

المحاضرة 13

نماذج حديثة في تسيير الموارد البشرية

(الإدارة اليابانية انموذجا)

مقدمة: يتصف النظام الإداري الياباني بعدد من والمقومات الإدارية التي تجعله متفرداً عن النظم الإدارية الأخرى، وبالرغم من اختلاف وجهات النظر فيما يتعلق بتشابه تلك الخصائص أو عدم تشابهها مع ما يماثلها بالولايات المتحدة الأمريكية ودول أوروبا الغربية، فإن الذي لا يمكن الخلاف عليه هو أن طريقة تطبيق النظم والسياسات اليابانية وتشغيلها في ظل الإطار والمناخ التنظيمي والقيم الثقافية اليابانية قضايا مغايرة لما يطبق بالإدارة الأمريكية، يقول أحد كبار المدراء اليابانيين وهو (سابورو اوكيتا) (التقدم في اليابان بسبب عامل الإدارة).

فقد حاولت اليابان الاستغلال الأمثل لموردها الوحيد الذي لديها وفرة فيه، وهو **العنصر البشري**، فوضعت كل تركيزها بعد الحرب العالمية الثانية على كيفية استخدام إمكاناتها البشرية بالطريقة التي تساعد على تحقيق أهدافها، وتمكنها من سد احتياجات السكان من الغذاء واحتياجات التصنيع من الموارد المادية، ولقد كان

من بين وسائل الإدارة اليابانية في هذا المجال تتبنى استراتيجية أحد أركانها الأساسية أن الموارد البشرية للمنظمة هي ثروتها الأساسية وأعلى أصولها جميعاً.

والركن الثاني الذي تركز عليه استراتيجية الإدارة اليابانية في معاملة العنصر البشري هو التأكيد على وحدة المصلحة بين المنظمة والعاملين، فالعاملين لا ينظر إليهم باعتبارهم مجرد أدوات في العملية الإنتاجية تستغل جهودهم بطريقة أو بأخرى لتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها، بل تحرص الإدارة اليابانية بالوسائل العلمية على إشعار الفرد بأن هناك منفعة متبادلة بينه وبين المنظمة، وأن هناك مصلحة مشتركة بينهما، فكل ما يبذله من جهد من أجل بقاء المنظمة واستمرارها، ونجاحها، وتقدمها يعتبر ضماناً لبقائه ونموه وتقدمه. كما اعتمدت الإدارة اليابانية على نظرية العلاقات الإنسانية في اعتماد الأسلوب التشاركي في اتخاذ القرارات، وإيجاد بيئة عمل عائلية، والمحافظة على استقرار الأفراد العاملين...

1- ميزة المجتمع الياباني:

اهتم النظام التربوي في اليابان بتربية الطفل الياباني على الأخلاق والقيم والتقاليد الحسنة، لإخراج فرد يتمتع بالصالح وروح المواطنة، عن طريق اتباع سياسات مدروسة اتخذتها الدولة اليابانية مع انتهاء الحرب العالمية الثانية، لتتمكن من منافسة

دول العالم بل والتقدم عليها في شتى المجالات لا سيما الاقتصادية منها. وتنعكس هذه التربية المسالمة على حياة الفرد في المجتمع الأكبر سواء في تعاملاته اليومية أو في عمله، فيطبق نتائج التربية الصحيحة التي تلقاها كالأخريين، في معتزك الحياة لينتج في نهاية الأمر تعاطفًا وتواديًا وتكافلاً بين أفراد المجتمع ككل، وبين زملاء العمل والمهنة على وجه الخصوص، فكل فرد بتصرفاته واتجاهه يعتبر انعكاسًا للأسرة التي نشأ فيها. ولا يخفى على أي باحث في شؤون المجتمع الياباني ما تتضمنه العادات والتقاليد اليابانية من تأكيد على اتباع الأسلوب التشاركي في أي عمل، ومعاونة الأفراد بعضهم بعضًا لتطوير العمل أو المنظمة، لذا فإن الفرد الياباني يفكر في كيفية إنجاز المهام المطلوبة منه، فهو مقتنع بأنه مكلف بأمر ما عليه إنجازها، بغض النظر عن خدمة هذه المهمة لمصالحه الشخصية، وبشمول هذا الفكر لكافة أفراد المجتمع الياباني أدى بالمحصلة إلى سيادة اليابان في كافة المحافل العالمية، وتصدرها قائمة الدول المتقدمة في العالم.

