

# الفصل السادس

التربية اليابانية من منظور إدارى  
وكيفية الاستفادة منها  
فى تطوير التعليم المصرى

obeikandi.com

# الفصل السادس

المقدمة .

مشكلة الدراسة .

أهداف الدراسة وأهميتها .

منهج الدراسة .

خطة الدراسة .

الدراسات السابقة .

المحور الأول : الملامح الأساسية التي تشكل المؤسسات التعليمية في اليابان .

المحور الثاني : الأسس التي تقدم عليها الإدارة اليابانية في المؤسسات التعليمية .

المحور الثالث : الملامح الأساسية لإدارة التعليم الياباني .

المحور الرابع : الدروس المستفادة من التجربة اليابانية في تطوير التعليم المصري من المنظور الإداري .

دراسات مستقبلية :

المراجع :

obeikandi.com

## التربية اليابانية من منظور ادارى وكيفية الاستفادة منها فى تطوير التعليم المصرى

### المقدمة :

حقق اليابانيون قدراً عظيماً من التقدم فى كل نواحي الحياة ، ولعل ذلك يرجع الى بطام تعليمى يتسم بالقدرة على تحقيق الأهداف المنشودة . ويشير " رايشاور " Reischauer ، ١٩٨٩ ، الى أن مرحلة التعليم الأساسى فى اليابان حققت أهدافها بدرجة تفوق أى مرحلة تناظرها فى دول العالم الأخرى<sup>(١)</sup> . وفى جمهورية مصر العربية - ونحن على أبواب القرن الحادى والعشرين ما أوجنا الى أن نقف مع انفسنا فى لحظة صدق نحاول فيها أن ننظر بعمق وجدية إلى التجربة اليابانية ويتعلم قدر استطاعتنا من هذه التجربة وبأخذ ما يصلح لتطوير نظامنا التعليمى .

وإذا ما اخدنا بالنظرة الفاحصة فى المرأة اليابانية نستطيع ان نرى انفسنا وموقعنا واوزاعنا عبر المرأة اليابانية . فإننا نستطيع ان يدرك قدراً كبيراً من جوانب المشكلة التى نعانى منها فى النظام التعليمى بمصر ، ونحاول التعرف على نواحي التطوير من خلال تجربة اليابان التعليمية ، ونحن لا نشجع تطبيق الطرق والأساليب اليابانية كما هى تطبيقاً مباشراً ، ولا حتى اعتماد فلسفتهم وثقافتهم الادارية ، فالطرق والأساليب الإدارية اليابانية اذا حاولنا تقسيمها الى جزئياتها وتطبيقها فى بلادنا ، فإنها ستذبل وتفقد فاعليتها بفعل عوامل المناخ المختلفة فى بلادنا عن اليابان<sup>(٢)</sup> . فنحن لا يمكننا تقليد النظام اليابانى كما هو ، تقليداً أعمى ولكن يمكننا اتباع بعض مناهج العمل لديهم لمعالجة بعض الجوانب السلبية التى نعانى منها فى نظام التعليم المصرى ، حيث أن أنماط السلوك تتباين بسبب اختلاف الثقافات والهياكل الاجتماعية لكل شعب<sup>(٣)</sup> ، ومن ثم لا بد لنا عندما نتجه إلى تطوير فكرنا التربوى أو إصلاح نظامنا التعليمية ، أن ننطلق من تراثنا العربى والإسلامى ومن واقعنا الذى نعيشه<sup>(٤)</sup> . فالاستعانة بتجارب الآخرين وخاصة الذين سبقونا فى مجال التعليم يعتبر من الأمور المساعدة فى فهم الكثير من مشكلات التعليم فى بلادنا ، وكذلك تجنب الأخطاء الناتجة عنها .

ويعتبر النموذج اليابانى محط أنظار العالم المتقدم لا سيما الولايات المتحدة الأمريكية ، وبريطانيا ، والصين وغيره . حتى أن " شابي " Chapy الأمريكى فى مقال له بعنوان " هل نستطيع أن نتعلم درساً من اليابان؟ " . يوضح العوامل الإدارية المختلفة التى أدت إلى تفاقم أزمة التعليم فى الولايات المتحدة ، ثم يقرر أنه قد أن الأوان الذى يجب النظر فيه لليابان <sup>(٩)</sup> . وبالتالي فإنه من الأحرى لنا أن نستفيد من هذا النموذج لتطوير التعليم فى مصر .

لقد استوعب إنسان اليابان بعد الحرب العالمية الثانية نتائج قراره من خلال استقراء التاريخ وخاصة تاريخه الحديث ، وعرف أن تاريخ اليابان الحديث يبدأ منذ تولى الإمبراطور " ميچى " Meiji مقاليد الحكم فى اليابان (١٨٦٧) والذى جاء إلى الحكم بمساعدة مجموعة من التجار الأغنياء فى البلاد الذين اتفقوا جميعاً على أن حل المشكلة القومية لليابان هو التحديث ، بأن تصبح اليابان دولة عصرية قوية تدخل فى المجال الصناعى بكل قوة ، وأنه أمام الاستقراءات الجغرافية لا مفر من فتح الأسواق الخارجية بالقوة . لقد وجدوا جانباً من الحل داخل اليابان ذاتها وافترضوا أن بقية الحل يكمن فى اتساع الرقعة من الأرض التى يسيطرون عليها بالتوسع الأفقى على حساب جيرانهم واعتبروا القوة العسكرية هى المفتاح لتحقيق هذا التوسع ، ومن هنا عرف أهل اليابان أن قراره كان تكوين " جيش قوى ، دولة غنية " . ومن ثم نرى أن الإنسان اليابانى استخلص قراره من خلال استقرائه لمتغيرات جغرافية وتاريخية ، ثم نسج هذا القرار مع نظام التعليم لكى يصنعه داخل كل عقل على أرض اليابان ويجعل من هذا القرار التزاماً قومياً يوحد كافة الجهود ويدفعها لإدمان العمل على تحقيقه <sup>(١٠)</sup> .

إن حالة " إدمان العمل " التى يلاحظونها على إنسان اليابان المعاصر تعود إلى تأثير التربية التى ركز عليها التعليم منذ الصغر . فقد وفرت هذه الجرعة المؤثرة بشحنة مستديمة عند اليابانيين إلى الدرجة التى تجعلهم يخشون من عدم العمل ، فهم يدركون تمام الإدراك أن توقفهم عن العمل يعنى توقف الحياة بالنسبة لهم .

إن أعظم إنجاز للإدارة اليابانية هى أنها استوعبت ثقافة وتكنولوجيا الغرب ، ولكن لم تقلده عند بنائها للتنظيمات بل استثمرت ، وبذلك فهى تستحق التقدير .

والمغيرات البيئية التي يأتي محملاً بها إنسان اليابان من واقعه الاجتماعي الى العمل ، لم يفرض سلوكاً جديداً بل دعمت مفاهيمه الأصلية ، وبهذا لم توجه جهودها لمحاولة بناء إنسان جديد بقدر ما وجهتها بعمق نحو الإنسان ذاته لتحقيق الأهداف ، ومن ثم حصلت على النتائج وبتكلفة أقل<sup>(٧)</sup> .

ومن خلال دراسة الفكر الإداري الياباني وجد أننا متشابهون فيما يتعلق بالعناصر المادية الملموسة للتنظيم وهي : الاستراتيجية ، والهيكل التنظيمي ، والنظم ، أما الفوارق الرئيسية بيننا وبينهم فتتمثل في العناصر غير المادية وهي : المهارات ، وأساليب العمل ، والتوظيف ، والأهداف المشتركة أو المثل العليا التي تتخذها المؤسسات شعاراً لها في عملها . بالإضافة إلى ذلك الهياكل الاجتماعية وما يترتب عليها من أنماط السلوك نتيجة للظروف المحلية قد تتباين إلى أبعد الحدود .

والتصور الياباني للمدير الناجح في اتخاذ القرارات هو ذلك الرجل الذي يمكنه أن يقاوم الرغبة في وضع حد للأمر والبيت فيها إلى أن يرى ما هو مطلوب فعلاً ، وهذا هو المدير المثالي بالنسبة لليابانيين<sup>(٨)</sup> . كما تؤمن الإدارة اليابانية بمبدأ عدم الانفراد في إصدار القرارات المتعلقة بشئون الأفراد والتعليمات الخاصة بهم .

وقد أكدت معظم الدراسات على أن النظام الإداري في اليابان سواء في التعليم أو في غير التعليم يعتبر من أرقى النظم الإدارية في العالم بل يعتبر من أهم الأسباب وراء تفوق اليابان في كثير من المجالات<sup>(٩)</sup> . فاليابان تمتلك نظاماً إدارياً يتميز عن غيره من الأنظمة في كثير من المجتمعات بالعديد من المميزات منها : قدرة هذا النظام على اختيار المزيج من العناصر ، ودمجها في نظام متكامل جعل منه نظاماً إدارياً متميزاً يفوق غيره من الأنظمة في المجتمعات المتقدمة كما جعله أداة فعالة للتفوق الياباني في معظم المجالات<sup>(١٠)</sup> .

واليابان يمكن أن تكون نموذجاً حياً لكثير من المجتمعات النامية في كيفية الاستفادة من الخبرات الأجنبية وصبغها بالصبغة القومية . فاليابان قامت بعملية امتصاص لخلاصة هذه الخبرات وصهرتها في الثقافة اليابانية ، وبالتالي ، استطاعت أن تحقق ثورتها العلمية والتكنولوجية ، وفي الوقت نفسه استطاعت الحفاظ على ثقافتها القومية وشخصيتها المميزة<sup>(١١)</sup> .

وتأسيساً على ما سبق تظهر أهمية هذه الدراسة في محاولة التعرف على طبيعة المنظومة التعليمية والنواحي الإدارية في المؤسسات التعليمية ومعرفة نوعية العلاقات التي تربط بين المؤسسات التعليمية وبين أفراد المجتمع المدرسى وكيفية اتخاذ القرارات والتي تكمن وراء نجاح هذا النموذج الفريد من نوعه ، وبالتالي إمكانية الاستفادة منه في تطوير نظامنا الإدارى فى مؤسساتنا التعليمية .

### مشكلة الدراسة :

تكمن مشكلة الدراسة فى السؤال الرئيسى التالى :

ما طبيعة التعليم فى اليابان بصفة عامة ، ومن المنظور الإدارى بصفة خاصة ، وكيفية الاستفادة منه فى تطوير التعليم المصرى ؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسى ، الأسئلة الفرعية التالية :

س ١ : ما الملامح الأساسية التى تشكل المؤسسات التعليمية فى اليابان ؟

س ٢ : ما الأسس التى تقوم عليها الإدارة اليابانية فى المؤسسات التعليمية؟

س ٣ : ما الملامح الأساسية لإدارة التعليم اليابانى؟

س ٤ : ما الدروس المستفادة من التجربة اليابانية فى تطوير التعليم المصرى من المنظور الإدارى .

