

ملاحح استراتيجية عامة حول النهج الإداري والفكر المؤسسي

الياباني المميز

خلاصة عامة لثقافة العمل والإدارة في اليابان

د. علاء العظمة

خبير التطوير المؤسسي وتنمية الموارد البشرية - دكتوراه في التخطيط الاستراتيجي

لطالما ينهل المرید من ذلك المعين والإرث الحضاري لنماذج سابقة وأخرى معاصرة وقصص نجاح قيادية ونماذج إدارية مميزة. ولعل أكثرها جمالاً وغرابةً وبساطة تلك التي تعكس فكر شعب عريق وثقافة منظومات أعمال معاصرة ناجحة، ألا وهي التجربة اليابانية.

في عام ١٩٤٥ م ضربت اليابان بالقنابل الذرية فتدمرت اقتصادياً وعسكرياً وسياسياً واجتماعياً. ولم تكن اليابان بعيدة عن المشهد العالمي المعاصر وتحدياته، وصار على الجيل المتضرر أن يعمل لدفع البلاد وإصلاح ما دمرته الحرب، واستطاعت اليابان بحلول عام ١٩٦٥ أن تعود لتصبح إحدى أهم الدول الصناعية ولاحقاً من أهم الدول الفاعلة والمنتجة والمتطورة مدنياً وتكنولوجياً.

ولوحظ مؤخراً خلال عشرين السنة المنصرمة في اليابان بأنّ البنيات الاجتماعية تهددت وشهدت تغييراً كبيراً بعد أن تسبّب تدهور الاقتصاد في اختفاء الوظائف الدائمة، والمزايا التي اعتاد اليابانيون على التمتع بها. ولم يكن لدى اليابان سوى العنصر البشري لتستثمر من خلاله. وبالفعل استطاعت من خلاله أن تنهض في غضون سنوات لتشكّل ثاني أقوى اقتصاد في العالم.

ويرى المحللون أن الفضل في ذلك يعود للمنهج الياباني المميز في الإدارة والقيادة. وهذه بعض الأفكار الإدارية والمبادئ القيادية والمعتقدات التي ترسم ثقافة عمل الشركات وسوق العمل الياباني.

١- فكر الآيكي جاي IKIGAI: يعتمد هذا المنهج التنموي على فكرة وضوح الغاية، وسؤال لم نحن

في هذه المنظمة؟ أو لماذا نأتي إلى العمل؟ أو لماذا نحن في هذه المهنة ونمارس هذه الوظيفة؟

ببساطة إنّ هذا الفكر هو نقطة تلاقي الأمور الأربعة الهامة التالية:

- أن يقوم المرء بعمل أمر يحبه.

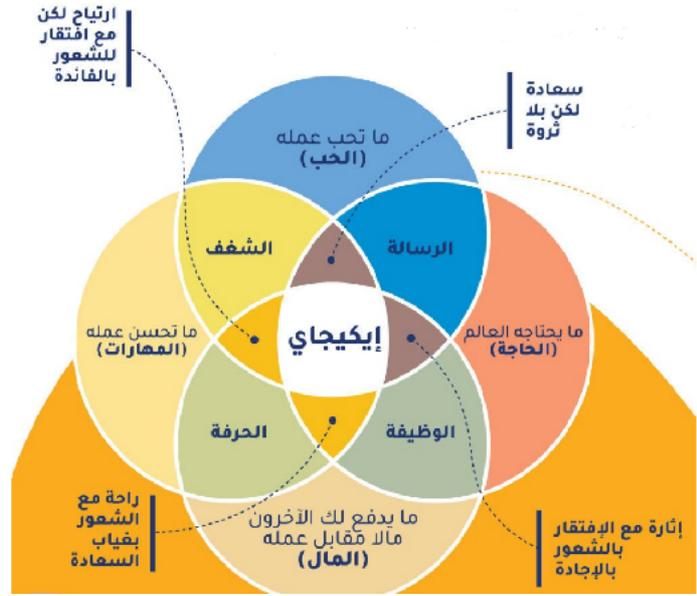
- أن يكون عمله ذو قيمة وفائدة للمجتمع والعالم .
- أن يكون عمله ذو مردود مادي يرغب الآخرون بالسداد له .
- أن يكون العمل ضمن مصفوفة المهارات والخبرات الشخصية للمرء، وأن يكون المرء بارعاً في أدائه .

