتميزة من أجل إيجاد قدم لها في المنافسة العالمية. إن إرضاء حاجات ورغبات المستهلك الياباني كانت ولا زالت مصدراً أساسياً لتحسين النوعية والتي أوصلت المنتج الياباني ليكون منافساً عالمياً للمنتجات الأخرى.

## ثانياً : الإستراتيجية (STRATEGY).

استطاع اليابانيون بحكم العمل الجاد والإخلاص والتفاني والرغبة في البقاء على تفهم واستخدام النظريات الإستراتيجية لقطاع الأعمال والتي ظهرت في الغرب بشكل واضح وملحوس في قراءة الكتابات اليابانية والتطبيق العملي. فكتابات كينيشي أوماي (Keniechi Ohmae) الذي وصلت مبيعات كتابه (The mind of the strategist) لأعلى مبيعات تمت حتى الآن في العالم تعكس هذا الاستيعاب. وفي العمل التطبيقي نجدهم ينفذون إستراتيجية التكامل الأفقي في معظم أعمالهم الدولية، إذ إن نظرية بورتر للتكامل الأفقي تعني (ائتلاف وجمع تقنيات مختلفة ومتميزة من حيث الإنتاج والتوزيع والبيع ضمن الشركة الواحدة). هذا التكامل الأفقي ذو شقين أحدهما أمامي والآخر خلفي. فالأمامي يركز على إيجاد المصنع مثلاً قريباً من المستهلك، والخلفي في إيجاد المصنع قريباً من المواد الخام. وقد اتجه اليابانيون نحو التكامل الأمامي والخلفي للتقليل من تكلفة المواد الخام واستقرار تواجدها. وقد اتجهت شركات صناعة الحديد والصلب إلى القضاء على عائقهم الكبير في عدم توفر الخامات بأرضهم والتكلفة العالية لشحن الخام باستيرادها من الخارج وذلك بشرائهم لعدد من شركات الحديد في أستراليا وتحقق لهم التكلفة الأقل للخام واستقرار العرض للمواد الخام، كما تم بناء المصانع على الشواطئ للتقليل من كلفة شحن الخام من الموانئ. كما قامت شركات هوندا وكانون بعمليات مشابهة بصناعة الأجزاء خارج اليابان مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الكفاءة وضمان النوعية بهذه الشركة لحصولهم على مصدر القوة والتأثير لاستقرار وصول المادة الخام بنوعية مطلوبة وصناعة الأجزاء حسب التنميط الياباني.

إن عملية التشديد والتأكيد على تحقيق حاجات ورغبات المستهلك والسوق أدت وتؤدي إلى ازدياد مقدرتهم في سرعة تحديد الفرص في السوق وقدرتهم الوقتية كذلك على تحديد حجم وأثر المنافسة. هذا النشاط في المبادأة بدلاً من الاسترخاء في إحداث وابتكار منتجات جديدة تقنية مثل الساعة الرقمية وال (Quartz) في الساعات أمثلة حية كما قدموا هذه التقنية عام ١٩٦٤ في الساعات مما أثر بشكل كبير على صناعة الساعات السويسرية. وما قدموه كذلك في صناعة الكاميرات لمنافسة الصناعة الألمانية خير دليل على السرعة في ابتكار تقنيات تلبي حاجات ورغبات المستهلك. كما أن القدرة التسويقية اليابانية في الترابط ما بين الشركة المنتجة ووكيلها وموزعها والمستهلك في تركيزهم على آراء وملاحظات الموزع في مرحلة الابتكار للسلعة الجديد. وتجربة تويوتا في منافسة الفولكسواجن ورينو في أمريكا منذ عام ١٩٥٧ أثبتت توجه الشركات اليابانية إلى الاستمرارية في تحسين المنتجات حتى حققت المنافسة.

فالإستراتيجية التسويقية اليابانية المرتبطة في تحقيق رغبات جميع فئات المستهلكين في إنتاج السلع وأشكال وأحجام محققة لهذه الغاية. فالمنافسة اليابانية الداخلية تعتبر بحجمها وكثرة المنتجين لنفس السلعة أكثر من جميع الدول الأوروبية والأمريكية مجتمعة. فاليابان لديها إحدى عشرة شركة منتجة للسيارات مقارنة بثلاث شركات أمريكية فقط. وتركيزهم على حصة في أي سوق وأهدافهم طويلة الأمد مع التركيز الشديد على النوعية المرتبطة بالسعر المعقول وفي الأسعار التخفيضية لغزو السوق والاحتفاظ بالحصة مع اقتصاديات الحجم. ويلاحظ ذلك في الترابط ما بين الشركة المنتجة ووكيل التوزيع إذ يعتبرونه (Stakeholder) معهم ويقدمون له كافة الخدمات الضرورية لتحقيق الإستراتيجية التسويقية من تدريب ودعاية وإعلان وهامش ربحي جيد أكبر من ربح الشركة المنتجة.

ويبقى قبل ذلك الإستراتيجية الإنتاجية في نظام (TPM و TQM و QC) أو الإدارة الوقائية للمكانن والمعدات ومجموعات العمل وإدارة النوعية الشاملة في استخدام المكانن والمعدات التقنية في إنتاجية المكانن الحديثة، إذ إن المصانع اليابانية تعتبر من أكثر المصانع إهلاكاً (Depreciation) لمعداتها في العالم والمبادأة في تحديث المعدات التقنية التي يتم إنتاجها محلياً من الشركة نفسها للوصول إلى المنافسة وحصة السوق. حتى إن كثيراً من الشركات تمنع أي أجنبي من دخول أرض المصنع حتى لا تسرب التقنية الخاصة بمكاننهم إلى الشركات المنافسة. كما أن العاملين غير المتخصصين في ماكينة محددة وانتقالهم للعمل على معظم المكانن والمعدات ضمن فلسفة مجموعات العمل وحتى لا تبقى بعض المكانن دون تشغيل في الأوقات الحرجة. ويساهم نظام كيزن و (في الوقت المحدد) في تقليل المخزون من السلع المنتجة وكذلك في التقليل من المواد الخام والمشتريات مما له أثر كبير على إستراتيجية الإنتاج مما يقلل تكاليف السلعة وتكاليف التشغيل. أضف إلى ذلك الصرف السخي على البحوث التطويرية في اختراع وابتكار منتجات جديدة إذ إن معظم العاملين والمهندسين والباحثين في هذا النشاط ليسوا متخصصين بالتحديد كغيرهم بدول العالم، بل سبق لهم العمل في الإنتاج والبيع والتسويق قبل وصولهم إلى نشاط البحث والتطوير. وتركز على سبيل المثال شركة (Matsushita) الكهربائية على أن يكون جهاز البحث والتطوير المتخصص فقط ٢٠٪ والباقي ممن كانوا في الإنتاج والتسويق والبيع.

**ثالثاً : العناصر والخصائص البنوية والهيكلية (Structure).**

إن السمات القيادية اليابانية تعكسها الثقافة والحضارة اليابانية في السلطة الأبوية بدايةً، وتؤكدها القبول من المرؤوسين للقائد أو الرئيس إذ إن الترقية

للوظائف الإشرافية والإدارة المتوسطة والإدارة العليا تتم ضمن عملية الجماعية في الاستشارة للمرؤوسين في مدى قبولهم للقائد. فالترقية مبنية على الأقدمية والخبرة الطويلة في جميع النشاطات، كما أن من خصائص تقويم المدراء والقادة بقدرتهم على تدريب وتطوير مرؤوسيه في المبادرة والعمل الجماعي وصناعة القرارات الجماعية والإجماعية. فالاتصالات الميسرة يعززها جماعات العمل في الجماعية وكذلك الإجماع على صناعة واتخاذ القرار ونظام الرنجي. إن كمية المعلومات التي تنتقل بين العاملين والمشرفين والإدارة كبيرة في ظل هذه الفلسفات اليابانية في الرنجي والجماعية والإجماع. كما أن انتقال الموظف والعامل بين جميع النشاطات له أثر كبير على العلاقات غير الرسمية في الصداقة والزمالة بعد انتهاء الدوام بما يحدد السمة الاتصالية في الثقة والتعاون. كما أن المساواة بين الجميع من قادة ومديرين وعاملين أدت إلى التماسك الداخلي للشعب الياباني، إذ إن الشركات اليابانية تحاول جاهدة التقليل من فكرة المنزلة الرفيعة المرتبطة بالوظيفة والمكتب، وقد اتضح ذلك في مساق الحياة الوظيفية بشكل مسهب. كما أن الوظيفة الدائمة والتقويم الطويل الأمد خاصة مجتمعة ابتدأت تتأطر خلال الحركة التصحيحية من الجنرال مكارثر خلال احتلال اليابان، إلا أنها نجحت في زرع وتجزير الإخلاص والتفاني بالعمل على خلاف ما كانت قد صممت له آنذاك في بناء الأمن والاستقرار والقضاء على العسكرة الفاشية والكساد والجوع والفاقة التي جابهت اليابان بعد الهزيمة في الحرب العالمية الثانية. إن الأفق والبصيرة الطويلة الأجل تجعل إمكانية التقويم الطويل الأجل كذلك ممكنة ضمن مفهوم الوظيفة الدائمة، وقد اتضح بشكل مسهب آثار السلوك الفردي والسلوك التنظيمي لهذه الخاصية على أرض الواقع في الولاء والانتماء والإخلاص والتفاني.

Vogel, Ezra F. (editor) Modern Japanese Organization and Decision-Making. Tokyo, Charles E. Tuttle Company, 1985. pp. 11-17, 36-46, 164-166, 211-216, 226-229

د. إبراهيم عبدالله المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، الرياض، مطابع الشمس ٣٩٩١. الفصل الخامس عشر (نظرية الإستراتيجية) ص ٤٨٧-٥٣٢.

د. إبراهيم عبدالله المنيف، إستراتيجية تطوير قطاع الأعمال العربي، الرياض، دارالعلوم، ١٩٩٢، ص ١٣١-١٦٠.

## إستراتيجية انتقال وتطوير التقنية

رافق أسلوب نقل وتطوير التقنية مسيرة الحياة البشرية، وساهم في تصعيدها وزيادة وتيرتها انتقال الإنسان إلى الزراعة والصناعة من خلال اكتشاف المعادن التي كان لها الأثر الهائل في تسريع دورة تطور المجتمع البشري الذي بدأ سلسلة غير متناهية من استخدام التقنية وتبادلها ما زالت مستمرة حتى عصرنا الحاضر. إن الاستمرار المنطقي لحركة التاريخ يؤكد أن ظاهرة انتقال واستيعاب التقنية رافقت المجتمع البشري لتبادل الخبرات والتقنيات وتطويرها لخدمة مصالحه وتطوره. إن الارتباط المصيري بين مفردتي «الحضارة والتقنية» أصبح المعادلة المنطقية الوحيدة التي عليها ومنها انطلق التاريخ الإنساني، حيث إن امتلاك التقنية تم اعتباره أساساً للمقدرة التحكومية بمسيرة التاريخ في العصر الحديث.

ولا شك أن الابتكارات والاختراعات العلمية التي ابتدأت في القرن الثامن عشر في بريطانيا بهرت العالم أجمع وأكدت قدرتها على التحكم في مسيرة العالم آنذاك. ولا شك أن بريطانيا لاحظت ضرورة تنظيم ورقابة التقنية في مستعمراتها إذ وضعت شروطاً قاسية عندما أصدرت اللائحة الخاصة بمنع المستعمرات البريطانية من تصنيع الصوف عام ١٦٩٩ والقوانين المتابعة للأعوام ١٧٣٠ و١٧٤٩ و١٧٨٥ بمنع تصدير هذه المستعمرات لبعض الصناعات إلى بريطانيا والدول الأخرى ومنع تسرب أي معلومات عن صناعة النسيج، كما أصدرت عام ١٧٢٣ نظاماً خاصاً بمنع هجرة العمالة الفنية إلى المستعمرات وحظر إقامتهم خارج بريطانيا لأكثر من ستة أشهر. إن محاولات بريطانيا حماية انتقال التقنية إلى أمريكا بالذات، إحدى مستعمراتها آنذاك، كانت كما يؤكد ذلك عدد من المؤرخين، سبباً رئيسياً للثورة الأمريكية والحصول على الاستقلال عن بريطانيا عام ١٧٧٦. فاستمرار التاريخ

يدل على أن انتقال التقنية من بلد لآخر ظاهرة قديمة تتجلى فيها علاقة غير متكافئة بين مالك التقنية ومستوردها. كما أن استقرار التطور العالمي لانتقال التقنية يؤكد أن تطويع التقنية عملية إستراتيجية هادفة ومنظمة ومخططة بوعي وإدراك مجتمعي لما تحققه التقنية من أثر اقتصادي واجتماعي وسياسي.

لقد شهد منتصف القرن الثامن عشر بدايات النهضة الصناعية في أوروبا بعدد من الاختراعات العلمية ما بين عام ١٧٧٦ و ١٨٩٨ مثل اختراع الآلة البخارية والقارب والقطار البخاري والدينمو وآلة مورس واكتشاف أديسون للمصباح الكهربائي وصناعة السيارات والسفن الحربية والطائرات. وما يهمننا هنا أن بذور النمو والتطور للدراسات الاقتصادية بظهور نظرية آدم سميث عام ١٧٧٦ وكذلك نظرية مالثوس وريكاردو وجيمس مل وكارل ماركس مما ساهم في بدء التخطيط الاقتصادي عن طريق نقل التقنية الصناعية الذي تسارع بشكل متنامي وخاصة في أمريكا بعد استقلالها وهجرة الأيدي العاملة الفنية والعلماء إليها. ومع كبح جماح نقل التقنية البريطانية، تمكن (سليتر) عراب الصناعة الأمريكية الهرب من بريطانيا إلى أمريكا دون أن يتمكن من حمل أي أوراق أو خرائط أو مخططات ومع ذلك تمكن من اختراع آلة النسيج وحلج القطن المشهورة عام ١٧٩٠. ومن ذلك نستنتج أن الفترة الأولى للنهضة الصناعية مع معيقاتها البريطانية ساهمت في هجرة عدد كبير من الأيدي الماهرة والعلماء إلى أمريكا. ومع الازدياد الهائل في الاختراعات وقيام الحرب العالمية الأولى وما تنامي قبل الحرب العالمية الثانية من تقنيات متقدمة في الصناعات، مما أدى لبزوغ القوة التقنية الأمريكية التي ساهمت بعد هزيمة المانيا واليابان بشكل خاص إلى الانفتاح الكبير على نقل التقنية التي نحن بصدها وبالأخص إلى اليابان.

ويتضح مما سبق أن التطور التقني أخذ فترة طويلة من الزمن وصولاً إلى ظهور الآلة البخارية والتي تسارعت بشكل كبير بنمو الاختراعات والابتكارات المتتالية، وأكثر ما ساهم في الانفتاح التقني في ازدياد حركة تنقل الإنسان من منطقة إلى أخرى بظهور المواصلات السريعة (السيارة، القطار، الطائرة) بالإضافة إلى انتهاء الحرب العالمية الثانية والهزيمة لألمانيا واليابان. وقد ساهمت أمريكا بشكل كبير في برامج المعونات خلال فترة الاحتلال الأوروبي والياباني بسن مشاريع مثل مشروع مارشال لأوروبا ودودج لليابان مما ساهم في ازدياد وتيرة نقل التقنية. كما ساهم بشكل فاعل ظهور الشركات المتعددة الجنسية في نقل التقنية عن طريق استثمارات هذه الشركات المباشرة في دول خارج دولة المقر مع ما رافقها من شركات مختلطة وبيع التراخيص التي سنأتي إلى بعض إجراءاته في الإستراتيجية اليابانية وخاصة لما بعد هزيمة الحرب العالمية الثانية والاحتلال الأمريكي وحتى عصرنا الحاضر.

لم نعد بحاجة إلى تأكيد الحقيقة الثابتة بأن التقنية هي الوسيلة الرئيسية المحققة للتنمية والتطور الاقتصادي. وقد تبين لنا مما تقدم بأن انتقال التقنية ظاهرة حتمية تصطدم بعقبات أساسية في نوازع مالكة في كبح تزويدها ومحاولة تحكمه في اقتنائها واستمرارية استفادته منها. وأكثر ما يعيق تحقيق النقل الفاعل للتقنية استعداد المنقولة إليه وقدرته على استيعابها وهضمها واستخدامها وتطويرها وتطويعها وتطويرها وصولاً إلى ابتكار لاحق لتقنيات محلية. وما دمنا نسعى إلى معرفة الإستراتيجية الفاعلة لنقل التقنية وربط العلاقة ما بين مالك التقنية ومشتريها، فإن أهم عنصر للمتلقي ويمثل الرافد الأساسي لاستعداده وقدرته على استيعابها في قدرة القوى العاملة المحلية المتلقية من معرفة ومهارات وسلوك. إن القدرة الفكرية

والإبداعية للقوى البشرية والقوى العاملة المتلقية للتقنية والمرتبطة بالإستراتيجية تشكل حجر الأساس لتكوين وتأسيس الاستعداد لتبني التقنية والقدرة على استخدامها وتطويرها بشكل يكفل مردوداً رأسمالياً واستثمارياً متوازناً ومستمراً على المدى الطويل. فالإنسان كـرأسمال أولي في عملية الاستعداد، لا بد وأن يكون مزوداً بالمعرفة العلمية التجريدية التي تؤهله لفهم وتفسير النتائج والظواهر وترجمتها العلمية التجريدية التي تؤهله لفهم وتفسير النتائج والظواهر وترجمتها إلى مهارات فنية وإبداعية. فالاستعداد هو نواة التأسيس لعملية الانتقالية للتقنية المعززة بالإرادة والإدارة، والتي نتج عنها تحديث للعلم التجريدي وأسلوب تعليمه واستيعابه لما يخدم المجتمع في تطبيقه العملي، وفي آثاره الإيجابية في تغيير طريقة التفكير المجتمعي.

لقد ظهرت الاكتشافات العلمية في القرون الماضية نتيجة جهود خاصة بدافع وحافز فردي، ودون مساعدة أو دعم مادي من مؤسسات علمية أو مصالح تجارية كما هي الآن. ونتيجة الازدياد الهائل في عدد السكان، وازدياد الطلب ومحاولة إشباعه، فقد ازدادت الحاجة إلى الابتكارات العملية لتقليل تكاليف الإنتاج. ولهذا، فإن الكثيرين يعتبرون أن فلسفة الإدارة العلمية التي ظهرت قبل سبعة عقود تقريباً كانت نقطة تحول تاريخية عالمية في الإبداع والاختراع والابتكار لمصادر وأدوات جديدة ساعدت بشكل ملموس على تنمية مستوى الرفاهية للإنسان. ومن هذا المنطلق، يرون أن بروز الشركات المساهمة والمؤسسات الصناعية الضخمة ساهم في انتقال عملية الاكتشافات والاختراعات والابتكارات، من المجهود الفردي إلى هذه الشركات التي تولته بدعم مادي ومعنوي بإحداث إدارات البحوث والتطوير. ومن هنا نجد أن عملية التأسيس أصبحت أسهل بكثير من ذي قبل،

نتيجة انتقالها من المجهود الفردي إلى الجهد المؤسسي . وبذلك، فإن توافر الإرادة والإدارة للمنقولة إليه لا يجابه بصعوبات تعاملية مع الفرد المخترع، بل مع المؤسسة المالكة للتقنية، وهي الشركات المتعددة الجنسية التي ترغب في نشرها في ظل ظروف بيئية محفزة لدى طرف المنقول إليه إذا ما رأت أن المردود الاقتصادي محقق لأهدافها .

إن استقراء التاريخ يدل على أن انتقال التقنية أو (التكنولوجيا) من بلد لآخر هو ظاهرة قديمة تتجلى فيها علاقة غير متكافئة ما بين المصدر والمستورد، وتعتبر عملية مستمرة في الماضي والحاضر من حيث التطور والتقدم . وبدون أدنى شك، فإن الدول المالكة للتكنولوجيا تحبذ وتفضل استمرار استحواذها عليها وبقاء الدول الأخرى مجرد مستوردة لمنتجاتها . ولا أغالي كذلك بأن العلاقة بين المصدر والمستورد للتكنولوجيا شبيهة بالعلاقة بين الذئب والحمل . فالذئب لا يرى في الحمل إلا أنه فريسة، وعلى قدر يقظة الحمل وحمايته لنفسه تتحدد فرصته في النجاة . ومن هذا المنطلق، فإن دراستنا للتجربة اليابانية في الاستحواذ على التقنية من منظور إستراتيجي فقط ستأخذ منهجاً لإلقاء الضوء على الترتيبات والإجراءات الإستراتيجية التي حققها اليابان في نقل التقنية الغربية .

كان من السهل على البعض القول بأن التقدم الاقتصادي الياباني الملحوظ سببه الرئيسي الزيادة المتزنة والمستمرة في الإنتاجية والتي ارتبطت بالاستعارة والنقل للتقنية الأمريكية بعد هزيمتهم بالحرب العالمية الثانية والاحتلال الأمريكي الذي كان معطاءً لأقصى الحدود . ويضيف البعض الآخر بأن العزلة التاريخية الطويلة عن العالم والرغبة الجامحة باللحاق بالغرب كانت سبباً في التحفيز لما وصلت إليه اليابان من تقدم تقني . إلا أنه من التبسيط الوقوف عند هذا الحد من التعليل

للمعادلة المعروفة بالمدخلات والمخرجات فقط دون الولوج بالإبداعات الإستراتيجية للترابط ما بين الحكومة ورجال الأعمال وصولاً إلى معرفة إجرائية للابتكار في الاستحواذ على التقنية واستيعابها واستخدامها ومن ثم الإتيان بتقنيات يابانية محلية ساهمت في اعتبارها في العصر الحديث لأن تكون من أميز التقنيات العالمية المتقدمة. إنه لمن الإنصاف أن نبحت في كيفية الاستحواذ على التقنية الغربية وهضمها واستيعابها من منهج إستراتيجي ونهج مرتبط بالشوايت والمتغيرات الأساسية للمجتمع الياباني وصولاً إلى الاستفادة في كيفية بناء منهج ونهج عربي في انتقال التقنية.

يرى شومبيتر، المنظر الاقتصادي والأب الروحي للتنمية الاقتصادية، في تحليله للتجربة اليابانية أن الاقتصاد الرأسمالي يتصف بالاستمرارية ودون أي انقطاع في التحديث الذاتي من مؤسساته التي تقتحم الأساليب الجديدة في الإنتاج، أو التي تغتنم الفرصة التجارية في الهيكلية الصناعية المستحدثة وفي أسرع وقت ممكن. ويرى أن التجربة اليابانية قد تأثرت باستيعاب التغيرات التقنية بأسلوب مشابه لسرب الجراد أو النحل من قبل رجال الأعمال اليابانيين وأدى إلى ميكانيكية بطفرة اقتصادية وتعديلات هيكلية لفترة ممتدة بفعل هزيمة الحرب والاحتلال الأمريكي وضخ المعونات والتعاطف الأمريكي. ويرى كذلك أن الإبداع والابتكار الياباني المستمر يعتبر المحرك الرئيسي لاتجاه طويل الأمد في التنمية الاقتصادية لا سيما إذا كان مشحوناً بالاستثمارات المالية الممتدة والمعززة بالقروض العالية الميسرة من البنوك اليابانية والمرافقة لهذه الطفرة، التي انغمرت بسرب كبير من رجال الأعمال اليابانيين شديدي التوق لهضم واستيعاب التقنية الغربية. وبما أن الثغرة التقنية كانت كبيرة بينهم والغرب، تعززت بقدرة وإرادة ممتدة لفترة زمنية طويلة

أدت إلى استمرارية القابلية والتنشيط الصناعي، دون استرخاء، مع الازدياد المضطرد لسوق رأس المال البنكي. ولا يمكن بالطبع تحقيق التطور التسقيني والاقتصادي مدار البحث دون توفر القابلية لبيع التقنية الغربية من الشركات المتعددة الجنسية بفعل نظرية التجارة الخارجية المسماة نظرية الدورة الزمنية لحياة المنتج (Product Life Cycle) التي ساهمت في دفع وتحفيز هذه الشركات الغربية على بيع تراخيص التقنية وبراءات الاختراع لليابان؛ لأن الصناعة أو المنتج قد تم إشباع رغبات السوق المحلي الأمريكي من ذلك المنتج، ووصلت الشركة الغربية إلى ابتكار لسلعة جديدة. ولم يكن فقط لإرادة رجال الأعمال اليابانيين من جانب وتوفير التقنية الأمريكية من جانب آخر كل المسببات لنجاح نموذج شومبيتر، بل تعززت كما سبق إيضاحه في المساقات السابقة بإبداعهم للإنتاج المكثف المتزامن مع الاستهلاك المحلي المكثف الذي كان ولا يزال اليابانيون كشعب يتوقون الوصول إليه في تقليدهم ليصلوا إلى المستوى الاستهلاكي الغربي والذي فتح أسواقاً محلية كبيرة لمنتجات من التقنية الغربية ذات الأسماء اللامعة (Brand Name) وترافق كذلك دون شك مع (سوق المال) الذي يسميه شومبيتر المركز الرئيسي للنظام الرأسمالي بما قدمته البنوك اليابانية من قروض ميسرة تصل إلى ٨٠٪ من حقوق المساهمين أتينا إلى إيضاحها في المساقات السابقة.