2- الخصائص الاستراتيجية للإدارة اليابانية: يركز نظام الإدارة اليابانية على

النظم التالية:

أ- نظام التوظيف مدى الحياة: ما زال الإنسان العامل هو محور اهتمام الإدارة اليابانية، وهو قلبها النابض وعمودها الفقري، بالرغم من التقدم الصناعي والتكنولوجي الذي حققته اليابان فيما يتعلق بالعمليات الصناعية وأساليب ووسائل الإنتاج وما تضمن ذلك من استخدام أجهزة الروبوت Robot في العمليات الصناعية وغير الصناعية. فعندما تبدأ حاجة الإدارة في إحدى الشركات إلى تعيين عاملين فإنها تقوم بالاتصال بالجامعات والمدارس الثانوية الصغيرة لمعرفة أسماء الخريجين الجدد الراغبين في العمل حيث تقوم الإدارة باختيار الأفراد اللازمين وفقاً لاختبارات يمرون بها، وعند قبول أولئك العاملين الجدد تبدأ رحلة جديدة وبصفة خاصة العاملين الجدد اعتماداً على الرؤى والأفكار المتولدة عن نظام التوظيف مدى الحياة. وبالرغم من أن نظام التوظيف مدى الحياة لا يطبق فقط في اليابان بل يطبق في عدد من بلدان العالم، إلا أن هذا النظام له فلسفة ورؤى وممارسات قد يطبق بعضها في الواقع العملي بالشركات اليابانية. إذ يعتقد معظم العاملين أنه دخول شركة ما للعمل بها ذلك سيوفر مزايا عديدة منها إعادة التوظيف بعد التقاعد والحصول على معاش ولكن بعض هذه الشركات لا توفر ذلك. وبالرغم من ذلك فإن نظام التوظيف مدى الحياة يحقق العديد من المزايا:

ب- **نظام التدريب المستمر:** وتستهدف عملية التدريب المستمر تأهيل الفرد ليكون أكثر قدرة على التكيف مع فلسفة المنظمة وقيمها، وأكثر استعداداً ليس للقيام بأعباء وظيفته الحالية فقط، ولكن بعض الوظائف الأخرى بالمنظمة، وعملية التدريب المستمر مسئولية مشتركة بين الفرد والمنظمة.

ج- **سياسة تفضيل الإلمام العام على التخصص المحدود:** تؤمن الإدارة اليابانية بأن التخصص الدقيق في مسار وظيفي معين يقلل من الولاء التنظيمي، ويسهل على الفرد مهمة الانتقال من منظمة لأخرى، أما الإلمام العام وعدم التخصص الدقيق من ناحية معينة يزيد الولاء التنظيمي، ويجعل مرونة الحركة الوظيفية أسهل داخليا عنها خارجياً، كما يسهل من مهمة التنسيق والتعاون الداخلي في المنظمة. ولوضع تلك السياسة موضع التطبيق تأخذ المنظمات اليابانية أسلوب التناوب الوظيفي دوران العمل الذي يتم التخطيط له بعناية كبيرة، ويكون شاملاً لكل العاملين في المنظمة.