### أهداف الدراسة وأهميتها :

١- التعرف على الملامح الأساسية التى تشكل المؤسسات التعليمية فى اليابان .

٢- الكشف عن الأسس التى تقوم عليها الإدارة اليابانية فى المؤسسات التعليمية .

٣- التعرف على الملامح الأساسية لإدارة التعليم فى اليابان .

٤- كيفية الاستفادة من التجربة اليابانية فى تطوير وإصلاح التعليم المصرى من وجهة النظر الإدارية .

## منهج الدراسة :

سوف يستخدم الباحث المنهج الوصفي فى دراسة التجربة اليابانية من خلال البيانات والإحصائيات والكتابات المختلفة حول التعليم عن اليابان .

## خطة الدراسة :

تقع الدراسة فى أربعة محاور رئيسية تشمل ما يلى :

المحور الأول : ويتضمن تحليلاً عن الملامح الأساسية التى تشكل المؤسسات التعليمية فى اليابان .

المحور الثانى : ويتضمن تحليلاً عن الأسس التى تقوم عليها الإدارة اليابانية فى المؤسسات التعليمية .

المحور الثالث : ويتضمن تحليلاً عن الملامح الأساسية لإدارة التعليم فى اليابان .

المحور الرابع : الدروس المستفادة من التجربة اليابانية فى تطوير التعليم المصرى من المنظور الإدارى .

## الدراسات السابقة :

تعددت الدراسات التى أجريت على اليابان بغية التحليل والاستفادة من هذا النموذج الفريد فى محاولة لإصلاح النظم التعليمية ، وقد تناول الباحثون دراسة هذا النظام من وجهات نظر مختلفة هى على النحو التالى :

فى دراسة رفاعى (١٩٨٤) عن فلسفة الإدارة اليابانية فى إدارة الموارد الإنسانية : ما الذى يمكن أن نتعلمه الإدارة العربية منها ؟ والتى هدفت إلى تحليل الأسباب الحقيقية التى تكمن وراء تفوق اليابان فى فترة وجيزة من الزمن ، وهل يمكن إرجاع هذا التفوق لخصائص بيئية كامنة فى المجتمع اليابانى ذاته ؟ أم يمكن إرجاعها إلى إستخدام اليابان لفنون تكنولوجية أكثر تقدماً؟ أم لأن الإدارة اليابانية تستخدم مبادئ ومفاهيم إدارية سرية غير معروفة خارج اليابان؟ ، ما هى الأسس التى يقوم عليها هذا النظام خاصة فى مجال إدارة الموارد الإنسانية ؟ ما هى مكانة النظام اليابانى فى إدارة الموارد الإنسانية من بعض المداخل الحديثة فى الفكر الإدارى الغربى فى هذا المجال؟ كيف يمكن للإدارة العربية أن تستفيد من الفلسفة

اليابانية فى إدارة الموارد الانسانية؟ استخدم الباحث المنهج الوصفى من خلال إطار مكون من أربعة أجزاء لمحاولة الإجابة على أسئلة الدراسة ، وقد قدم التوصيات التى يمكن أن تساعد الإدارة العربية فى الاستفادة من المنهج اليابانى فى إدارة الموارد الإنسانية<sup>(١٢)</sup> .

وفى دراسة سكران (١٩٨٥) عن دور الجامعة فى التقدم العلمى والتكنولوجى فى ضوء التجربة اليابانية والتى هدفت إلى تحليل دور الجامعة اليابانية فى التطور التكنولوجى والصناعى فى اليابان ، والتعرف على أهم المشكلات التى واجهتها الجامعة اليابانية ، وكيف أمكن التغلب عليها ، وأهم معطيات التجربة اليابانية بالنسبة لدور الجامعة المصرية فى التقدم العلمى والتكنولوجى فى ضوء التجربة اليابانية وكيفية الاستفادة منها لدور الجامعة المصرية<sup>(١٣)</sup> .

بينما قدم الأنصارى (١٩٨٧) دراسة عن جذور التربية اليابانية وخصائصها المميزة مع مقارنتها ببعض البدايات العربية فى التربية ، والتى هدفت إلى تتبع ورصد جذور التربية اليابانية الحديثة وبداياتها الأولى ، واستخراج خصائص ومميزات النظام التربوى اليابانى وإمكانية الاستفادة للتربية العربية . وقد استخدم الباحث المنهج التاريخى والمنهج المقارن فى محاولة الإجابة على أسئلة البحث<sup>(١٤)</sup> .

وفى دراسة العاصى (١٩٨٧) عن تحليل نظام التعليم فى اليابان وعلاقته بالشخصية القومية والتنمية ، والتى هدفت إلى معرفة الدور الذى يلعبه نظام التعليم فى اليابان لتنمية الروح القومية وتحقيق التنمية ، ومعرفة الدور الذى قامت به الإدارة التعليمية لتحقيق أهداف الدولة ، ودور النظام التعليمى فى إحداث التغيير ، وإمكانية وقدرة المنهج فى نقل التقنية وتطويرها وتطويرها ، والتعرف على مدى كفاءة التعليم الجامعى لسد حاجات التنمية . وقد استخدم الباحث المنهج الوصفى . وكانت خطة الدراسة مكونة من خمس محاور (تنمية الروح القومية اليابانية ، الإدارة التعليمية ، النظام التعليمى ، المنهج ، التعليم العالى) للإجابة على أسئلة البحث<sup>(١٥)</sup> .

وفى دراسة عبد النبى (١٩٨٨) عن التجربة اليابانية فى تطوير التعليم الابتدائى ومدى إمكانية الإفادة منها فى مصر ، والتى هدفت إلى استخلاص أسس

تطوير التعليم الابتدائي في اليابان للإفادة منها في ترشيد الجهود المصرية في هذا المجال ، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج توضح كيفية الاستفادة من الأسس المستخلصة من التجربة اليابانية في ترشيد الجهود المصرية ، بما يتفق وطبيعة وإمكانات المجتمع المصري<sup>(١٦)</sup> .

وفي دراسة عابدين (١٩٨٨) عن التعليم والتنمية الشاملة في المجتمع الياباني والتي هدفت إلى توضيح مدى إسهام التعليم - إذا ما أحسن استغلاله - في التنمية الشاملة ، وإظهار كيفية التكامل بين مؤسسات التعليم ومؤسسات العمل كما في اليابان ، واستخلاص بعض الدروس المستفادة من التجربة اليابانية لمسيرتنا الحالية والمستقبلية، مع توضيح كيفية الاستفادة منها في السياق المصري . وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لمعالجة الدراسة من خلال أربعة محاور<sup>(١٧)</sup> . بينما قدم أحمد (١٩٩٠) دراسة عن التعليم في اليابان - رؤية ثقافية نقدية - مشيراً إلى المنظور التاريخي وتحليله من منظور نقدي ، نجاح المعلمين ، الوجه الآخر للتعليم الياباني ، صناعة الامتحانات ، وكيفية الاستفادة من تجربة التعليم في اليابان ، أيضاً كيفية الاستفادة من جزينات التعليم في اليابان في تطوير التعليم المصري<sup>(١٨)</sup> .

وفي دراسة السيد (١٩٩١) عن تطوير النظام التعليمي في مصر في ضوء العوامل والقوى المسهمة في تشكيل النظم التعليمية في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية والتي هدفت إلى التعرف على الأبعاد الثقافية التي كانت لها الأثر في تشكيل النظام التعليمي في كل من اليابان وأمريكا ومصر ، والتعرف على العوامل المسهمة في المكونات الأساسية للبنية التعليمية لكل من هذه الدول ، وعوامل القوى والضعف وأوجه التشابه والاختلاف فيها ، وصياغة تصور مقترح لتطوير النظام التعليمي وتحديثه في مصر وفق ما يتلاءم من أوجه التشابه ويتفق مع واقع البيئة المصرية<sup>(١٩)</sup> .

وفي دراسة عبد المعطى (١٩٩٢) عن إدارة التعليم في المجتمع الياباني والتي هدفت إلى معرفة الأسس التي يقوم عليها النظام الإداري في المجتمع الياباني ، بعض الظروف التي يعمل من خلالها النظام الإداري والتي ساعدت على نجاحه ، بعض الملامح الأساسية لإدارة التعليم في اليابان ، بعض جوانب الاستفادة من إدارة

التعليم فى اليابان • وقد استخدم الباحث المنهج الوصفى ، وقد اتبع الباحث فى دراسته معتمداً على أربعة محاور لمعالجة دراسته (٢٠).

وفى دراسة الخطيب (١٩٩٣) عن المدخل التربوى لدراسة النموذج التنموى فى اليابان - دراسة تحليلية ، والنّى هدفت إلى تحليل النموذج اليابانى فى التنمية ، توضيح كيفية حفاظ اليابان على كيانها الثقافى على الرغم من ارتباطها الوثيق بسياسة الانفتاح الثقافى الموسع مع الغرب ، واستنباط بعض القواعد التى يمكن أن تستفيد منها الدول الأخرى وخصوصاً النامية فى بلورة أهدافها وبرامجها التربوية والتنمية (٢١).

### أهمية الدراسات السابقة للدراسة الحالية :

- ١- اتفقت معظم الدراسات على أن التعليم فى اليابان يعتبر نموذجاً من النماذج الفريدة فى التعليم ويمكن الاقتداء به والاستفادة منه فى ضوء طبيعة وظروف كل بلد .
- ٢- اتفقت معظم الدراسات على المنهج المتبع ، وهو المنهج الوصفى .
- ٣- أعطت فكرة عن أهم الملامح الأساسية للتعليم فى اليابان والقوى والعوامل التى أثرت فيه .
- ٤- تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الحالية ، وذلك بالوقوف على الإطار النظرى الذى احتوته تلك الدراسات من طرق ومناهج وما أسفرت عنه من نتائج وما توصلت إليه من توصيات .
- ٥- أظهرت الدراسات السابقة المداخل المختلفة لدراسة التعليم اليابانى من مناهج مختلفة تاريخية ، واجتماعية ، وثقافية ، وإدارية ، وتنموية .
- ٦- لم يجد الباحث أى دراسة عن وجود تعايش الباحثين فى المجتمع اليابانى لإظهار صورة واقعية وحقيقية عن التعليم فى اليابان ، بمعنى الحس والنبض البحثى للبلاد تحت الدراسة .
- ٧- لم يتناول الباحثون الدراسات النقدية وعيوب التعليم فى اليابان .