تعود التجربة اليابانية للاستحواذ على التقنية تاريخياً إلى آلاف السنين لنجاحهم في صهر ولحام النحاس عام ٧٤٧ لتمثال بوذا الذي فاق مثيله بالهند آنذاك. ونجحت بالتجربة الثانية عام ١٥٤٣ في استيراد البندقية الحربية البرتغالية ومن ثم صناعتها بعد اثني عشر عاماً وفي عام ١٥٦٥. ووصل إنتاجهم من البنادق الحربية إلى مائة ألف بندقية مقارنة بفرنسا الذي وصل إنتاجها آنذاك إلى عشرة

آلاف فقط . ومع بداية عصر الميحي ، قامت بشراء مصنع متكامل لصناعة الحرير عام ١٨٧٣ بما فيه الطوب الخاص لبناء المصنع مع استقدام (١٥) فني فرنسي لتشغيله، وبعد مرور (٤٠) عاماً وبالتحديد عام ١٩١٠ أصبحت اليابان أكبر دولة منتجة للحرير . كما أخذت عن بريطانيا في عام ١٨٨٢ صناعة النسيج بإنشاء أول مصنع متكامل تم لتشغيله بعمالة فنية بريطانية من مانشيستر وابتداء إنتاجه عام ١٨٨٥ وأصبحت دولة منتجة ومصدرة للنسيج آنذاك . إن افتقار اليابان في هذه الحقبة الأولى لعصر النهضة للأيدي العاملة المختصة بالصناعة قد انعكس بدراسة أجريت للفترة من عام ١٨٧٠ وحتى ١٨٨٥ وتبين من خلالها أن ٤٢٪ من ميزانية وزارة الصناعة لعام ١٨٧١ تم صرفه رواتب وأجور للعمال والخبراء الأجانب . وازدادت هذه النسبة لتصل إلى ٦٦,٦٪ من ميزانية الوزارة رواتب وأجور للعمال الغربية المتخصصة لعام ١٨٧٧ .

وقد أوضحت في المساقات السابقة الرغبة الجامحة للتعليم والتدريب بعد الانفتاح الذي ابتداء عام ١٨٦٥ بالبعثات الدراسية إلى أوروبا . وأوضحت أن عملية الاختيار للمبتعثين وتركيز دراستهم وتدريبهم على الجانب المهني والمشاركة والتدقيق في كل ما يقابلهم من أمور جديدة ومحاولة رسمها وعمل مخطط لها ساهم في ازدياد العمالة الفنية الماهرة اليابانية مع بداية القرن العشرين . وقد صدرت تعليمات شديدة للمبتعثين عام ١٨٧٠ بعدم الاقتراض المالي أو أي موجودات من الغرباء، وهذا لا شك يعكس الإستراتيجية اليابانية بعد هزيمة الحرب العالمية الثانية التي تركز على (تعلم التقنية الغربية دون الاعتماد على رأس المال الغربي) . فقد كان تركيز المبتعثين على ما يسمى باليابانية (Shistesudan) أي الفحص الدقيق والدراسة المتأنية لكل ما يشاهده الطالب خلال دراسته مما يعكس

كذلك الملاحظة المعاصرة للمجموعات اليابانية التي تزور بلاد العالم وتلتقط الصور الفوتوغرافية للمشاهد والأماكن التي تثير فيهم الفضول وحب الاستطلاع والتعلم .

لقد استفادت اليابان من جراء العزلة الطويلة في تكوين شعب متجانس أوضحنا مزاياه الإستراتيجية على المدى الطويل ، مع ما رافق ذلك من عقدة النقص الراسخة بإعجابهم الشديد بالنموذج الغربي للتقنية وعقدة الفوقية على الشعوب الآسيوية . هذه التحديات والفرص أعطتهم العزم والإرادة على تقليد الغرب للقضاء على عقدة النقص مع ما يرافقها من قدرة للتقدم لتعزيز العقدة الفوقية على الدول المجاورة خوفاً من أي تهديد قد تلقاه مستقبلاً من هذه الدول وخاصة الصين . إن التهديد والتحدي الذي تعيشه من الدول المجاورة والفرصة للانطلاق في تقليد واستيعاب التقنية الغربية أعطتهم الفرصة الإستراتيجية ورد الفعل للحفاظ على حضارتهم من أي إثارة خارجية . إن السر في التجربة اليابانية يرتكز على القدرة العالية لرد الفعل للأحوال العامة المعادية في الثوابت البيئية كالجغرافيا وانعدام الثروات المتصفة بالقلّة والندرة مع الفاقة وتحويلها إلى مصادر إيجابية لصالح التنمية والتطوير العام . فحجم الأرض الصغيرة أعطتهم القدرة على الإتيان بإستراتيجية تحويل الشواطئ إلى مناطق صناعية متقدمة للبتروكيماويات والحديد وأصبحت قريبة من الموانئ لوصول المواد الخام وقريبة كذلك لنقاط التصدير .

ومع استمرار الموجة الأولى من التوفيق والملاءمة والتحديث التي ابتدأت عام ١٨٦٥ ، وعودة المبتعثين للدراسة في ألمانيا وبريطانيا وفرنسا ، والاتجاه نحو العسكرة واستعمار الدول المحيطة وتحويل الصناعات الحديدية إلى الآلة الحربية ، فقد أصبح لديهم ترسبات كبيرة من المعرفة والمهارات والسلوك الانضباطي وإن كانت هزيمة الحرب العالمية الثانية قد دمرت معظمها . وقد اتضح من المساقات في الفصول

السابقة أن اليابان المسالمة قد استفادت من الاحتلال الأمريكي والتعاطف مع بنائها الذاتي من خلال المنح والمشاريع والانفتاح الذي عززته الحكومة الأمريكية بتشجيع الشركات الصناعية على الاتجاه نحو بناء اليابان الجديد بطفرة ما بعد الحرب. ومع هذا التعزيز والتشجيع الأمريكي الذي رافقه إستراتيجية ذاتية فاعلة في الاستحواذ على التقنية الغربية المنطلقة من أحكام الرقابة الحكومية الشديدة على أسلوب نقل التقنية. وابتدأت عملية الشراء للتقنية الغربية من المنشآت ورجال الأعمال اليابانيين تتم بعد الحصول على موافقة حكومية مفروضة بنظام تحويلات النقد الأجنبي المسمى (نظام الرقابة على تحويل العملة الأجنبية) الصادر عام ١٩٤٩. وكان الهدف الرئيسي من هذا النظام الرقابي الصارم للتأكيد على تنظيم عملية خروج النقد الأجنبي من الاحتياطي العام الذي كان نادراً، مما عزز رقابة الحكومة على حماية العملة المحلية. وقد تعزز هذا النظام الرقابي بنظام آخر صدر عام ١٩٥٠ باسم (نظام الاستثمار الأجنبي) والهادف إلى نمو رأس المال الأجنبي المرافق للتقنية الغربية والأمريكية بالذات خلال فترة الاحتلال الأمريكي، بغية تنمية الاقتصاد وتعزيز ميزان المدفوعات المحلي. وقد كان لصدور هذا النظام الاستثماري أثر إيجابي في تخفيف حدة السلبية التي كانت قائمة بوجود نظام الرقابة على تحويل العملة الأجنبية. ومن منظور إستراتيجي، فإن النظامين معاً يمكن القول بأنهما مكملين لبعضهم البعض فأحدهما لحماية الاحتياطيات من العملة الأجنبية والآخر لزيادة ميزان المدفوعات من العملة الأجنبية كما ورد ذلك في مقدمة نظام الاستثمار الأجنبي في اليابان التي نصت على (تجنيد هذه الاستثمارات الأجنبية للمساهمة الفاعلة في تحقيق الاكتفاء الذاتي والتنمية المتزنة للاقتصاد الياباني مع تحسين ميزان المدفوعات ومن خلال دفع الحوالات المالية للأرباح بالعملة الأجنبية لهذه

الاستثمارات الخارجية مع تقديم كافة الضمانات لهذه الاستثمارات). فالقراءة المتأنية لهذه المقدمة تعطي دلالات إستراتيجية بضرورة توفر الرقابة الحكومية في الاستحواذ على التقنية المرافقة لرأس المال الأجنبي دون أي تأثير على استقلالية الاقتصاد الياباني مع منح المستثمر الأجنبي الضمانات الكافية لتحويل الأرباح بعد الموافقة على استثماره.

وركزت الحكومة رقابتها الشديدة على ثلاثة مصادر للاتفاقيات مع الشركات الغربية في اتفاقيات الترخيص لشركة يابانية من شركة غريبة أو عقد الشراكة المختلطة اليابانية والغربية أو في عقد الشركة الغربية لفتح فرع مباشر لها في اليابان. واتبعت التكتيك المحقق للإستراتيجية بأن يقوم رجال الأعمال اليابانيين بصياغة الاتفاقية مع صاحب التقنية ومن ثم تقوم بمراجعة الاتفاقية وتضيف عليها ملحق خاص يوقعه الطرفان وتصادق عليه الحكومة بالتعديلات الواردة بالملحق بما يسمى التعديلات الاستثنائية ( Exceptional Adjustment ) في الأمور الأساسية المتعلقة بتغيير شروط نقل التقنية وأسلوب تحويل قيمة الترخيص بالنسبة للدفعة المقدمة والحد الأدنى وتدريب اليابانيين كشرط أولي وأساسي في دفع استحقاقات الشريك الأجنبي مع تقرير مفصل بأسماء المتدربين والحصول على الرسومات والعلامة التجارية وحقوق الاختراع والأهم من ذلك تركيز الحكومة على إضافة حق الشركة في البيع للأسواق الخارجية خارج دولة مقر صاحب التقنية وحق الشركة اليابانية بالاستمرار في الصناعة بعد انتهاء فترة العقد وإزالة شروط تمتع الشريك الأجنبي صاحب التقنية بالحصول على قائمة بالشركات المتعاملة. هذا بالإضافة إلى حق الحكومة لتعديل مدة العقد بالنقص مع حذف أي شرط وبشكل مطلق للتجديد التلقائي للعقد. ولا شك أن القوة الدافعة للاحتلال الأمريكي المرافقة للظفرة

الاقتصادية الجامحة مع ما رافقها من إيجابيات تتعلق برغبة الشركات المتعددة الجنسية في نقل التقنية لخارج بلادهم من منظور نظرية الدورة الزمنية لحياة السلعة (Product Life Cycle) مما ساهم في قبول الشركات الأمريكية لشروط الملحق الذي تفرضه الحكومة اليابانية.

وقد ساهمت نظرية الدورة الزمنية لحياة المنتج في مجمل النظرية الخاصة بالتجارة الدولية في انتشار التقنية من حيث النقل والاستيعاب والتحديث والاستحداث. فبعد الإنتاج التقني للغرب مثلاً لسلعة أو منتج جديد، يتم تسويقه محلياً ومن ثم تسويقه دولياً عن طريق التصدير وتكون الشركة الأمريكية قد تمكنت من الحصول على الحصص وحصة السوق دون منافسة. تأتي بعدها موجة جديدة من المنافسين من الدول المستوردة والتي تتمتع بمميزات مقارنة من حيث العمالة والمواد الخام مما يحقق في تمتعها بحصة من السوق المحلي ووقف الاستيراد. تتأثر حصة صاحب التقنية الحصري مما يعزز رغبته في انتقال التقنية إلى المجتمع الدولي بإنشاء مصانع في مناطق أخرى تتمتع بمزايا تنافسية وعلى أثره تتجه الشركات الكبرى نحو إنشاء مصنع في هذه البلاد التي تتمتع بسوق استهلاكي كبير. وهذا ما حدث بعد الحرب العالمية الثانية باتجاه كثير من الشركات الأمريكية صاحبة التقنية إلى اليابان لإنشاء مصانعها بطريقة الاستثمار الخارجي المباشر لهذه الشركات العالمية للمحافظة على حصتها من السوق وحفاظها على التقنية الحصرية. وهذا ما قامت به اليابان لاحقاً في استثماراتها المباشرة الخارجية في دول شرق آسيا من حيث إنشاء المصانع اليابانية بشكل مباشر لشركاتها وعن طريق البيوتات التجارية في هذه الأسواق التي تتميز بالعمال الرخيصة أو توفر المواد الخام الرخيصة وفي احتفاظها بالتقنية اليابانية ونقلها لهذه البلاد واحتفاظها بحصة من السوق التي كانت قبل ذلك سوقاً تصديرية. وقد ساهمت هذه البيوتات التجارية في إيجاد مصادر لإنشاء

شركات يابانية مختلطة تصل فيها نسبة الشريك المحلي إلى ٥٠٪ وصاحب التقنية إلى ٢٠٪ و ٣٠٪ للبيوتات التجارية المعروفة أمثال متسوي وميتسوبيشي وغيرها . ومع أن اليابانيون جابهوا الصعاب في قبول الشركات الألمانية والسويسرية لشروطهم في اتفاقيات التراخيص خوفاً من منافستهم المستقبلية، إلا أن الشركات المتعددة الجنسية الأمريكية بالذات وجدت سوقاً واسعاً للولوج بما تقدمه هذه الطفرة إليهم من مزايا عن طريق الشركات المسجلة في سويسرا وبنما وجزر الكايمان كصورة من صور التهرب الضريبي لأرباحهم من هذه الصفقات في بلادهم . وكانت هذه الشركات ترى في بيع التراخيص وحقوق الاختراع ما يعتبرونه أرباحاً إضافية وكسباً مفاجئاً وغير متوقع (Windfall Gain) مما ساهم في تنشيط إجراءات النقل التقني مع ما رافق ذلك من استرخاء لدى الحكومة الأمريكية في انعدام الرقابة على مثل هذا البيع للدول الحليفة . وكانت الولايات المتحدة الأمريكية أكبر مصدر للتقنية خلال فترة الاحتلال لليابان بشكل اتفاقيات ترخيص أو حقوق منح الاختراع أو بفتح فرع للشركة المتعددة الجنسية مقارنة بجميع الدول الأوروبية الإحدى عشرة في الفترة ما بين عامي ١٩٥٠-١٩٧٠ حيث بلغت ٤٨٠٩ ترخيصاً أمريكياً مقارنة بالإجمالي البالغ (٨٣٢٤) ترخيصاً . واستلمت أمريكا إيرادات لحقوق الاختراع من اليابان لعام ١٩٦٣ بلغت (٨٥) مليون دولار . واتضح من الدراسات البريطانية التي أجريت أن بيع حقوق الاختراع الأمريكية إلى اليابان كان له مردودٌ ماليٌ مضاعفٌ عما كانت تحصل عليه الشركات الأمريكية من هذا البيع التقني بالمقارنة مع الدول الأوروبية، أي إن اليابانيين كانوا يدفعون مبالغ طائلة مقابل الحصول على التقنية حسب الشروط اليابانية التي تقرها وزارة التجارة والصناعة والتي تكون ملحقاً بالعقد الخاص بشراء التقنية .

واتجهت الرقابة الحكومية عام ١٩٧١ إلى إستراتيجية منفتحة لتحرير الاستثمار الأجنبي وزيادة دور رأس المال الأجنبي بفعالية متناهية بسماحها للشركات الغربية بامتلاك ١٠٠٪ من فرع مصنع الشركة باليابان بقائمة محددة لعدد من الصناعات التي وصلت فيها اليابان إلى مستوى صناعي تقني متقدم لارتياح الحكومة اليابانية من قدرة الصناعة الوطنية على المنافسة لهذه الصناعات. ومن جانب آخر تم إعداد قائمة بالصناعات التي سمحت الحكومة اليابانية بدخول التقنية الغربية شريكاً بنسبة لا تزيد عن ٥٠٪ خوفاً من السيطرة الغربية على هذه الصناعات. وبالإضافة إلى ذلك، أصدرت الحكومة قائمة بالصناعات التي لا تزيد حصة الشريك الأجنبي الواحد عن ١٠٪ وبحد أعلى ١٥٪ لمجموعة المستثمرين الأجانب لأكثر من شريك في الصناعات الزراعية والسمكية ومصافي البترول وتسويقه وصناعة الجلود وتسويق وتأجير الكمبيوتر. وحتى تتحقق الإستراتيجية التقنية، اتبعت الحكومة اليابانية تكتيك فيه نوع من الغموض يتعلق بالاستثمار الصناعي الأجنبي يعطي الحرية للمدراء الحكوميين بإعطاء معلومات شفوية تعتمد على اللقاءات وجهاً لوجه دون أي توجيهات إدارية تسمى باليابانية نايكي (Naiki) تعكس أسلوباً معتمداً على الحالة المقترحة للاستثمار الأجنبي يتم إعطاء الرأي بخصوصها شفهيّاً وتجعل قوة المركز الحكومي جليه للمستثمر الأجنبي. وأكثر ما تركز عليه هذه الاجتماعات والمعلومات الشفهية في تحقيق الإستراتيجية اليابانية من الشريك الأجنبي بإزالة العوائق في عقود التقنية وشراء براءات الاختراعات في حذف أي مواد في هذه العقود تتعلق في وضع قيود على الشركة اليابانية من حيث ولوجها الأسواق العالمية للسلعة المنتجة. فمثلاً تتطلب الشركة الغربية صاحبة العلامة التجارية المشهورة مثل IBM أن لا يتم بيع منتجات المصنع الياباني الشريك

في أسواق معينة تتوفر بها وكلاء أو مكاتب للشركة مالكة التقنية. وتحاول الحكومة اليابانية عن طريق الإجراءات هذه إزالة هذه الشروط أمام الصادرات اليابانية لتلك الصناعة فيما إذا تمكنت من ذلك مع صاحبة التقنية.

بعد أن وصلت اليابان إلى مرحلة متقدمة من تحقيق هدفها الرئيسي في إحلال الصناعات اليابانية بدلاً من استيراد الصناعات الأجنبية، اتجهت نحو التصدير مما ساهم في تحفيز المديرين اليابانيين نحو المنافسة العالمية في التميز النوعي للمنتجات اليابانية والسعي الحثيث للوصول إلى هذا المستوى من التميز. وقد أدى ذلك في المرحلة الحالية ومنذ عام ١٩٦٠ إلى الإتيان بتقنيات محلية يابانية جديدة بدلاً من شراء التقنية الغربية. اتجهت الإدارة اليابانية بدلاً من شراء التقنية وحقوق الاختراع إلى رصد ميزانيات مخصصة للبحوث والدراسات وصولاً إلى الإبداع والابتكار للتقنيات اليابانية كمرحلة ثانية بعد المرحلة الأولى بشراء التقنية وعقود حقوق الاختراع. واستمرت المرحلة الثانية في الإتيان بتقنيات يابانية حتى العصر الحالي تنامت وتطورت للمرحلة الثالثة في تصدير التقنيات اليابانية لدول العالم. وتتميز المرحلة الثالثة بالانفتاح وانعدام الرقابة الحكومية على تصدير التقنية وربط هذا التصدير بالشركة المالكة للتقنية وما تراه من تبادل مصالح مع شركائها أو عملائها في الخارج عن طريق البيوتات التجارية الكبيرة المنتشرة.

انتهجت الحكومة اليابانية إستراتيجية تحفيزية للشركات والمصانع اليابانية للإتيان بتقنيات محلية بدلاً من الاعتماد على شراء التقنية الغربية بمنح مزايا تخفيفية ضريبية على مصاريف البحوث والتطوير وكذلك على إيرادات مبيعات التقنية اليابانية إلى دول العالم. وعلى أثر هذه المزايا، ازدادت المصروفات الخاصة ببحوث التطوير التقني بنسبة ٢٠ر٦٪ سنوياً اعتباراً من عام ١٩٦١ وحتى الآن

مقارنة بمصاريف البحوث والتطوير الأمريكية البالغة ٧٦٪ سنوياً. وما يدعو للدهشة في هذه المزايا ما تقدمه اليابان من مزايا ضريبية على إيرادات بيع التقنية اليابانية لدول العالم مما يدعو إلى تحفيز الشركات إلى الاستثمار في ابتكار تقنيات جديدة لاستخدامها محلياً وكذلك بيعها أو نقلها لخارج اليابان.

إن إستراتيجية انتقال التقنية الغربية لليابان في المرحلة التاريخية الأولى في القرن التاسع عشر مصدرها الرئيسي بناء القدرة الذاتية لإبعاد شبح الاستعمار الغربي لبلادهم بعد انفكاك العزلة والانفتاح على الغرب بحملة الجنرال الأمريكي بيرى عام ١٨٥٣ واحتلال شواطئهم وتوقيع المعاهدة المعروفة بالسماح للسفن الأمريكية بالتزول على الشواطئ اليابانية. ورافق ذلك الثوابت البيئية في العزلة الطويلة مع هاجس القلة والندرة بالافتقار للثروات الطبيعية وحجم الأرض الصغير وتكوين صورة لأمة وشعب متمائل ومتوحد من حيث العرق واللغة والدين والثقافة والتي كان لها أثرها في انفكاك عقال الإبداع والابتكار في تعلم التقنيات الغربية كصناعة وصهر النحاس والبنديقية الحربية من البرتغال وصناعات النسيج والقطن من فرنسا وبريطانيا. ومع بناء القدرة الذاتية المنطلقة من الثوابت الجغرافية والقيم الاجتماعية في الطاعة العمياء والإجماع والجماعية والوظيفة الدائمة، تمكنت اليابان من بناء ترسانة عسكرية مع ما يرافقها من صناعات حربية وصولاً إلى استعمار عدد من دول شرق آسيا للحصول على الثروات الطبيعية منها.

ومع افتقار اليابان للثروات الطبيعية وفقدانها للثروات المستجلية من مستعمراتها في فورموزا وكوريا ومنشوريا وغيرها من دول شرق آسيا بهزيمتها في الحرب العالمية الثانية، انتقلت اليابان إلى إستراتيجية بناء الصناعة التقنية السلمية باستيراد واستيعاب وهضم التقنيات الغربية وصولاً إلى الإحلال الوطني المحلي

للابتكارات التقنية المرافقة للاستخدام الأمثل للقوى العاملة المندفعة لاستيعاب هذه التقنية والمتحفزة بالوظيفة الدائمة. وقد ابتكرت اليابان الإستراتيجية في إشباع حاجة السوق المحلي الكبيرة كأساس ومنطلق يليها بالطبع التصدير لدول العالم، والتي وصفها عدد من المنظرين الاقتصاديين بطفرة ما بعد الحرب والتي اندفعت فيها أمريكا بفعل التعاطف والرغبة الكبيرة للشركات المتعددة الجنسية في جني الأرباح. وبما أن أضرار الهزيمة كانت مؤثرة على اليابان أكثر من الآثار المترتبة على ألمانيا وإيطاليا، فقد استطاعت اليابان الإتيان بالإستراتيجية الرقابية الشديدة للاستحواذ على التقنية وصولاً إلى فعالية وكفاءة عالية في استخدام وتفكيك الحزمة التقنية بفضل التمويلات البنكية لحقوق المساهمين التي أتينا إليها في المساقات السابقة وحل الزيياتسو وظهور طبقة المدراء الجدد والشراكة القوية ما بين قطاع الأعمال والبيروقراطية.

والأهم من ذلك كله لنجاح التجربة اليابانية في انتقال التقنية والإتيان بتقنية محلية ومنذ خمسة وثلاثين عاماً ، أي منذ الاحتلال الأمريكي بعد الحرب العالمية الثانية ما قاله ايوكوكا بأن اليابانيين (لا ينفذون أعمالهم حسب الأسلوب المتبع في أمريكا). وقد سبق لنا الإشارة إلى قول وزير التجارة الدولية والصناعة (MITI) (إننا عملنا عكس ما طرحه المنظرون الاقتصاديون الأمريكيون وبهذا فإننا قمنا بتعديل أسلوب العمل). فالنظام الأمريكي يركز على خدمة المستهلك، بينما يركز النظام الياباني على خدمة احتياجات الشركة المنتجة. ويركز النظام الأمريكي على خدمة المستهلك بتقليل التكلفة عليه بينما النظام الياباني يركز على النمو لفتح فرص وظيفية للقوى البشرية الجاهزة للعمل كجزء من بناء الأمة. وبينما يمنح النظام الأمريكي من قيام اتحاد منتجين (Cartel)، فإن النظام الياباني يشجع ذلك. وبينما

تركز قرارات الشركات الأمريكية على الأرباح قصيرة الأمد لزيادة قيمة الأسهم لأصحاب الشركة تجد الشركات اليابانية تركيزاً على الأهداف طويلة الأمد وآخرها الربح للمساهمين. وبينما لا تهتم الشركات الأمريكية بالعلاقات الوثيقة مع الموردين للمواد الأولية نجد اليابانيين يعتبرونها شراكة معهم وصولاً إلى تحسين النوعية الإنتاجية. والمقارنة التالية لحسابات تكلفة صناعة أي منتج خير دلالة على الأسلوب الياباني الذي يختلف جذرياً عن الأسلوب الأمريكي يؤكد القدرة الإبداعية على التصدير واكتساب أكبر حصة من السوق العالمية:

الطريقة اليابانية	الطريقة الأمريكية
(١) إجراء البحث التسويقي	(١) إجراء البحث التسويقي
(٢) تحديد خصائص السلعة المزمع إنتاجها.	(٢) تحديد خصائص السلعة المزمع إنتاجها
(٣) تحديد سعر السلعة ناقصاً الربح المستهدف	(٣) تصميم السلعة
(٤) التكلفة المستهدفة	(٤) الدراسات الهندسية
(٥) التصميم والهندسة وأسعار المواد الأولية حسب التكلفة المستهدفة	(٥) الحصول على أسعار المواد الأولية من الموردين
(٦) التكلفة المستهدفة تتطلب من الجميع السعي للوصول إلى التكلفة المستهدفة والتفاوض في ما بين الأجزاء الثلاث	(٦) تحديد التكلفة، فإذا كانت عالية فإن الضرورة تدعو الرجوع إلى تغيير التصميم
(٧) الإنتاج والبيع	(٧) الإنتاج والبيع
(٨) التغيير المستمر للتكلفة	(٨) تغيير التكلفة كل سنة

ويلاحظ الفرق الرئيسي هنا بأن اليابانيين يختلفون عن الأمريكيين في تحديدهم للتكلفة المستهدفة، لأنها هي التكلفة المقبولة للسوق، التي يسعى الجميع للوصول إليها. إن الاتجاه المعاكس للأساليب الأمريكية كان مصدراً للإستراتيجية اليابانية وقوة الدفع (Driving Force) التي أعطتهم حصة من السوق العالمي. فمثلاً عندما بدأت تويوتا في التوسع الكبير في صناعة السيارات قام مهندسوها بزيارة لمصانع فورد بأمريكا للاطلاع على أسلوب هنري فورد بالإنتاج المكثف (Mass Production) الذي يعتبر مصدراً أساسياً للإستراتيجية اليابانية وابتكروا أسلوبهم الخاص للإنتاج المكثف الذي أصبح معروفاً باسم (نظام تويوتا الإنتاجي) والذي نقلته معظم الشركات اليابانية الإحدى عشرة المنتجة للسيارات بالإضافة إلى تويوتا. والاستفادة القصوى هنا من الإستراتيجية اليابانية في الإتيان بأسلوب عمل إجرائي يختلف جذرياً عما ينفذه غيرهم وخاصة المنافسين بما يجعل المنافس في مرحلة شلل فكري لفترة طويلة من الزمن. أي إن التغيير الإستراتيجي والهيكلي الياباني لقواعد اللعبة التقنية أدى إلى قدرة في اكتساب حصة من السوق على حساب صاحب التقنية الأصلي. فالهدف الرئيسي من الإستراتيجية الإدارية هو المنافسة للحصول على حصة من هذا المنافس، ويركز اليابانيون على مقولة الجنرال الصيني (Sun Tsu) التي تقول: (حتى تقهر عدوك بدون معركة يعتبر قمة المهارة). وكما يقول كذلك: (جميع الحروب والصراعات مبنية على التضليل والمخادعة).