د- **نظام الترقيّة والاجور:** تحدد الاجور على أساس نوع الدراسة والشهادة الحاصل عليها الموظف إما بالنسبة لنظام الترقيّة فالاعتبار الأول هو مدة الخدمة والسن الأكبر بالإضافة إلى مستوى الأداء والمهارة. وذلك انطلاقاً من طول المدة يعطى

فرصته أكبر لاكتساب خبرة أكثر ومعرفة متنوعة في مجال العمل، حيث تعتقد الإدارة اليابانية أن تقييم الأداء الذي يتم على فترات قصيرة نسبياً (سنة شهور أو سنة) لا يساعد في الحكم الصحيح على جدارة الموظف حيث تكون الفترة غير كافية، فضلاً عن أن التقييم في هذه الحالة سيكون غالباً من جانب فرد واحد وهو رئيسه المباشر باعتباره أكثر الناس معرفة والتصاقاً به. أما إذا حدث التقييم على فترات طويلة (مرة كل خمس سنوات مثلاً) فإن شخصية الفرد ومستوى أدائه ستكون الصورة أكثر وضوحاً فضلاً عن أنه من الممكن في هذه الحالة أن يشترك في تقييم أدائه أكثر من مسئول أتاح لهم أسلوب دورية العمل فرصة معرفته عن قرب. ونظام تقييم الأداء في المنظمات اليابانية الكبرى يتميز بأنه نظام شمولي، فهو لا يهتم فقط بمجرد قياس الظواهر السطحية للأداء، وإنما يعنى أيضاً بقياس مختلف الخصائص الشخصية والسلوكية المؤثرة فيه مثل القدرة على الابتكار، والتجديد والنضوج العاطفي، ومهارة الاتصال، والقدرة على التعاون، ومدى مساهمته في أداء الجماعة. أما بالنسبة للأجر يتحدد أجره الأساسي على أساس مستواه التعليمي ثم يزداد الأجر الأساسي بعد ذلك مع زيادة خدمته بالمنظمة، أي أن هناك رابطة وثيقة بين الأجر الأساسي والأقدمية ومع أن المنظمة تمنح عادة بعض المستخرجات الإضافية مثل

العلاوة الاجتماعية، علاوات الوقت الإضافي التي لا يرتبط تحديدها بشكل مباشر بسنوات الخدمة ، ولكن نظراً لأنها تحسب عادة كنسبة من الأجر الأساسي فإن مدة الخدمة تؤثر فيها أيضاً. والفلسفة الأساسية لنظام الأجر على أساس الأقدمية تركز على فكرتين هما:

- أن الفرد كلما طالت مدة خدمته كلما زادت كفاءته، ومن ثم يجب أن يزداد أجره.
- أن الفرد في المراحل الأولى من عمره تكون أعباؤه أقل نسبياً، ومع تقدم سنه تزداد مسؤولياته ، وتزداد أعبائه، ومن ثم فإن نظام الأجر يجب أن يتماشى مع هذا المنطق

هـ - **نظام صنع القرار:** يعتبر صنع القرار من اهم الخصائص التي تميز الإدارة اليابانية طريقة المشاركة في اتخاذ القرارات بحيث يتم إشراك كل من سيتأثر بهذا القرار، وهذا بدوره يعني تحمل المسؤولية من قبل من يشارك في اتخاذ القرار. من وجهة نظر الإدارة اليابانية فإن مجرد مشاركة العاملين من خلال ممثليهم في مجلس الإدارة في رسم السياسات العامة للمنظمة، أو الموافقة على الخطط والأهداف لا يعبر عن مشاركة حقيقية، وإنما تتحقق المشاركة الفعلية حينما تتاح لهم فرصة المشاركة بأنفسهم (وليس من خلال ممثليهم) في مختلف القرارات المؤثرة على عملهم

اليومي، لذلك فإن الإدارة اليابانية تؤكد على أهمية صنع القرار من أسفل إلى أعلى. ويرتبط بسياسة المشاركة الجماعية في صنع القرار مجموعة من السياسات الفرعية الأخرى منها:

1- التأكيد على الاتصالات المفتوحة والمكثفة: تحرص الإدارة اليابانية على وجود نظام فعال للاتصالات يساعد على استمرار التشاور وتبادل الرأي مع العاملين في الأمور التي تمس مصلحة العمل وتمس مصالحهم الذاتية. ومن أهم قنوات الاتصال التي تعتمد عليها الإدارة اليابانية في تحقيق أهدافها: نظام الاقتراحات، اللجان المشتركة، نظام الشكاوى والتنظّمات، المقابلات الودية أثناء العمل، جماعات الرقابة على الجودة ونظام التقارير.