إنَّ الإجابة عن هذه الأسئلة سيعطي لكل شيء معناه، ولكل شيء تفسيراً وغايةً ومقصداً واضحاً ذا قيمة تيرر كل الجهود المبذولة، وكل هذا الصبر والعناء لبلوغ هذا المرام .

إنَّ السعي وراء المزيد من المال والانهماك في العمل لساعات طويلة أدَّى إلى زيادة معدل القلق والاكتئاب ومشكلات النوم وتدهور الحالة الصحية في الكثير من دول العالم، ولهذا اتَّجه الكثيرون نحو الشرق (اليابان) بحثاً عن سبب الابتسامة الصافية على وجوههم حتى مع تقدُّمهم في العمر، إنهم يعانون من أمراض مزمنة أقل من أقرانهم في العمر نفسه ويُظهرون الكثير من الحيوية .

تشير تقارير منظمة الصحة العالمية إلى أن اليابانيين هم الأطول عمراً بمتوسط يبلغ ٨٣ عاماً، ودائماً ما تم ربط ذلك بالنظام الغذائي الصحي لليابانيين، لكنه ليس السبب الوحيد في الحقيقة، فهناك سبب يدفعهم لمواصلة الحياة بالدأب ذاته حتى مع تقدُّم العمر، إنها فلسفتهم في الحياة "إيكيجاي" وتعني سبب الوجود .

إيكيجاي لا تعني في الحقيقة تحقيق السعادة فقط، إنها البحث عن معنى للحياة بأن يبحث كل فرد عما يُجيده ويتحمَّس له ويُفيد به العالم كل يوم، وهكذا يتمتع بقدر أكبر من احترام الذات لأنه يشعر أن وجوده في العالم له سبب وضرورة، وتكون النتيجة تحقيق السعادة، وبالفعل تحتل اليابان المرتبة ٥١ من أسعد الدول في العالم وفقاً لتقرير السعادة .



٢- فكر الكايزن KAIZEN: هو فكر التحسين الدائم والتطوير المستمر والمبني على إجراء خطوات

تحسينية يومية ولو كانت صغيرة وصولاً للتغيير المؤسساتي الشامل المرجو .

كايزن تعني " تغيير شيء ما إلى الأفضل " ، كايزن هي فلسفة التحسين المستمر والمنهجي والتدريجي في الطريقة التي تتم بها الأمور، تهدف إلى التحسين المستمر لعمليات الإنتاج في العمل .

أما عن المعنى كمفهوم، فإن منهجية كايزن تشير إلى التغيير التنظيمي وانتقال المنظمة من حالة إلى أخرى، وهو يشكل جزءاً أساسياً للبقاء في الصدارة مع المنافسين وعدم تفويت أي فرصة أبداً، يمكن أن يتمثل التغيير في شهور من التخطيط والعمل وميزانية عالية، ويمكن أن يكون التغيير على شكل تقدم تدريجيٍّ ومستمر، حيث يعد التقدم المستمر أيضاً في كثير من الحالات جزءاً رئيسياً من التغيير الناجح .

٣- برومودورو PROMODORO TECHNIQUE: يعتبر واحداً من طرق تحسين وزيادة

الإنتاجية من خلال العمل على مهمة واحدة لمدة ٢٥ دقيقة ومن ثم أخذ استراحة لمدة ٥ دقائق ومن ثم معاودة الكرة . من وجهة نظر الثقافة اليابانية فإن هذه الطريقة المجرية لعقود أثبتت فاعليتها على مستوى تحسين التركيز ومكافحة الإرهاق والتعب أثناء تنفيذ وتأدية المهام .