وبعد ذلك كله، فقد اكتشفت أمريكا أن قدرتها التقنية قد تغلبت عليها اليابان وأفقدتها قوة الدفع بفعل العمليات البيعية الكبيرة للتقنية بعد احتلال اليابان وبفعل التعاطف الأمريكي لبناء اليابان كما قامت كذلك ببناء أوروبا بمشروع مارشال. وبالإضافة إلى ذلك، التوجه الكبير للشركات المتعددة الجنسية الأمريكية

للحصول على الأرباح في نقل التقنية لليابان عن طريق بيع الترخيص والشركات المختلطة وفروع الشركة المتعددة الجنسية (subsidiary) والتحالفات الإستراتيجية (strategic alliances) مع الشركات اليابانية. وقد أجرى البروفسور براهلا (C.K. Prahalad) من جامعة متشغان بحثاً تم نشره بمجلة فوربس عام ١٩٨٦ لثمان تحالفات إستراتيجية أمريكية مع شركات يابانية ووصل إلى نتائج بانتقال التقنية إلى اليابان وخسارة الشركات الأمريكية لقوة الدفع وحذر من الاستمرار في هذه التحالفات الإستراتيجية لأنها مصدر رئيسي لخسارة قوة الدفع للشركات التقنية الأمريكية. وفي دراسة أخرى نشرت في مجلة فورشن في ديسمبر ١٩٩١ ركزت كذلك على أن شركة سوني (Sony) اليابانية اشترت تقنية الترانزستور من شركة بل (Bell Laboratories) عام ١٩٥١ مقابل (٢٥) ألف دولار فقط وعلى أثره توقف إنتاج الراديو في أمريكا. وبعد ذلك بخمسة أعوام اشترت سوني نفسها ترخيص صناعة أشرطة الفيديو من شركة (Ampex) ووصلت سوني إلى المرحلة المتقدمة عالمياً بفعل الصرف السخي على البحوث والتطوير والتي تصل حالياً إلى ١٠٪ من قيمة مبيعاتها مصاريف للبحوث والتطوير. وعلى أثر ذلك وصلت شركة جنرال الكتريك الأمريكية العملاقة إلى المرتبة الخامسة عالمياً بالاختراعات والابتكارات مقارنة بالشركات اليابانية الأربعة (هيتاشي، توشيبا، كانون، ميتسوبيشي). وقد سجل اليابانيون (١٨) ألف اختراع عام ١٩٩٠ بزيادة ٢٥٪ عما كانت عليه عام ١٩٨٦، وسجلت كانون (Cannon) لوحدها عام ١٩٩٠ (٨٦٨) اختراعاً مقارنة بـ (١٥٨) اختراعاً عام ١٩٨٦. ولنفس الفترة سجلت جنرال الكتريك (٨٢٢) اختراعاً عام ١٩٨٦ انخفض إلى (٧٨٥) اختراعاً عام ١٩٩٠. ولذلك كله نلاحظ التغير السلوكي والإجرائي الذي اتبعته أمريكا وأوروبا كذلك

في إستراتيجية الحفاظ على التقنية في العصر الحديث مما يؤكد كثيراً من الجوانب المعيقة لانتقالها للدول الأخذة بسبل التطور بخلاف الانفتاح الكبير على اليابان التي مارست إستراتيجيات فاعلة حققت الانتقال والاستيعاب والهضم والتطوير التقني المحلي بفعل الثوابت الجغرافية والقيم الاجتماعية والإستراتيجية النابعة من البيئة والتي أخذت اتجاهها معاكساً للأسلوب والنظريات الغربية .

ولا بد، قبل كل شيء، من إيضاح الأسباب الرئيسية لنجاح الإستراتيجية اليابانية التي ارتكزت على بناء متين من المهارات الإستراتيجية لكبار المدراء اليابانيين، أولهما: دون شك في ندرة الموارد بشكل عام، وثانيهما: في الاتجاه نحو الأسواق الدولية تصديراً وبناء لمصانع يابانية فرعية. إن قلة وندرة الموارد تصنع ضغطاً على المدراء للتفكير الإستراتيجي، كما أن انتقال قطاع الأعمال خارج حدود الدولة المنتجة تجبر المدير التنفيذي على التعامل مع بيئة غريبة والتي تكون فيها سياسات وإجراءات العمل مختلفة عما اعتاد عليه في بلاده وبما يتطلب التفكير الإستراتيجي في توزيع الموارد المتاحة واغتنام الفرص الدولية في التصدير. ويرى أكيو موريتا الرئيس التنفيذي لشركة سوني في محاضراته التي ألقاها في الجمعية الملكية بلندن في السادس من فبراير ١٩٩٢، ما يؤكد الفرق بين المدراء التنفيذيين اليابانيين والأوروبيين والأمريكيين بقوله: (تلاحظون في اليابان أن الشركات الكبرى تدار من المهندسين ورجال التقنية. وقد قيل لي مراراً بأن الشركات الأمريكية والبريطانية تدار من محاسبين قانونيين مما أدهشني بالطبع. ومع احترامي وتقديري للمختصين في المحاسبة والمالية، إلا أنني لا أرى أن تدار الشركات من مدراء تنفيذيين بهذا التخصص، لأن المتخصص في المحاسبة يركز بشكل رئيسي على الإحصاء والأرقام الخاصة بالنتائج السابقة. ولهذا فماذا نتوقع

من المحاسب أن يصل إلى المستقبل ويحاول التنبؤ الطويل الأمد إذا كان جل تركيزه على النتائج الربع سنوية الماضية. كما أنك لا تقبل أن يكون مدرب كرة القدم من لم يلعب كرة القدم، فإنه من غير المعقول قبول مدير تنفيذي غير متخصص في التقنية بإدارة مصنع).

هنالك ثلاثة استنتاجات إستراتيجية رئيسة يمكن استخلاصها من التجربة اليابانية في تطوير التقنية. أولها: أن الثوابت الأساسية من تحديات وفرص في البيئة اليابانية المتعلقة بالتاريخ والجغرافيا وحجم الأرض وضخامة عدد السكان على أرض صغيرة وانعدام الثروات الطبيعية والتجانس السكاني العرقي التعسبي لكل ما هو ياباني مع ما رافقها من قيم اجتماعية كالطاعة والإجماع والجماعية وإستراتيجيات إدارية في المسابقات السابقة كانت ولا زالت البذرة الرئيسية لبناء الإرادة الذاتية في الاستحواذ على التقنية منذ عصر الميجي. ثانيها: الانفتاح السلمي بعد هزيمتهم بالحرب العالمية الثانية من الحكومة الأمريكية والتقنيات والاختراعات الكبيرة من الجيش الأمريكي مع ما رافقها من معونات إلى جانب توغل الشركات المتعددة الجنسية في بيع تراخيص التقنية لليابان بشكل كبير. وثالثها: وهو الأهم في الإتيان بإستراتيجيات محلية في ترابط رجال الأعمال والحكومة اليابانية على وسائل فاعلة في الاستحواذ والاستيعاب وهضم التقنيات ومن ثم الإتيان بتقنيات محلية نابعة من الإرادة الذاتية في الصرف السخي على الاستحواذ وتدريب اليابانيين على التقنية المشتراة مع الاستمرار المتوازن بالصرف على البحوث والتطوير.

ويبقى أن السياسات الأمريكية بعد أن اكتشفت فقدانها لقوة الدفع وتغلب اليابان عليها تقنياً ابتدأت في السبعينات من القرن العشرين في الإتيان بإجراءات

إستراتيجية لكبح جماح انتقال التقنية للدول الأخرى في العالم والذي نلاحظه في العصر الحديث من صعوبة الاستحواذ على التقنية مقارنة بما تم في اليابان التي استفادت من نقل التقنية بفعل الإستراتيجيات الاستحواذية الفاعلة.

## المراجع:

Alan Blinder; There are Capitalists, then there are the Japanese, Business Week, October 8, 1990.

FORTUNE, Japanese Business Practice, December 9, 1991.

C.K. Prahalad, Use a Long Spoon, Forbes 1986.

Terutomo Ozawa, Japan's Technological Challenge to the West, 1950-1974: Motivation and Accomplishment, Boston, M.I.T., 1974.

Koichi Emi, "Economic Development and Educational Investment in the Meiji Era" in M.J. Bowman et al., eds., Readings in the Economics of Education (Paris: UNESCO, 1968) P. 100-113

## الخلاصة

ترجع فكرة هذا الكتاب إلى مقالات عديدة عن الأفكار والمفاهيم والاسس للإدارة اليابانية كنت قد كتبتها في السنوات العشر الماضية للتعريف بالتقنية الإدارية اليابانية لمحاولة الاستفادة منها لواقع الإدارة في العالم العربي وإمكانية استخدام بعض هذه التقنيات والوسائل للرفع من الكفاءة والإنتاجية والقضاء على الضعف الإداري الذي أتفائل له ببدء النمو والتطور مستقبلاً. وكانت هذه المقالات في معظمها ترجمة نقلاً ومحاولة استيعاب لما حققته اليابان في منافستها الصناعية للدول الغربية في أسواق العالم أجمع. وكنت من خلالها أبحث عن مصدر هذه المفاهيم والاسس الإدارية التي لاحظت أن معظمها يشكل نقلة وإبداع يختلف عما في النظريات الغربية من حيث المحتوى والمنهج، الا أن النهج الذي استخدمه اليابانيون ما كنت أبحث عن مصدره في التوافق والملاءمة مع الحضارة اليابانية وفي مصدر هذه الإستراتيجية اليابانية بالتحديد الواضح.

وقد أثارني بشكل كبير وبحكم علاقتي مع عدد كبير من الشركات والمدراء اليابانيين العاملين في المملكة العربية السعودية على وجه التحديد، أن هؤلاء المدراء الممثلين للشركات والبيوتات التجارية اليابانية الضخمة يتمتعون بالصبر والروية والكياسة والحذق واللباقة في التعامل من جانب إيجابي. ومن جانب آخر، لم أر فيهم أفراداً من قدرة خارقة وأفكار إستراتيجية ومفاهيم ابتكارية ما يجعلني أربط بين هذه المعجزة اليابانية والقدرات الفردية التي لا تدعو إلى أن أصل إلى أنهم يختلفون عن غيرهم من شعوب العالم الأخرى. إن اختلافهم الوحيد بعملهم الجماعي والإجماعي جعلهم قادرين على الإتيان بابتكارات وإبداعات إستراتيجية سنأتي لها في هذه الخلاصة والاستنتاجات بعد ذلك.

وحاولت دراسة التاريخ والجغرافيا اليابانية هادفاً الوصول إلى بعض الحقائق والمعرفة لدور البيئة العامة اليابانية من ثقافة وتعليم وتدريب وتطور لثروات البشرية لمحاولة الإجابة عن دور هذه العناصر البيئية في تكوين القيادة الإدارية اليابانية. وقد اتضح كما يلاحظه القارئ أن دور الجغرافيا وندرة الموارد الطبيعية وحجم الأرض القابلة للزراعة مع ازدياد حجم السكان مع بداية القرن التاسع عشر كانت تلعب دوراً أساسياً في التضحية الجماعية من أجل تحقيق البقاء والاستمرارية كأهم عنصر يسعى الفرد والمجموعة لتحقيقه.

وكان للتاريخ الإنساني الياباني الذي يعكس سجل التقدم والتطور ممارسات ريادية متمثلة بما قدمه الإمبراطور مييجي في نهاية القرن التاسع عشر وبداية هذا القرن من حركة نهضوية ومن واقع الحضارة اليابانية التقليدية ما دعى إلى التوجه نحو التقنية والصناعات المبهرة الغربية خوفاً من استعمار الغرب لبلادهم. إن الرهبة والخوف من الزحف الاستعماري الغربي لشرق آسيا قبل الحرب العالمية الأولى كانت مصدراً تاريخياً يسجل التقدم والحصول على المعرفة وازدياد الحكمة والتطور المستمر لتحقيق الاستقلال قبل كل شيء وإبعاد شبح الاستعمار الذي هدد البلاد بعد عزلة لآلاف السنين مع اتجاههم لاستعمار الدول المجاورة لليابان منذ ١٨٩٠ وحتى هزيمتهم في الحرب العالمية الثانية عام ١٩٤٥.

ومن الواضح أن الإرادة القوية لبناء اليابان الميسجية وإصلاح الإقطاع واندثار الساموراي كطبقة اجتماعية مع بناء جيش قوي لاحتلال أراض جديدة تساعدهم في القضاء على نقطة الضعف المتمثلة في الجغرافيا والديموغرافيا خلال الفترة التي سبقت الحرب العالمية الأولى. ولا بد من الإشارة هنا إلى أن اندثار حملة السيوف (الساموراي) كان نتيجة التوسع الصناعي بنجاح اليابان عام ١٦٠٠ بصناعة البندقية الحربية وهضم واستيعاب ونقل التقنية عن البرتغال وتغلبها عليها بهذه الصناعة بعد

(٢٢) سنة من استيراد أول كمية من البنادق آنذاك، ويقال إن حملة السيوف (الساموراي) وتقاليدهم لم تسمح لهم بحمل البندقية بدلاً من السيف مما أدى إلى القضاء على هذه الطبقة الاجتماعية، إلا أن أخلاقياتهم استمرت حتى عصرنا الحاضر. كما ساهم تركيزهم على صناعات الصلب والسكة الحديد والأسلحة التدميرية في شعور اليابان بعظمتها واتجاهها نحو العسكرة وفي النهاية بالدخول مع الفاشية الإيطالية والنازية الألمانية، مع ظهور الإيديولوجيات المتحكمة في جميع النواحي الإنسانية في ما سمي اصطلاحاً بالشمولية. لا شك أن بناء هذه القدرة في التاريخ وتوارثها جيلاً عن جيل له دور في اتساع الخبرة الذاتية المتوارثة. فالجماعية اليابانية لم تأت من أفكار ومفاهيم وإستراتيجيات فذة، بل من حضارة متوارثة في زراعة الأرز الذي لا يمكن له أن يتم إلا بأسلوب جماعي وعلى أرض صغيرة. هذه الجماعية جاءت متوارثة لتحقيق البقاء وإشباع المعدة من الأرز الذي يشكل قوت اليابانيين على مرّ القرون. تقارب البيوت المتلاصقة لم يكن مصدره ابتكارات وإبداعات مقصودة، بل حجم الأرض الصغير والزلازل والهزات والكوارث الطبيعية التي لا يمكن للإنسان أن يتحقق له البقاء في أجوائها إلا من خلال ترابطه الأسري مع جيرانه. اليوم نربط الجماعية بكل تقدم وتطور ياباني وكأنها ابتكار خلاق مع أنها عنصر نابع من الحاجة العائدة لطبيعة البيئة.

وأخلاقيات العمل التي حققت الأداء الاقتصادي المتفوق يربطها كثير من المنظرين بالثقافة والعادات والديانة الوضعية في البوذية التي ركزت على الاقتصاد والتدبير والتصوف والتقشف تجاه الاستهلاك، كما ركزت عليه ديانتهم الوضعية (الجودوشينشو) والتي يقولون إنها ترابطت مع مجموعة اليوشيدو لدى الساموراي التي تحث على المجازفة بالحياة من أجل صاحب العمل. فذاتية الفرد الياباني تختفي في ذاتية الجماعة ويتحدد مركزه من خلال عمله مع الجماعة، كما يتحدد

اعتراف الجماعة به من خلال عمله ليس إلا. إن الذاتية الجماعية في اليابان منطلقها العمل مع الشركة أو مع المجموعة والانصهار بها، إذ ينعكس هذا الوعي الجماعي بالولاء الأبوي الذي توليه الشركة للعامل ومن ثم تسترد بمستوى عال من الجهد والجد في العمل ليس من أجل منفعة العامل الشخصية بل من أجل مجد وسمعة الشركة التي يعمل بها. إنه لمن السهل على العامل الياباني أن يعمل (٨٠) ساعة أسبوعياً، إذ يصل عدد ساعات العمل السنوية للياباني إلى ٢٠٤٤ ساعة وهي أعلى معدل ساعات عمل في العالم، وبإجازات قصيرة ولا يستمتعون بحياتهم لأنهم يشعرون بالرضا من العمل وإحساسهم بقيمة ذاتهم مرتبطة بمدى جديتهم ومهارتهم في عملهم. وكما يقول البعض بأن الياباني يعمل لإرضاء روحه وليس لإشباع أو إرضاء رغباته. إن الأم أو الزوجة اليابانية التي ترى ابنها أو زوجها يعود من العمل مبكراً قبل أقرانه تعتبر مثل هذا التصرف مؤثراً على قيمتها الذاتية أمام جيرانها وتطلب من ابنها أو زوجها أن لا يعود مبكراً حتى لو اضطر للبقاء في المدينة حتى يعود في نفس الوقت مع أقرانه. إن ذلك هو خير مثال على طبيعة الإنسان الياباني من أجل الاعتراف بقيمته الذاتية واحترامه.

إن البحث في أعماق الإدارة اليابانية من خلال دراسة مجتمعية لما وصلت إليه التقنية الإدارية من تقدم ونمو أصبح ضرورة وأولوية تحتل اهتمامات المفكرين في تحليل أسباب هذا التقدم وصولاً إلى رؤية متكاملة مستقبلية لما يمكن الاستفادة منه في العالم العربي في استكشاف رؤية مستقبلية لتحديات القرن الواحد والعشرين في بناء إستراتيجية وسياسات إدارية نابعة من البيئة العربية وليست منقولة من المجتمعات الغربية أو حتى اليابانية التي نحن في صدها. إن الكثير من رجال الأعمال والمفكرين في الغرب تساورهم الشكوك في إمكانية نقل وتطبيق النظم الإدارية اليابانية في الغرب، ويؤكد معظمهم أن الفوارق الاجتماعية والثقافية

كبيرة لدرجة يصعب معها نقل حضارة الشركات اليابانية بين اليابان وغيرها من دول العالم. إلا إنهم يرون أن تطويع الحضارة المحلية إن كانت غريبة أو خلافها للاستفادة من التجارب اليابانية بعد توافقها وملاءمتها للحضارة والثقافة والمجتمع بالتعديل والابتكار قد تؤدي إلى إمكانية الإتيان بنماذج نابعة من هيكلية بنوية حضارية تطلق العنان للإتيان بإستراتيجية وسياسات مجتمعية كما سنأتي على ذلك لاحقاً بالنسبة للتجربة اليابانية.

إن آثار العزلة عن العالم لآلاف السنين أدت إلى تنمية مجتمع متجانس كان ولا زال قائماً مقارنة بأي دولة في العالم. هذا التجانس العرقي واللغوي والديني الوضعي وأسلوب الحياة بفلسفة اليوشيدو أدى إلى تكوين التلاحم والتماسك والترابط المجتمعي (Social Cohesion) الذي أسماه بتعبير آخر ابن خلدون (العصبية) كما أورده البروفسور شارلس عيساوي في بحثه (Why Japan)، والذي يضيف أن هذه العصبية تعتبر ركيزة أساسية لرفاهية وعظمة الأمم. فقد صادقت اليابان حديثاً وبعد مداوات استمرت ٣٣ عاماً على معاهدة الأمم المتحدة لعام ١٩٦٥ الخاصة بالقضاء على كافة أشكال التمييز العرقي وتعزيز التفاهم مع الجماعات العرقية المتباينة. وبقيت الحكومة اليابانية بمجلسيها (النواب والشيوخ) تعارض الانضمام إلى هذه المعاهدة لأنها تعتبر جرماً أي تفرقة عنصرية وتمييز عرقي. وكان لهذا التأخير سبب رئيسي في حقوق الكوريين الجنوبيين والشماليين المقيمين في اليابان منذ عام ١٩١٠ وحتى الآن ولم تمنحهم اليابان الجنسية والتي تطلب منهم أولاً تغيير أسمائهم وإخفاء أصولهم العرقية. وهناك مجموعتان هما اليوراك أو الأينو اللتان تعتبران بما يعرف باليابان باسم (هينين) بالإضافة للكوريين إذ يصعب زواجهم من يابانيين الأصل وكذلك يصعب ترقيةهم في الصناعة والتجارة إلى جانب عدم إمكانهم العمل مطلقاً بالوظائف الحكومية. إن هذه

المقدمة في التمييز العرقي الواضح المعالم تجعل من الصعب بشكل مطلق انتقال الفلسفات الإدارية اليابانية لدول العالم غير الشرق آسيوية كنتيجة حتمية لهذا المفهوم التعصبي .

ووصولاً إلى خلاصة للإستراتيجية الإدارية اليابانية، فإنه من الضروري حتماً استكشاف العناصر الأساسية التطويرية في الإستراتيجية والسياسات الإدارية في المساقات التالية :

أولاً : المفاهيم الأساسية للمعجزة اليابانية .

ثانياً : تطوير المنظمين والمديرين .

ثالثاً : الإستراتيجية والهيكلية البنوية .

رابعاً : الإستراتيجية الإدارية اليابانية .

**أولاً: المفاهيم الأساسية للمعجزة اليابانية:**

هذا الشعب المتجانس طبعت عليه البيئة بجغرافيتها الفريدة بانعدام الحياة الرعوية، أي بانعدام وجود الحيوانات الأليفة كالأبقار والخيول والجمال، إلى الاعتمادية على الجهد الإنساني فقط . هذا التجانس أولاً أدى إلى انعدام التضارب والتنافر والتباعد والتعدديات العشائرية أو المذهبية أو الإقليمية مما جعلهم وحدة واحدة متلاحمة ومتماسكة في التضحية الفردية من أجل المجتمع . وحقق انعدام حياة الرعي والصيد إلى ندرة الحروب الداخلية إن لم يكن انعدامها بشكل قاطع . ومن غرائب الصدف أن باحثاً أمريكياً توصل إلى نتيجة مؤداها أن اندثار الهنود الحمر والقضاء عليهم تم بفعل استيراد الحصان إلى أمريكا الشمالية من المهاجرين الجدد أو من المكسيك في القرن السادس عشر مما أدى إلى استخدامهم للحصان وبعد ذلك البندقية وبدء حروبهم الداخلية بعضهم البعض وحروبهم مع المهاجرين من أوروبا آنذاك . فالتجانس حقق لهم التلاحم والتماسك والترابط أو العصبية

بتعبير ابن خلدون والذي أدى إلى الاستقرار المرافق ولندرة الحروب الداخلية، كما أن انعدام حياة الرعي والصيد أعطت لهم أهمية الاستثمار بجهود الإنسان لانعدام الحيوانات التي ستساعدتهم في الزراعة والتنقل. ولا مندوحة من القول أن الانعزال وعدم استعمارهم من الحملات العديدة التي حاولت غزو اليابان لآلاف السنين وحتى الحرب العالمية الثانية ساهمت في تكوين بيئة محلية متجانسة من جميع الأبعاد. هذه الفذلكة تعتبر أساساً ومنطلقاً لأثر البيئة المحلية على المعجزة اليابانية التي نحن بصددتها.

يفسر هذا الكتاب لغز المعجزة اليابانية بعناصر عديدة أهمها المجموعة السكانية المتجانسة والجغرافيا والتعليم ونقل التقنية الغربية بفعالية وكفاءة متناهية وكذلك ترابط وتعاضد البيروقراطية الحكومية مع قطاع الأعمال. إلا أن الأهم من ذلك كله يرتبط في التوجيهات الإدارية الحكومية التي كانت ولا زالت مطاعة ومقبولة ويلتزمون بها بشكل قاطع. وقد ابتدأت هذه التوجيهات الإدارية مع صدوره قانون التعبئة العامة لمهام الحرب عام ١٩٣٨ وأخذت زمام النهضة الصناعية لهذه المعجزة عام ١٩٤١ كما أوضحت سابقاً في نزعة الحكومة إلى توسيع وتركيز استثماراتها وجهودها نحو الصناعة والصناعيين ومساندتهم ومساعدتهم بكل الوسائل. وركز قانون التعبئة العامة على تقديم أنماط حديثة لتنظيم كفاءة الحرب والتوزيع اللوجستي مع التركيز على التنميط والتوحيد القياسي من أجل دفع عجلة الإنتاج المكثف ومركزة المعلومات في مدينة طوكيو والذي سنأتي إلى تفاصيل هذه الأبعاد الثلاثة في التنميط والإنتاج المكثف ومركزة المعلومات لاحقاً.

وأصبحت هذه التوجيهات الإدارية أو الإرشادات (Administrative Guide-ance) نبراساً لتنميط الصناعة اليابانية بما يسمى في وقتنا الحاضر (توحيد المقاييس اليابانية - Japanese Industrial Standard) وساهمت في حزمته لتكون المنظم

والمراقب للصناعة في البداية. وانتقلت مفاهيمها لكل الأمور الحياتية لاحقاً وبالأخص بصدور قانون التعليم الموحد الذي ركز على التوحيد القياسي للتعليم في المدارس الحكومية والجامعات وإلغاء المدارس الخاصة منذ عام ١٩٤١. وبعد الحرب العالمية الثانية والهزيمة الأولى بتاريخ اليابان استمرت التوجيهات الإدارية في التأطير لتحقيق هذا التميظ والتوحيد القياسي للصناعة والتعليم من أجل الإنتاج المكثف ومن خلال مركزة المعلومات في مدينة طوكيو.