## المحور الأول :

### الملامح الأساسية التي تشكل المؤسسات التعليمية في اليابان :

المبادئ التي يقوم عليها نظام التعليم في اليابان وفقاً للدستور الياباني :

لكافة أبناء الشعب الأحقية في التعليم بالتساوي بناء على قدراتهم الفردية ، وينص القانون على أن الوالدين يجب أن يلحقوا أبناءهم بالتعليم للمدة الإلزامية ، وأن التعليم الإلزامي يكون مجاناً .

### مواد القانون الأساسي للتعليم في اليابان :

#### المادة رقم (١) : هدف التعليم :

يجب أن يهدف التعليم إلى تنمية الشخصية المتكاملة للفرد والتفاني في العناية بعقول وأجسام أبناء الشعب لكي يصبحوا محبين للصدق والعدل ، مهتمين بذاتية الفرد ، محترمين للعمل ، لديهم شعور عميق بالمسئولية ، ومُتَشَرِّبين بروح الاستقلالية ليكونوا بناة دولة ومجتمع آمن .

#### المادة رقم (٢) مبدأ التعليم :

يجب تحقيق هدف التعليم في كل مناسبة وفي كل مكان ، ولتحقيق الهدف يجب أن نسعى إلى المساهمة في إيجاد وتطوير البنية الثقافية بالتعاون والاحترام المتبادل محترمين الحرية الأكاديمية ، أخذين في الاعتبار الحياة الواقعية ومتعهدين لعزيمة الفرد التفاني .

#### المادة رقم (٣) : تكافؤ الفرص التعليمية :

يجب أن تتاح الفرص التعليمية للجميع كلاً حسب قدراته ، دون تعريضهم للتفرقة في ذلك بناء على أصلهم أو معتقداتهم أو جنسهم أو مكانتهم الاجتماعية أو الاقتصادية أو بناء على أصل عوائدهم . وعلى الحكومة والمؤسسات العامة تقديم المساعدة المالية لذوي القدرات الذين يجدون صعوبة في مواصلة تعليمهم لسوء حالتهم الاقتصادية .

#### المادة رقم (٤) : التعليم الإلزامى :

على الأبوين إلحاق أبنائهم وبناتهم بالتعليم إلزامياً لمدة تسع سنوات ويكون التعليم الإلزامى مجاناً في المدارس الحكومية أو في المدارس التي تتشرفها السلطات المحلية .

#### المادة رقم (٥) التعليم المختلط :

يجب أن يتعاون ويتقارب النساء والرجال في المجتمع ، لذا يجب إقرار التعليم المختلط في المدارس .

#### المادة رقم (٦) التعليم المدرسى :

يجب أن تكون المدارس التي يساندها القانون ذات صبغة عامة ، بالإضافة إلى المدارس التي تقيّمها الحكومة والسلطات المحلية يحق فقط للأشخاص ذوي الصبغة الرسمية التي يساندها القانون فتح مثل هذه المدارس على المعلمين العاملين في المدارس القانونية أن يكونوا خداماً للمجتمع برمتهم ، عليهم أن يكونوا ملمين بمهامهم ويسعون لأدائها على أحسن وجه ، وبناء على ذلك يجب أن تحترم مكانتهم ويجب أن يعاملوا معاملة لائقة وعادلة<sup>(٢٢)</sup> .

إن النظام التعليمي في اليابان لا يهدف إلى خلق نخبة متميزة ، كما أشار توماس ب رولن Thomas B. Rohlen الباحث في جامعة ستانفورد - والذي ألف كتاباً حول النظام التعليمي في اليابان - إن المعجزة التربوية في اليابان تكمن في تحقيق الوحدة الثقافية للشعب الياباني ، والتي لا تتحقق عند شعوب الولايات المتحدة ويرجع ذلك إلى مركزية الإدارة التعليمية في اليابان ، فالكتب والتمويل وغيرها ، يأتي من الجهات القومية ممثلة في وزارة التربية والتعليم<sup>(٢٣)</sup> .

وهدف التربية في اليابان كما يشير مجلس التربية يجب أن يساعد على اكتساب القدرات اللازمة لتحقيق الإشباعات المختلفة للأفراد في الحياة ، والقدرة على التكيف مع واقع المجتمع ، والقدرة على الابتكار لحل المشكلات والصعوبات التي تواجه الأفراد<sup>(٢٤)</sup> . وهي العملية التي يقوم بها المجتمع لترجمة المعلومات والمهارات والقيم الفردية لبقاء المجتمع ، والتأكيد على استمرار الحياة للأفراد وأداة للسياسة الاجتماعية، والاستثمار الاقتصادي ، ويقوم المجتمع بإمداد الأفراد

بالخبرات الماضية والتي تمكنهم من تنمية قدرات الأفراد مع توفير الحياة والرضا لهم . وتظهر أهداف التربية في اليابان في تلبية حاجات الولايات المحلية والمجتمع بالقوى العاملة المدربة والتي تسهم في بنائه ، مع تلبية احتياجات الفرد وإعداده للحياة المهنية ، وأيضاً تلبية احتياجات التغيير الاجتماعي من حيث إتاحة الفرص والتنوعية في المجتمع الديمقراطي<sup>(٢٥)</sup> .

لقد لخص الانصاري (١٩٨٧) خصائص التربية اليابانية والتي يحتاجها النظام التربوي الناجح لأية أمة تريد النهوض الحضاري على النحو التالي : ١- النظام التربوي الياباني يستمد أهم مقوماته من طبيعة مجتمعه وروح أمته واحتياجات وطنه ؛ ٢- إن النظام الياباني في بدء نهضته الحديثة استمد انطلاقاته من جذوره ومؤسساته وتقاليده المتأصلة والقائمة بالفعل ولم يدمرها أو يهملها ؛ ٣- إن التعليم في اليابان يعتبر خدمة وطنية عامة وواجباً قومياً يتجاوز أي جهد فردي ، وإنه في مناهجه ومقرراته وتوجيهاته يمثل عامل التوحد الأعم لعقل الأمة وضميرها منذ مراحل التعليم الإلزامية الأولى ، إذ لا يسمح بتعددية المناهج والفلسفات التربوية ، كما أن الشهادات اليابانية مفضلة على الشهادات الأجنبية حتى لو جاء بها الخريجون اليابانيون من أشهر الجامعات الأمريكية والغربية . ٤- لم تأخذ اليابان بالنزعات الليبرالية والسيكولوجية الغربية المتساهلة في توجيهه الفكري للأجيال في ضبط سلوكهم العملي والإخلاص ؛ ٥- لم تأخذ اليابان ببريق الدراسات النظرية الغربية من فلسفات وحقوق وإنسانيات ؛ ٦- استطاعت اليابان أن تجمع بين شعبية التعليم وراستقرابية العلمية الفكرية ؛ ٧- لم تأخذ اليابان ولم تنبهر باللغات الأجنبية المتقدمة ؛ ٨- رغم مركزية التوجيه التربوي الفكري القومي في النظام الياباني ، فإنه يقوم على مرونة و لا مركزية ملحوظة في تنظيم " وزارة التربية والعلوم والثقافة " اليابانية ؛ ٩- تعتبر مهنة التدريس في اليابان من المهن المريحة اقتصادياً حتى بالقياس بأعمال القطاع الخاص ؛ ١٠- إن اليابان لم تتهافت وراء نزعة تمويل الثقافة العامة للأمة إلى منشط من منشط الإعلام . على العكس بقيت مهمة دعم الثقافة العامة في اليابان من مسئوليات " وزارة التربية والعلوم والثقافة " <sup>(٢٦)</sup> .

وبصفة عامة يمكن بلورة الملامح الأساسية التي تشكل المؤسسة التعليمية في اليابان على النحو التالي : ١- يقوم النظام التعليمي في اليابان والذي يستوعب مائة

في المائة من السكان حتى سن الخامسة عشر وأكثر من ثمانين في المائة من السكان حتى مرحلة دخول الجامعة ، على مبدأ المساواة في المعاملة بين التلاميذ دون أية تخييرات ناتجة عن انتماءات طبقية أو خلفيات عائلية أو قدرات ذهنية ، والافتراض الأساسي للنظام التعليمي هو أن كافة التلاميذ يتساوون في القدرات ويأتي دور المعلم في تنمية كافة القدرات بشكل متوازن بين الجميع ؛ ٢- نتيجة هذا الافتراض الأساسي بالمساواة، فإن الانتقال من مرحلة تعليمية إلى مرحلة تعليمية أعلى منذ بداية التعليم الابتدائي وحتى دخول الجامعة يتم بشكل تلقائي مضمون فلا رسوب للتلاميذ وكل من يدخل يضمن الخروج منها مع نفس الزملاء الذين دخل معهم . والهدف من الامتحانات الدورية هو التأكد من أن المعلم قد حقق هدف التوازن في توصيل المعرفة وتنمية القدرات بين مختلف التلاميذ ؛ ٣- تشير بيانات الدراسات إلى أن عدد التلاميذ لكل معلم في التعليم الإلزامي (٦-١٥) كانت ٢٥ تلميذاً عامي ١٩٨٠ ، ١٩٨٢ ، وانخفضت إلى ٢٤ تلميذاً في عام ١٩٨٤م . وكانت النسبة لكل معلم في رياض الأطفال ٢٤ طفلاً، وفي التعليم الابتدائي ٢٥ ، وفي المدارس الثانوية والمتوسطة ٢٠ ، وفي الثانوية العليا ١٩ هذا مع وجود بعض الفروق الطفيفة بين المدارس الخاصة ، والمدارس والوطنية ، والمدارس الرسمية المحلية (٢٧) ؛ ٤- تؤكد التربية اليابانية على الاتقان وحرصهم على اتباع التعليم للإتقان Mastery Learning ، والتأكيد على معاني الحياة المستقيمة والمشاعر والعدالة لدلائلهم ، التربية الخلقية وأهمية الروح الرياضية ، والتركيز على التفكير العميق ، ولديهم استعداد فريد لاستيعاب الأفكار الجديدة وتطويعها بما يتلاءم مع بيئتهم الثقافية مع ملاحظة أن اليابانيين لديهم حماس بالحفاظ على القديم واندماجهم في الثقافة الخاصة بهم (٢٨) ؛ ٥- إن اليابان تتفق على التربية من ميزانيتها نسبة ١٢% ؛ ٦- المدارس في اليابان التي تعمل نصف الوقت للطلاب الذين لم يستطيعوا مواصلة تعليمهم النظامي فيعملون الأعمال صباحاً ويستكملون تعليمهم مساءً- وهي بالآلاف - هذه المدارس تستغل المدارس الصباحية بإمكاناتها المادية والبشرية ، وبالتالي ليست هناك أية أعباء على ميزانية التعليم ، وإنما هناك عائد عظيم على المجتمع (٢٩) . ٧- اليوم الدراسي في اليابان لا يقل عن سبع ساعات والعام الدراسي هناك أيضاً لا يقل عن ٢٤٠-٢٥٠ يوماً ؛ واليابان لديها ألف جامعة ومعهد عال ؛ ٨- الحد من البيروقراطية المركزية

