

دراسة لنموذج التسيير الياباني



الأستاذ: شويح محمد
أستاذ مكلف بالدروس جامعة البلدية

مقدمة:

إن امتلاك مؤسسات قوية، يتطلب امتلاك نخبة مؤهلة قادرة على التسيير. وما نلاحظه في مجتمعنا الذي لا يفتقر للإمكانات البشرية ولا إلى القدرات المادية، هو عجز مؤسساته على تحقيق التنمية الاقتصادية المنشودة.

ولهذا نعتقد بأن أزمة المؤسسات الجزائرية هي أزمة القدرة على التسيير، وسنحاول في هذا البحث عرض النموذج الياباني في التسيير، لنستخرج عناصر القوة فيهما، حيث احتلت أمريكا الريادة في التسيير فيما سبق وتواجه حاليا منافسة يابانية شديدة حققت نجاحا كبيرا مما أدى إلى قلق الغرب من هذا التطور.

1- التجربة اليابانية:

استطاعت المؤسسات اليابانية أن تحقق نجاحا كبيرا مما أدى إلى قلق الغرب من هذا التطور، وهذه النتائج ما هي إلا نتيجة لجهود متواصلة من الإصلاح الإداري في اليابان.

1-1 جهود الإصلاح الإداري في اليابان:

في 21 نوفمبر 1996، نشأ "مجلس الإصلاح الإداري" لبحث كيفية إعادة تنظيم الوزارات، وتقديم مقترحات بشأن إعادة تنظيمها، وفي 25 ديسمبر 1996، قرر مجلس الوزراء الياباني اعتماد خطة الإصلاح الإداري، يتم تنفيذها فيما بين السنة المالية 1997/2000، وأعلنت وثيقة البرنامج أربعة أهداف:

أ- خلق إدارة عامة تتسم بالبساطة والكفاءة وتكون قادرة على الاستجابة لاحتياجات عصر جديد.

ب- الوصول إلى إدارة تسمح للأفراد بأن يتصرفوا بناء على مبادراتهم الذاتية.

ت- إنشاء إدارة عامة متفتحة تكسب ثقة الشعب.

ث- تقديم خدمات عامة ذات جودة عالية للجمهور.

ج- من أجل زيادة كفاءة وفاعلية الإدارة ثم إدخال الحاسوب.

ح- كما تم في 3 يوليو 1995، انشاء " لجنة النهوض باللامركزية " وفي 28 فبراير 1995 وافق مجلس الوزراء على مشروع " قانون النهوض باللامركزية " وكانت مهمة اللجنة وضع برنامج العمل باللامركزية .

في ديسمبر 1996، قدمت اللجنة إلى رئيس الوزراء أول مجموعة من التوصيات أهمها ما يلي:

♦ وجوب إلغاء النظام الحالي الذي يجعل حكام الأقاليم وحد الحكومات المحلية امتدادا للحكومة المركزية.

♦ وجوب إرساء نظام جديد يحكم العلاقات بين الحكومة المركزية والمحلية، ويلغي السيطرة الشاملة الحالية على هذه الأخيرة من قبل الحكومة المركزية.

♦ وجوب تنفيذ تفويض السلطات من قبل الحكومة المركزية.

♦ في البيان الحكومي الذي ألقاه رئيس الوزراء "هاشيموتو" أمام البرلمان الياباني في يناير 1997 وصف معالم المجتمع الذي يتطلع إلى الوصول إليه، وفي هذا المجتمع يستطيع كل شخص أن يحقق فيه ملكة الابتكار، وروح التحدي، وقال إن شعار حكومته سيكون: " تحقيق الإصلاح والإبداع ".

♦ وفي مجال إصلاح سياسة التعليم ، أهمية تربية جيل لديه قدرات متنوعة، بالتخلي بروح التحدي و الابتكار.

♦ كما اتخذت اليابان تدابير خفض عدد العاملين في الأجهزة الإدارية، وفي هذا الصدد أقر مجلس الوزراء في يوليو 1996 خطة لخفض عدد الموظفين وكان الرقم المستهدف للتخفيض هو 35000 وظيفة، خلال السنوات 2000/1997.

♦ كما صدر في ديسمبر 1994 من مجلس الوزراء قرارا عنوانه " بشأن التوسع في تبادل الموظفين بين الأجهزة "، والغرض الرئيسي من برنامج التوسع في تبادل الموظفين هو السماح للموظفين باكتساب الخبرة.

♦ التأكيد على الثقة بالحفاظ على الانضباط الإداري من أجل النزاهة الإدارية، ففي أبريل 1989 وافق لمجلس الوزراء على "اتفاق بشأن مهام التفتيش الإداري على الانضباط الإداري"، بهدف الحفاظ على الانضباط الإداري للموظفين ومنع وقوع فضائح مثل الرشوة.

♦ وخلال سنة 1996 شهدت اليابان سلسلة من الادعاءات بوجود حالات من الفساد الإداري بين عدد من كبار موظفي الحكومة.

- ♦ كما عرفت اليابان في مجال الشفافية في نهاية 1996، انشاء مكتب تابع لوكالة الإدارة والتنسيق، مهمته إعداد مسودة تشريع بشأن الوصول إلى المعلومات الحكومية ويتضمن المشروع مايلي :
- تحسين انفتاح الإدارة الحكومية.
- كفالة مسؤولية هذه الإدارة أمام الشعب.
- تعزيز رقابة الشعب على الإدارة الحكومية.
- تعزيز مشاركة الشعب في العملية الإدارية.
- ♦ ويعود سبب نجاح الإصلاح الإداري في اليابان إلى :
- وجود قيادة قوية (الالتزام).
- فهم مشترك للأفراد المعنيين.
- إشراك الأفراد المعنيين.