كما أن الشعب الياباني بتجانسه يتصف بالطاعة العمياء لولاة الأمر وتقيدهم بالتعليمات مما أعطى التوجيهات الإدارية الحكومية التي ابتدأت بالصدور عام ١٩٤١ بعد صدور قانون التعبئة العام لمهام الحرب عام ١٩٣٨ وأبان جذوة انتصاراتهم وتوسعهم قبل الحرب العالمية الثانية مصدراً أساسياً لثلاثة عناصر رئيسية ركزت عليها التوجيهات الإدارية وهي:

(أ) التميظ للمواصفات والمعايير والتوحيد القياسي (Standarization).

(ب) الإنتاج الكثيف (Mass Production).

(ج) مركزية القرارات والمعلومات في مدينة طوكيو.

(أ) التميظ للمواصفات والمعايير والتوحيد القياسي (Standarization).

ركزت النهضة الصناعية في أوروبا وأمريكا على الإتيان بأفكار ومفاهيم جديدة مرتبطة باختراع الآلة وكان أهمها نظرية الإدارة العلمية ومفاهيمها في الكفاءة والإنتاجية عن طريق التميظ والمعايير والتوحيد القياسي لكافة حركات العمل والإجراءات. وساهمت النهضة الصناعية الأوروبية مقترنة بممارسات لنظرية الإدارة العلمية في تحقيق الكفاءة الإنتاجية عن طريق التوحيد القياسي والتميظ.

وقد اتضح في المساقات العديدة في هذا الكتاب القدرة الهائلة لليابانيين في هضم واستيعاب ونقل التقنية منذ القرن السادس عشر في صناعة البندقية عن البرتغاليين وصناعة الحرير عن الفرنسيين وصناعة النسيج عن بريطانيا. وكان للبعثات التعليمية والتدريبية للنخبة من اليابانيين إلى أوروبا منذ عام ١٨٦٣، وبالتحديد إلى فرنسا وبريطانيا وألمانيا، فعالية متناهية للانطباعات ووضوح الرؤيا لما يمكن أن تقدمه التقنية الغربية لمسار التنمية المتزنة من منطلق التحديث المحقق للرفاهية مع التمسك في الحضارة والتقاليد.

ومع الازدياد الهائل لهذه البعثات التعليمية في عصر الأمبراطور ميحي عام ١٨٦٨ ونقلهم الدؤوب للممارسات الأوروبية في الصناعة وتركيزهم على الإنتاجية في استخدام مقومات الترميط والتوحيد القياسي في ظل مساحة الأرض المحدودة والأعداد الكبيرة للسكان لمقابلة احتياجاتهم في هذه البيئة التي تتصف بالندرة وتحقيق البقاء. وكان لصدور قانون التعبئة العامة لمهام الحرب أبان الحرب العالمية الثانية عام ١٩٣٨ وعلى أثره التوجيهات الإدارية منذ عام ١٩٤١ في الترميط والتوحيد القياسي من أجل الإنتاج المكثف أثره على تنمية الصناعات والتعليم الموحد. كما أن الاستمرارية في قبول وطاعة التوجيهات الإدارية حتى عصرنا الحاضر كانت ولا زالت سبباً رئيسياً في تحقيق المعجزة اليابانية. إن خاصية الطاعة للحاكم من منطلق الأبوية كعنصر حضاري تعتبر شرطاً أساسياً لا يمكن الاستغناء عنه من أجل تحقيق التحديث الشامل (Modernization).

ومع أن التوحيد والترميط ساهم في تحقيق الكفاءة والإنتاجية الصناعية من خلال الإنتاج المكثف، إلا أنه أخفق في تحقيق الأهداف في صناعة المعلومات والنشاطات الحديثة في البنوك والتمويل وأسواق المال العالمية والبورصة وإدارة محافظ المشتقات، إذ يرى بعض المنظرين اليابانيين أنه أمام مجتمع الرفاهية الحالي

في اليابان تكمن نقاط ضعف في النشاطات المالية التي لا يمكن لها أن تصل إلى مرحلة الإنتاج المكثف عن طريق التنميط وتجد اليابان نفسها في موقع لا تتميز فيه بقوة دفع إستراتيجية. وينطبق هذا الإخفاق كذلك على الصناعات الفضائية التي لم تتمكن من ولوجها لاعتمادها على الابتكار والإبداع الفردي إذ إن إنتاجية العامل الفردي في اليابان تعتبر أقل من أي دولة في العالم ولكنها في الإنتاجية الجماعية المعتمدة على الإنتاج المكثف تعتبر حالياً أعلى دولة في العالم. ويرى البعض الآخر أن هذه النمطية والتوحيد القياسي في التعليم مثلاً لا يعطي للفرد حرية الاختيار مع كل هذه الرفاهية في الحاق أبنائه مثلاً في مدرسة معينة؛ لأنه يجب عليه الالتحاق بالمدرسة الواقعة في منطقة سكناء بناء على النظام النمطي الذي يسميه أومايا (Civil Minimum) في تقديم كافة الخدمات الحكومية من بنى تحتية وتعليم وهاتف وطرق وغيرها لجميع المدن والقرى البعيدة بنفس النمط دون أي تفضيل مدينة أو إقليم أو قرية على الأخرى. كما انتقل هذا التوحيد القياسي إلى العلاج وزراعة الأرز والإسكان مما جعل حرية الاختيار صعبة مع كل هذه الثروة ومستوى الدخل الذي لا يقارن عالمياً، أي إن معادلة المدير والمليونير والوزير والفلاح دون أي تفرقة أو أفضلية أو بمستوى خدمات يستفيد منها القادر.

### (ب) الإنتاج الكثيف (Mass Production).

الحقيقة التي لا يختلف عليها أحد هي أن اليابان تعتبر أكبر دولة منافسة عالمياً في بعض الحقول الصناعية المعتمدة على الإنتاج المكثف مثل السيارات والإلكترونيات، حيث إن أسعارها المقارنة منخفضة عن مثيلاتها في الغرب بالرغم من النوعية الجيدة بفعل التنميط. وعلى النقيض الآخر، نجد اليابان في حقل

الزراعة تعتبر أقل دولة في العالم من حيث الكفاءة والإنتاجية إذ تقدم الحكومة الإعانات للمزارعين بنسبة ٧٥٪ من إنتاجهم. وتنطبق نفس الحالة على التسويق والتوزيع إذ بالمقارنة تحتاج أمريكا إلى اثنين من العاملين لإنتاج السيارة وواحد لبيعها، نجد في اليابان العكس بقيام عامل واحد لإنتاجها واثنان لبيعها. فبينما يصل سعر السيارة في أمريكا إلى ١٧ لسعر تكلفة المصنع بينما تصل في اليابان إلى ثلاثة أضعاف التكلفة لبيع السيارة للمستهلك الياباني. ومع أن خدمة التسويق اليابانية لا يجارها بالمقارنة أي مكان في العالم، إلا أنها تقع في خدمة النشاطات التي لا تدخل ضمن الإنتاج المكثف ولا تتمتع اليابان بمثل هذه الأعمال بقوة دفع مقارنة. وينطبق هذا كذلك على الخدمات الفندقية والمطاعم والخدمات المالية كونها باهظة التكاليف بالمقارنة بأوروبا وأمريكا لأنها لا تدخل ضمن الإنتاج المكثف كميزة وقوة دفع يابانية. ولهذا فإن المعجزة اليابانية تحققت بفعل التركيز على الإنتاج المكثف للسيارات والالكترونيات والكهربائيات في تحقيق الكفاءة والإنتاجية، بينما نجدها في قاعدة الهرم من حيث الكفاءة والإنتاجية للنشاطات التي لا تتصف بالإنتاج المكثف أو التي تتصف بالابتكار والإبداع الفردي.

إن قوة الدفع اليابانية للإنتاج المكثف والمنمط مقترنة بالأسلوب الياباني للإدارة المتمثل بالوظيفة الدائمة والأقدمية بزيادة الرواتب السنوية، إذ لا يتحقق لهم دفع الرواتب والمكافآت السنوية والزيادات إلا إذا حققوا هذا الإنتاج المكثف. فأسلوب الإدارة اليابانية الذي تم بناؤه على الجماعية والإجماع وقبول الفرد من المجموعة أدى إلى أن تصبح الشركة أو المصنع وكأنه للموظفين أو العاملين وبسعيهم الحثيث للإنتاج المكثف والمنمط وصولاً إلى جزئية تحقيق أهدافهم الذاتية. إن من خصائص المجتمعات المتقدمة هو التخصص الذي يعتبر الإنتاج المكثف أحد ميزاته والذي يركز على تقسيم العملية إلى أجزائها الصغيرة وعلى أثره يتم إعداد

إجراءات العمل وحركته والوقت الذي يحتاجه وتصدر بناء عليه النمطية أو التوحيد القياسي (Standard) الذي يؤكد ويوثق وينظم ويراقب خطوات سير العمل نحو الإنتاج المكثف المحقق للكفاءة الإنتاجية في تقليل التكلفة الحدية للوحدة الواحدة المنتجة عند النظر إلى الحزمة الكثيفة المنتجة. ولا بد من الإشارة إلى أن خصائص البيئة العامة مع سمات الشعب الياباني العديدة الواردة في المساقات ساهمت في تحقيق هذا الإنتاج المكثف. وإذا كان هذا الإنتاج المكثف في المصنع هو ديدنهم، فإن انتقاله إلى كافة النشاطات الأخرى التي تعتمد على الجماعية حقق لهم المعجزة التي نحن بصدددها. ومع أن الإنتاج المكثف بالتنميط والتوحيد القياسي حقق لهم الكفاءة والإنتاجية الصناعية، إلا أنه مع كل هذه الثروة والدخل القومي والدخل الفردي الذي لا يماثله أي دخل في الغرب، فإن بعض المنظرين أمثال أومايا وساكاى يرون أن انعدام حرية الاختيار مع كل هذه الثروة والرفاهية الهائلة أمام التوحيد والتنميط قد تؤدي باليابان مستقبلاً إلى صعوبات في المنافسة العالمية وانعدام قوة الدفع التي حققوها حتى الآن لسبب رئيسي هو شعور الفرد الياباني بأن كل ما لديه من ثروة لا تساهم في تحقيق الرفاهية النسبية لهذه الثروة وبيئته في التخاذل عن العمل الجاد والتوفير؛ لأنه لا يعطيه أي ميزة تفاضلية في التعليم. ولهذا تحاول القيادة اليابانية الآن في إيجاد منافذ للرفاهية إذ صرفت الشركات اليابانية ٤٠ بليون دولار عام ١٩٩٣ لموظفيها للسفر والسياحة مقارنة بثلاثين بليون دولار تم توزيعها على المساهمين.

### (ج) مركزية القرارات والمعلومات في مدينة طوكيو:

وثالث الأهداف الأساسية للتوجيهات الإدارية الذي تم ابتكاره خلال التعبئة العامة للحرب العالمية الثانية عام ١٩٣٨ وابتداء تنفيذه بحزم وشدة من البيروقراطية هو تركيز القرارات الهامة والإعلام والمعلومات الإحصائية في طوكيو. وكان

مفهومهم الابتكاري آنذاك نابعاً من أن اليابان كقوة عالمية يجب أن تعمل كما جسم الإنسان وبرأس واحد، إذ تتم كافة النشاطات والقرارات الهامة من الفكر بواسطة الرأس وهي التنظيمات الاقتصادية واستلام وإرسال المعلومات الإحصائية والتنظيمات الثقافية، أما الجسم فهو الذي يقوم بالعمل الحركي. وركزت الحكومة بكل ثقلها على نقل المركز الرئيسي إلى طوكيو لجميع الشركات الصناعية والاتحادات النشاطية كالحديد والصلب وصانعي السيارات والأطباء والسينما والمسرح، مع العلم بأن الطاعة العمياء للحكومة لم تتحقق بكاملها لعجز صناعة النسيج عن قبول نقل مركزها الرئيسي من أوساكا حتى العهد القريب، وكانت MITI تعتبر هذه الصناعة عدوة لها لعدم إطاعتها في نقل مركزها الرئيسي كغيرها من الصناعات.

كما أدت التوجيهات الإدارية إلى تركيز الإعلام في الإذاعة المركزية من طوكيو عام ١٩٤١ وكذلك في مركزية العملية التعليمية بطباعة وبيع الكتب التعليمية. وكان أهم الخصائص في التوحيد والرقابة والتنظيم للمعلومات الإحصائية من طوكيو والتي تساعد على مركزية القرارات الهامة في الجماعية من مركز واحد. وبما أن الجسم له رأس واحد، فإن التخطيط الطويل الأمد ينبع من المركز في طوكيو بما يؤكد أن تنفيذ الخطة والتصميم النمطي الموحد سيتم تنفيذه في كافة أنحاء اليابان. واستمرت اليابان بعد الحرب في تنفيذ هذه الإستراتيجية في مركزة المعلومات في الرأس على أن يقوم الجسم في العمل وذلك ببناء المصانع خارج نطاق المدن الكبيرة وتحقق لهم الحلم في هذا التركيز بما نراه اليوم من ثروة ورفاهية وأعلى دخل في العالم للفرد الياباني مع أعلى نسبة ادخار فردية عالمياً كذلك.

## ثانياً: تطوير المنظمين والمديرين:

استطاعت اليابان خلال قرن ونيف ومنذ تاريخ عصر النهضة الميجية (Meiji Restoration) عام ١٨٦٨ أن تنفذ برنامجاً هائلاً في التحديث إذ تحولت اليابان التي عزلت نفسها عن العالم الخارجي لآلاف السنين إلى مجتمع فريد، إذ لا يعتبرون أنفسهم كشعب آسيوي، احتل مرتبة متميزة في التحديث والتطوير والتنمية. وقد سبق ذلك وصول حملة ييري سنة ١٨٥٣ التي هزت القيادة والشعب الياباني نتيجة الاحتلال الأمريكي للشواطئ اليابانية وتوقيع معاهدة التحالف وكان أثرها واضحاً في المحاولة الجادة لإبعاد الاستعمار الأوروبي، مما أدى إلى تسارع التنمية بالانفتاح على الغرب بفعل الخوف من الاستعمار. ومع عصر الإصلاح، كان ثمة إدارة نخبوية بيروقراطية محكمة في طاعة الشعب مع مستوى من التعليم وقيم اجتماعية مغروسة في الإخلاص للواجب والاعتماد على النفس والجدارة والحركية والدوران الوظيفي وذلك بتعيين موظفين رسميين أكفاء يكونون الاحترام للتعليم والحضارة الغربية والتي اكتسبوها من بعثاتهم الدراسية والتدريبية في بروسيا (ألمانيا) وفرنسا. وقد شكلت مجموعة موظفي الحكومة آنذاك القوة الروحية الحافزة لليابان الحديثة وجمعت ما بين الولاء الوظيفي للإمبراطور ميجي واحترام مبدأ الإنجاز.

وقد كان للمنظمين الأوائل ممن تم ابتعاثهم للدراسة في ألمانيا وفرنسا بأعداد كبيرة عام ١٨٨٠ وهم من النخبة في عملية انتقائهم لهذه المهمة، قصب السبق بعد عودتهم من الدراسة في الإتيان بأساليب وأفكار ومفاهيم جديدة ابتكارية مثل إيشي (Eiichi) الرجل البنكي الذي نقل النظريات والأساليب البنكية الغربية وكذلك ياتارو مؤسس ميتسويشي الذي ساهم من خلال منهجه وأسلوبه

الإقراضى للشركات الصناعية باستخدام مدخرات الأفراد في نسبة عالية بما وصلت إليه اليابان من تقدم وتطوير. إن التجربة اليابانية ونتائجها المتميزة تعود لهذه الفئة من المنظمين في بنائهم للمؤسسات الاقتصادية الجديدة من نقطة الصفر بناء على التوجه المبكر والمتكيف مع الظروف والحقائق والأوضاع نحو التنمية الاقتصادية منذ البداية والمبني على الإحساس والأحداث المثيرة لديهم في حب الاستطلاع والمقترن بالقيادة الحكيمة. وكان للهبة والاحترام لنظام التعليم الذي أعلن حرباً شاملة على الأمية أن وصلت اليابان عام ١٩١٧ إلى محو الأمية بشكل كامل، ميزة قام بتنفيذها موظفو البيروقراطية بعد عودتهم من بعثاتهم الدراسية للغرب وكان لذلك أثره الرئيسي في الانبعاث لقوة اليابان واستعمارها عدد من الدول المجاورة في الفترة ما قبل وبعد الحرب العالمية الأولى وحتى قيام الحرب العالمية الثانية.

وكان للإصلاحات التي أدخلها مكارثر بعد الاحتلال الأمريكي لليابان عام ١٩٤٥ المتمثلة في حل الاحتكارات الصناعية (الزيباتسو) دور أساسي في انبعاث طبقتي المنظمين والمديرين في الشركات الصناعية والتي دخلت مرحلة التخصيص وتحويلها إلى شركات مساهمة عامة. وأخذ قطاع الأعمال (الصناعة، التجارة، البنوك) في تقليد البيروقراطية في حصر حق دخول الخدمة للمؤهلين بناء على نجاحهم في الامتحانات التأهيلية كمتطلبات مما أدى إلى المنافسة التعليمية في المدارس الابتدائية والثانوية والجامعات وصولاً إلى النجاح في هذه الامتحانات التأهيلية في الحكومة وقطاع الأعمال. وإن كانت ولا زالت الخدمة الحكومية تشكل مجالاً لجذب الشباب الياباني المتخرج من أكبر الجامعات المرموقة وبدرجات الشرف، مثل جامعة طوكيو، فإن انتقال موظفي الحكومة للعمل في قطاع الأعمال بعد التقاعد في سن الخمسين يشكل مصدراً في تنمية وتطوير المنظمين والمديرين لقطاع الأعمال على أي حال. إن هذه الحركية في التقاعد المبكر ونظام الترفيع في

الحكومة المبني على الأقدمية ساهم في تنمية وتطوير طبقة المنظمين والمديرين، إذ إن جزءاً كبيراً ممن يتم إحالتهم للتقاعد المبكر في سن الخمسين يتجهون نحو إنشاء الشركات والصناعات الخفيفة أو الالتحاق بوظيفة إدارية عليا في قطاع الأعمال أو يتجهون نحو الخدمة في البرلمان مع الحزب الوحيد الحاكم، ولا يمكن مطلقاً أن يحدث العكس بالتحاق موظفي قطاع الأعمال بالحكومة. إن هذا التلاحم ما بين البيروقراطية والسياسة وقطاع الأعمال يعتبر ظاهرة ودليلاً على إثبات دور الحكومة في تنمية وتطوير طبقة المنظمين والمديرين من خلال التعليم في دولة وصلت إلى مرحلة متقدمة بمحو الأمية قبل ما يقارب مائة عام وفي الحركية والدوران الوظيفي ما بين البيروقراطية الحكومية لمجموعة مؤهلة خدمت حتى سن الخمسين وانتقلت للعمل في قطاع الأعمال والسياسة مما كان له دور في معاضدة الموظفين الحكوميين ومساندتهم لتنمية وتطوير قطاع الأعمال في تكوين طبقة المنظمين والمديرين بشكل عام.

### ثالثاً: الإستراتيجية والبنية الهيكلية:

هنالك اتفاق مبني على البحث العلمي لعدد كبير من الشركات الأمريكية منذ الخمسينات قام به البروفسور شاندر أستاذ تاريخ الإدارة بجامعة هارفارد، وهو أن الإستراتيجية المعتمدة من الإدارة العليا للشركة تحدد البنية الهيكلية للشركة (Structure) والسياسات اللازمة لتنفيذها (Policies) ومن منظور آخر هو أن الإتيان بالإستراتيجية يحدد السياسات والإجراءات (Policies & Procedures) ومنها البنية الهيكلية كجزء مشتق من السياسات. ومن المساقات التي تطرقنا لها في هذا الكتاب، أننا نود أن نربط بين مصادر هذه المفاهيم والأسس الهيكلية اليابانية والإستراتيجية الإدارية اليابانية، إذ اتضح بما لا يمكن إغفاله أن التجربة اليابانية التي

تحققت قد لا تتفق مع النظرية القائلة بأن الإستراتيجية تُحدد السياسة والهيكل وإنما العكس هو الصحيح بأن الهيكلية البنوية ساهمت في بناء إستراتيجية يابانية مشتقة في أغلب الأحيان، وفي بعض الأحيان كان للثوابت في الجغرافيا والتاريخ والسكان دوراً أساسياً في الإتيان بمفاهيم إستراتيجية إدارية ساهمت في البناء الاقتصادي والصناعي القائم اليوم.

لا شك أن العزلة عن العالم لآلاف السنين ساهمت في بناء التجانس العرقي الياباني على مر السنين وكان لهذه الهيكلية السكانية العرقية دوراً رئيسياً في نجاح الإستراتيجية والسياسات والإجراءات الإدارية في التوافق والانسجام والتلاحم أو الثبات المتسق (Consistency) المبني على التجانس العرقي. ولا بد من الإشارة هنا إلى أن الهزة التي أصابتهم في عهد الإقطاع وأبان العزلة في احتلال بيرى للسواحل اليابانية بما فيها سواحل طوكيو عام ١٨٥٣، كونت لديهم شعور بالرهبة والفجيرة والتلاحم البنيوي لصد الغزو الاستعماري الأوروبي لبلادهم بالتوجه نحو إستراتيجية (الانفتاح) على العالم. فإستراتيجية العزلة أدت إلى تفوق العصبية العرقية، والتي سنأتي لمزاياها وعيوبها من منظور إداري لاحقاً، والهيكلية في احتلال القائد البحري الأمريكي بيرى لشواطئهم وتوقيع الاتفاقية مع أمريكا ولاحقاً بريطانيا وهولندا أزهبت هذا التجانس العرقي الذي تم بناؤه خلال العزلة إلى اتباع إستراتيجية الانفتاح. إنه الخوف من الاستعمار الأوروبي الذي انبثق في روحهم للولاء وحب الوطن في اتجاههم نحو الانفتاح والتعامل مع نقيضهم، الاستعمار الأوروبي، من منطلق بناء القوة الذاتية وتحييد الاستعمار عن فكرة الاحتلال المباشر لأرضهم. ويمكن القول هنا بأن بزوغ عصر النهضة بعودة الأمبراطور مييجي للحكم كانت وسيلة فاعلة أخرى للانفتاح.

ومن الأمور الإدارية المهمة أن البنية الاجتماعية في عصر الإقطاع وقبل عصر

النهضة الميجية في تقسيم المجتمع إلى خمس فئات تأتي بالترتيب بداية بالشوجن أو رجال الحكم ويليهم الإقطاعيين يساندهم طبقة الساموراي ومن ثم المزارعين وبعدهم الحرفيين وفي قاعدة الهرم رجال التجارة والصناعة في مصطلحنا (قطاع الأعمال)، أي إن التجار هم الفئة السادسة والأخيرة في طبقات المجتمع. ومع عصر الميجي الذي يعتبر بحق هو عصر النهضة اليابانية، اختلفت تقسيمات المجتمع المتعددة وأصبحت فئتين هما: الأرستقراطية والعامية، والانتقال من إحدى هاتين الفئتين أصبح يرتبط بالانفتاح والتصنيع والتعليم إلى حد ما. وكان لرجال الأعمال (التجار) دور رئيسي في إنهاء حكم الشوجن على يد الساموراي وتقنين الإقطاع وعودة الإمبراطور ميجي في تمويل التجار لثورة الساموراي آنذاك. إن البنية الهيكلية للتجار كونهم في قاعدة الهرم ودورهم في إستراتيجية إعادة الإمبراطور ميجي للحكم والتي لا زالت تعتبر منطلقاً لعصر النهضة. وكان للانفتاح على الغرب بإرسال الإمبراطور البعثات إلى فرنسا وبروسيا آنذاك (ألمانيا الآن) لرجال من أبناء أحفاد الساموراي و أبناء التجار دوراً فاعلاً في تعليمهم وتدريبهم في الغرب وعودتهم لاستلام مهامهم كتكنوقراطيين يعملون في الحكومة لبناء القاعدة الجديدة لنظام إداري اقتصادي حديث بعد الانفتاح. وقد اتضح لنا أن سياسة وإجراءات الاختيار للمبتعثين كانت فاعلة في عودة هذه المجموعة لتكوين طبقة التكنوقراطية في البلاد. ومع أن هذه الطبقة الجديدة لعبت دوراً إيجابياً في بناء الصناعة الثقيلة قبل الحرب العالمية الأولى بحكم انبهارها بالحضارة الغربية، إلا أن مساهمتها لأغراضنا الإدارية في نقل التقنية البنكية الغربية وملاءمتها للتقاليد اليابانية وبناء نظام ياباني بنكي خاص يجمع ما بين التقاليد اليابانية والحداثة الغربية يعتبر منهجاً يؤكد أن الإستراتيجية مصدرها هيكلية، أي إن الهيكل يحدد الإستراتيجية. ويعكس هذه النظرية كذلك أن البيئة الجغرافية تتميز في وفرة مصادر

المياه النهرية والشلالات التي تم تسخيرها بشكل كبير لتوليد الطاقة الكهربائية بدلاً من التوربينات الغازية على الغاز أو البترول مما قلل من استثماراتهم الرأسمالية في هذا المجال الإستراتيجي والحيوي. ونقطة التميز الإستراتيجية البنيوية الأخرى في وفرة الشواطئ الطويلة التي ساهمت في بناء الموانئ والمواصلات البحرية بين هذه الشواطئ بدلاً من بناء السكك الحديدية التي تتطلب استثمارات رأسمالية عالية مع غياب عنصر الحديد التعديني من الأرض اليابانية والاعتماد الكبير على استيراده من الخارج. ورافق هذين البعدين الجغرافيين في وفرة المياه وطول الشواطئ بعداً ثالثاً أساسياً في الموقع الجغرافي البعيد عن أعين الاستعماريين الجدد آنذاك. وأكثر ما ساهم في هذا البعد الجغرافي كذلك نزوعهم السلمي للفترة ما بين عام ١٦٠٠ وحتى ١٨٩٠ عن بناء ترسانة الأسلحة التي ابتداء النهم الاستعماري المريح لهم في استثمارهم لبعض الدول الشرق آسيوية المجاورة مع بداية القرن العشرين.