2- تشجيع الاقتراحات: تعضد الإدارة اليابانية سياسة المشاركة الجماعية في صنع القرارات بسياسة أخرى مكملة هي سياسة تشجيع الاقتراحات بما لها من فائدة مشتركة لكل من المنظمة والعاملين. ويوجد في المنظمة عادة نظام للاقتراحات يضمن جدية دراسة أي اقتراح، فالاقترح يقدم على نموذج معين، وتقوم لجنة المقترحات بتقييم الفكرة - وقد تحيلها إلى لجنة فنية لدراستها إذا احتاجت لذلك - فإذا كان الاقتراح مفيداً أخذ طريقه إلى التطبيق العملي ويكافأ صاحب الاقتراح على ذلك.

3- جماعات الرقابة على الجودة: من السياسات الأخرى التي تدعم بها الإدارة اليابانية ديمقراطية الإدارة تشجيعها لما يسمى بجماعات الرقابة على الجودة والتي أصبحت إحدى السمات المميزة للمنظمات اليابانية. وجماعة الرقابة على الجودة ليست شكلاً من أشكال التنظيمات الرسمية التي تؤسسها إدارة المنظمة لرفع كفاءة الأداء، وإنما هي عبارة عن تنظيم تطوعي (Voluntarily) حيث ينضم بعض العاملين في مواقع التنفيذ معاً بشكل اختياري من جماعات صغيرة لحل المشاكل التي يواجهونها في العمل. وتتقابل الجماعة عادة مرة كل أسبوع لاستعراض المشاكل وتشخيصها، ودراسة أسباب واقتراح سبل علاجها.

4- المسؤولية الجماعية: بالرغم من أن التنظيم الياباني يأخذ بالكثير من المبادئ الكلاسيكية في التنظيم سواء في تجميع أوجه النشاط أو في التحديد الرأسي الواضح لعلاقات السلطة والمسؤولية إلا أن أهم ما يميزه عن التنظيم الكلاسيكي هو أن تحديد السلطات والمسؤوليات لا يكون على أساس فردي، وإنما على أساس جماعي، ومن ثم فإن وحدة البناء في التنظيم هي الجماعة وليس الفرد. وطالما أن السلطة والمسؤولية تحدد على أساس الجماعة وليس على أساس فردي فإن المساءلة لا بد أن تكون على أساس جماعي.

5- الاهتمام الشمولي بالموظف: لا يهتم المدير الياباني بالجانب العملي من حياة الموظف فقط، وإنما يهتم أيضاً بالجانب المتعلق بحياته الخاصة من منطلق أن الإنسان كيان متكامل لا يمكن تجزئته، وأن كلا الجانبين في حياته يؤثر في الآخر، فالموظف الذي يعاني من بعض المشاكل الخاصة في حياته الأسرية من المتوقع أن ينعكس وبشكل مباشر على عمله من خلال انتظامه في العمل واهتمامه به، وتركيز على الأداء وعلاقاته بالآخرين. ولذلك فإن المدير الياباني يحرص على الاهتمام بالمشاكل الخاصة لموظفيه قدر اهتمامه بمشاكل العمل، بل أن الناحية الأولى تعتبر من بين الجوانب الهامة التي تؤخذ في الاعتبار عند تقييم أدائه.

3- نظرية Z : إن التباين الواضح بين النظرية اليابانية في الإدارة و نظيرتها الأمريكية حيث تقوم الأولى على ضرورة غرس القيم الإنسانية للتنظيم في نفوس العاملين وإقامة علاقات تعاونية وغير رسمية بينهم لزيادة التنسيق والتشاور غير الرسمي ومناقشة الموضوعات والقرارات بين الإدارة والعاملين والتأكيد على العمل وتحمل المسؤولية بشكل جماعي في حين تركز النظرية الأمريكية على الفردية وترتبط بين الأداء والمكافآت وفق تنظيم هيكل ديكتاتوري محكم يتميز بأسلوب فردي في اتخاذ القرارات ينعدم فيه التشاور أو العمل الجماعي. كما يلاحظ في

المنظمات الأمريكية حركات انتقال سريعة للموظفين من مؤسسة إلى أخرى سعياً لأوضاع أفضل و ترقيات وظيفية.