المهيمنة على التعليم ؛ إشهار شعار " ديمقراطية الإدارة التعليمية " ، فهم التعليم على أنه حق من حقوق الشعب (٣٠) ؛ ٩- يمكن للطلاب أن يختار بين المقررات الدراسية ومنها مقررات التعليم العام والتعليم الزراعي والصناعي والتجاري وغيرها . وقد أدت الرفاهية الاجتماعية النسبية الاجتماعية التي شهدتها اليابان إلى زيادة هائلة في الإقبال على الالتحاق بالتعليم الثانوي (٣١) ؛ ١٠- عند مستوى التعليم الجامعي يختلف الوضع فيما يتعلق بالمساواة والامتحانات والانتقال من صف لآخر . هنا تبدأ المنافسة في الامتحانات والقدرات لدخول الجامعات والكليات وبالتالي فإن على الطالب أن يختار عدداً من اختبارات القدرات التي تعكس إمكاناته المناسبة لمجالات التخصص الجامعي .

هذه بشكل عام الملامح الأساسية التي تشكل المؤسسة التعليمية في اليابان ، ولكن هناك أشياء أعمق من هذا بكثير يتعلمها الإنسان الياباني من خلال مروره بالتجربة التعليمية منذ سنواته الأولى فيها ، نعرض منها ما يرتبط بمجال تحليلنا النقاط التالية :

### أولاً : المناخ :

من الملاحظ أن تهيئة المناخ العام في اليابان في جميع مناسبات الحياة للإبداع والابتكار من خلال أنظمة تعليمية ثابتة تعمل على بناء الإنسان السوي بما يحقق آماله وطموحاته وفق قدراته مع متطلبات وحاجات المجتمع (٣٢) . ومجتمع المدرسة في اليابان مجتمع قائم بذاته يتعلم فيه التلاميذ الكثير من القيم من واقع معاشتهم للتجربة التعليمية ، ومن أهم ملامح المناخ التعليمي هو نوع التوحيد الذي يظهر بين المعلم والتلميذ ، فالمعلم يتوحد مع مشاعر التلميذ ويقضى معهم ساعات إضافية أسبوعياً لكي يستمع إليهم في أمور عامة لا ترتبط بمقرراتهم الدراسية ، إن هذا المناخ يؤثر قدراً من المسئولية للتلاميذ بجانب إحساسهم بأنهم يعايشون معلمهم ؛ فالمعلم يدرس للتلميذ ولكن المعلم والتلميذ يعيشون معاً في تجربة حياة (٣٣) .

### ثانياً : الفريق :

النظام التعليمي في مدارس اليابان لا يشجع الرجل الخارق وإنما يركز على التعاون بين الجماعة وبناء روح الفريق ويساعد التلاميذ بعضهم البعض حتى أن

التلاميذ الذين يتمتعون بمواهب عالية يساعدون زملاءهم من الضعفاء في الاستيعاب .

### ثالثاً : العمل :

إن حالة " إيمان العمل " أصبحت جزءاً أساسياً في برنامج التربية اليابانية . لقد قامت التربية اليابانية بغرس مفهوم العمل منذ الصغر عند التلاميذ . وكان يقال للتلاميذ ولا يزال يقال لهم حتى اليوم ، أننا نستورد المادة الخام ثم نضيف لها قيمة وتصدر ، وبهذا نكسب الثروة اللازمة لشراء الطعام من الخارج . يجب أن نفعل ذلك أو نتلاشى ، فإنه بذلك تكتمل لنا صورة ما يخرج به تلميذ المدرسة من مراحل تعليمية مختلفة (٣٤) .

### رابعاً : مكانة المعلم :

إن وضع المعلم الياباني كان وما زال مرتفعاً اجتماعياً واقتصادياً ، وبين خمسة يابانيين يتقدمون لمهنة التدريس لدى الدولة ، يفوز واحد منهم فقط بشرف المهنة وامتيازاتها المعيشية (٣٥) . ووفقاً للنظام التعليمي الديمقراطي ، أصبح دور المعلمين في القيام المباشر بالتعليم اليومي هاماً جداً ، كما أن إعداد خطة دراسية تقوم على المبادرة الفردية للمعلمين باعتبارهم عمالاً مهنيين ، أصبح يشكل النواة الفعلية للتعليم (٣٦) . وقد أدى ذلك إلى الحفاظ على مستوى نوعي متفوق للمعلم الياباني . وقد اتصفت مهنة التعليم بالقداسة والاحترام .

### خامساً : اليوم والعام الدراسي :

يذهب الطلبة اليابانيين إلى المدرسة ستة أيام في الأسبوع ، منها خمسة أيام من ٨٣٠ صباحاً إلى ٣٣٠ مساءً ، واليوم السادس - السبت - حتى الظهر ، وعلى الرغم من متوسط أيام الدراسة ٢١٠ يوماً فإن معظم المدارس ما بين ٢٤٠-٢٥٠ يوماً في السنة . ولعل في ذلك إشارة واضحة إلى طول اليوم الدراسي . والعام الدراسي بشكل واضح حتى بالمقارنة بالعديد من الدول المتقدمة . والقضية في اليابان ليس يوماً دراسياً ممتداً إنما هي تركيز العمل في هذا اليوم ، فالأطفال اليابانيون منشغولون بشكل بناء في دراستهم تحت رعاية المعلم حوالي ٨٥% من الوقت في مقابل ٢٥% فقط للتمييز الأمريكي (٣٧) .

## سادساً : تنظيم التعليم العام :

نجد أن خطة السلم التعليمي ٦-٣-٣ ، ويبدأ السلم التعليمي بمدارس الحضانة ومدارس رياض الأطفال . ثم تأتي بعد ذلك المدرسة الابتدائية ومدتها ست سنوات ، ثم المرحلة الثانوية وتنقسم إلى مرحلتين ثانوية دنيا ، ومرحلة ثانوية عليا ، ومدة كل منهما ثلاث سنوات . ويمكن للطلبة أن يواصلوا الدراسة فى أنواع مختلفة من الجامعات ومدتها عادة أربع سنوات ، وهناك أيضاً معاهد عليا مدتها عامان ، وجميع الجامعات والمدارس الأخرى تقريبا متاحة للطلبة والطالبات .

هذه هى بعض املاح الرئيسية التى تشكل المؤسسة التعليمية اليابانية . . مع ذلك، ينتقد نظام التعليم اليابانى بأنه نظام موحد ومنغلق ، أى غير مفتوح على العالم الخارجى . ويرجع ذلك إلى هدف نظام التعليم القومى فى الماضى والذى اهتم باللحاق بالأمم الصناعية فى كل من أوروبا وأمريكا الشمالية . وكثيراً من مقترحات الإصلاح التربوى تفترض أن اليابان يحتاج حالياً إلى إصلاح تربوى جذرى ليتخلص من التوحد والانغلاق ، وليعزز المقدره على الإبداع والتفكير والتعبير عن النفس لدى الأطفال ، ويقدرات كهذه فقط سيتمكن اليابان من التوأمة مع المتغيرات الاجتماعية والثقافية المختلفة على نطاق العالم ولكى يتحقق هذا الغرض نجد أن بعض المدارس خرجت على نظام التعليم التقليدى وطبقت أنشطة صفية مفتوحة ونظام التعليم الفردى داخل فصولهم<sup>(٣٨)</sup> . ومن المتوقع أن تتحول التربية اليابانية من التوحد إلى الاختلاف عن طريق إعادة نظام الامتحانات وعملية التقويم للتلميذ فى ضوء خلفية المدارس<sup>(٣٩)</sup> .

## المحور الثانى :

### الأسس التى تقوم عليها الإدارة اليابانية فى المؤسسات التعليمية :

إن إدارة مؤسسات العمل اليابانية بصفة عامة بما فيها الإدارة التعليمية والمدرسية أصبحت محط اهتمام العالم المتقدم . وتقوم الإدارة اليابانية على العديد من الأسس المستمدة من تراث وفلسفة المجتمع اليابانى من خلال الإصلاحات التى قام بها الإمبراطور " ميجى " Meiji فى أواخر القرن التاسع عشر ، وكذلك

التأثيرات الغربية والتعديلات التي ادخلت عليها بعد الحرب العالمية الثانية ، وفي الوقت الحاضر لمواكبة التطورات الحادثة في المجتمع الياباني . إن المجتمع الياباني يتميز بالعديد من القيم الاجتماعية التي تم تكوينها خلال فترة طويلة في الزمن مثل التأكيد على أهمية التعاون ، واحترام قيمة العمل والوعي ، والاهتمام بالأداء والإنجاز الجماعي أكثر من مجرد الاهتمام بالأداء ، والإنجاز الفردي<sup>(٤٠)</sup> .

لقد أعطت القيادة اليابانية الأولوية القصوى للتعليم ، مدركة أنه المفتاح الرئيسي المتعلق بالغرب والتفوق عليه فيما بعد . وقد استندت سياسة التعليم بصفة عامة على الأبعاد الأربعة التالية :

- ١ - وضع معايير قومية ثابتة وواضحة لمستويات التعليم .
- ٢ - تخصيص موارد كافية للتعليم .
- ٣ - توفير مستوى مادي واجتماعي لائق للمعلمين .
- ٤ - إعداد نظام يكفل التغيير والتقدم المستمر في العملية التعليمية<sup>(٤١)</sup> .