ويزوغ عصر الميجي بالقضاء على الإقطاع وطبقة الساموراي والاتجاه نحو التجنيد الغربي الحديث والبعثات للغرب وظهور التكنوقراطية والبيروقراطية وبناء الترسانة العسكرية التي انطلقت من هيكلية الازدياد الهائل للثروة السكانية المرتبطة بجغرافيا حجم الأرض الصغير والأرض الزراعية المحددة والحاجة إلى الطعام وخاصة الأرز مما أدى إلى إنتهاج سياسة التوسع في احتلال معظم دول شرق آسيا واحتلال جزء من الصين وكذلك هزيمة روسيا أمام اليابان عام ١٩٠٥. وهنا مصدر آخر لضرورات البنيوية الهيكلية السكانية الكبيرة والتي انبثقت عنها إستراتيجية التوسع في احتلال الدول المجاورة لتحقيق الحاجة الماسة للغذاء من الزراعة في فورموزا وكوريا والصين (منشوريا) وغيرها آنذاك. أي مرة أخرى إن الهيكلية البنيوية السكانية انبثق عنها الإستراتيجية التوسعية اليابانية للدول المجاورة لتحقيق الحاجات الغذائية، وهي جزء من إستراتيجية البقاء أو الخوف من الجوع والفناء

والتي سنأتي عليها لاحقاً.

ومع مرارة الهزيمة الساحقة في الحرب العالمية الثانية، والتي كانت نتيجة للتوسع والعرقية التي تشابهت فيها اليابان مع ألمانيا عرقياً في منهج العسكرية، فقد أحدث الأمريكي مكارثر الحاكم العام لليابان، سياسات عديدة يهمنها الجانب الإداري في التوظيف الدائم وحل احتكارات الزيبتاسو وأثره في التطور الأفقي والعامودي للصناعة. فقد أحدث مكارثر نظام الوظيفة الدائمة في اليابان المحتلة والمنهكة والجائعة من منطلق القضاء على الفقر والفاقة والمجاعة لتحقيق الاستقرار وانبعث الديمقراطية الجديدة ومحو الفاشية والنازية والعسكرة. وقد كان لهذه الهيكلية البيروقراطية في إحداث الوظيفة الدائمة منطلقات إستراتيجية كانت ولا زالت مبعث تفاؤل وفخر ومصدر لاستمرارية التفاؤل بالتجربة اليابانية لما تمنحه من دافع وحافز للعاملين من حيث الولاء والإخلاص والتفاني والفعالية والكفاءة الإنتاجية. وكان كذلك لإلغاء الاحتكار كسياسة كفيلة بالقضاء على رموز الصناعات الحربية الثقيلة آنذاك مصدر استراتيجي في بناء طبقة المديرين والمنظمين التي أتينا على استنتاجاتها سابقاً.

ولا بد من الإشارة إلى الإستراتيجية في بناء السلطة المركزية للحكومة والشمولية للحزب الحاكم الواحد وأثرها على التجربة اليابانية، إذ إن هذه الأوليغاركية تأتيه من التجانس العرقي ونابعة من الوطن والتراب والأرض لمجموعة متقاربة في العمر والمرجعية والخلفية الاجتماعية والجذور وليست دخيلة على مجتمعهم. فقد كانت سلطة الإقطاع قبل عصر النهضة الميجية متجذرة في النظام الياباني السلطوي والمنعزل عن العالم، حتى إنه كان مفروض على طبقة رجال الإقطاع الزراعية أن يتركوا بعض أفراد عائلاتهم رهائن لدى كبير النبلاء العسكريين (الشوجن) حتى لا يقدموا على تحدي سلطتهم (الحاكم العام). ومن

هذه الخلفية الهيكلية السلطوية والقيم الاجتماعية في السلطة الأبوية انبثقت إستراتيجية التساوق والتجانس والتوافق والانقياد نحو السلطة المركزية الحكومية للمبوروقراطية وشمولية الحزب الحاكم الواحد كإستراتيجية، أي إن الهيكلية انبثقت عنها الإستراتيجية كما افترضنا في المقدمة، وأدى ذلك إلى بزوغ دور رجال الأعمال وجماعات المصلحة (الأعمال، التجارة، المال والبنوك، الصناعة) وقيمتهم في صناعة واتخاذ القرارات المصيرية.

ولو نظرنا إلى تجربة زراعة الأرز التي أوضحنا من خلالها أنه لا يمكن مطلقاً للعائلة الواحدة أو العائلتين أن يتمكنوا من إنتاج ما يكفيهم من الأرز كونه الغذاء الوحيد حسب التقاليد اليابانية. وأدت هذه البنيوية إلى أن تجتمع عدد من العوائل وتعمل معاً لإنتاج ما يكفيهم من الأرز ويفيض بعض الأحيان عن حاجتهم ويتم توجيهه للبيع. هذه الهيكلية أطلقت لديهم القيم الجماعية والتي اتجه كثير من كتاب الإدارة في أمريكا إلى اعتبار الجماعية اليابانية إستراتيجية اتبعتها اليابان وساهمت في تحقيق المعجزة اليابانية. الجماعية ليست إستراتيجية بل بنيوية فرضها الواقع والثوابت الجغرافية في تحقيق البقاء والاستمرار بزراعة الأرز وأصبحت لاحقاً إستراتيجية (الجماعية). ولا يختلف (الإجماع) من منظور بنائي، إذ تجذر و ظهر مرة أخرى لحيز الوجود بعد الحرب العالمية الثانية من خلال التكوينة الجديدة لجماعات المصلحة والتنظيمات المؤسسية المشتركة وبعد القضاء على الدكتاتورية الفاشية العسكرية وجنوحهم للسلم والتوسع الصناعي بدلاً من الحرب والتوسع الجغرافي. ولأن المساواة تعتبر قيمة أساسية في هذا المجتمع المتجانس، فإن الترقية للمناصب القيادية تتم بناء على العمر والأقدمية وليس لمبدأ الجدارة مما أظهر نظاماً ياباني أسموه منهج (KASA RENBAN) أو ما يعتبروه مظلة التوقيع مجتمعين بما يعكس الإجماع كنهج معبر عن مبدأ المساواة.

ومع أن تلاحق النماذج التقليدية مع الحدائة واختمار وتفاعل هذين النموذجين كأداة إدارية فعالة، فإن أسلوب وإجراء (الرنجي) في صناعة واتخاذ القرارات يعتبر نهجاً بنويماً كان له دور في تكوين إستراتيجية إدارة بناء المعلومات وشبكات الاتصال ما يمكن اعتباره من المفاهيم الأساسية والكلمات المفتاحية أو المدخل الرئيسي للإستراتيجية الإدارية اليابانية في العصر الحديث. فقد كان لمنهج وإجراءات الرنجي في الجماعية والإجماع بصناعة واتخاذ القرارات ثورة حديثة فاعلة في بناء حلقات الجودة ونظام الاقتراحات الجماعية وإدارة الجودة الشاملة ونظرية (كازن) الإدارية. فلولا البنيوية في اتخاذ القرارات المعروفة بالرنجي (Ringi) لما أمكن لإستراتيجيات حلقات الجودة وإدارة الجودة الشاملة ونظرية كازن أن تنجح من دون هذه البنيوية الاجتماعية على أقل تقدير.

ويأتي قبل ذلك بالطبع الإستراتيجية البنكية، والتي ابتدأت من منطلق النقل والمحاكاة والتطويع التقني خلال السنوات الأولى للفترة المبتدئة بعام ١٨٦٨ المعروفة بعصر النهضة الميجية. فقد وجد العديد من رجال المال بعد عودتهم من ألمانيا وفرنسا أن نقل التجربة الغربية لا يتفق ونهج السلطة الأبوية اليابانية للصناعة الثقيلة التي ابتدأت عام ١٨٧٦ في صناعة النقل البحري والسكة الحديد واستخراج الفحم واستخدامه وقوداً للآلة البخارية. فقباطنة الصناعة والمال لم ترق لهم فكرة البنوك التجارية الغربية والإقراض التقليدي قصير الأجل مما أدى إلى ولوج البنوك شريكاً في رؤوس الاموال من خلال بنوك الزياتسو الاحتكارية وسلطتها المركزية الأبوية. ولا شك أن النظام البنكي الياباني في تمويل رؤوس الاموال كان ولا يزال مصدراً أساسياً للتجربة اليابانية وإثباتاً لدور الهيكل في بناء الإستراتيجية. ولا زال حتى الآن دور رجال المال واضحاً وجلياً في صناعة القرارات المصيرية في اليابان مما يعكس قدرة هذه المجموعة كمنظمين ملتزمين (entrepreneurs) في دفع عجلة

التطور واستمراريتها حتى الآن .

ومن غرائب الصدف أن اتجاه اليابان لصناعة السيارات الصغيرة ذات المحرك الاحتراقي الضئيل لم تكن منطلقاً من إستراتيجية وبصيرة محددة المعالم كما يعتقد البعض، بل بمحض الصدفة المرتبطة بالظروف والزمن . انجهدت اليابان لصناعة السيارات الصغيرة من واقع منطقي، كما في الكثير من تصرفاتهم، بأن الطرقات العامة والخطوط السريعة بين المدن كانت ولا زالت ضيقة من حيث العرض وليس أمامهم إلا إنتاج السيارات الصغيرة إذ لم يكن موضوع المحرك الاحتراقي الضئيل مرتبطاً بأسعار البنترول، بل مرتبط بحجم السيارة كما يعترف بذلك الكاتب الياباني أومايا بكتابه الحديث عن انتقاداته للاقتصاد الياباني . وجاءت حرب ١٩٧٣ واستخدام الملك فيصل بن عبدالعزيز ملك المملكة العربية السعودية -رحمه الله- سلاح قطع البنترول وارتفاع أسعاره، مما دفع أوروبا وأمريكا لشراء السيارات اليابانية الصغيرة . وهنا نلاحظ أن البنية للطرق السريعة فرضت بناء سيارات صغيرة ما لبثت إبان ارتفاع أسعار البنترول أن تصبح ميزة تنافسية يابانية أثرت اليابان حتى عصرنا الحاضر .

ويبقى فوق ذلك كله إستراتيجية (سيكولوجية الحرمان) وعقلية الجوع والشعور العميق بالمخاطر المهددة للبقاء من منظور جغرافي (هزات وزلازل) مصدراً للتميز عن طريق احترام السلطة المركزية والانسجام والتماسك الذي تعززه الهوية القومية والتجانس السلالي . ولا يمكن لنا إغفال هذه العناصر التفاضلية لاستمراريتها في الأجيال الجديدة وإن كان هناك نظرة تشاؤمية للجيل الشاب في ابتعاده عن القيم التقليدية الموروثة . فجيل الشباب سيصل إلى مرحلة النضوج الفكري مع الزمن ليعود إلى الخبرة المتراكمة وإحداث الإحياء الداخلي للتقليدية . وبعد ذلك كله تبقى الإستراتيجية والسياسة اليابانية في ضرورة وحتمية الابتكار

والإبداع للبقاء في هذه الحياة مصدراً للقضاء على شبح الجوع والفاقة والحرمان ومن دون الابتكار لا يمكن لليابان أن تبقى في قمة الهرم الاقتصادي.

#### رابعاً: الإستراتيجية الإدارية اليابانية:

اتجهت كثير من الكتابات البحثية والأكاديمية الإدارية والاقتصادية نحو إيجاد العناصر والمفاهيم التي أدت في التجربة اليابانية للوصول إلى التميز والفعالية والكفاءة. وكثير من هذه المفاهيم قد تم انتقادها من البعض والبعض الآخر تم اكتشافها بشكل أوضح. فقد حققت اليابان منذ عصر الميجي وحتى الآن تقدماً مذهلاً في نقل واستيعاب وسدّ ثغرة التقنية مع الغرب بشراء التقنية والاستثمار الكبير في المعدات مما أدى إلى الزيادة الكبيرة في الإنتاجية مع التغيير المذهل للقوى العاملة من الزراعة إلى الصناعة والخدمات. وكان للادخار الفردي الذي صب في شرايين الاقتصاد واستثماره عن طريق القروض البنكية الطويلة الأجل للصناعة من أجل نموها وتطويرها. وقد ظهر كثيرٌ من المفاهيم المؤدية إلى تفسير الظاهرة نود أن نلخصها بالتالي:

#### (١) شركة اليابان التضامنية:

إن ظاهرة الترابط ما بين البيروقراطية الحكومية وقطاع الأعمال تم تشبيهها بما يسمى (شركة اليابان التضامنية) (Japan Inc.). وذهب البعض إلى أن هذا المفهوم له دلالة الفوقية لقطاع الأعمال على السياسات والقرارات من القطاع الحكومي، وذهب البعض الآخر لاعتبارات الأضرار بسيطرة الحكومة على قطاع الأعمال، وأخذ البعض الآخر منهج الوسطية في سهولة الترويض والانتقياذ الوديع ما بين القطاعين. ولا شك أن الترابط ما بين القطاع الحكومي وقطاع الأعمال ظاهرة ومفهوم أساسي لتميز التجربة اليابانية مقارنة مع جميع دول العالم، إذ تقوم

الحكومة بالمساعدة والمعاوضة لقطاع الأعمال في التصدير للعالم أكثر من تركيزها على قضايا الاحتكار الداخلي. وعلى سبيل المثال يقف البنك المركزي الياباني متعاضداً مع البنوك المحلية في الإقراض البنكي الواسع لقطاع الأعمال والتي -أي البنوك المحلية- تعمل جاهدة لحماية هذه الشركات المقترضة من الإفلاس.

ومع هذا فإن هنالك مبالغة في تعبير (شركة اليابان التضامنية) من منظور ثنائي يحتاج إلى إيضاح للدور الثلاثي لجماعات المصالح أو النخبة من رجال المال والأعمال (الزيكاي) تأثير في تكوين أسس جديدة متوازنة لترابط المصالح. ويبقى فوق ذلك دور الحكومة المركزي كمصدر رئيسي للتنظيم في المجتمع الذي ابتداءً في عام ١٨٨٠ في تمويل ودعم الصناعات الإستراتيجية ما لبثت أن انتقلت بالتخصيص لقطاع الأعمال في ما بعد الهزيمة في الحرب العالمية الثانية ببيع هذه الصناعات جميعها في الفترة ما بين ١٩٤٥-١٩٦٠ مما أدى إلى سيطرة رجال المال والأعمال عليها. ولا شك أن دور رجال المال (الزيكاي) في الحزب الديمقراطي وأثرهم في تعيين بعض الوزراء وكذلك انتقال موظفو الحكومة عند تقاعدهم في سن الخمسين للعمل في قطاع الأعمال ساهم بشكل واضح في تحقيق التلاحق والترابط العضوي والمتوازن ما بين القطاعين بما يخدم أهداف التنمية والتطوير الذي شهدته اليابان.

## (٢) النخبة البيروقراطية:

إن الخدمة الحكومية تعتبر من أكثر المهن التي تجذب الشباب الياباني كون الوظيفة الحكومية تعتبر الأساس الوحيد للتنظيم في المجتمع وذات شرعية للدولة ككل من منظور تاريخي لهيمنتها على كافة جوانب الحياة. ويؤكد هذه الرغبة الجامحة للعمل في الحكومة النمو الملحوظ لعدد الموظفين في الحكومة ما بين عام

١٩٤٥-١٩٦٠ إلى خمسة أضعاف مما أطلق عنان المنافسة على هذه الوظائف في الامتحانات التأهيلية العالية والتي تشترط التخرج من الجامعة، ومن جامعة طوكيو على أكثر تقدير، بدرجة الشرف مما يثبت الأداء الجيد في الدراسة الابتدائية والثانوية لهذه النخبة المتميزة في الخدمة الحكومية.

البيروقراطية اليابانية لأسباب تاريخية ونظامية مرتبطة بنظام الخدمة المدنية والقاعدة الرئيسية بعدم التأثير الحزبي عليها، تتمتع بالثقة والاعتداد النفسي والمعرفة والمهارات والقدرة على التعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم وقراراتهم بصراحة ومن غير تردد بالطريقة اليابانية بنحو لا يشوبه أي غموض. وكل وزارة يتولى قيادتها وتوجيه نشاطها الداخلي نائب الوزير الدائم من البيروقراطية؛ لأن الوزير المعين سياسياً لا يتمتع بالتنفيذ داخل الوزارة بتعيين مساعديه كما في الغرب. فالوزير لا يملك القدرة التوجيهية والتحكمية الكاملة على النشاط الداخلي للوزارة والتي تتم عن طريق نائب الوزير الدائم.

ومن المفاهيم المؤدية للنمو والتطوير المتميز لهذه الفئة النخبوية هي تقاعدها عند سن الخمسين وانتقالهم بعد التقاعد للعمل في قطاع الأعمال أو الالتحاق في أحد المجالس (البرلمان والشيوخ) أو أحد المؤسسات الرئيسية الاستشارية مثل كيدانرن (Keidanren) وكون هذه النخبة البيروقراطية في عملها بالقطاع الحكومي لا يشوبها أي غموض ولديهم الثقة والقدرة بإمكاناتهم في صناعة القرارات التي تتحول إلى المجلسين (Diet) وأثرهم الإيجابي الواضح على الوزراء المعينين من الحزب الديمقراطي الحاكم لعلاقة الالتحام بين البيروقراطيين وقادة الحزب الديمقراطي.

إن قوة النخبة البيروقراطية كانت ولا زالت أساساً للملامح التنموية في التقدم والتحديث في تماسكها واستقرارها واستمراريتها وحركيتها في الدوران

الوظيفي بالانتقال بعد التقاعد لقطاع الأعمال والبرلمان وجماعات المصالح واللجان الاستشارية. ولقد تعزز دور النخبة منذ عصر الميجي من منطلق احترام السلطة والطاعة والأبوية كمظهر من الثوابت الأساسية للحضارة اليابانية.

### (٣) القيادة الإدارية:

ظهر دور المنظمين (entrepreneur) في اليابان كطبقة نخبة في تنمية وتطوير قطاع الأعمال (الصناعة والبنوك والتجارة) من مجموعة المبتعثين للدراسة والتدريب في ألمانيا وفرنسا في البداية عام ١٨٨٠ بعد عودتهم واستمراريتهم في العمل ضمن النخبة الليبروقراطية ومن ثم انتقالهم للعمل في الصناعة والبنوك أمثال (YATARO) صاحب النظرية البنكية اليابانية الحالية مؤسس ميتسوبوشي و (Eiichi) مؤسس البنك باسمه الحالي المعروف وغيرهم في بناء المؤسسات البنكية. وقد أثبتت هذه المجموعة من المنظمين إتيانهم بابتكارات وأساليب وإبداعات لسلع وخدمات جديدة منطلقة من إحساسهم بالمسؤولية واستشراف المستقبل.

كما نمت وتطورت فئة المديرين المهنيين بعد هزيمة الحرب العالمية الثانية بفضل الإصلاحات الاقتصادية والإدارية بحل الزياتسو وظهور هذه الطبقة من المديرين التي أوضحنا كيف تقلدت المناصب الإدارية وتحفزت للعمل الجاد المثمر بفضل الفرصة المتاحة بعد حل الاحتكارات وكذلك انتقال عدد هائل من الشركات الحكومية وتحويلها إلى شركات مساهمة وانتقال إدارتها ممن يعملون في الإدارة الإشرافية والمتوسطة في هذه الشركات.

ومع قيادة موازية من الزيكاي (رجال المال) وجماعات المصالح ممن تم إحالتهم للتقاعد من قطاع الأعمال تم تشكيل ثلاث فئات متناغمة ومترابطة (المنظمين، الإداريين، الزيكاي) تعمل معاً في سبيل تحقيق الأهداف التي أدت

باليابان للوصول إلى الفعالية والكفاءة والإنتاجية التي نحن بصدددها.

#### (٤) المنافسة الشريفة:

المنافسة مفهوم وكلمة مفتاحية أو مدخل أساسي في الحضارة اليابانية تبتدى في منافستهم لتحقيق البقاء في ظل الندرة وحربهم الاقتصادية لتحقيق الاستمرارية. فالمنافسة على مقاعد الدراسة وفي الامتحانات التأهيلية بطريقة شريفة لا يشوبها العدا، كما في المنافسة في الصناعات، تتركز في الحصول على حصة من السوق وليس على السوق كله في حرب المنافسة المسعورة لتوصيل المنافس إلى مرحلة الإفلاس. وتقف الحكومة ممثلة بوزارة التجارة الدولية والصناعة (MITI) موقف المراقب والمنظم والمصلح في حالة النزاع التنافسي بين الشركات المتماثلة. والتخصيص العادل (Fair Share) كمفهوم مجتمعي يعمل على حفظ التوازن في شدة المنافسة التي تعتبر جزءاً من القيم والأعراف اليابانية مع توازنها في التخصيص العادل حتى في ميزانية الحكومة لكافة الجهات بما يجعل بعض المناطق تنال مخصصات ليست بحاجة لها مقارنة بنشاطات مناطق أخرى تحتاج إلى مخصصات تحتاج لها وبما أسماه البروفسور أومايا الحد المدني الأدنى (Civil Minimum) ويرتبط بمفهوم المنافسة التعبير التقليدي أماي (Amae) الذي يعنى بوجود علاقة بين طرفين أحدهما قوي والآخر ضعيف بمحورها شعور القوي بواجب مفروض برعاية الضعيف بإخلاص حقيقي. وهذا المفهوم يبرز كخصوصية يابانية في ضغط التوازن في المنافسة بما يجعلها شريفة وعادلة وهادفة على المدى الطويل.

#### (٥) الوظيفة الدائمة:

نجحت اليابان في تحقيق التنمية والتطوير في ظل تبني فلسفة الوظيفة الدائمة وحتى التقاعد. ويتمشى مع هذه الفلسفة كذلك التدرج والأقدمية إذ إنه من

المتعارف عليه أن لا تجد موظفاً يانحاً يشرف على موظف أكبر منه عمراً. ومع أن الوظيفة الدائمة تتحقق لنسبة قد تصل إلى ٣٥٪ من مجموع العاملين في قوة العمل اليابانية ولا تنطبق على العاملين في الزراعة والموظفين المؤقتين والنساء العاملات اللاتي يتركن عملهن بعد الإنجاب، ومن ثم يعودون للوظائف المؤقتة بعد دخول أبنائهم الجامعات. وقد اتضحت مزايا الوظيفة الدائمة والاقدمية والتدرج والزيادة السنوية للأجور في التركيز على الكفاءة والإنتاجية بشكل واضح، مما أدى بالتجربة اليابانية إلى هذا التميز الذي نتج عن الوظيفة الدائمة ومشتقاتها من العمل الجاد المثمر والتحفيز والدافع والولاء. كما اتضح لنا أن المزيج ما بين الموظفين الدائمين والمؤقتين والتقاعد المفروض عند الوصول إلى (٥٥) عاماً من العمر بأثاره الإيجابية لفتح المجال للجيل التالي للصعود والتدرج.

## (٦) الرنجي ونيماشي:

إن عملية صنع القرار كمفهوم تقليدي نابع من القيم والأعراف اليابانية في المشاركة، حيث يقوم الموظف الصغير المختص في الشركة بصياغة مسودة القرار وتداوله للمستويات المتتالية في الهرم التنظيمي يعتبر ظاهرة ومفهوماً إدارياً ساهم في الوصول إلى التميز مع ما يجانبه من انعدام للكفاءة في الوقت الذي يتطلبه الرنجي. وقد أحدث مفهوم الرنجي (Ringi) في اتجاهه العكسي من الأدنى للأعلى، على خلاف بلاد العالم التي تتبع مفهوم القرارات من أعلى إلى أسفل، مما يؤكد الطابع الأبوي لأن الكلمة نفسها تعني قيام أحد التابعين بطلب المشورة والرأي من شخص يفوقه منزلة بأسلوب من المهابة والاحترام. وقد تم إدخال تعديلات على أسلوب تنفيذ المفهوم التقليدي للرنجي في ظل التعقيد والتشابك في العصر الحديث بظهور اللجان والمؤسسات الاستشارية العديدة، إلا أنه يبقى ظاهرة ومفهوماً مؤثراً في المشاركة وإحداث الفعالية. ويعود ذلك إلى اهتمام اليابانيين بشكل عام في الوصول

إلى الهدف أكثر من اهتمامهم بالهدف نفسه . كما أنهم يرون أن الرنجي يساهم في إنجاز الهدف في ارتباط العاملين في صياغته وإقراره والالتزام في تنفيذه، وقد اتضحت لنا الميكانيكية الخاصة والطقوس الخاصة بالرنجي بتفصيل دقيق كأسلوب وإجراءات عمل وأثرها سابقاً.

ومن المفاهيم التقليدية المرتبطة بالأرض والزراعة التي تمثل الأساس الأولي في بناء المجتمع وجوهر الإيمان المطلق بقيم القرية اليابانية مفهوم نيمواشي (Nemawashi) والذي يعني حرفياً باللغة اليابانية (ربط وحزم الجذور للنبات قبل خلعها من جذورها). والمفهوم العام التنفيذي بضرورة الاستشارة بين اثنين أو أكثر من المدراء المختصين بطريقة غير رسمية وخارج نطاق العمل في المطعم أو في صالات الألعاب بعد انتهاء الدوام قبل التنفيذ بما يترابط مع الرنجي قليلاً في استمرارية وتكرارية الاستشارة حتى في الأمور البسيطة من منطلق الثقة والمساندة. ومع أن القرارات بمفهوم الرنجي والنيمواشي تتطلب وقتاً وصولاً للاجماع، إلا أن اهتمامهم بالتقيد نابع من الرغبة في مساندة القرار عند تنفيذه.

## (٧) الجماعة والاجماع:

يصعب على الياباني تحديد مهته، بل يحدد نشاطه وعمله وحياته وتعريف نفسه بشركة معينة على خلاف بلاد العالم. وتعتبر مفهوماً تقليدياً مبنياً على القيم التي تركز على أن لا شيء يمكن له أن يعمل من دون ارتباطه بالجماعة كونها شيء مقدس مرتبط بالأسرة والإمبراطور والولاء والطاعة. فارتباط الفرد بعمله مع جماعة وارتباطه النفسي بقبوله مع الجماعة أدى إلى تميز التجربة اليابانية بفضل هذا المفهوم الذي نتج عنه العمل الجاد والولاء والطاعة للجماعة ورئيسها كجزء من القدسية التي يوليها الياباني للسلطة الأبوية المثلة برئيس جماعة العمل. وارتبطت

الجماعية كذلك بقبول أعرافها وعاداتها في التدرج وإطاعة الرؤساء .