رغم ذلك استطاع (وليام اوتشي) الياباني الأصل تطوير النظرية اليابانية للتعامل مع البيئة الأمريكية الأقل تجانساً والأكثر تنوعاً من البيئة اليابانية التي تستثني النساء الأقليات العرقية من العمل فقد أسهم " اوتشي " في نظريته هذه بالمطابقة بين الأسلوب الإداري المتبع في المؤسسات اليابانية وميز فيها الممارسات الإدارية في نموذج الإدارة الياباني والذي أطلق عليه نموذج "نظرية زاد" في الإدارة ولعل ما يميز هذا النموذج هو تركيزه على الأفراد وعلى البيئة التي يعملون بها فهو يعتبر الأفراد عناصر مركزية هامة لهم دور رئيسي ونشط في اتخاذ القرارات كما ينظر إلى التوظيف كالتزام متبادل طويل المدى حيث يراعي فيه الحالة الاجتماعية و الاقتصادية للعاملين.

إن القصد من هذه النظرية هو تطوير إحساس الملكية لدى الأفراد في المؤسسة والانتماء إليها مما يزيد من إخلاصهم لأهداف المنظمة الأمر الذي سيجعل منهم مساهمين بشكل أكثر في الإنتاج العام فلتطوير إحساس الملكية المؤسسية يستلزم لذلك ان يشعر الأفراد بأنهم جزء من العمل وطرف يحسب حسابه في اتخاذ القرارات

لذا على المؤسسات إن تتبنى الأسلوب التشاركي في اتخاذ القرارات بحيث يتأثر كل فرد عامل بالمؤسسة و يمتلك فرصة للتأثير فيها وفي القرارات المتخذة ومن الأمثلة على الشركات الأمريكية الناجحة التي استخدمت نظرية "زاد" كأسلوب للإدارة (هولت باكارد هيستمان كوداك).

تقوم هذه النظرية على عدة محاور هي:

- مرة أو مرتين سنويا وفق مقاييس رسمية واضحة.
- التركيز على الأداء أكثر منه على العلاقات غير الرسمية.
- أن يتناسب الشكل التنظيمي مع الظروف المتغيرة و التكنولوجيا المعقدة .
- التقليل من المستويات الإدارية و أن تتصف بدرجة اقل من الرسمية.
- تفعيل أسلوب العمل الجماعي لضمان الولاء التنظيمي على المدى الطويل.
- أن يتم التوظيف لمدة طويلة اما الترقيات فبشكل بطيء.
- اتخاذ القرار بطريقة جماعية.
- الاهتمام بالعمال و رفاهيتهم.
- مقارنة بين الادارة اليابانية و الامريكية:

جدول يوضح المقارنة بين الإدارة اليابانية والأمريكية:

المنظمات الأمريكية	المنظمات اليابانية	
توظيف قصير الأمد	توظيف مدى الحياة	التوظيف
سرعة التقييم والترقية	بطء التقييم و الترقية	الترقية
الاختصاص في الحياة الوظيفية	عدم الاختصاص في الحياة الوظيفية	الاختصاص
وسائل رقابة علنية	وسائل رقابة ضمنية	الرقابة
اتخاذ قرارات فردية	اتخاذ قرارات جماعية	اتخاذ القرار
المسؤولية الفردية	المسؤولية الجماعية	المسؤولية
الاهتمام المجزأ	الاهتمام الشمولي	الاهتمام

(انظر المرجع)

الادارة اليابانية https://100mounir.blogspot.com/2015/05/blog-post_50.html