وتدعم استراتيجية التعليم مفاهيم أساسية تسود المجتمع الياباني هي : ١ - المجتمع بكامله مكرس لخدمة الأطفال والتعليم ، وتبدأ هذه الخدمة بالأم وتستمر بالتعليم ؛ ٢ - إن الإنتاج والعمل أساس النجاح ، وحيث أن الدولة فقيرة في مواردها الطبيعية فلا سبيل لرفعتها وارتقانها إلا بالجد والعمل الشاق وترتب على ذلك بذل المزيد من الجهد من أجل نجاح العملية التعليمية ، وتطلب الأمر الالتزام بالأمر الآتية - الحكومة ، المعلمين ، وأهالي التلاميذ ، وقطاع الأعمال . ٣ - غرس مفهوم التعاون بين التلاميذ وضرورة العمل بروح الفريق وتعتبر فرق العمل المدرسية من أبرز مظاهر هذه الاستراتيجية ؛ ٤ - عدم التمييز بين التلاميذ بالنسبة لأية خصائص مثل الذكاء أو المواهب ، فالفلسفة اليابانية ترى أن التلميذ الضعيف لا يجب فصله عن الأقران ، وإن التلاميذ المتقدمين هو قوة جذب لشدة الضعفاء والارتقاء بمستوياتهم ؛ ٥ - بث روح المنافسة بين التلاميذ من ناحية ، وبين المدارس من ناحية أخرى واستخدام الاختبارات الدورية ؛ ٦ - تحقيق درجة كبيرة من الترابط والتكامل بين المقررات التي يتلقاها التلاميذ خلال اليوم الواحد<sup>(٤٢)</sup> .

وفي إطار هذه السياسة العامة ، أمكن بلورة استراتيجية متكاملة لأركان الإدارة اليابانية تشمل الأسس التالية :

١ - الاستثمار الأمثل للعنصر البشري ، واعتباره الركيزة الأساسية لاستراتيجية الإدارة اليابانية . وهذا يرجع إلى أن اليابان تعاني ندرة مواردها الطبيعية في الوقت الذي تعاني فيه من الكثرة السكانية ، ومن ثم تجد مفراً في استغلال العنصر البشري واعتباره من أعلى المصادر الأساسية .

٢ - التأكيد على وحدة المصلحة بين المنظمة والعاملين . فالإدارة اليابانية تحرص بالوسائل العملية على إشعار الفرد بان هناك منفعة متبادلة بينه وبين المنظمة ، وأن هناك مصلحة مشتركة بينها فكل ما يبذله من جهد من أجل بقاء المنظمة واستمرارها<sup>(٢٣)</sup> . بمعنى التوافق في التنظيم الفعال بين أهداف التنظيم الرسمي والجماعات غير الرسمية من حيث وحدة المصلحة بين المنظمة والعاملين فيها .

٣ - التآني في العمل ، طالما أنه سيؤدي إلى درجة عالية من الجودة في الإنتاج ومن ثم فالعجلة في العمل غير مطلوبة ، كما أنه من الممكن التجاوز عن الأخطاء ، التي تحدث في سبيل الوصول إلى النجاح . فالتآني في العمل والتجاوز عن الخطأ يؤدي إلى العمل الخلاق المبدع<sup>(٢٤)</sup> . إن المدير الياباني يصعد في السلم الوظيفة ببطء ، فإنه يتولى وضع الخطط ، ومن ثم اقتراح الوسائل الكفيلة بتطبيق هذه الخطط ، ويتم هذا كله ببطء وبالتدريج بمعنى أن اليابانيين كانوا أكثر استقراراً وأقل تخوفاً وأكثر تركيزاً على المدى البعيد<sup>(٢٥)</sup> .

٤ - اتباع سياسة التوظيف مدى الحياة ، إن الإدارة اليابانية تحرص على توفير فرصة عمل دائمة ، ومستقرة للعامل في مؤسساتها ، طالما أن المؤسسة وافقت على تعيينه بها ، ومن ثم يعيش العامل في المؤسسة عيشة أمنة مستقرة ، تعمل على رفع معنوياته وتزيد من إنتاجه<sup>(٢٦)</sup> .

٥ - يؤكد المدراء اليابانيون أن لكل فرد احتياجاته الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والروحية ، وهم يفترضون أن من واجبهم بقدر أكبر بالفرد بشكل عام ، بحيث لا يترك الكثير من هذه الجوانب للمؤسسات الأخرى للإهتمام بها (مثل الحكومة ، والأسرة او المؤسسة الدينية) . فهم يعتقدون أنه عندما يتم سد

احتياجات الفرد سيتحرر بعدها من هذه المتطلبات للتفرغ للعمل المنتج الذي يكون في معظمه عملاً متميزاً<sup>(٤٧)</sup>.

٦ - ربما من أفضل الخصائص المعروفة عن المؤسسات اليابانية هي طريقتها في المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات من خلال الفريق وهي جزء أساسي من النظام ، كما يهتم النظام بأهمية تدفق المعلومات على كل المستويات ، والثقة في المرؤوسين والتي تعتبر من الدعائم الأساسية في عملية المشاركة<sup>(٤٨)</sup> . ويشير أصحاب نظريات اتخاذ القرار إلى أن أسلوب اتخاذ القرارات يتأثر بعاملين رئيسيين هما : (١) درجة الاتقان بين المعنيين بالقرار ؛ (٢) مدى المعرفة بإمكانية تحقيق القرار من نتائج عالية وبالتالي يصبح من السهل اتخاذ القرار بصورة فردية ، دون مشاركة ومثل هذه القرارات الروتينية تتخذ بهذه الطريقة في كل من الشركات اليابانية والأمريكية على حد سواء ، ولكن عندما يكون مستوى الاتفاق أو الثقة بجدوى القرار منخفضاً ، فإن درجات وسطى بين الأسلوب الاستشاري (بالمشاركة) والأسلوب التسلطي في اتخاذ القرارات ، تكون هي الأفضل في مثل هذه المواقف<sup>(٤٩)</sup> .

إن الطريقة التي يفكر بها المدراء اليابانيين هي أن يستلهموا الأفكار من واقع تجربتهم لتعزيز تفهمهم للموضوع ، ويعتبرون تجربتهم اليومية في المؤسسة بمثابة مختبر للتعليم ينشُدون منه الحكمة . والتصور الياباني للمدير الناجح في اتخاذ القرارات هو ذلك الرجل الذي يمكنه أن يقاوم الرغبة في وضع حد للأمور والبت فيها إلى ما يرى ما هو مطلوب فعلاً ، إن القرار الياباني يركز على التفكير العميق ، ليس بمعنى التأمل ولكن بمعنى أنها تتيح إدراكاً عميقاً<sup>(٥٠)</sup> . والذي يجب ملاحظته أن اتباع الإدارة اليابانية لسياسة اتخاذ القرار من أسفل لا يعني إن كل أنواع القرارات تخضع لتلك القاعدة حيث يكون هناك بعض الاستثناءات ، ففي التخطيط طويل الأجل ووضع الاستراتيجيات مثلاً تأتي غالباً من أعلى<sup>(٥١)</sup> . واتخاذ القرار بأسلوب المشاركة يؤكد على قنوات الاتصالات المفتوحة ، واتباع وتشجيع المقترحات والتظلمات ، واللجان المشتركة ، وتشجيع جماعات الرقابة على جودة الأداء ، واتباع نظام التقارير وإجراء المسوح المختلفة .

٧ - عدم التخصص فى الحياة الوظيفية : تؤمن الإدارة اليابانية بأن التخصص الدقيق فى مسار مهنى يقلل من الولاء التنظيمى ، ويسهل على الفرد مهمة الانتقال من منظمة لأخرى . أما الإلمام العام وعدم التخصص الدقيق فى ناحية معينة يزيد الولاء التنظيمى ، ومرونة الحركة الوظيفية أيضاً ويسهل مهمة التنسيق والتعاون الداخلى فى المنظمة (٥٢) . ويتم ذلك عن طريق التناوب الوظيفى الذى يتم التخطيط له بعناية فائقة ويكون شاملاً لكل العاملين فى المنظمة ، وهذا النظام له مزاياه بأن يجعل كل فرد على علم بمجريات العمل فى المؤسسة فى مختلف الوظائف وطبيعة العلاقات فيما بينها، ومشاكل العمل فى مختلف الوحدات بالإضافة إلى اكتساب الفرد الكثير من المهارات التى تؤهله إلى تولى أى وظيفة فى المؤسسة .

٨ - اتباع سياسة الترقية البطيئة وهى تمثل عامل هام فى المؤسسات اليابانية حيث أنها تقلل الصراعات داخل المؤسسة بالإضافة إلى نقل الخبرات بطريقة ميسرة بين الأفراد القدامى والجدد . وأيضاً الموظفين القدامى لا يخشون من منافسة الجدد لهم، لأن الأقدمية هى شرط الترقية .

٩ - تعد الحوافز أمراً أساسياً للعاملين ، وهى تتم بشكل مخطط ومنظم مع توفير الرعاية الاجتماعية للأفراد والاهتمام الشمولى (اقتصادياً واجتماعياً ، ونفسياً) بهم ، كل ذلك يؤدى إلى زيادة ولائهم للمؤسسة .

١٠ - الاختيار الدقيق للعاملين فى مختلف المؤسسات . مع ضرورة توفر صفات وخصائص ومؤهلات معينة تتفق مع طبيعة العمل فى المؤسسة ومع احتياجاتها .

١١ - التدريب المستمر لكافة العمال والمستخدمين ولكافة المستويات خاصة تلك المستويات العليا فى مجال الإدارة . لأنهم يؤمنون بأهمية سياسة تدريب الأفراد حيث تعتبر من وجهة نظرهم استثمار بشرى طويل الأجل طالما أن الفرد باقى فى مؤسسته .

١٢ - تبنى سياسة التقويم الشامل والمستمر ، ومن ثم يمكن الحكم على الفرد بطريقة موضوعية . كما أن التركيز يكون على تقييم المجموعة دون كل فرد

على حدة . وحتى عند تقسيم الأفراد فإنه لا يتم على أساس أدائه فى الإنتاج وإنما على عوامل أخرى .

١٣ - سياسة الأجور على أساس الأقدمية : إن الفرد كلما زادت مدة خدمته كلما زادت كفاءته ومن ثم يجب أن يزداد أجره ، إن الفرد فى المراحل الأولى من عمره تكون أعباؤه أقل نسبياً ، ومع تقدم سنه تزداد مسؤولياته ، وتزداد أعباؤه ، وبالتالي لابد من زيادة أجره <sup>(٥٣)</sup> .

١٤ - التأكيد على المسؤولية الجماعية ، إن تحديد المسؤوليات والسلطات لا يكون على أساس فردى ، وإنما يكون على أساس جماعى ، فالمحاسبة للفرد والرقابة عليه متروكة للجماعة التى يعمل من خلالها وقبول المسؤولية الجماعية ، بل على العكس من ذلك فإن أية محاولة لتحديد المسؤولية على أساس فردى تقابل بمقاومة شديدة من جانب العاملين <sup>(٥٤)</sup> . ويرجع ذلك إلى جذور التربية اليابانية للأطفال التى كانت تؤكد على المسؤولية الجماعية بالإضافة إلى مجموعة العوامل الاجتماعية والتاريخية والتى من بينها التأثر بالمذهب الصينى الكونفو شيوسى . فكل يابانى يعتبر نفسه عضواً داخل جماعة تعتمد على بعضها البعض ، وليس مجرد فرد فى علاقة اعتمادية مع غيره من الأفراد . ولذلك تجد اليابانى حينما يعرف نفسه ، فإن ذلك من خلال الجماعة التى ينتمى إليها <sup>(٥٥)</sup> .