٤- هارا هاشي بو HARA HACHI BU: هذا المبدأ الياباني يعنى بفكرة الإشباع والامتلاء مادياً

ومعنوياً، معدةً وعقلاً، ويهتم بالتوازن الطاقوي والرشاقة الذهنية والجسدية . فينصح بعدم الشبع وأن يكتفي المرء بالامتلاء بنسبة ٨٠٪ وأن يبقى نفسه شاغراً بنسبة ٢٠٪ لاستقبال طاقات أخرى عند اللزوم

على مدار اليوم. فعلى سبيل المثال إذا تناول المرء طعاماً فعلياً أن يقف عن الطعام عند إحساسه بالشبع ٨٠٪، وإذا وضع خطة أعمال وقائمة مهام يومية بأن يشغل ٨٠٪ من وقته ويدع ٢٠٪ من وقته فارغاً شاغراً دونما خطة.

٥- شوشين SHOSHIN : عامل جميع المهام كأنك مبتدئ، لا تخجل من السؤال وطلب التفاصيل والاستيضاح، وحاول تجريب الأشياء الجديدة لاتخش أن يقال (بعد ماشاب ذهب للكتاب). من الطبيعي عدم امتلاكك لكل الإجابات على كل الأسئلة حتى لو بلغت خبرتك عشرات الأعوام، إنَّها طبيعة الأشياء فالحياة تتجدد والدنيا تنمو وتتقدم وسيظل المرء جاهلاً مادام حياً ومحتاجاً لطلب العلم والتعلم. هذا هو المبدأ الياباني الذي يحث المرء على استمرار التعلم مدى الحياة.

٦- وابي سابي WABI-SABI : أن تفعل خير من ألا تفعل... أن تنجز قليلاً خير من أن تنتظر الحالة المثالية الكاملة، الحالة المبسطة لأمر مهم أفضل من إجهاد النفس بالخوض في التفاصيل المملة وصولاً للحالة المثالية الأفلاطونية. هذا المبدأ الفكري يشجع على تجاهل التركيز باستمرار على الحالة المثالية غير العملية.

٧- فوريسست باثينج FOREST BATHING : استجمع طاقتك لأداء المهام ورفع جودة العمل من خلال قضاء وقت مع الطبيعة التواصل مع عناصرها تراباً وماءً وهواءً وخضاراً وحيوانات، والاحتكاك بها من خلال المشي ضمن الحدائق والغابات وتنفس الهواء النقي بالجبال ودع الطبيعة تجدد خلاياك داخلياً وخارجاً، ولكي تتخلص من ضغوطات الحياة والعمل وتحسين مزاجك العام والذي سينعكس على جودة أعمالك عند تنفيذ المهام الموكلة إليك.

٨- كاكيبو KAKEIBO : اصنع لكل أمر ميزانية وخطة مالية واضحة ومدروسة بعناية، فإنَّه من خلال هذا المبدأ ستحيا حياة مهنية وشخصية محدودة المخاطر وسيخف شعورك بالقلق والتوتر أثناء تنفيذ المهام. والقاعدة الشهيرة هنا ما تم تخطيطه يمكن قياسه وإدارته وتطويره.

٩- نيمواشي ورينكي NEMAWASHI, RINGI : تتميز الإدارة اليابانية بتطبيقها لمفهوم الموافقة بشكل مسبق وتوحيد الآراء مسبقاً وأخذ موافقة أصحاب الشأن لتسهيل عملية اتخاذ القرار في الاجتماعات الرسمية. حيث يتم إعلام الحضور مسبقاً قبل وقت كافٍ حول ما سيتم مناقشته والتصويت

عليه أثناء الاجتماع وتطبيق مبدأ الرينكي من خلال تقديم مقترح إداري على شكل مسودة ليتم مراجعتها بدقة والموافقة على المقترح مسبقاً لتجنب إضاعة الوقت والجهد وتأكيد الوصول لاتفاق .

١٠- هورينسو HORENSO : مشاركة المعلومات على مستوى المنظمة وذلك من خلال تقديم التقارير والاتصال والمشاوره . حيث يستمر العاملون في المنظمات اليابانية في البحث عن المعلومات لمشاركتها (من أسفل الهرم الوظيفي إلى أعلاه) مع أصحاب الشأن بشكل دائم مما يصب في مصلحة متخذي القرار .