وقد اتضح لنا في المفهوم التقليدي للرئجي في صناعة واتخاذ القرارات الضرورة الحتمية التقليدية كقيم وأعراف يابانية في الإجماع على مستوى قرارات مجلس الوزراء مما يؤكد التضامن وتكريس المصلحة العامة وصولاً إلى حلول توفيقية في حالة النزاع، إذ تعمل الجماعة بكل تفانٍ على إقناع العضو غير المتفقه بالرأي مع الجماعة حتى يغير موقفه ويتمشى مع قرار الجماعة الإجماعي أو أن يترك العمل بالاستقالة .

#### (٨) الأهداف المستقبلية:

اتضح بشكل عقلاني ورشيد عدم التركيز على الربح العالي والسريع من جراء السياسات المتبعة في الإقراض الطويل الأجل للشركات وسعي المديرين الحثيث لتسديد قرض الشركة مع الفوائد المتحققة، وعلى أثره تتحقق النتيجة النهائية في هامش ربحي قليل . ولأن الشركات لديها تكاليف ثابتة في الرواتب والأجور للوظيفة الدائمة والزيادات السنوية التلقائية والتدرج الوظيفي فإنه لم يبق أمام الإدارة التنفيذية إلا التركيز على الإنتاج المكثف الذي يعني باقتصاديات الحجم مع فلسفة التنميط حتى تدفع هذه التكاليف الثابتة وتسديد القرض البنكي طويل الأجل .

وبما أن الفردية تذوب في الجماعية، فإن التقاليد والجغرافيا قد أعطتهم القدرة على الصبر واستشراف المستقبل وتحديد الأهداف البعيدة المدى بدلاً من الأهداف الآنية في تحقيق الربح العالي لتركيزهم على الجودة وخدمة المستهلك وما تتطلبه الجماعية من استشارات وإجماع نحو الوصول إلى الهدف المستقبلي بعيد المدى . إن التفاؤل في المستقبل وتحقيق الأهداف على الأمد الطويل يعتبر جزءاً من

الثقافة اليابانية ومنطلقاً من قبول الموظف العملَ براتب ضئيل لمدة عشر سنوات في وظيفة مؤقتة وصولاً لهدفه البعيد المدى في أن يتدرج وصولاً للوظيفة الدائمة. وينطبق ذلك على العلاقات ما بين الحكومة والساسة ورجال الأعمال في دراسة الأهداف وكيفية تحقيقها والتي تأخذ وقتاً طويلاً من الاستشارات والاجتماعات وصولاً لإجماع في تحقيق الهدف المستقبلي أو الهدف البعيد المدى.

## الاستنتاجات

قد يبدو للقارئ في النهاية أنني كنت أميل إلى تمجيد التجربة الإدارية ومفاهيمها بطريقة تفاؤلية وكأنني أنظر إلى كوب ماء والقول بأنه نصف مملوء وهو بالفعل نصف فارغ كذلك. والنظرة التفاؤلية للتجربة الإدارية اليابانية منطلقاً من الرغبة في الوقوف على إيجابياتها للاستفادة منها في إظهار مزاياها لعل إمكانات الإبداع والابتكار والتجديد والتحديث والتوافقية ما بين التقاليد العربية ومتطلبات التحديث التقني تساعدنا ونحن على أبواب القرن الواحد والعشرين أن نتمكن من إحداث التنمية والتطوير الإداري لقطاع الأعمال الذي سيساهم في التطوير الاقتصادي والمجتمعي الشامل. ومع أنني على يقين خلال إعداد هذا البحث بأنني قد أغفلت كثيراً من الجوانب الإيجابية والسلبية في تحليل الثوابت والمتغيرات الأساسية في الجوانب الاقتصادية بالذات والصناعية والاجتماعية والسياسية بشكل عام، والسبب في ذلك نابع من الرغبة في تركيز البحث على النشاطات والمساقات المرتبطة بالإستراتيجية الإدارية اليابانية.

فالتنمية اليابانية ننظر إليها كعملية حضارية متكاملة ركزت على تنمية وتطوير القوى البشرية للأثر الذي ستحدثه في زيادة الكفاءة والإنتاجية لتنمية الثروة القومية وتوليد الفائض الاقتصادي للتوسع الدائم في الاستثمار بضغط المدخرات في شرايين الاقتصاد القومي. وهذا نابع من الإستراتيجية الإدارية في صياغتهم لخطة موحدة هادفة وشاملة تربط بين المزايا التنافسية والتحديات البيئية. وإذا كانت التنمية من منظورهم في زيادة الإنتاجية لتنمية الثروة القومية وتوليد الفائض الاقتصادي والتوسع المطرد في الاستثمار من خلال الادخار وصولاً إلى إشباع الحاجات الأساسية للشعب الياباني ولتوفير القاعدة الراسخة للتطوير في تحديث

وتعظيم فرص الرفاهية في إحداث تغييرات هيكلية لتحسين المعرفة والمهارات والسلوك والثقافة والتقنية والجودة العامة من منظور ديناميكي في الأبعاد الثلاثة في التراكم النوعي والتحول الديناميكي والاعتماد على الذات.

وقبل الخوض في الاستنتاجات أود أن أركز أولاً على أن الإستراتيجية الأساسية والمنطلق الذي تتميز فيه اليابان عن كافة دول العالم في قدرتهم الفائقة على هضم واستيعاب ونقل التقنية الغربية منذ الانفتاح وبعد انزوال عن العالم دام لآلاف السنين وحتى القرن السادس عشر. يتميز الشعب الياباني بأنه شعب متجانس عرقياً ولغوياً وحضارياً إذ لا يشوبه أي تناقضات أو تضارب أو تنافر أو تعديات أو انتماءات عصبية قبلية أو عشائرية أو طائفية أو قطرية. وقد ساهمت هذه الخاصية في فعالية الإستراتيجيات والسياسات المبتكرة لأن هذا التجانس أحدث قدرة ذاتية في الطاعة العمياء للحاكم والتقييد بالتعليمات والتوجيهات بما لا يقارن عالمياً. وبما أنهم كذلك، فقد تحققت لهم أول ميزة في ترابط وتعاضد والتوافق التام ما بين البيروقراطية الحكومية وقطاع الأعمال المتمثلة في السعي الخيث للحكومة في تحقيق أهداف قطاع الأعمال، بما لا يمكن مقارنته أو تشابهه مع أي دولة في العالم. فمن المتعارف عليه حسب تقارير البنك الدولي حديثاً أن أكثر ما يعيق التنمية في دول العالم المقارن هذا التضارب والتنافر ما بين البيروقراطية الحكومية وقطاع الأعمال والفوقية التي تمارسها الحكومة في السياسات والأساليب والإجراءات المعيقة لنمو وتطوير قطاع الأعمال. وبما يؤكد أن تجربة المعجزة اليابانية كما أوضحها العديد من المنظرين بارتباطها بهذا التعاضد والترابط من البيروقراطية الحكومية من أجل تحقيق أهداف قطاع الأعمال.

واتضح في المساقات السابقة فعالية التوجيهات الإدارية من أجل تفعيل نمو

وتطور قطاع الأعمال منذ عام ١٩٤١ والذي استمر زخمها بعد هزيمة الحرب العالمية الثانية وحتى الآن. هذه التوجيهات الإدارية الحكومية من وزارة التجارة والصناعة الدولية والوزارات المختصة في إصدار السياسات والإجراءات لحماية وتشجيع الصناعة ركزت على مدى ما يزيد عن (٥٠) عاماً في الإصلاحات الاقتصادية على ثلاث إستراتيجيات أساسية وهي التنميط والإنتاج المكثف ومركزة المعلومات. فقد ساهم التنميط أو التوحيد القياسي منذ البداية في الاتفاق على أسس موحدة للتنميط والتوحيد القياسي للصناعة والتعليم والبنوك وكافة النشاطات القابلة للتوحيد مما ساهم في تحقيق الإنتاج المكثف الذي حقق المعجزة التصديرية للمنتجات اليابانية من السيارات والإلكترونيات للعالم. كما ساهمت إستراتيجية مركزة المعلومات عن طريق سياسات التوجيهات الإدارية بضرورة وجود المركز الرئيسي للشركة والنقابات والمؤسسات الصناعية والثقافية المساندة في طوكيو بتفعيل دور المعلومات والاتصالات والإعلام والإعلان.

وقبل الخوض في الاستنتاجات العامة للإستراتيجية الإدارية اليابانية، أود أن أتطرق إلى بعض السياسات التي قد يراها البعض من شفافية مطلقة بأنها سلبية من منظور اقتصادي، إلا أنها خدمت وساهمت قبل الحرب العالمية الأولى وبعد هزيمة اليابان بالحرب العالمية الثانية في تحقيق التميز الذي وصلت إليه اليابان والذي يتمثل في ثلاثة أبعاد هي: الحماية، والإعانة، والتوزيع المتساوي للمشاريع الرأسمالية الحكومية الذي أسماه أومايا الحد المدني الأدنى (Civil Minimum). ابتدأت الحماية للصناعات المحلية في صياغة إستراتيجيات وسياسات واضحة تسمح باستيراد المعدات وشراء التقنية بنظام رقابي صارم على تحويل العملات لهذا الغرض من قبل الحكومة المركزية. واستمرت هذه الحماية بالرقابة على أسعار

التحويل التشجيعي للعملاء مع قيود على عملية التكرار وتأكيد شراء المعدات للمرحلة الأولى على أن يتم صناعة المثل لهذه المعدات أو المنتجات ممن تم منحه هذه التسهيلات. وساهم في نجاح الإستراتيجية للحماية الصناعية التمويل البنكي بنسبة ٨٠٪ لرأس المال والإشراف البنكي المباشر على تحويل العملات بالتنسيق مع وزارة التجارة الدولية والصناعة (MITI) مما حقق وقفاً لأي نزيف بدخول الصناعات الغربية والاتجاه نحو إشباع السوق المحلية من الصناعات اليابانية أولاً ومن ثم الاتجاه بالفائض نحو التصدير. وساهمت الإعانات الحكومية لقطاع الزراعة التي لا يوجد لها مثل في العالم في استمرارية نشاط الزراعة المتواصل بدلاً من رحيل المزارعين إلى المدن، إذ إنه لا يسمح مطلقاً باستيراد المتوجات الزراعية. وعلى سبيل المثال عندما أصاب زراعة الأرز أضراراً عام ١٩٩٣ بفعل الأعاصير وفقدان المتوجات مما فرض عليهم شراء (٣٠٠) ألف طن أرز من أمريكا، تزداد سنوياً منذ ذلك الحين بمائة ألف طن سنوياً، لمقابلة الاحتياجات المحلية. فقد تم استيراده بسعر (٣٠٠) دولار للطن وتم بيعه بالأسعار المحلية مما نتج عن البيع فائض بليون دولار تم توزيعه على المزارعين إذ يتلقى المزارعون للأرز إعانات سنوية تصل إلى عشرة بلايين دولار ونتج عنها أنهم أصبحوا بوضع أفضل مما كانوا عليه في زراعتهم للأرز. وتصرف هذه الإعانات إلى (٤٤) مقاطعة صغيرة من ثلاث مقاطعات رئيسية هي طوكيو واوساكا وأوشي التي تنتج ٨٥٪ من الدخل القومي الياباني. ويقول أومايا: إن هذه المقاطعات الثلاث التي تنتج الثروة القومية وتشكل ١٠٪ من السكان تصرف على ٩٠٪ من السكان. ومع أن القطاع الزراعي يعتبر صغير الحجم إذ يشكل (١٧٠) ألف مزارع فقط يخدمهم (٤٣) مليون مزارع مؤقت و (٤٢٠) ألف كاتب في التعاونيات الزراعية ويشرف عليهم

جيش من البيروقراطيين بوزارة الزراعة قوامه (٩٠) ألف موظف منهم فقط (١١) ألف موظف مختصين في تصنيف نوعيات الأرز المنتج. هذه الإعانات ومعها الحماية لا يمكن إغفال أهميتها لأغراض دراستنا الخاصة بالإستراتيجية الإدارية. وتكتمل الأبعاد الثلاث في التوزيع المتساوي لميزانية الدولة للمشاريع والخدمات المسماة (Civil Minimum) لما تحققه من الألفة والمودة وانعدام العدا والبغضاء إذ إن قرية يابانية تعتبر مثيلة إلى (٣٣٠٠٠) قرية يتم تحديد مخصصات متساوية لهم جميعاً وعدد سكانها (٧٠٠٠٠) نسمة يتم تخصيص ميزانية تصل إلى (٣٨٧) مليون دولار وبها (١٨) موظف حكومي وعمدة راتبه السنوي (١٢٥) ألف دولار. كما يتم صرف (٨٥٠) بليون دولار سنوياً، أو نصف ميزانية اليابان، على المباني والطرق والخدمات الخاصة في البنى التحتية وغيرها لتستفيد منها جماعات المصالح الممثلة إلى (٥٣٠) ألف شركة مقاولات، مما يؤكد توزيع الدخل القومي وضخه في شرايين الاقتصاد وتنمية الثروة القومية بالادخار والاستثمار الدائم.

ولاستلهام دروس من الإستراتيجية الإدارية اليابانية تبين لنا استنتاجات من تحديات الثوابت والمتغيرات الأساسية في البيئة اليابانية متمثلة أولاً في الجغرافيا الانعزالية والتاريخ والديموغرافية السكانية والثروات الطبيعية. وأهم ما يلفت الانتباه في الموقع الجغرافي يتحدد من خلال بعدها البحري الانعزالي وافتقارها للثروات الطبيعية مما كوّن لدى فكر الإنسان الياباني بشكل مقلق هاجس الفقر والفاقة والقلة والندرة والجوع. وخلق هذا الهاجس المقلق التحدي الذي يسيطر على حضارتهم وثقافتهم مما جعلهم في حرب دائمة مع هذه البيئة القاسية في مساحة الأرض الصغيرة نسبياً مقارنة بالدول المحيطة والدول الصناعية الغربية وفي حرب دائمة مع الإطار الجغرافي في كثرة الأعاصير والزلازل. وزاد من حدة

التحدي انعزالهم عن العالم مما كان له إيجابيات في تكوين شعب متجانس عرقياً ولغوياً وحضارياً قادراً على التعامل مع البيئة المحيطة .

ولا بد من الإشارة هنا لإيجابيات الانعزال عن العالم في تأثر اليابان بالتقاليد والأنماط الوافدة والمتدفقة من الصين والتي رافقها قبل آلاف السنين انتشار البوذية والتي هضمتها وأكسبتها طابعاً خاصاً مميزاً بالروح اليابانية ما لبثت أن اشتق منها مذاهب دينية وضعية عديدة كالبوذية والفلسفة الكونفوشية وأهمها فلسفة اليوشيدو . وتركزت في النهاية في فلسفات الشنتو والكونفوشية والزن والتي تركّز معظمها على العنصرية القومية، وقبل كل ذلك في تبجيل الإمبراطور كقيمة تقليدية تمثل جوهر الخصوصية اليابانية لمكانته المقدسة المتأصلة في عمق التاريخ الياباني . ومع أنه لا توجد حياة حقيقية دينية ولهذا لم تتكون من هذه المذاهب الفلسفية صراعات وانقسامات بين أصحاب هذه الأفكار الوافدة والمستحدثة مما أوصلها إلى مرحلة كونها إرشادات ومبادئ أخلاقية وتوجهات ونصائح والتزامات وتعاليم منسقة للقيم والأعراف والعادات . إن القيمة التبجيلية الجوهريّة للإمبراطور منذ آلاف السنين كما وردت في الطقوس والمعتقدات كونت لديهم حضارة متميزة وفريدة في الولاء للإمبراطور والانسجام الأسري والقومي لتصبح مصدراً للفضائل ورمزاً لوحدة الدولة وبقائها . ولا شك أن عام ١٨٦٨ المسمى (عصر تاريخ النهضة) أو عصر الإمبراطور مييجي يعتبر بحق هو عصر صياغة التاريخ الياباني بكل ما وصلت إليه اليابان اليوم من تفوق وتميز . ومن الضرورة التنويه هنا بالترابط ما بين جغرافيا الانعزال وحملة الكوماندوز ييري البحرية في احتلاله شواطئ اليابان وطوكيو بالذات عام ١٨٥٣ والتي سبقت عصر الإمبراطور مييجي بأثرها الجامح على التحدي الذي تكون لدى اليابانيين في قهر الاستعمار الغربي إذ كوّن

لديهم حالة اغتراب وإحياء وتكريس للعنصرية اليابانية وقداسة التراب ومنع الغرباء من دخول اليابان وساهم مساهمة فاعلة في إنهاء العزلة والانفتاح على الصناعات الغربية في عصر الميجي . ولا شك أن الأفكار والتعاليم الكونفوشية والشتو والزن واليوشيدو مجتمعة رسخت خضوع الشعب الياباني للخط الإمبراطوري وتبجيله والسلطة الأبوية بخضوع الابن للأب والزوجة للزوج مما جعل فترات الحكم مستقرة وتحالف طبيعي ما بين السلطة والفرد منطلق من الطاعة العمياء للحاكم على مر العصور .

ورافق التحديات للجغرافيا ببعدها البحري والانعزالي قلة الثروات الطبيعية وحجم الأرض الصالحة للزراعة مما كان له إيجابيات فرضت على الشعب الياباني الكثير العدد والذي ازداد فيه عدد السكان بشكل رهيب في القرن التاسع عشر العيش على هذه البقعة الصغيرة بأمان واستقرار خلال فترة الانعزال وبعد الانفتاح . فلم يكن أمامهم إلا التعاون والتعاقد والعمل الجماعي الجاد في سبيل تحقيق لقمة العيش مما حقق في النهاية الكفاءة والإنتاجية الزراعية في ظل التطور التقني الزراعي . وساهم البعد البحري في بناء المصانع قريباً من الشواطئ لشحن الصادرات إلى العالم كما نراه اليوم . وكان لقلة الثروات الطبيعية دور واضح في اتجاه اليابان عام ١٨٨٠ وحتى ١٩٤٠ نحو العسكرة واحتلال معظم دول شرق آسيا وقبل هزيمتهم في الحرب العالمية الثانية .

ومع الانفتاح على العالم بعصر الإمبراطور ميجي بعد الانعزال بالفعل التحديات الجغرافية والخوف من استعمارهم بعد حملة القائد البحري الأمريكي بيرري عام ١٨٥٣ ، اتجه الإمبراطور لإرسال البعثات التعليمية إلى ألمانيا وفرنسا لمجموعة متميزة و متمسكة بالتقاليد الكونفوشية آنذاك ومن أبناء طبقة المحاربين

الساموراي والتي تنادي بالتمسك بالتقاليد المتوارثة وتهتم بالخبرة المتراكمة بتواتر مستقر دون قفز عن طريق النقل والمحاكاة؛ لأن التعليمات والطقوس تنادي باحترام الخبرة المتراكمة كإنجازات لا يمكن تخطيها إلا بقدر من الاحتراس والاحترام. وكان لهذه الفئة المتميزة ممن عادوا من هذه البعثات الدراسية قصب السبق في تشجيع ظهور فئة المديرين والمنظمين القادرين على الاستفادة من عناصر الإنتاج وأهمها الثروة البشرية في ما تتمتع به من سلوك واتجاهات ومعتقدات تواءمت مع متطلبات التحديث في الالتزام بالطاعة للإمبراطور والأسرة وصاحب العمل مما ساعد على دفع عجلة النمو والتطوير الذي نشهده اليوم.

وكان للعسكرة تاريخياً أثر كبير فيما نراه اليوم من حيث الولاء القومي والوظيفي والطاعة متمثلة بطبقة المحاربين الساموراي أو حملة السيوف الذين يتمركز سلوكهم ومواقفهم واتجاهاتهم بالولاء والطاعة لرؤسائهم كشيء مقدس. ومع الانفتاح بعصر الميجي والاتجاه نحو بناء (أمة غنية وجيش قوي) ببناء جيش نظامي قوي ومدرب على الطريقة الأوروبية، ثم إدخال الفلاحين كجنود في الجيش النظامي بالتجنيد الإجباري لارتباط ذلك إستراتيجياً بعدد السكان الهائل على رقعة أرض صغيرة. ومع اندثار طبقة الساموراي والرغبة في التوسع الجغرافي باحتلال معظم دول شرق آسيا ببناء الصناعات الحربية لحاجتهم إلى الأرز لإطعام الشعب الياباني من هذه المستعمرات الجديدة والحصول على المواد الخام للصناعات. وكان من نتائج العسكرة الرئيسية تعلم الضبط والربط والالتزام مع الشجاعة المرتبطة بالولاء والطاعة وبعدها الثالث في الانتماء والارتباط بالأرض مما كون ما نراه اليوم من ولاء وطاعة للرؤساء. وكان لصدور قانون التعبئة العامة لمهام الحرب عام ١٩٣٨ فعالية متناهية في التنميط والتوحيد القياسي والإنتاج المكثف ومركزة

المعلومات في طوكيو بفعل التوجيهات الإدارية كما اتضح من المساقات العديدة بإيضاح كامل كأساس للإستراتيجية الإدارية اليابانية الشاملة .

وسبق هزيمتهم في الحرب العالمية الثانية فترة الكساد الاقتصادي العالمي وما رافقها من جوع وفاقة وهجرة جامحة بالملايين إلى أمريكا وتناجها في وفاة المهاجرين بعرض البحر، مما أفقد العسكرة الروح العامة في الاستمرار بعد بناء الصناعات الحربية التي أهملت كل شيء داخلي في سبيل التوسع الاستعماري العسكري لدول شرق آسيا . وكان للهزيمة الساحقة في الحرب العالمية الثانية باحتلال اليابان ودخول الجيش الأمريكي ودور الجنرال مكارثر الإيجابي على الإدارة اليابانية في الإصلاحات الرئيسية التي أحدثها خلال سبع سنوات ما نراه اليوم استمرارية لهذا التطوير . وأكثر ما نستنتجه في فترة الاحتلال الأمريكي ما قد تم بناؤه على تقرير دودج بضرورة بناء اليابان من أهلها ودون مساعدة من أمريكا كقاعدة أساسية راسخة تجذرت بعد الحرب وساهمت في منع التبعية .

تستند اليابان جغرافياً وتاريخياً على الفكر الازدواجي في الرفض لكل ما هو أجنبي مع ثقافة مستقبلية وغير مرسله كون الاستعارة والنقل والمحاكاة الثقافية للصين في البداية والغرب في العصر الحالي كونت لديهم قدرة غريبة في التوفيق والملاءمة ما بين القيم والعادات والأعراف وضرورات التحديث بعد الاحتلال الأمريكي . ونستنتج أن قبول التغيير بفضل التجانس القومي والخوف من استعمارهم من الأجانب وتحميهم الدائم للبيئة القاسية وحربهم الدؤوب نحو تحقيق البقاء . فكما هو معروف بأن اليابان لم تعان حالات الانقسام في الانتماءات الطائفية أو النعرات المحلية إذ أثبت لنا التاريخ التفاهم حول قيادتهم الوطنية في صورة واضحة من الولاء والتفاني والإخلاص . وثبت إمكانية نجاح عملية

التحديث التي تتم من أعلى، أي من النخبة والقيادة الإمبراطورية والوطنية بوسائل الاتصال والإقناع والمدعومة بالقيم التقليدية المكرسة للتدرج الوظيفي والمراتب الاجتماعية. وساهمت النخبة التي تعلمت في الدول الغربية وذات الانطباعات الإيجابية والتي استفادت من وجودها في دول الغرب بتوثيق مشاهداتها وتجاربها على شكل رسومات وخرائط وصور من مركزها القيادي في إقناع الجماهير بضرورة التخلي عن القيم التقليدية القاصرة والمشوهة لعملية التنمية والتطوير. وكانت النتائج لتقبل التغيير في امتداد الطبقات الاجتماعية وبروز واضح للطبقة المتوسطة وطبقة الصناعيين والحرفيين مما وفر قاعدة أساسية للحراك الاجتماعي المؤدي للتنمية.

اتجهت اليابان بعد الهزيمة في الحرب العالمية الثانية إلى بناء الإرادة الذاتية التي نادى بها تقرير دودج والتي انطلقت من فذلكة بأن على اليابان أن تبني نفسها بنفسها دون الاعتماد على المعونات الأمريكية. فانطلقت اليابان من قاعدة راسخة في محسو الأمية مع بداية هذا القرن إذ كانت نسبة المتعلمين فيها تفوق نسبة المتعلمين في إنجلترا وفرنسا مع افتقارها وندرتها للموارد الطبيعية. كما تركزت على إستراتيجية أساسية في نبذ الاستعمار لأراضيها مما ساهم في أنها لم ترتبط بعلاقة التبعية للغرب والابتعاد الكلي عن الحصول على قروض أجنبية. وكانت النتيجة هي الميل الكبير للادخار وزرعه في عروق الاقتصاد الوطني وقيام الصناعة المعتمدة على توفير الاحتياجات اللازمة للسوق المحلي أولاً.

وكان من نتائج الثوابت الأساسية كالجغرافيا والعزلة والتاريخ والعسكرة في إثارة طاقة الشعب الياباني نحو بروز قيم اجتماعية في الانتماء وبناء القدرة الذاتية والعمل الجاد وحياة وظيفية وسلوكيات إيجابية وترابطية في العمل بأسلوب منظم.

إن مقومات الخصوصية اليابانية التقليدية بشعور العامل بالالتزام الصارم أمام رب العمل ساعد على وتيرة النمو والتطوير الاقتصادي والذي تعتبر نتيجة أساسية للتجربة اليابانية المتميزة.

واتضح لنا أن القيم الاجتماعية المكونة للثقافة اليابانية حافظت على التقاليد المتميزة في الجماعة والإجماع والتدرج، إذ إن الجماعة هي المحور الذي بني عليه معنى الحرية الفردية المرتبطة بالتدرج وارتباط الفرد برئيس رمزي يشبه ارتباطه بالسلطة الأبوية التي نتج عنها الولاء والطاعة للشركة مما أعطى ديناميكية غير عادية لحركة التنمية والتطوير. وارتبط ذلك كله بالعمل الجاد الذي حقق التراكم في الإنتاج الفائض عن حاجات الاستهلاك القومي وتصديره، كما حقق العمل الجاد الزيادة الهائلة في الادخار الفردي الذي تم ضخه واستثماره مرة أخرى في التكوين الرأسمالي بشرايين الاقتصاد القومي. ولا شك أن العمل الجاد قادهم إلى بناء وتكريس المهارات مع ازدياد منحني التعلم الذي يتوارثه جيل عن آخر مما أدى إلى صقل فكري أبعدهم عن نهج التبعية وعزز الاستقلال والثقة في الذات.