وقد لخص أبو قحف (١٩٩٢) دعائم الفلسفة الإدارية والتنظيمات بالمنظمات اليابانية على النحو التالى : جماعة الإدارة أو الإدارة بالإجماع ، الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ، وسيادة نمط القيادة الاجتماعية والعدالة والتعاون فإن دور المدير ينحصر فى تقديم التسهيلات اللازمة لإنجاز العمل ، أى أنه مسهل Facilitator ، حياد المدير فيما يختص بقضايا الابتكار والمبادرات داخل المنظمات ، الرقابة الذاتية وديمقراطية الرقابة الداخلية ، حل المشكلات الخاصة بإنجاز العمل يتم فى المستويات الدنيا أو بين الزملاء ، ولا يتم تصعيدها دائماً إلى المستويات العليا ، دبلوماسية الأوامر بديلاً عن هيراركية الأوامر ، سيادة الاتصالات الجانبية ؛ دوافع العمل ، وأن المساواة والعدل وفرص المنافسة المتكافئة فى الترقى والكسب بالإضافة إلى الأمان والاستقلال وجماعية الإنجاز والابتكار هى بمثابة مقومات للإنجاز الفدى والجماعى باليابان <sup>(٥٦)</sup> .

من خلال العرض السابق نجد أن وصف نموذج المنظمات اليابانية من حيث الأسس التي تقوم عليها الإدارة اليابانية من توظيف دائم (مدى الحياة) ، وتآنى فى التقويم والترقية ، الحماس لمسئوليات العمل والولاء له ، وعدم الاختصاص فى الحياة الوظيفية ، والشعور بالأهمية والاعتراف ، ووجود وسائل رقابة ضمنية ، واتخاذ القرارات الجماعية ، والمسئولية الجماعية ، وجود روح الالتزام ، والاهتمام الشمولى بالفرد ، وتقليل الضغط والصراع داخل بيئة العمل . نجد أن هذه الأسس ليست أجزاء فقط ولكنها تعمل منسجمة فى تنسيق هذه الأجزاء فيما بينها لتشكّل معاً نظام عمل متكامل بمعنى أن نجاح الإدارة اليابانية إنما يرجع إلى قدرتها على اختيار المزيج المناسب من العناصر والمبادئ المعرفية ودمجها معاً فى نظام متكامل ، أصبح يعطى للإدارة اليابانية طابعاً متميزاً فريداً . وبهذه الطريقة انطلق التعليم اليابانى بمقتضى نظام قادر باستمرار على إخراج القادة المؤهلين للتأثير على فكر المجتمع لخدمة الدولة بأمانة وإخلاص .

## المحور الثالث :

### الملامح الأساسية لإدارة التعليم اليابانى :

فى منتصف القرن التاسع عشر بدأت فترة الحكم المعروفة بعصر " ميچى " Meiji ويعتبر هذا العصر بداية النهضة الحديثة لليابان . وفى عام ١٨٧١ أسس وزارة التربية والتعليم وهى تمثل العمود الفقري لإدارة التعليم فى اليابان . وفى أواخر ١٨٨٠ أقيم نظام جديد من الإدارة المحلية فى محاولة لتخفيف المركزية الموجودة فى هذه الفترة ومع ذلك ظلت وزارة التربية والتعليم تهيمن على أدوار التعليم حتى ١٩٤٦<sup>(٥٧)</sup> . ومن أهم ما كانت تتميز به إدارة التعليم فى تلك المرحلة، المركزية الشديدة المستمدة من نظام الحكم المركزى ، ومن الطابع الفرنسى فى الإدارة للسيطرة على التعليم وتوجيهه لخدمة الأهداف السياسية التى كانت موجودة فى ذلك الوقت ، وفى مقدمتها العمل على إقامة الدولة اليابانية الحديثة<sup>(٥٨)</sup> . ولكن بعد الحرب العالمية الثانية وخلال الاحتلال الأمريكى لليابان ، عملت سلطات الاحتلال على التخفيف من حدة المركزية التى كانت مسيطرة على التعليم فى سنوات ما قبل الحرب . وبمجرد أن حصلت اليابان على الاستقلال ركزت من التخفيف من حدة المركزية مع الإبقاء على سلطة وزارة التربية والتعليم والثقافة

كسلطة مسؤولة عن التعليم فى اليابان . فوزارة التربية والعلوم والثقافة تمثل السلطة المركزية فى اليابان وهى المسؤولة عن تكامل التربية فى كل المدارس وأيضاً تعليم الكبار ، ويتسم النظام المركزى وخاصة المناهج بالمركزية لكى تتمكن الحكومة من ضمان توفير المساواة والعدالة لكل أجزاء البلاد وأيضاً الحصول على مستوى أعلى من التعليم . وتقوم وزارة التربية والتعليم بإقامة المدارس وهى المسؤولة عن التخطيط للتعليم وبرامجه على اختلاف مستوياتها ، ومراجعة المناهج فى ضوء برامج التوجيه والإرشاد ، وتعيين المعلمين ودفع المرتبات وتنظيم تعيينهم ، وتقوم بالإشراف على المدارس ، والاتصال ببرامج تدريب المعلمين تحت الخدمة ، وتقوم بعمل التقارير ، وهى التى تقدم التوجيهات والإرشادات لمختلف المناطق التعليمية وللوزير سلطة اتخاذ القرار بشأن الإنشاءات الجديدة فى التعليم والتصديق عليها ، وتقوم بالإشراف على التلاميذ ، وتنظيم برامج التغذية فى المدارس<sup>(٥٩)</sup> . ولى وزارة التربية المجالس القومية والمحلية المنوطة بمهام أخرى وإن كانت تعمل بتوجيه من السلطة المركزية ممثلة فى الوزارة التى تقوم بالتخطيط على المستوى القومى .

وتتكون الإدارة فى اليابان من المستويات التالية : المستوى القومى ، والإقليمى ، والمحلى ، وفيما يلى عرض لهذه المستويات :

#### ١ - إدارة التعليم على المستوى القومى :

وزارة التربية والعلوم والثقافة هى السلطة المركزية المسؤولة عن التعليم فى اليابان . ويحدد القانون مسئوليتها فى نشر وتطوير التعليم والعلوم والثقافة والوزارة تتمتع بسلطات معينة وكثيرة فى شتى الميادين التربوية والعلمية والثقافية . وفى مجال التعليم فإن الوزارة مسؤولة عن التخطيط المتكامل والتنسيق لعمليات تطوير وتحسين البرامج التعليمية على مستويات متعددة وفى المناطق المختلفة . وتتكون الوزارة مما يأتى : وكيل وزارة سياسى (مؤقت) يتبع البرلمان ، وكيل وزارة دائم ، لجان وأقسام تكون تحت إشراف ومسئولية الوزير ، تتفرع من الأقسام لجان أخرى تختص بالتنقيش . وفى عام ١٩٧٨ كانت الوزارة مكونة مما يأتى : سكرتارية الوزير ، اللجان العليا للتربية ، اللجنة الاجتماعية للتربية ، لجنة التعليم الابتدائى والثانوى ، قسم العلوم والعلاقات الدولية ، لجنة التربية الرياضية ،

لجنة الإدارة<sup>(١٠)</sup> . بالإضافة إلى ذلك ، فإن الوزارة تدير عدداً من المؤسسات التربوية تشمل الجامعات والكليات الصغرى والكليات الفنية ومنازل الشباب والمتاحف ولها صلاحيات واسعة في إدارة هذه المؤسسات . كما أن الوزارة تقدم الارشادات والنصائح والمعونة المالية لسلطات التعليم المحلى .

## ٢ - إدارة التعليم على المستوى الإقليمي :

يوجد في اليابان ٤٧ إقليمياً ينقسم كل منها إلى عدد من البلديات المحلية ، ولكل إقليم مجلس للتعليم يعتبر السلطة التعليمية المركزية فى هذا الإقليم ، وتتخلص مهامه فى الإشراف على مؤسسات التعليم الإقليمية ، وتقديم النصح والمشورة الفنية لها ؛ وتطوير برامج تعليم الكبار ونشاطات اليونسكو ، وإدارة شئون العاملين ، ومنح شهادات الممارسة للمعلمين .

ويتكون المجلس من خمسة أعضاء يتم تعيينهم لمدة أربع سنوات من قبل محافظ الإقليم وبموافقة وزير التربية والتعليم والثقافة . ويعين مجلس التعليم الإقليمي مديراً عاماً للتعليم يعتبر المسئول التنفيذى الرئيسى ويكون مسئولاً أمام المجلس على تنفيذ السياسات والإجراءات التى يقترحها أو يقرها المجلس . ويخضع هذا التعيين لموافقة وزير التربية والعلوم والثقافة<sup>(١١)</sup> .

## ٣ - إدارة التعليم على المستوى المحلى :

بلغ عدد البلديات فى اليابان ٣٢٥٥ بلدية فى ١٨٨٢ ، وبكل بلدية مجلس للتعليم مسئول عن إدارة المؤسسات التعليمية البلدية وتطوير نشاطات تعليم الكبار واليونسكو وإدارة شئون العاملين فيها واعتماد الكتب الدراسية اللازمة لمدارس البلديات . ويتكون مجلس التعليم من خمسة أعضاء يعينهم الحاكم بموافقة مجلس الحكم المحلى . ويكون تعيين أعضاء مجلس التعليم لمدة أربع سنوات عادة كما هو الحال بالنسبة لمجالس التعليم الإقليمي<sup>(١٢)</sup> . وبالنسبة لتمويل التعليم العام فى اليابان فإنها مسؤولة مشتركة بين السلطات المركزية الوطنية والإقليمية والمحلية ، وتقدم كل سلطة الدعم المالى اللازم لمؤسساتها التعليمية وذلك من خلال الضرائب ومصادر الدخل الأخرى الخاصة بها .