١١- جينبا شوجي GENBASHUGI : تمتاز الإدارة اليابانية بالواقعية وتلاصقها بأرض الواقع وتقليل الاعتماد على التخطيط النظري، فقلما يتواجد المدراء ورؤساء المشاريع في مكاتبهم، حيث يقضون معظم أوقاتهم في حقل العمل Onsite .

١٢- شوكو SHUKKO : تعني إعاره الموظف لشركة أخرى بهدف اكتساب الخبرة وتطوير المعلومات وبناء العلاقات مما يصب في مصلحة الشركة والموظف معاً . أو تنقل الموظف بين وظائف متعددة داخل الشركة الواحدة بغض النظر عن خلفيته الأكاديمية وتخصصه العلمي . إن أكثر ما يهم صاحب العمل هو بناء قدرة معرفية منظماتية مشتركة بقدر الإمكان للحد من الاعتماد على الفرد .

١٣- كيريتسو KEIRETSU : إنه منظور العمل الجماعي والتعاون ضمن تكتلات . حيث تتحد الشركات اليابانية تحت مجموعة واحدة مما يعطيها القدرة العالية على المنافسة والصمود أمام التحديات .

١٤- المينوتاكي MINOTAKE KEIEI : تعني الإدارة بما يتناسب مع قدرة الشركة وحجمها ونموها بعيد المدى وإبعادها عن المخاطرة . فالأهم هو البقاء والاستمرارية .

١٥- سانبوياشي SNAPOYASHI : تركز على رضا البائع والمشتري والمجتمع . أي تقديم السلع والخدمات بما يسد حاجة المجتمع المحلي لفترات طويلة من الزمن ويؤدي لبناء اسم تجاري وسمعة قوية وأساس راسخ يزيد من ائتمان البنوك المحلية لتلك الشركات وكسب ثقة المستهلك . وهذا يسهل على الشركات أن تقدم منتجاتها وخدماتها على المدى الطويل دون زيادة أسعارها وبالتالي يساهم في استمرارية الشركة وبقائها حقبة من الزمن .

١٦- جات شوكو GUCHOKU : الانصياع للأوامر وتنفيذها والحفاظة على المبادئ، فالفرد في المنظومة اليابانية يلتزم بأدق التفاصيل المطلوبة والمحددة من قبل الإدارات العليا. ولا يحق لأي فرد مخالفة الجماعة والتصرف بشكل فردي.

يلاحظ من خلال القراءات والمطالعات للثقافة الإدارية والنهج القيادي الياباني على مدار عقود وبمدرسة حال الشركات اليابانية المميزة وصاحبة الأسماء الطنانة والشهيرة في عالمنا المعاصر بأنّ النهج الياباني

الإداري المعاصر يتبع الأسس التالية :

١ . النظرة الشمولية للاهتمام بالأفراد : الاهتمام بالحياة الشخصية لا يقل عن الاهتمام بالحياة المهنية لأي عامل . فالمنظور الياباني للإنسان هو الإنسان المتكامل المتزن طاقياً من جميع الجوانب .. عقلياً وعاطفياً وروحياً واجتماعياً .. وبذلك يعتبر الاهتمام الشمولي بالموظف من أهم خصائص الإدارة اليابانية، ولا يختصر الاهتمام على علاقات العمل بل يمتد ليشمل حياة الموظف الخاصة . فالإدارة اليابانية تعتمد على مبدأ أن العامل له كيان اجتماعي فلا يمكن تجريده من إنسانيته عند وصوله إلى مقر عمله . وأنّ التركيبة البشرية تؤكد بأنّ المشكلات الاجتماعية للعامل تؤثر تأثيراً مباشراً عند قيامه بتنفيذ العمل الموكل إليه .