ونجحت اليابان في تبني حياة وظيفية منهجية ومتدرجة بوضوح يستطيع من خلالها أن يحدد الشاب مستقبل حياته الوظيفية منذ البداية وحتى التقاعد من خلال فلسفة الوظيفة الدائمة. ولا شك أن الرشد والمنطق ينادي كنتيجة لا خلاف عليها في العالم كله بأن الإنسان لا يمكن له أن يعمل بجد إخلاص وولاء ما دامت حاجته الأساسية غير مستقرة كما حددها البروفسور إبراهيم ماسلو الأستاذ بجامعة هارفارد قبل (٥٠) عاماً بأن الحاجة الأولى للإنسان هي الحاجة إلى الأمن الوظيفي الذي يحقق له الحاجة الثانية في مردود الوظيفة في الحاجة للمسكن والمأكل. إن نتيجة هذه الفلسفة الوظيفية تتضح في الاستثمار التدريبي الطويل الأمد وفي

تكوين سوق عمل داخلي لا يسمح بدخول موظفين جدد على وظائف إشرافية بشكل مطلق ويمنع التسرب والأهدار للموجودات المؤسسية والتي أحدها العاملون بها كأساس جوهري للموجودات. إن الإبداع والابتكار منطلقه الأمان الوظيفي الذي ينطلق عنانه في التغيير للأفضل إذ لا ضرورة إلى مقاومة التغيير الذي يراه البعض مهدداً لأوضاعهم الوظيفية. فهم يرون التغيير كفرصة سانحة لشركتهم للتقدم المبني على الثقة المتبادلة بالأمان وأنه سيكون من نتائجه فرصة لتقدمهم ولا يهدد وظائفهم.

الترابط والتعاقد والاتساق الواضح ما بين القطاع الحكومي (البيروقراطية) وقطاع الأعمال (صناعة، تجارة، بنوك، خدمات) أطلق عليها مصطلح شركة اليابان التضامنية (Japan Inc.) ليعكس هذا التلاقح المشهور ما بين الإستراتيجية الاقتصادية والصناعية والإدارية مجتمعة ودور البيروقراطية في إدارة التنمية. فقد تكونت ونمت وتطورت البيروقراطية عن طريق الاستعارة والنقل والمحاكاة للأنظمة الصينية وخاصة في الامتحانات التأهيلية لدخول الوظيفة الحكومية ومنذ آلاف السنين عندما كانت الصين أكثر دولة متقدمة في العالم، هذا إلى جانب التقاليد اليابانية التي كانت تقدر الوظيفة الحكومية لارتباطها بخدمة الإمبراطور. ولا زالت حتى العصر الحالي تجتذب خريجي جامعة طوكيو المشهورة في اختيار أفضل المتقدمين عن طريق الامتحانات التأهيلية. نستنتج من كل ذلك أن البيروقراطية اليابانية متميزة عبر التاريخ لاستخدامهم مبدأ الجدارة في التعيين بالامتحانات التأهيلية لاختيار أفضل المتقدمين وبالأخص منذ عام ١٨٦٨. رافق هذا التميز في النخبة المبتعثة للدراسة والتدريب في الدول الغربية (ألمانيا وفرنسا) وعودتهم بعد الانفتاح على العالم لتنفيذ الإستراتيجيات التنموية المفروضة والشمولية من أعلى،

إلا أن احتكار التنمية من البيروقراطية تغير لاحقاً وبعد الهزيمة ليرتبط دون أية فوية مع السلطة التشريعية وقطاع الأعمال وتقرر هذا الترابط والتلاحق والتعاقد مع قطاع الأعمال بعد أول هزيمة في تاريخ اليابان في الحرب العالمية الثانية بالاحتلال الأمريكي في حل احتكار الزياتسو الذي أدى إلى تكوين طبقة جديدة من المنظمين والمديرين. وأظهر بعداً ثالثاً من خلال الأنظمة التي فرضها الجنرال مكارثر في إلغاء العسكرة وتجزير الديمقراطية في إعادة إحياء مجلسي الشيوخ والبرلمان (Diet) مما أطلق كنتيجة حتمية إلى الترابط والتكاثف ما بين البيروقراطية ومجلسي الشيوخ والبرلمان وجماعات المصالح المالية والاقتصادية والصناعية من منظمين ومدراء ومحترفين للعمل المثمر بين هذه المجموعات الثلاث. إن مرارة الهزيمة عام ١٩٤٥ تركت أثراً لا يمكن أن ينمحي من ذهن اليابانيين بما مر عليهم من مجاعة وفاقة وحرمان مع ما رافقها من أوليجاركية من العسكرة. وقد سبق ذلك إذلالهم عام ١٩١٩ و ١٩٢٤ بمعاملة أمريكا المهينة عندما لم تسمح للمهاجرين اليابانيين دخول بلادهم وموتهم بمئات الآلاف بعرض البحر إلى جانب قطع الإمدادات البترولية عن اليابان مما أدى بالعسكرة لضرب بيرل هاربر وبعدها ضرب أمريكا لليابان بالقنابل الذرية. ومع أن أمريكا والحلفاء كسبت الحرب، فإن جميع الاعتبارات تؤكد نتيجة حتمية بكسب اليابان للسلام وتعاقد البيروقراطية مع قطاع الأعمال والسلطة التشريعية بطريقة متناغمة وصولاً للفعالية.

إن إلغاء احتكارات الزياتسو أدى إلى ظهور طبقة المنظمين والمدراء المحترفين؛ لأن هذا الإلغاء كانت له نتائج عديدة أهمها بيع حصة الحكومة وتحويلها إلى آلاف الشركات المساهمة عن طريق المنظمين الجدد من الصناعات الحربية إلى الصناعات المنتجة. فتحوّلت الشركات من صناعة المدافع إلى صناعة

مكائن الخياطة وتحولت سوني من صناعة العدسات والبصريات لخدمة الجيش إلى صناعة آلات التصوير والراديو والمسجلات والتلفزيونات والتي أوضحها موريتا (Morita) رئيس شركة سوني بسيرته الذاتية حديثاً بكتابه باللغة الإنجليزية بعنوان: صنع في اليابان (Made in Japan) الذي كان من أكثر الكتب مبيعاً في أمريكا وأوروبا. فظهور طبقة المديرين المحترفين كان من نتائج إلغاء احتكارات الزياتسو في تحويل فئة الإدارة المتوسطة في كل شركة إلى الإدارة العليا وتكوين مجلس الإدارة واللجنة التنفيذية من المدراء أنفسهم وليس من خارج الشركة كما كانت خلال احتكار الزياتسو، إذ لم يتكون لدى المدراء الحافز والدافع للوصول إلى المناصب العليا كونها حكراً على الزياتسو من جهة وحكراً على موظفي البيروقراطية للشركات الحكومية التي تم بيعها وتحويلها إلى شركات مساهمة. إن إقامة الشركات كمؤسسات تتصف بالتمايز البنائي والتخصص الوظيفي وتحويل الولاء التقليدي في السلطة الأبوية إلى الشركة أدى إلى مرونة الحراك الاجتماعي والجغرافي والنفسي يسر وسهولة عبر الخطوط الفاصلة التي ظهرت كنتيجة من خلال الأنظمة الإصلاحية التي نفذها الجنرال مكارثر لإلغاء العسكرة وتجذير الديمقراطية في إلغاء الاحتكارات وإصلاح أنظمة الشركات ونظام العمل إلى الترابط ما بين البيروقراطية وقطاع الأعمال (منظمين، مدراء محترفين، جماعات المصالح) والسلطة التشريعية في مجلس الشيوخ والنواب والحزب الحاكم إلى إحداث التداؤب (Synergy) التي نراها اليوم كأثر في وصول اليابان إلى كونها ثاني دولة في العالم من حيث التقدم الصناعي والتقني والاقتصادي.

وكلمة المنافسة لدى اليابانيون تعتبر مفتاحية في كافة أمورهم الحياتية في إستراتيجية التعلم والتدريب مدى الحياة والتي تنظمها سياسة الامتحانات التأهيلية

للتعيين في الوظيفة الحكومية، ما لبثت أن انتقلت هذه الامتحانات التأهيلية إلى الشركات المرموقة لما لها من اعتراف واستحسان للفرد. وقبل ذلك الإجراءات الصارمة للقبول في الجامعات الحكومية المجانية عن طريق الامتحانات التأهيلية وليس جدول العلامات في الثانوية العامة. وفوق كل ذلك تحقيق الهدف الجوهرى في الحرب الأساسية بمحو الأمية التي تحققت عام ١٩١٧ ونسبة ٩٧٪. إن هذه الامتحانات التأهيلية أعطت نتائج في القيمة المضافة للتعليم الذي تنفذه المدارس والجامعات بشكله التقليدي والعالمي في بناء الذات من خلال التعلم الذاتي في البيت والتحضير المستمر منذ البداية لهذه الامتحانات التأهيلية بما يؤكد التراكم الكمي والنوعي للتعليم. إن المنافسة الشريفة في الامتحانات التأهيلية لدخول روضة الأطفال المتميزة دفعت الوالدين لظهور دورهم اليومي في البيت لتعليم الابن وتجهيزه للحصول على درجات عالية في هذا الامتحان التأهيلي الذي يتكرر بعد انتهاء الدراسة الابتدائية والثانوية والجامعية. هذا المفهوم في التعليم وعدم تركيز اعتماديته فقط على الكتاب والمعلم والمدرسة وشموليته في بناء الفرد عن طريق التعليم والتثقيف المستمر لتكوينه لقيمته الذاتية واعتزازه بنفسه كان ولا زال مصدراً أساسياً للقادرة التنموية والبحثية والابتكارية التي نراها اليوم. إن الفكر الياباني ينطلق من فذلكة مؤداها بأن التعلم مدى الحياة يبتدىء من السلطة الأبوية في دور الوالدين بتعليم أبنائهم إلى جانب دور المدرسة والدروس الخصوصية لإثراء التعليم وصولاً إلى الفوز في المنافسة عن طريق الامتحانات التأهيلية.

ومن الاستنتاجات الرئيسية لنمو وتطور قطاع الأعمال الذي لا يوجد له مثل في العالم، بأسلوب التمويل لرأس المال للشركات والمصانع إذ تبلغ نسبة التمويل البنكي ٨٠٪ من رأس المال على شكل قرض طويل الأجل و ٢٠٪ من رأس المال

يتم تمويلها من المنظمين أو رجال المال والصناعة إذ ساهم هذا التمويل الرأسمالي الطويل الأجل باتجاه كثير من المنظمين لإنشاء المصانع. ورافق ذلك ظاهرة أساسية غير منتشرة في العالم تتمثل بأن المديرين التنفيذيين للشركة هم أنفسهم أعضاء مجلس الإدارة واللجان التنفيذية وليسوا من خارج الشركة. كما أن هؤلاء المدراء التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة كذلك لا يتلقون مميزات عينية في امتلاك أسهم الشركة كما هو معروف عالمياً، بل يتقاضون أجراً شهرياً مع مكافآت سنوية مرتبطة بإنجاز ونتائج الشركة الإيجابية. ومع النزعة الطبيعية للشعب الياباني نحو الادخار والاستثمار لهذه المدخرات في هذه الشركات بشراء الأسهم التي لا يعتمدون فيها بشكل رئيسي على المضاربة بل بالاعتناء المستمر مقابل عوائد ربحية للأسهم ومع حصولهم على ميزة تخصيص أسهم مجانية أو ميزة بيعهم الأسهم الجديدة المطروحة بالقيمة الاسمية. هذه الاستنتاجات الثلاث بالتمويل الرأسمالي البنكي وتعيين المدراء التنفيذيين أعضاء في مجلس الإدارة مع المميزات للمساهمين في الولاء للشركة من المساهمين بها في عوائد ادخاراتهم وولاء الشركة لهم بمنحهم الربح السنوي المعقول عن أسهمهم مع ميزات الأسهم المجانية أو ميزة بيع الأسهم الجديدة بالقيمة الاسمية أعطت زخماً في نمو وتطور قطاع الأعمال لما نشهده اليوم ومستقبلاً في التجربة اليابانية.

ومن هذه الإستراتيجيات نستنتج كذلك تركيز إدارة الشركة على تسديد القروض الطويلة الأجل في عملهم الحثيث على إنتاج وبيع أكبر كمية ممكنة وصولاً إلى هامش ربحي بسيط بعد الوصول إلى تكلفة الإنتاج التي يدخل من ضمنها أقساط القرض البنكي مع فوائده مع قيمة المواد الخام زائداً الرواتب الثابتة. إن هذه الإستراتيجية الحتمية ظهرت كنتيجة لهيكلية الاقتراض الرأسمالي مع الوظيفة

الدائمة، إذ لا مجال لهم في الوصول إلى تكلفة الإنتاج إلا بالكفاءة والإنتاجية العالية عن طريق التمييط والإنتاج المكثف ومن دونها ينهار المصنع ولا مجال أمامهم أعرافاً وعادات بفصل الموظفين من العمل. وكثير ما يتردد عن نشاط البيونات التجارية اليابانية التي تتعامل مع التصدير والتجارة الخارجية، التي يرى كثير من خبراء الاقتصاد أنها طريق عام سريع (Highway) للتعليم الذاتي، لهذه المصانع والمشاريع التنفيذية في الخارج محطات الكهرباء والتقنية الصناعية المتقدمة كون المصانع قد حصلت على قروض طويلة الأجل للتمويل الرأسمالي ولا تستطيع الحصول على قروض قصيرة الأجل لتمويل التصدير. ونتج عن ذلك أن المصانع تحصل على قروض رأسمالية من سوق رأس المال (Capital Market) وتحصل البيونات التجارية على قروض قصيرة الأجل من سوق المال (Money Market) لأغراض التصدير.

والأكثر استنتاجاً لطبيعة المشاركة هو اتخاذ القرارات بما هو معروف بنظام الرنجي (Ringi) الفريد في أسلوبه بالعالم كله بضرورة مشاركة جميع المدراء والمشرفين في اتخاذ القرارات. ويبتدئ 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. ويسبق وضع الأختام عملية تقليدية يابانية تسمى نيمواشي (Nemawashi) نابعة بمعناها من الزراعة بضرورة خلع الشجرة مع جذورها وربطها معاً وزراعتها بشكل صحيح حتى تنمو. وتتم عملية النيمواشي 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 والنيماواشي وهانكو تأخذ وقتاً طويلاً، إلا أنها تعكس صورة تعبر عن ظاهرة فريدة للدمج ما بين التقاليد والحدائثة. وأكثر ما نستنتجه في التجربة اليابانية في اتخاذ القرارات أن اليابانيين يركّزون على الوصول إلى الهدف 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.

ومن الظواهر الاستنتاجية الأساسية المرتبطة بالثقة والحذق والتهذيب المتناهي تلك القيمة لنشاط إدارة شؤون الموظفين التي تعتبر فريدة عالمياً. وهذه الإدارة تعتبر القلب النابض للشركة إذ تتم من خلالها جميع الإجراءات المتعلقة بالتعيين والتدريب والنقل والتقاعد، إذ لا يمكن لأي مدير أن يطلب الاحتفاظ بموظف في إدارته أو نقله من إدارته. وتعمل هذه الإدارة على التقليل من المنافسة والحقد والكراهية أو التعاطف مع أفراد معينين لأسباب واجتهادات شخصية. وينتج من هذه الإستراتيجية التعاون والتألف والمودة ومصدرها الثقة التي يشتق منها الراحة النفسية ونتاجها من الرقة والتهذيب بدلاً من العداة والكراهية نتيجة التعاطف أو الكراهية الشخصية. إن الاعتزاز بكرامة الإنسان مصدرها إحساسه بقيمته الذاتية والتي يؤمنون بها بشكل قاطع بما يدعو بعض الأحيان للإقبال على الانتحار خوفاً من إهدار الكرامة. ويرون أن إدارة شؤون الموظفين بتقريرها وإجراءاتها بأنها هي الوسيلة الرئيسية للاحتفاظ بهذه الكرامة دون أن يشوبها اجتهادات شخصية في الكراهية من الجانب السلبي أو التعاطف من الجانب الإيجابي الذي قد لا يحكمه

الكفاءة والإنتاجية والعمل الجاد، بل فيض أو نقص العواطف واللفظ والاستحسان. ولربما أن ارتباط هذه الظاهرة في تركيز القرارات المصيرية للموظف بجهة محايدة نابع من خاصية الإنسان الياباني الذي لا يقبل المديح الفردي لأنه يعتبر الإنجاز بجهد جماعي وأنه نفسه عود ضمن حزمة ولا يرى المدح كميزة لأنه يشعر بأنه يؤدي إلى الاستكانة، ويشعر من فلسفة روحانية بأن المديح مثل قطعة البخور لا تلبث أن تستهلك نفسها في المبخرة. كما أن فلسفتهم كأفراد تنحصر بانعدام استخدام الكلمات البذيئة التي يشعرون أنها كالبصقة التي تخرج بالهواء المعاكس والتي على أثره تعود إلى وجه مستخدمها.

وأكثر ما يعكس اهتمامهم بالإدارة، وبعد تجربتهم بالنقل والاستعارة من نظريات الإدارة الغربية، ما أسموه بالأسس الخمسة للإدارة اليابانية المسماة (5S) وهي:

- ١ - SEIRI وتعني التخلص من الأشياء غير الضرورية.
- ٢ - SEITON وتعني وضع الأشياء حسب ترتيب ونظام أنيق وفعال.
- ٣ - SEISO الاهتمام بالنظافة وحسن التدبير.
- ٤ - SEIKETSU الحرص على وضع الأشياء بأوعيتها الصحيحة.
- ٥ - SHITSUKE الجدية في أداء العمل والانضباطية.

ونستنتج من هذه الأسس الخمسة بمجملها الكفاءة في استغلال المساحات المتاحة في المكتب والمصنع أفضل استغلال لأسباب نابعة من جغرافيا حجم الأرض المتاحة للاستعمال ومحاولة استغلالها بأفضل الطرق الممكنة بالتخلص من الأشياء غير الضرورية، ووضع الأشياء بترتيب أنيق، ووضع الأشياء بأوعيتها الصحيحة، والاهتمام بالنظافة وحسن التدبير. والاستتاج الآخر هو ابتكارهم وإبداعهم

بالإتيان بمبادئ ونظريات ومفاهيم جديدة سنأتي لذكرها في هذا السياق .

وأكثر ما يتردد بالفعل ابتكارهم وتطويرهم للدراسات الإحصائية للإنتاجية بعد استقدامهم للخبراء الأمريكيين بعد هزيمة الحرب العالمية الثانية أمثال ديمينج الذي فشل في تطبيق نظريته في الرقابة الإحصائية على جودة المنتج في شركة جنرال موتورز الأمريكية لأسباب مرتبطة بقوة جماعات المصالح الأمريكية بالكونجرس المرتبطة بتقاييات العمال . وكانت فذلكته الأساسية أن الأعطال والجودة سببها الرئيسي ليس العامل بل الإدارة أو ما أسماه (مبدأ ٨٥-١٥) (١٥٪ خطأ العامل و ٨٥٪ خطأ الإدارة). وساهم معه إداريون أمريكيون مثل الدكتور جوران خلال المرحلة الخاصة بنقل التقنية الأمريكية إلى اليابان بعد الحرب منطلقين من فذلكة تقرير دودج الذي ركز على أن اليابان يجب عليها أن تبني نفسها بنفسها دون معونات أمريكية. وكان لهذا التقرير أثر في التحدي الاقتصادي الياباني في الاعتماد على النفس منطلق من الاعتزاز بالكرامة التي تشير إلى إحساس الفرد بقيمته الذاتية واعتزازه بنفسه مما قد يدفعه للانتحار خوفاً من إهدار كرامته. وبقي مصدرهم الروحي في الاعتزاز بالكرامة مع السعي للثراء الذي يحقق الاعتراف بوجود الأتباع واللفظ والاستحسان مصدرأ لبناء القيمة الذاتية التي تعتبر مصدرأ للفضائل النبيلة.

ونظريتهم المنقولة والمعدلة من أمريكا (نظرية الجودة الشاملة) مصدرها الرئيسي الجماعية والإجماع ونظام الاقتراحات وفرق العمل التي تعمل من أجل الإنتاجية. ونستنتج من منهجهم ونهجهم أن الإنتاجية والثقة والحذق عناصر مترابطة أساسها الثقة إذ إن انعدامها يؤدي بالنهاية إلى الإلقاء بعنصر الحذق والمهارة وحتى التهذيب عرض الحائط. إن من النتائج الأخرى التي نمت وتطورت في

المجتمع الياباني الذي تربطه العديد من الوشائج بروز مشاعر الثقة المتبادلة لدرجة بدأ معها هذا المجتمع يتقبل بل يتذوق الحذق الذي ترافقه الرقة والمطف والتهذيب في العلاقات المثمرة والمتوازنة حتى إنه مع كل التقدم الصناعي نجد المرأة اليابانية تسير وحيدة في شوارع طوكيو بمنتصف الليل دون أن يتعرض لها أحد بأذى. إن نظرية الجودة الشاملة بتفاصيلها الكثيرة التي تركز على جودة السلعة المنتجة قد تطورت في اليابان من التحدي الاقتصادي بالاعتماد على النفس والمنافسة للغرب في دول العالم قد ابتدأت بالإنتاجية، فإن الثقة المتبادلة مصدرها القائم على اليقين بالتضحيات من الطرفين (الشركة والفرد) وكلاهما سيعوض الآخر في المستقبل. ولذلك فإن العدالة والمساواة تسود أوساط الشركة ومنها إلى مجمل الشركات والمجتمع الكلي في النهاية. إن التعاون والتآلف والمودة مصدرها الثقة والتي يشتق منها الراحة النفسية ونتاجها من الرقة والتهذيب وحدة الذهن التي كانت ولا زالت نبراساً للجودة الشاملة.

ونظرية كيزن التي أتينا لها بالتفصيل نستنتج منها قدرة الإدارة اليابانية على الإتيان بأساليب جديدة تتفق ومنطلقهم في الاعتماد على الذات في نوعية المنتج العالية والتكلفة القليلة والتوريد للمستهلك في الوقت المحدد. وأكثر ما يركّزون عليه في الاعتماد على الذات في صيانة المعدات الذي وصل إلى حدود النظرية بقيام الشركات الغربية بزيارة الشركات اليابانية للاطلاع على صيحة (الصيانة الإنتاجية الشاملة) بتقليل الأعطال والإجهاد وازدياد التواجد التشغيلي للماكينة. ورافق نظرية كيزن، نظرية تويوتا (في الوقت المحدد) وأصبح على أثره أن نظرية كيزن ونظرية تويوتا ونظرية الصيانة الشاملة أبعاداً ثلاثة نستنتج منها الاعتماد على الذات في التحدي الاقتصادي في التنظيم والتقنين وتشجيع الإنتاج والتصدير للسلعة ذات الجودة الشاملة.

ويرتبط أسلوبهم الفريد عالمياً في التسويق بفذلكات أساسها المنطق والعقلانية والرشد. إن نهجهم التسويقي الجماعي لم يفتح مجالاً لقبول النظرية الغربية إذ لا مكان عندهم لتخصص التسويق، الذي يعتبرونه جزءاً من عملية البيع. فهم يرون أن البائع جاهز للبيع إلا أن المشتري يجب أن يقدم له الاستشارة والنصح الكامل بمميزات السلعة التي يرغب بشرائها ومقابلة احتياجاته في النوعية والجودة والتي أصبحت مصدراً عالمياً متميزاً. وقد اتجهت كثير من الشركات الغربية والكورية إلى الأسواق اليابانية بغية تحقيق النجاح في تلك الأسواق كمقياس ومعيار رئيسي لنجاحها في كافة أسواق العالم. إن نظرتهم للتسويق كما أوضحناها بالتفصيل نابعة من حضارتهم في الحذق والرقّة والتهديب اليابانية والتي تصدر عن ثقة متبادلة ما بين البائع والمشتري وخدمته منذ بداية الرغبة في الشراء وبعده. ولهذا كله يقوم وكيل سيارات مرسيدس وBMW بتفكيك السيارة بعد وصولها اليابان وإعادة تجميعها وإضافة رغبات المشتري عليها بما يخدم المستهلك الياباني الترقّ بمطالباته العالية. ولنا كذلك أن نقرب أكثر من الحقيقة القائلة بأن سوق شامل (Department Store) في العالم كله قد تم إنشاؤه عام ١٦٨٣ من عائلة (Mitsui) أو الشركة المعروفة عالمياً في عصرنا الحاضر والتي تعتبر من أكبر البيوتات التجارية اليابانية لإيضاح نظريتهم في التسويق.

ورافق النمو الاقتصادي الحثيث دور البنوك في التمويل الرأسمالي الطويل الأجل للصناعة بمعادلة (٢٠٪-٨٠٪) أي ٢٠٪ من أصحاب رأس المال و ٨٠٪ تمويل بنكي رأسمالي لحقوق الشركاء والذي لا يوجد له مثيل في العالم، إذ إن المتعارف عليه عالمياً هو (٨٠٪-٢٠٪) أي ٨٠٪ من المستثمرين و ٢٠٪ من البنوك. وتسعى الشركة أو المصنع أمام هذا التمويل الرأسمالي لخدمة القرض بأن

تسمى للوصول إلى الإنتاجية العالية وزيادة حجم المبيعات عن طريق اقتصاديات الحجم مما ينتج عنه هامشاً ربحياً قليلاً بالمقاييس العالمية؛ لأن تكلفة السلعة المباعة قد تم إدخال القروض كجزء منه في التكاليف المباشرة. وقد رأينا بالاستنتاج أن جزءاً من العائد لحقوق الشركاء بتسديد القرض وفوائده أدى إلى الهامش الربحي القليل الذي يتردد دائماً بأن تركيزهم على اقتصاديات الحجم أكثر من تركيزهم على الربح.