من خلال هذا العرض فى نظام التعليم الجديد نجد إصلاحاً حاسماً للتعليم اليابانى من حيث تنفيذ الديمقراطية فى الإدارة التعليمية وجعل التعليم حقاً للشعب، وتحول المبادئ التعليمية من المركزية إلى اللامركزية . ومن الشكل الموحد إلى التنوع . بالإضافة إلى التغير فى دور المعلمين من حيث حرية وإعداد المناهج الدراسية التى تلائم المرحلة والتلاميذ وإن المناهج الدراسية ما هى إلا تصورات عامة أو نماذج تخطيطية للمعلمين يسترشدون بها .

## المحور الرابع :

### الدروس المستفادة من التجربة اليابانية فى تطوير التعليم المصرى من التطور اليابانى :

وإذا كانت الدول المتقدمة تحاول الاستفادة من النظام الإدارى فى اليابان ، فإنه من الأهمية أن تقوم الدول النامية بهذه المحاولة ، خاصة وأن هناك العديد من أوجه الاستفادة التى يمكن أن تستخلص من هذا النظام . لكن لابد من الأخذ فى الاعتبار أن لكل دولة ظروفها وثقافتها التى تحكم النظم والمؤسسات التى تعمل من خلالها . ومع التسليم بهذه الحقيقة فإنه بالإمكان الاستفادة من تجارب الآخرين وتطويعها للظروف المحلية والثقافية والقومية<sup>(١٣)</sup> . ومن ثم ربما أعطتنا التجربة اليابانية مؤشرات مفيدة بالنسبة لمجالات تطوير التعليم من وجهة النظر الإدارية لمحاولة إصلاحه فى مصر وهى على النحو التالى :

١ - إعادة النظر فى الهيكل التنظيمى للتعليم العام بما يكفل تحقيق الالتزام الرباعى الذى يشمل الحكومة والمعلمين وأولياء الأمور ، وقطاع الأعمال من خلال منظومة تعليمية متكاملة .

٢ - الاستفادة من أسس الإدارة اليابانية بما يتعلق بعمليات التوظيف الدائم أو المشاركة فى اتخاذ القرارات أو المسؤولية الجماعية أو معيار الأقدمية ، البطء فى الترقية ، الاهتمام بالتدريب المستمر ، بما يكفل الحد من التنافس والصراعات داخل المؤسسات وبما يتلاءم مع ظروف المجتمع المصرى .

٣ - توفير قدر كاف من اللامركزية بحيث تترك المدارس تدبير نفسها ، على أن يكون ذلك فى إطار نظام فعال للمراقبة والمسئولية .

٤ - إعطاء الأهمية القصوى لاختيار القيادات الصالحة للمدارس من خلال معايير مقننة ، وتوفر صفات وخصائص معينة فى ضوء طبيعة العمل المناط ، والاهتمام بتدريبهم على أحدث أساليب الإدارة وتشجيعهم ، مع إخضاعهم للتقييم المستمر .

٥ - الاهتمام بالنواحي التربوية التى تؤثر فى تكوين شخصية التلميذ بما يضمن دعم الصفات القيادية والابتكارية للنش الجديد ، أو تحريم الأساليب غير التربوية كالقمح والضرب وإهدار كرامة وأدمية التلميذ .

٦ - الاستفادة من تجربة اليابان التى نجحت من خلال التكامل بين المركزية واللامركزية فى توفير ميزات مضاغفة للنهوض بالتعليم ، حتى أن السلطات المحلية تسهم تقريبا بنصف نفقات التعليم .

٧ - إذا كانت المشاركة فى التخطيط تعد معلما من معالم التربية فى اليابان، فإننا بحاجة للتفكير فى تبنى هذا الأسلوب على نحو يشمل كل من يهمهم أمر التربية لاسيما المديرين والمعلمين وأولياء الأمور وغيرهم ، بشكل يسهم فى التألف بين المركزية واللامركزية فى إدارة التعليم وتخطيطه ، وكذا بين النظرية والتطبيق .

٨ - ينبغى الاهتمام بالتخطيط وإجراء الدراسات قبل البدء فى التنفيذ أسوة باليابان حيث اتسم تخطيط التعليم اليابانى بالتأنى الشديد قبل التنفيذ ، فعادة ما كان وضع الخطة يأخذ سنوات طويلة ، حتى أن التخطيط لجامعة الهواى التى بدأت عملها فى أبريل ١٩٨٥ ، أخذت قرابة سبع سنوات فضلا عن دراسات علمية واستعدادات بدأت فى ١٩٦٧ ، وهذا ما نحتاجه بصورة ملحة فى أوضاعنا التعليمية فى تعليمنا المصرى . فأى تعديل أو تغيير أو إصلاح للتعليم يتطلب مرحلة تجريبية تكون مدتها كافية وتسمح بتقويم دقيق للعناصر الأساسية فى العملية التعليمية ثم تتخذ الإجراءات لتعميمها .

٩ - ضرورة الاستفادة من أخطاء الماضى فى مجال التعليم وعدم تكرار هذه الأخطاء وذلك كما حدث فى التجربة اليابانية .

١٠ - ضرورة الاهتمام بالبحث العلمى وربطه بالسياسة التعليمية واحتياجات المجتمع مع ضرورة وجود لجنة فى جميع التخصصات على مستوى الدولة تفحص البحوث والدراسات التى يمكن تطبيقها والاستفادة منها فى الواقع .

١١ - إعادة النظر فى المكانة المادية والاجتماعية للمعلمين وزيادة أجورهم وتنمية الولاء والإخلاص للمهنة وبالتالي نقل من الدروس الخصوصية .

١٢ - التطوير المستمر لمناهج الدراسة وإعادة ترتيب أولوياتها ، وتكثيف الدراسة والعمل باليوم الدراسى الكامل .

١٣ - إن العلاقة بين الرئيس والمرعوس فى المؤسسات اليابانية والعمل المشترك تشجع على إقامة قدر رفيع من التعاون الفعال فهم يلجأون إلى أسلوب الإجماع فى تنفيذ القرارات بسهولة ويسر (٦٤) .

١٤ - نحتاج إلى قيادات واعية تمتلك مهارات معينة لتشغيل المنظومة التعليمية بكل أبعادها وتعمل فى نفس الوقت على تكامل هذه المنظومة حتى ولو تطلب ذلك بعض التضحيات الشخصية .

١٥ - وضع خطة شاملة لإصلاح التعليم ككل ، فالإصلاحات الجزئية كما تشير التجارب يترتب عليها الكثير من المشكلات ، حتى يمكن تحقيق تكامل المراحل التعليمية المختلفة معا (٦٥) .

١٦ - عقد لقاءات مع كل المهتمين بشئون التعليم من قيادات تعليمية ، ومدراء ومعلمين ، وأولياء الأمور ، والتلاميذ والمسئولين عن التعليم فى الإذاعة والتلفزيون قبل اتخاذ القرارات لإصلاح أو تطوير التعليم وإعطائهم معلومات كافية عن النظام الجديد لتوضيح ما ينبغى أن يكون عليه التعليم لمسايرته للتطورات المجتمعية .

من خلال عرض الدراسة السابقة عن المنظور الإدارى للتربية اليابانية وما يحدث داخل المؤسسات التعليمية من تفاعلات بين الرئيس والمرعوس ، وعن كيفية اتخاذ القرارات ، وطبيعة المنظومة التعليمية من حيث السلطة والمسئولية ، ونظام الترقيّة والأقدمية ، ونظام الحوافز ، والالتزام والجدية ، وإدمان العمل ، والثقة المتبادلة بين الأفراد ، والتنسيق والتنظيم داخل المؤسسة ، والتخطيط ،

ومراعاة المصلحة القومية ، وخصائص وصفات المدير الياباني ، يمكننا الاستفادة منها بقدر الإمكان بما يتناسب مع ظروفنا الثقافية ونظامنا القيمي وواقع مجتمعنا المصري .

### دراسات مستقبلية :

- ١ - عمل نفس الدراسة من الواقع الياباني من خلال المعيشة في المجتمع الياباني .
- ٢ - عمل دراسة عن القوى والعوامل التي تؤثر على النظام الإداري في اليابان .
- ٣ - عمل دراسة عن المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية في اليابان .
- ٤ - عمل دراسات عن أعم المشكلات (التوحد - النمطية - شدة المركزية - الامتحانات) التي تواجه نظام التعليم في اليابان .
- ٥ - عمل دراسات مقارنة بين المدير المصري ، والمدير الياباني عن أهم الأعمال التي يقوم بها كل منهما وكيفية إدارة المؤسسات التعليمية .

obeikandi.com

## مراجع الفصل السادس

- ١ - أدوين رايشاور ، ترجمة ليلي الجبالي : اليابانيون ، عالم المعرفة ، الكويت ، ١٩٨٩ ، ص ٢٤٤ .
- ٢ - ريتشارد ت . باسكال وانتوني ج . أنوس ، ترجمة حامد سوادى عطية وخالد حسن زروق : فن الإدارة اليابانية ، إدارة البحوث ، الرياض ، ١٤٠٦ هـ / ١٩٨٦ م ، ص ص ٧-٦ .
- ٣ - وليم ج . أوشى ، ترجمة حسن محمد يس : النموذج الياباني فى الإدارة - نظرية (Z) ، إدارة البحوث ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٩٨١ ، ص ٢٧ .
- ٤ - حسن محمد حسان : التعليم الأساسى بين النظرية والتطبيق ، دار النهضة العربية ، بيروت ، ١٩٩٣ ، ص ص ٧-٨ .
- ٥ - محمود عباس عابدين : التعليم والتنمية الشاملة فى المجتمع الياباني ، دراسات تربوية " القاهرة " المجلد الثالث ، الجزء (١٢) ، ١٩٨٨ ، ص ٩٥ .
- ٦ - حسين حمادى : عبقرية الإدارة اليابانية ، جمعية الصداقة المصرية اليابانية ، المجلس الأعلى للثقافة ، لجنة العلوم الإدارية ، جامعة القاهرة ، كلية التجارة ، مركز البحوث والدراسات التجارية ، باريس ، ١٩٨٨ ، ص ص ٤-٥ .
- ٧ - حسين حمادى : المرجع السابق ، ص ١٦ .
- ٨ - وليم ج . أوشى ترجمة حسن محمد يس : مرجع سابق ، ص ١٦٠ .
- ٩ - رفاعى محمد رفاعى : فلسفة الإدارة اليابانية فى إدارة الموارد الإنسانية ، مجلة العلوم الاجتماعية ، مجلد ١٢ ، العدد ٤ ، ١٩٨٤ ، ص ١٠٨ .
- ١٠ - محمود عابدين : مرجع سابق ، ص ٢١٧ .
- ١١ - محمد محمد سكران : دور الجامعة فى التقدم العلمى والتكنولوجى فى ضوء التجربة اليابانية ، دار أبو المجد للطباعة ، القاهرة ، ١٩٨٥ ، ص ٧٤ .
- ١٢ - رفاعى محمد رفاعى : مرجع سابق ، ص ص ٧٠-١١٢ .