٢ . التنمية تبدأ بالاستثمار بالإنسان وتوظيف طاقة كل البشر (التوظيف شبه الكامل) : في الوقت الذي تعاني فيه الدول الصناعية من المعدلات المرتفعة في البطالة التي تؤدي إلى سقوط الأنظمة وهدم الاقتصادات، فقد كان التوظيف في اليابان مقترّباً من الكمال حيث كان أعلى معدل للبطالة مؤخراً هو ٢.٨٪، كما أن الكثير من التخصصات كان عدد الوظائف المعروضة فيها أكثر من الطلب عليها بواقع ٤-٥٪ .

٣ . التوظيف الدائم مدى الحياة ومنظومة الولاء للمهنة ومكان العمل والعلاقات الأزلية بين الموظف والوظيفة : يتميز الموظف الياباني بالولاء للشركة التي يعمل بها وهو تابع من ولاءه لليابان، فلا ينتقل إلى غيرها إلا في حالات نادرة تخالف المؤلف الياباني، والشركات اليابانية تقابل هذا الولاء بالوفاء فلا تستغني عن الموظف ولا تتخلى عن مساعدته حتى ولو انخفضت قدراته الإنتاجية مع الزمن .

- ٤ . التركيز على إدماج الموظفين الجدد : حيث العناية المركزة بجودة الفترة التجريبية وتوحيجها بحفل تخرج للموظف الجديد يؤكد اندماجه التام ببيئة العمل وفهمه لمتطلبات وظيفته وتأكيد جهوزيته التامة لأدائها .
- ٥ . التنوع في بيئة العمل وتفعيل الدور الهام للمرأة اليابانية : حيث استطاعت التوفيق بين حياتها المهنية والشخصية **Work–Life Balance** والنجاح في ميدان العمل وعش الزوجية مع إعطاء الأولوية المطلقة لواجباتها الأسرية .
- ٦ . مرونة أنظمة العمل وكفاءة نظام الأجور في اليابان : حيث يقسم دخل العامل في اليابان إلى راتب وبدلات ومكافأة نهاية العام الذي يكون عبارة عن اقتطاع جزء من الراتب يجمع للموظف ويسلم له في نهاية العام مضافاً إليه نسبة تتوافق مع الزيادة في أرباح الشركة، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية العامل وخفض التكاليف الثابتة .
- ٧ . حق الموظف بالتعبير والنظرة الفريدة للإضراب عن العمل : في الوقت الذي يستخدم فيه العمال في الدول الصناعية الإضراب الفعلي كوسيلة للضغط على الشركات، فإن العامل الياباني حينما يغضب يكتب على ظهره "مضرب عن العمل" ويواصل عمله بنفس الجد والاجتهاد .
- ٨ . دور التجمعات النقابية والسياسات السلمية للنقابات العمالية : في الوقت الذي تستخدم النقابات العمالية الغربية سلاح الإضراب كورقة التفاوض الأولى فإن النقابات العمالية اليابانية تنتهج أسلوب الحوار الهادئ والطويل الذي يهدف إلى تحقيق المصلحة العامة، ولا تتخذ خيار الإضراب عن العمل إلا كآخر الحلول بعد استنفاد الحلول الأخرى، وإذا حدث الإضراب الفعلي فإنه لا يتجاوز نصف يوم .
- ٩ . جودة الإنتاج وسيادة المنتج قبل سيادة المستهلك : تنحاز الإدارة اليابانية إلى المنتج فتُخفف ضريبة الإنتاج وتعوض ذلك برفع ضريبة الاستهلاك .
- ١٠ . حماية المنتجات اليابانية : تقوم الدولة بفرض رسوم جمركية عالية على الواردات الأجنبية لحماية المنتجات اليابانية وتعزيز قدراتها التنافسية .

ختاماً فإنّه من المجدي والمثمر تقصي حالات النجاح المؤسّساتي والتفوق الإداري والتميز المنظومي للشركات ومنظومات الأعمال في العالم ومحاولة محاكاة مفرداتها وطرق عملها وثقافتها التنظيمية والاستفادة من الدروس المستقاة من تجارب الآخرين وخاصة تلك التي تمتعت بالنجاح والتميز عبر عقود مضت .