ورأينا كذلك أن الإقراض الرأسمالي طويل الأجل قد نتج عنه هيكلية ظهور البيوتات التجارية المعروفة والعاملة على تشجيع التصدير لدول العالم باتجاهها نحو سوق المال في الحصول على القروض التجارية القصيرة الأجل لتمويل التجارة كون المصنع لا يستطيع الحصول على قروض طويلة الأجل وقصيرة الأجل في نفس الوقت. أي إن المصانع اتجهت نحو السوق الرأسمالي (Capital Market) والبيوتات التجارية اتجهت نحو السوق المالي (Money Market).

وإذا كانت هذه الاستنتاجات مجتمعة قد حددت ملامح التجربة اليابانية، فإن خصائص الإستراتيجية الإدارية اليابانية يمكن أن نستنتج منها باختصار ما يلي:

(١) جغرافية اليابان بحجم الأرض الضئيلة بكل مقاييس المقارنة العالمية بحجم السكان الكبير والقابلة للاستعمال الإنساني مع الطبيعة الصعبة في الزلازل والأعاصير أحدثت لدى الإنسان الياباني التحدي الأول والأساسي لتحقيق البقاء. ونتج عنها التقارب في المساكن والتكاثر والألفة والروابط والشائج المسماة في علم الاجتماع بالتلاحم والتماسك أو العصبية (Social Cohesion) والتي اعتبرها عدد كبير من المنظرين اللبنة الأساسية للنمو والتطور. كما نتج من هذه الطبيعة الجغرافية ضرورة قصوى في الاستخدام الأمثل للأرض الزراعية بالتقنية الحديثة

وبالتكاثف لعدد من العائلات معاً للحصول على حاجتهم الأساسية من الأرز كغذاء أساسي ونتاجها في الجماعية الهيكلية الجغرافية التي نتج عنها الألفة والتكاثف والإنتاجية لتحقيق البقاء في ظل نظام إقطاعي أصيل وحقوقي من العاملين في الزراعة المتمكنين فيها والذين لهم علاقة متخصصة ومرتبطة بالزراعة. وعلى خلاف ما يراه الكثير من المنظرين العرب، يرى الدكتور محمد جابر الأنصاري في كتابه المنشور عام ١٩٩٤ (تكوين العرب السياسي ومغزى الدولة القطرية: مدخل لإعادة فهم الواقع العربي) أن الإقطاع بمفهومه الفيدرالي الأوربي المبني على فكرة العقد بين الإقطاعي وأتباعه كان ظاهرة إيجابية مكّنت من زيادة إنتاجية الأرض الزراعية ومن تكوين سلسلة من البنى التحتية مهدت - فيما بعد- لتطوير العلاقة مع الأرض واستغلالها الأمثل. وعلى العكس، يرى الدكتور الأنصاري تاريخياً أن الإقطاع في العالم العربي لم يكن لمتخصصين في الزراعة، بل لأشخاص لا علاقة لهم بالزراعة أطلق عليهم (بدواً رعويين) لا صلة لهم بالتقاليد الزراعية مما أدى بسيطرتهم على الأرض إلى خرابها ووصولها إلى مرحلة التصحر. ويعتبر عدد كبير من المنظرين ومنهم البروفسور شارلس عيساوي في مقاله (Why Japan) أن هذا الإقطاع كان أساساً لبناء الرأسمالية. كما ساهمت الثوابت الأساسية الجغرافية في وفرة مصادر مياه الأنهار والشلالات باستغلال هذه الطاقة لتوليد الكهرباء والتخفيف من الاستثمارات الرأسمالية والتشغيلية البديلة بمحطات الكهرباء الغازية في حرق الغاز والبتروول. وأكثر من ذلك ساهمت الشواطئ العريضة والفسيحة في استغلالها كذلك للمواصلات بدلاً من بناء السكك الحديدية والطرق السريعة ذات التكلفة الرأسمالية العالية.

(٢) الانعزال عن العالم نتج عنه تجانس عرقي لا يشوبه اختلافات

وصراعات عرقية مما ساعد على تكوين الروابط والشائج والألفة والثقة من أجل تحقيق البقاء وتحدي ومنافسة الطبيعة الجغرافية الصعبة. لم تستطع أية قوة خلال التاريخ الطويل غزو اليابان وحتى عام ١٨٥٣ عندما دخلت السفن الحربية الأمريكية للجنرال بيرى الموانئ اليابانية وهددت استقلال اليابان. ونتاج هذا الحدث التاريخي يعتبر التحدي الثاني هو محاولة إبعاد شبح الاستعمار عن أراضيهم وعدم فقدانهم لاستقلاليتهم باتجاههم نحو الانفتاح على الحضارة الصناعية الغربية.

(٣) لكل أمة من الأمم نهضة تاريخية ويعتبر عصر الإمبراطور مييجي هو عصر النهضة اليابانية الذي ابتداء عام ١٨٦٨. ونتج عنه عناصر إنتاجية في الانفتاح على الحضارة الصناعية الغربية بإرسال البعثات الدراسية والتدريبية والاتجاه نحو التعليم وإعطاء المعلمين صفة اجتماعية عليا مع تحقيق محو الأمية بشكل كامل مع عام ١٩١٧م أفضل مما حققته بريطانيا وفرنسا لنفس الفترة.

(٤) تأثرت اليابان بالتقاليد والأنماط والفلسفة الروحية والديانات الوضعية الوافدة من الصين مع هضمها وإكسابها طابعاً خاصاً ومميزات بالروح الكونفوشية اليابانية. ولكونها فلسفات روحية وضعية فقد كانت إمكانية التعديل والإلغاء أمراً طبيعياً كما حدث عندما سحبت الدولة اعترافها بالبوذية في عهد الإمبراطور مييجي ونتج عنه انعدام الصراع والانقسام بين أصحاب هذه الفلسفات الروحية التي أصبحت نوعاً من الإرشادات والمبادئ الأخلاقية. ونتج عنها القيمة المطلقة للنظام الأسري الأبوي وطاعة الوالدين وفرض الواجب بالعمل الشاق والابتعاد عن الأنانية المفرطة مما أدى إلى إطلاق قوة ديناميكية لعملية التنمية بتوفير أخلاقيات تدفع الأفراد بصورة مستمرة نحو المزيد من الإنجاز والأداء دون صراعات وانقسامات طائفية أو عرقية.

(٥) اتضح من مساق عدد السكان والثروة البشرية أن الرقعة الجغرافية الصغيرة والصالحة للاستعمال الإنساني مع ازدياد عدد السكان الذي وصل إلى (١٣٥) مليوناً أنه لا مجال لهم إلا في إستغلال الأمثل للأرض والإنتاجية العالية لتحقيق البقاء. ولهذا يركزون في مبادئ الإدارة الخمس على الترتيب والتنظيم والحرص على وضع الأشياء بأماكنها الصحيحة والجدية في العمل. ومع أن اليابان انتهجت منذ عام ١٩٧٠ تنظيم النسل بحيث أصبحت الآن أقل دولة في العالم من حيث النمو النسبي للسكان مما نتج عنه نمواً اقتصادياً فائضاً مقارنة بالزيادة الطفيفة بعدد السكان.

(٦) اتجهت اليابان بفضل الثروة البشرية المتعلمة والمدرّبة نتيجة الابتعاث منذ عام ١٨٦٨ إلى أوروبا لاكتساب المهارات التقنية بفعل التحدي لتحقيق الاعتماد على الذات وإبعاد شبح الاستعمار عن بلادهم. وبعد هزيمة الحرب العالمية الثانية تجذرت الاعتماد على الذات بفعل تقرير دودج الذي فرض عليهم هذا النهج مما نتج عنه الاعتماد على الذات وبناء القدرة الذاتية لمنافسة الغرب كذلك.

(٧) تاريخ اليابان السياسي ما قبل هزيمة الحرب العالمية الثانية ومنذ آلاف السنين مرتبط بالعسكرة كمنهج استخدمه الإقطاع في استيلاء طبقة العسكر (الشوجن) على الحكم وأتباعهم من الساموراي. نتج عن هذه العسكرة روح الانضباط والولاء لما جذرته من روح التضحية والشجاعة والذي أدت بالاشتقاق لانتقال الضبط والربط والولاء والتضحية والطاعة من الفرد للشركة التي يعمل معها.

(٨) هزيمة الحرب العالمية الثانية والاحتلال الأمريكي وما تم إصلاحه اقتصادياً بحل الاحتكارات الموجهة نحو الآلة العسكرية نتج عنها توجيه القدرة

الذاتية والاعتماد على الذات في مواجهة الاستعمار لأول مرة بتاريخ اليابان وتحول الاقتصاد العسكري إلى اقتصاد سلمي .

(٩) اتجهت اليابان لنقل التقنية والإدارة الغربية بشكل متزايد بعد هزيمة الحرب العالمية الثانية وهزيمتها وأكسبتها طابعاً جديداً في الربط ما بين التقاليد ومتطلبات الحداثة . ونتج عنها أساليب يابانية مثل دوائر الجودة ونظام الاقتراحات ونظرية صفرية الأعطال وفي الوقت المحدد ونظرية كيزن وغيرها .

(١٠) تجذرت لدى اليابانيين القيم الاجتماعية في الانتماء إلى الأرض بعد استعمارهم من أمريكا عام ١٩٤٥م وكونت عندهم نزعة شديدة لبناء القدرة الذاتية والاعتماد على الذات في تعزيز وتفجير الثقة المتبادلة وإكساب التقاليد اليابانية في الجماعية والإجماع والعمل الجاد والمسلك في ظل ابتكارهم للوظيفة الدائمة وما رافقها من حياة وظيفية مستقرة وطاعة عمياء من الرؤوس لرؤسائه من منطلق الطاعة كقيمة اجتماعية راسخة التي انتقلت لتصبح من الفرد إلى الشركة .

(١١) الإستراتيجية اليابانية ركّزت على الإنتاج كقوة دفع أساسية للنمو الاقتصادي الثابت والمتزن؛ لأن العقلية اليابانية ترى أن دفع عجلة الإنتاج هو خير وسيلة لتحقيق مستويات معيشية مرتفعة . ويرجع الخبراء الاقتصاديون إلى أن ارتفاع معدلات الاستثمار المرتبطة بمعدلات عالية للفرد من الادخار كانت نتيجة حتمية للتطور الاقتصادي الياباني . كانت العسكرة عاملاً لتوحيد الشعب الياباني في محاولته التوسعية الفاشية والنازية قبل الحرب العالمية الثانية، وجاءت الهزيمة لتوحد الشعب الياباني في التركيز على الإنتاج والمنافسة الاقتصادية والصناعية بفعل الترابط ما بين الحكومة وقطاع الأعمال وبفعل الإصلاحات القانونية على نظام الشركات وبروز دور المنظمين ورجال المال والمدراء المحترفين، كما اتضح ذلك في مساقات الإستراتيجية الإدارية العشرة .

(١٢) ساهمت الإستراتيجية التسويقية في ظهور عدد كبير من النظريات والسياسات الإدارية التي نتج عنها قدرة كبيرة في المنافسة عن طريق الجودة وتقليل التكلفة وتحقيق رضا المستهلك محلياً وعالمياً من خلال إدارة الجودة الشاملة وإدارة النوعية الشاملة ودوائر الجودة وجوائز ديمينج وكيزن وغيرها التي أشعلت روح المنافسة بين الشركات للحصول على تصنيف عال بين الشركات .

(١٣) ويبقى فوق كل شيء، الإستراتيجية التمويلية من البنوك للشركات والمصانع والبيوتات التجارية من خلال قدرتها على تفعيل دور الادخارات الفردية وصبها في عروق الاقتصاد الوطني. ويعد كل شيء، القدرة الفائقة على التعلم المستمر الذي ساهم بفعالية وكفاءة العامل المدرب والمثقف والمدراء المحترفين. وقبل كل شيء، ساهم النظام المغلق في الحماية الصناعية الوطنية والإعانات غير المحدود والتوزيع العادل لمشاريع الحكومة في الميزانية كوسيلة لتحقيق التناغم والألفة والمودة مع أن هناك من يدعو في الوقت الحاضر لإلغاء هذه السياسات الحمائية.

(١٤) ويبقى بعد كل شيء هذا التجانس العرقي والعصبية في السلاحم والتماسك المجتمعي في القيادة السياسية والاقتصادية النابعة من الوطن والتراب والأرض ومن مجموعة متقاربة في العمر والمرجعية والخلفية الاجتماعية والجذور نبراساً تجذر على مر القرون مما تحقق معه معظم هذه الإنجازات التي تم اعتبارها مقاييس عديدة ومعجزة تنقل الدول دراستها وصولاً للاستفادة من منهجها لعلها تستفيد في الإتيان بإستراتيجيات مقارنة نابعة من المجتمع ومستفيدة من خصائص الجغرافيا والتاريخ والثوابت الدائمة والقائمة وصولاً إلى التنمية والتطوير الذي وصلت إليه اليابان.

## المصطلحات اليابانية

**أماي:** مصطلح يعبر عن المنافسة الشريفة ويعنى بوجود علاقة غير متوازنة بين قوي وضعيف بشعور القوي بواجبه برعاية الضعيف بإخلاص. ويتمثل في وقوف الشركات القوية مع الشركات التي قد تصل إلى مرحلة الإفلاس للنهوض بها بغية إصلاح عثرتها من الإفلاس ويتميز بخصوصية يابانية فريدة في العالم.

**تماموشي:** تعبير ياباني ويعني مقزح اللون؛ لأن اللون هنا يعتمد على الجهة التي تنظر منها إلى قوس قزح واللون الذي تركّز عليه أكثر من الآخر. وتعني أن الموقف يعتمد على الموضوع المطروح بكونه معقداً أو غامضاً أو متشابكاً ومن الصعب أن يكون الإنسان حاسماً باللون الصحيح.

**توتيمو:** تعني الموقف المبني على قاعدة وعناصر منطلقة من العاطفة والمشاعر الجماعية والذي يمارسه الموظف بعلاقته الأبوية مع رئيسه المبني على الولاء والانصهار بثقافة الشركة.

**توكوجاوا:** الأسرة التي حكمت اليابان منذ مطلع القرن السابع عشر حتى عام ١٨٦٨م وأقامت نظاماً مستقراً نسبياً، وفرضت العزلة على المجتمع الياباني وحتى وصول الجنرال بيرى عام ١٨٥٣ واحتلاله شواطئ اليابان مما شكل تحدياً سافراً لليابانيين لطرده الاستعمار. وقد ساد خلال تلك الفترة الإقطاع المركزي وكان على حكام الإقطاعيات قضاء جزء من وقتهم في قلعة كبير النبلاء الإقطاعيين (الشوجن) وترك بعض أفراد أسرهم لدى الشوجن كرهائن حتى لا يقدموا على تحدي سلطة الشوجن.

**جيوكاي:** اتحاد صناعي يجمع الشركات الصانعة ضمن تخصص صناعي واحد للتنسيق مع الحكومة من أجل تحديد الإنتاج وحصة السوق. ويلتحق بها الخبراء المتقاعدون من هذه الشركات الصانعة وتعبّر عن متطلبات ورغبات مجموعة أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم في التأثير على التوجيهات الحكومية.

**الدايت:** هو البرلمان الياباني بمجلسيه: مجلس الشيوخ ومجلس النواب بنفس الطريقة الأمريكية والذي تم صياغته وفرضه على المجتمع الياباني من الاحتلال الأمريكي بعد هزيمة الحرب العالمية الثانية.

**الرهجي:** وتشير إلى عملية صناعة واتخاذ القرارات النابعة من التقاليد اليابانية في الجماعية والإجماع حيث يقوم الموظف المختص بقاعدة الهرم بصياغة مشروع القرار وتداوله بين جميع المستويات للإضافة والتعديل وتلاقح الأفكار والإقرار بحفل خاص للقرارات المصيرية.

**الرهجي شو:** النموذج الذي يتم فيه إعداد صياغة مشروع صناعة القرار من ما يسموه فاتح الشباك المتخصص بالموضوع الذي يحتاج إلى قرار ويتم إرسال النموذج إلى جميع المديرين للاطلاع والإضافة أو التعديل أو المصادقة.

**الزايكاي:** مجموع اتحاد رجال المال والأعمال ذات نفوذ في الحزب الديموقراطي الليبرالي الحاكم ويتم الاختيار منهم للترشيح لمجلس النواب والشيوخ.

**ون:** نوع خاص من البوذية المرتبطة باليابان، وقد اعتنقها في البداية رجال الساموراي المحاربون، ثم تغلغت إلى مختلف الطبقات. وتنطوي على كثير من الغموض، ومحورها الإخلاص التام والتضحية بالذات.

**الزياتسو:** وتعني باليابانية Zai أي الحظوظ و Batsu وتعني العائلة أو العائلة المحظوظة. والتي تحكمت كمجموعة احتكارية من رجال الصناعة والمال في اليابان قبل الحرب العالمية الثانية والتي جرى حلها من قبل الاحتلال الأمريكي عام ١٩٤٧.

**الساموراي:** رجال محاربون يحملون السيوف مخلصون للأرستقراطية الإقطاعية، استمروا حتى عصر الأباطور مييجي الذي قضى عليهم في بداية القرن التاسع عشر. حققوا بنظامهم العسكري الصارم والضبط والربط الذي أحدثوه إلى تكوين سلوك مستقر مبني على احترام السلطة وتقسيم المجتمع إلى طبقة عليا من الارستقراطية ومخلصيهم الساموراي ويليهم الفلاحين وفي قاعدة الهرم التجار.

**سييري:** أحد الأسس الخمسة للإدارة اليابانية وتعنى بضرورة التخلص من الأشياء غير الضرورية لارتباط هذا المفهوم بحجم الأرض الصغيرة الصالحة للاستعمال الآدمي وحجم السكان الكبير. كما يركز هذا المبدأ على ضرورة حسن تنظيم الأشياء.

**سيسو:** من أهم الأسس التي تقوم عليها حياة الياباني العامة بضرورة الاهتمام بالنظافة في كافة أموره الحياتية وحسن التدبير.

**سيتون:** من مبادئ وأسس الإدارة اليابانية النابع من البيئة اليابانية بضرورة وضع الأشياء حسب ترتيب ونظام أنيق وفعال.

**سيكيتسو:** لأن حجم الأرض الصالحة للاستعمال صغيرة أمام حجم السكان الكبير، فإن حجم المكتب الصغير مقارنة بأي مكتب في العالم يدعو إلى الحرص الشديد على وضع الملفات والأوراق والمعدات المكتبية في أماكنها الصحيحة.

شيتسوكي: من أهم الأسس الإدارية اليابانية في العمل الجاد والانضباط.

الشتو: ديانة يابانية محلية استمدت كثيراً من عناصرها من الكونفوشية والبوذية بعد أن تم سحب الاعتراف بالبوذية كديانة وضعية رسمية لليابان. وقد استخدمت هذه الديانة قبل الحرب العالمية الثانية لتمجيد الإمبراطور وتكريس مكانته المقدسة في نفوس اليابانيين، وإلهام الشعور الوطني والروح القومية.

الشوجن: كبير النبلاء العسكريين، والذي أصبح يحتل منصب حاكم اليابان العام قبل عهد الميجي، وأصبحت أسرته تتوارث هذا المنصب في عهد توكوجاوا.

شينجيكيه: هيئة استشارية ملحقة بكل وزارة من الأكاديميين ورجال المال والأعمال، تعمل ضمن تخصص محدد للوزارة المعنية وتقدم تقاريرها الاستشارية إلى مجلس الوزراء.

قو: لعبة يابانية يمارسها الموظفون والعمال بعد انتهاء الدوام الرسمي في المطاعم والمقاهي وفي الحفلات الخاصة. وتعتمد هذه اللعبة على التحرك خطوة بناء على الخطوة الذي يتخذها الجانب الآخر وترتبط باتخاذ القرارات اليابانية بالتأخر في المبادرة؛ لأن المدير الياباني يريد أن يعرف المبادرة من الطرف الآخر أولاً.

كاروش: مرض يؤدي إلى الوفاة يصيب العاملين نتيجة الإرهاق وإدمان العمل انتشر في اليابان بشكل مذهل مما أدى بالهيئات الطبية لتخصيص ميزانيات سنوية للبحث العلمي في القضاء على هذا المرض.

كيدانن: هيئة حكومية مسمهاها اتحاد التنظيمات الاقتصادية، متخصصة في تحقيق أهداف ورغبات الشركات الصغيرة والمتوسطة تم إنشاؤها عام ١٩٤٧ بعد حل

الاحتكار المعروفة باسم الزيباتسو من قبل الحاكم الأمريكي الجنرال مكارثر بعد احتلال اليابان وهزيمتها في الحرب العالمية الثانية. وفي كل وزارة، يوجد إدارة متخصصة تابعة لهذه الهيئة ويشترك بها (١١٠) من الصناعات والخدمات وتركز على تحقيق متطلبات هذه الشركات من حيث الشؤون الضريبية وسياسات النقد والانفتاح.

**ميجي:** تعني عصر النهضة الحقيقية في اليابان بعهد الإمبراطور ميجي، وتطلق على النظام الجديد في اليابان الذي حل محل نظام توكوجاوا والذي أصبح فيه الإمبراطور بؤرة الولاء السياسي في اليابان (١٨٦٨-١٩١٢).

**نيماواشي:** تعبير نابع من فلاحة وزراعة الأرض ويعني بضرورة زراعة الشجرة وخلعها من جذورها بعناية فائقة بربطها وحزمها وتجهيز التربة المغذية للجذور وإتلاف الجذور الميتة وصولاً إلى تجذير جيد للشجرة وإحيائها. ويرتبط هذا التعبير بضرورة الجماعية في التنفيذ والإجماع على الأسلوب.

**هانكو:** في حالة المصادقة على الرنحي شو، يقوم المدير في وضع ختمه على النموذج لأنهم في التقاليد اليابانية يرون أن سلاح الساموراي هو سيفه وسلاح المدير هو ختمه. وفي حالة عدم الموافقة يضع الختم بالمقلوب.

**هون:** تعني المقصد والمشاعر الحقيقية والباعث الأساسي أو المسلك الذي يعبر عنه الفرد بشكل غير رسمي والذي يعبر عن رأي الشخص في الحفلات والمطاعم مع رئيسه عند ارتفاع الحواجز الرسمية.



## فائمة المراجع

- A. J. Sherman, German-Jewish Bankers in World Politics: The Financing of the Russian-Japanese War, 1983.
- Akion Morita and Sony, Made in Japan, Penguin Book, New York, 1988. pp. 82-143.
- Crosby, Philip B: Quality without Tears, New York: McGraw-Hill 1984.
- Deming, W. Edward. Out of the Crisis, Cambridge, M.A. MIT Press, 1986.
- Goold, Michael and Campbell Andrew. Strategies and Styles (The role of the centre in Managing Diversified Corporation). Blackwell, Oxford, 1988.
- Imai, Masaaki. Kaizen Wave Circles the Globe, Tokyo Business Today, May 1990. pp. 43-48.
- Imai, Masaaki. Kaizen Revisited, Business Executive Volume 3, May-June 1989.
- Imai, Dr. Masaaki. QCD: Quality is not enough, manuscript, no date.
- Imai, Dr. Masaaki. Solving Quality Problems Using Common Sense, Journal of Quality Management, volume number 2, 1992. pp. 71-75

- Imai, Dr. Masaaki. IBC Gulf Conference, KAIZEN, Manuscript, Oct. 10-11, 1994
- Joran, Joseph M. Joran on Leadership for Quality, New York: The Free Press, 1989
- Komiya, R., Okuno, M., Suzumura K. (editors) Industrial Policy of Japan. Tokyo, Academic Press Inc. 1988.
- Musashi, Miyamoto. The Book of Five Rings, New York, Bantam Books, 1982.
- 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.
- Parkinson, C.N., Rastomji, M.K, Supre, S.A. The World's Great Achievements and Failures in Management. Bombay, India Book House Pvt. Ltd. 1989.
- Paul Kenedy, The Rise and Fall of Great Powers: Economic Change and Military Conflict from 1500 to 2000, Unwin in Hyman 1988.
- Reischauer, Edwin O. The Japanese Today, Change and Continuity. Tokyo, Japan. Charles E. Tuttle Company Inc. 1988.
- Reischauer, Edwin O. Japan, The Story of a Nation, Tokyo, Japan. Charles E. Tuttle Company Inc.: publishers 1995.

- Robert, Michel. *Strategy Pure and Simple*, McGraw - Hill, N.Y. 1992.
- Sakaiya, Taichi. *What is Japan, Contradictions and Transformations*. Kondasha America, Inc. 1995.
- Schaller, M. *The American Occupation of Japan*, New York, 1985.
- Vogel, Ezra F. (editor) *Modern Japanese Organization and Decision-Making*. Tokyo, Charles E. Tuttle Company, 1985.
- Walton, Mary. *The Deming Management at work*, New York. Perigee Books, 1990.
- Alan Blinder; *There are Capitalists, then there are the Japanese*, Business Week, October 8, 1990.
- FORTUNE, *Japanese Business Practice*, December 9, 1991.
- C.K. Prahalad, *Use a Long Spoon*, Forbes 1986.
- Terutomo Ozawa, *Japan's Technological Challenge to the West, 1950-1974: Motivation and Accomplishment*, Boston, M.I.T., 1974.
- Koichi Emi, "Economic Development and Educational Investment in the Meji Era" in M.J. Bowman et al., eds., *Readings in the Economics of Education* (Paris: UNESCO, 1968) P. 100-113.

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

د. عبدالغفار رشاد، التقليدية والحداثة في التجربة اليابانية، بيروت، مؤسسة الأبحاث العربية، ١٩٨٤.

د. إبراهيم عبدالله المنيف، مجموعة من المقالات عن الإدارة اليابانية المنشورة في جريدة الاقتصادية ومجلة التجارة ومجلة اليمامة - الرياض (١٩٨٥-١٩٩٧).

د. إبراهيم عبدالله المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، الرياض، مطابع الشمس ١٩٩٣.

د. إبراهيم عبدالله المنيف، إستراتيجية تطوير قطاع الأعمال العربي، الرياض، دار العلوم، ١٩٩٢.

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