- ١٣ - محمد محمد سكران : مرجع سابق ، ص ص ٥ - ٨ .
- ١٤ - محمد جابر الأنصارى : جذور التربية اليابانية وخصائصها المميزة ، مع مقارنتها ببعض البدايات العربية فى التربية ، رسالة الخليج العربى ، مكتب التربية العربى لدول الخليج ، الرياض ، العدد الحادى والعشرون ، السنة السابعة ، ١٤٠٧ هـ / ١٩٨٧م ، ص ص ٢٥ - ٥٠ .
- ١٥ - ثناء يوسف العاص : دراسة تحليلية لنظام التعليم فى اليابان وعلاقته بالشخصية القومية والتنمية ، دراسات تربوية ، القاهرة ، المجلد الثانى ، الجزء الثامن ، سبتمبر ١٩٨٧ ، ص ص ٨٩ - ١٤٠ .
- ١٦ - سعاد بسيونى عبد النبى : التجربة اليابانية فى تطوير التعليم الابتدائى ومدى إمكانية الإفادة منها فى مصر ، المؤتمر الأول " التربية فى مصر " ، المدرسة الابتدائية ، الحلقة الأولى من التعليم الأساسى ، المجلد الأول ٢٤-٢٦ سبتمبر ، ١٩٨٨م ، ص ص ١١٧-١٣٤ .
- ١٧ - محمود عباس عابدين : مرجع سابق : ص ص ٩٤ - ١٤٧ .
- ١٨ - عبد السميع سيد أحمد : التعليم فى اليابان - رؤية ثقافية نقدية ، التربية المعاصرة ، القاهرة ، العدد الرابع عشر ، السنة السابعة ، يناير ١٩٩٠ ، ص ص ٦٤ - ٩٥ .
- ١٩ - أحمد إبراهيم أحمد السيد : تطوير النظام التعليمى فى مصر على ضوء العوامل والقوى المسهمة فى تشكيل النظم التعليمية فى اليابان والولايات المتحدة الأمريكية ، مجلة كلية التربية بدمياط ، جامعة المنصورة ، العدد الخامس عشر ، الجزء الأول ، يونية ١٩٩١ ، ص ص ١ - ٣٢ .
- ٢٠ - يوسف عبد المعطى : إدارة التعليم فى المجتمع اليابانى ، دراسات تربوية ، القاهرة ، المجلد الثامن ، الجزء (٤٧) ، ١٩٩٢ ، ص ص ١٨٣-٢١٠ .
- ٢١ - محمد بن شحاتة الخطيب : المدخل التربوى لدراسة النموذج التتموى فى اليابان ، دراسة تحليلية ، التربية المعاصرة ، القاهرة ، العدد (١٥) ، السنة العاشرة ، ١٩٩٣ ، ص ص ١١ - ٣٩ .

22- Kazuo Ishizaka: To Understand Education In Japan. Innovative Elementary Schools Emerged Recent Years, Research Section chief, National Institute for Educational Research, Tokyo. Japan, 1988, P.1.

٢٣ - إلى ماجراث ، ترجمة أحمد محمود عويس : الإبهار الياباني حتى في التعليم ، مجلة التربية، دولة الإمارات العربية المتحدة ، العدد (٧٩) السنة الحادية عشر ، يناير ، ١٩٩٠م ، ص ص ١-٢ .

24 - R. Murray Thomas & T. Neville Postlethwaite, **Schooling In EAST ADIA**. New York. Pergamon Press Inc.. 1983, P. 51.

25 - Edward Ignas & Raymond J. Corsini, **Comparative Educational Systems**, Illinois: F.E. Peacock publishers, Inc., 1983, P. 234.

٢٦ - محمد جابر الأنصاري : مرجع سابق ، ص ص ٤٢-٤٦ .

٢٧ - محمود عباس عابدين : مرجع سابق ، ص ١١٤ .

28 - R. Murray Thomas & T. Neville Postlethwaite, op. Cit. P. 81.

٢٩ - ادوارد ل . بوشامب : التربية في اليابان المعاصرة ، دار الهداية ، مكتب التربية العربي لدول الخليج ، ١٩٨٦ ، ص ١٥ .

٣٠ - عبد الرحمن أحمد الأحمد وحسن جميل طه : التعليم في اليابان : تطوره التاريخي ونظامه الحالي ، دار القلم ، الكويت ، ١٩٨٣ ، ص ٢٩ .

٣١ - محمد منير مرسى : المرجع في التربية المقارنة ، عالم الكتب ، القاهرة ، ١٩٨١ ، ص ص ٤٣٦-٤٣٧ .

٣٢ - أحمد إبراهيم أحمد السيد : مرجع سابق ، ص ٢٦ .

٣٣ - أحمد إبراهيم أحمد : مقدمة في التربية المقارنة ، دار المطبوعات الجديدة ، الإسكندرية ، ١٩٩٠ ، ص ص ٢٧٥-٢٧٦ .

٣٤ - حسين حجازى : ندوة الإدارة فى اليابان ، مركز البحوث التجارية . الجمعية المصرية اليابانية . كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، ١٩٨٨ ، ص ١١-١٢ .

35 - R. Christophen. **The Japanese Mind**. Pan London 1984. P. 74.

نقلا عن : محمد جابر الأنصارى : مرجع سابق ، ص ٤٥ .

٣٦ - ماکوتو أسور ايکرو أمانو : التعليم ودخول اليابان فى العصر الحديث ، سفارة اليابان بجمهورية مصر العربية ، ١٩٧٦ ، ص ٨٠ .

٣٧ - محمود عباس عابدين : مرجع سابق ، ص ص ١١٠ - ١١٥ .

- Kazuo Ishizaka: To Understand Education in Japan. Essential Differences between the Educational Reforms in the United States and Japan. Research Section chief. National Institute for Educational Research. Tokyo, Japan, 1988. P. 10.

38 - Kazuo Ishizaka: To Understand Education In Japan. Research Section chief, National Institute for Educational Research. Tokyo, Japan, 1988, P.9.

39 - ————— : To Understand Education in Japan, Improving school Education, Research Section. National Institute for Educational Research, Tokyo, Japan, 1988, P.2.

40 - Robert R. Rehder. "Japanese Management: An American challenge". **Human Resource Management**, winter, 1979, P. 21.

نقلا عن : رفاعى محمد رفاعى : مرجع سابق ، ص ٨٢ .

٤١ - حسن محمد حسن بدوى : تجربة اليابان فى تحديث التعليم ، مجلة التربية ، الدوحة ، قطر ، العدد السابع ، مارس ، ١٩٨٥ ، ص ١٠ .

٤٢ - حسين حجازى : مرجع سابق ، ص ١٦ .

٤٣ - رفاعى محمد رفاعى : مرجع سابق ، ص ٨٦ .

- ٤٤ - محمود عابدين : مرجع سابق ، ص ١١٦ .
- ٤٥ - ريتشارد ت . باسكال وأنتوني ح . أثوس : مرجع سابق ، ص ١٥٩ .
- ٤٦ - رفاعي محمد رفاعي : مرجع سابق ، ص ٨٧ .
- ٤٧ - ريتشارد ت . باسكال وأنتوني ح . أثوس : مرجع سابق ، ص ١١٦ .
- ٤٨ - وليم ج . أوشي ترجمة حسن محمد يس : مرجع سابق ، ص ٦٣ .
- 49 - V.H Vroom & P.W. Yetton. **Leadership and Decision-Making**, Pittsburgh: University Press of Pittsburgh, 1973, PP 46-98.
- ٥٠ - ريتشارد ت . باسكال وأنتوني ح . أثوس : مرجع سابق ، ص ص ١٦٠-١٦١ .
- 51 - William G. Ouchi & Alfred M. Jaeger. Type (z) organization: Stability in the Midst of Mobility. **Academy of Management Review**, April, 1978 P. 309.
- نقلا عن : رفاعي محمد رفاعي : مرجع سابق ، ص ٩٢ .
- ٥٢ - رفاعي محمد رفاعي : مرجع سابق ، ص ٩٤ .
- ٥٣ - نفس المرجع ، ص ١٠١ .
- ٥٤ - نفس المرجع .
- 55 - R. Murray Thomas & T. Neville postlethwaite. op. Cit. PP. 65-66.
- مزيد من التفاصيل أنظر :
- Edward Ignas & Raymond J. Corsini, op. cit, PP, 334-336.
- ماکوتو امو وایکور أمانو : مرجع سابق ، ص ص ٧٥-٧٩ .
- ثناء يوسف العاص : مرجع سابق ، ص ص ١٠٢ - ١٠٨ .
- محمود عباس عابدين : مرجع سابق ، ص ص ١١٧-١٢٢ .
- محمد منير مرسى : مرجع سابق ، ص ص ٤٣٢-٤٣٥ .

- يوسف عبد المعطى : مرجع سابق ، ص ص ، ١٩٩ - ٢٠٥ .
- عبد الرحمن أحمد الأحمد ، وحسن جميل طه : مرجع سابق ، ص ص ٨٦-٨٩ .
- ٥٦ - عبد السلام أبو قحف : التجربة اليابانية فى الإدارة والتنظيم ، ط ٢ ، الدار الجامعية ، بيروت، ١٩٩٢ ، ص ص ٦٩-٨١ .
- ٥٧ - ج . سنجلتون ، ترجمة محمد قدرى لطفى ، ومحمد منير مرسى : المدرسة اليابانية ، عالم الكتب ، القاهرة ، ١٩٧٢ ، ص ١٦٢ .
- 58 - Edward Ignas & Raymond J. Corsini. Op. Cit. P. 234.
- ٥٩ - ثناء يوسف العاص : مرجع سابق ، ص ص ١٠٥ - ١٠٦ .
- ٦٠ - عبد الرحمن أحمد الأحمد ، وحسن جميل طه : مرجع سابق ، ص ٨٦ .
- 61 - R. Murray Yhomas & T. Neville Postlethwaite, op. Cit. P. 67.
- ٦٢ - عبد الرحمن أحمد الأحمد ، وحسن جميل طه : مرجع سابق ، ص ص ٨٧ - ٨٨ .
- ٦٣ - يوسف عبد المعطى : مرجع سابق ، ص ٢٠٦ .
- ٦٤ - ريتشارد ت . باسكال وأنتونى ج . أثوس : مرجع سابق ، ص ٣٠٧ .
- ٦٥ - سعاد بسيونى عبد النبى : مرجع سابق ، ص ١٣١ .