1-2: استنتاجات عرض التجربة اليابانية:

- ♦ الحكومة اليابانية تعمل على زيادة درجة المشاركة في صنع القرار في كل القطاعات ووحدات المنظمة، وهذا يتوافق مع أحد المقومات السلوكية التي ذكرناها وهو مقوم السلوكي " المشاركة " .
 - ♦ العمل على تنمية قيادات قوية تتميز بالابتكار، وروح المبادرة، وهذا يتوافق مع المقوم السلوكي " المبادرة والإبداع " .
 - ♦ الاهتمام بالكفاءة وفاعلية التسيير من خلال تعزيز دور اللامركزية القائمة على تفويض السلطات وهذا نوع من أنواع ترسيخ المشاركة.
 - ♦ كما استعملت اليابان سياسة تشجيع تبادل الموظفين بين الوزارات والأجهزة الأخرى كأداة فعالة من أدوات إدارة الموارد البشرية.
 - ♦ كما أنشأت اليابان هياكل من شأنها تحقيق الانضباط بين الموظفين تتمثل في التدابير التأديبية الصارمة في حالات تدهور الأداء و الفساد الإداري حتى تتحسر ظواهر الممارسات السيئة ولفساد الإداري.
 - ♦ أهمية وجود وظيفة المراجعة ومتابعة الأداء لكشف النقائص والسلبيات، وهذا يتكامل مع ما ذكرناه في المقومات الذاتية وهو المقوم الذاتي " حسن الخلق والشخصية السوية " .
- 2 - نماذج يابانية في التسيير:

1-2 النموذج الأول: مدير مؤسسة نومور للسندات المحدودة "يوشيسهيسا تابوشي"

في عام 1985 أصبح يوشيهيسا تابوشي " yoshi hisa tabuchi " رئيسا ومديرا تنفيذيا لشركة نومور للسندات المالية المحدودة، وهي اليوم أكبر

المؤسسات المالية في العالم وأكثرها ربحاً، ولديها أكثر من خمسة مليارات دولار عميل في اليابان

بدأ السيد تابوشي حياته العملية كمندوب مبيعات ثم مدير مبيعات، ثم طريقه بصعوبة، إذ واجه السيد تابوشي العديد من المسائل، وأي نوع من القيادة عليه أن يمارسها .

أجري هذه المقابلة الأستاذ " ميشل شريح " ، عميل شريح لمدة 4 سنوات مع صحيفة "الواشنطن بوست" وتخصص في كتابة تقارير عن التكنولوجيا والمال، وسنقوم بأخذ مقتطفات من هذا الحوار والذي له علاقة بموضوع البحث "القيادة الإدارية" ثم نستخلص منه الفوائد التي نستفيد منها من هذه التجربة.

♦ هارفرد بيزنس ريفيو : اليابان هي أغنى بلد في العالم، ونامورا هي أقوى بيوت الاستثمار في اليابان، ما هو الدور الذي تريد لنامورا أن تلعبه في العالم؟

يوشيهسا تابوتي : لدينا قدرات هائلة عن البحث، تشمل كل القطاعات الصناعة الآسيوية، ولدينا مكاتب نشطة في "هونكونغ" و"سنغافورة"، لكن لا أعتقد أنه سيكون في وسعنا، في أي وقت على المدى المنظور، أن نعدّل على البحوث التي يقوم بها من هم في "دول ستريت" عن أمريكا اللاتينية، ولا أعتقد أن نامورا تستطيع أن تقدم أبحاثاً عن أوروبا أفضل مما يقدمه "دويتس بنك" لكن ذلك لا يعني أننا نركز فقط على آسيا.

♦ سؤال حول كيفية التوفيق بين الثقافات المهنية المختلفة وأنظمة التعويضات؟ وإنشاء العديد من الفروع.

وكان الجواب : وجود مجموعة إدارات يسمح لنا بأن نجد أدواراً قيادية لأفضل العاملين لدينا، نأخذ بعض المصالح المدراء في نامورا ونسلمهم مقاليد الشركات الجديدة، فوجود العديد من الأشخاص الموهوبين في شركتك يخلق المشاكل، ونحن بحاجة لأن نجد لهم أماكن ينمون فيها، وأنا أرغب فعلاً في ترقية كل شخص في نامورا قادراً على أن يكون رئيساً إلى منصب رئيس، لكن هذا غير ممكن، لذلك يجب علينا أن نوجد لهم فرص القيادة.

- لماذا تريد الفشل ؟

بعض الناس في نامورا يؤمنون أن الطريقة التي نجحنا بها في الماضي هي طريقة النجاح في المستقبل، ويجب ألا يكون في مؤسستنا أية حدود للإبداع، فإننا نولي أهمية "للإبداع بلا حدود"، ونحتاج إلى المزيد من الشجاعة لتتخلص من الماضي.

♦ كانت إستراتيجية الصادرات الصناعية اليابانية هي تقليد ابتكارات قادة الأسواق الغربية بنوعيات أفضل وأسعار أقل، هل هذا هو منهج نامورا

في اعتقادي أن اليابانيين لا يميلون إلى محاكاة ما يفعله الآخرون لقد قامت الشركات اليابانية طبعاً، خلال تاريخها الطويل بتقليد منتجات الآخرين، لكن هناك قول قديم لشاعر فرنسي حكيم يقول : "العبقريّة هي نتاج التقليد".

2-2 النموذج الثاني : رجل دولة كمدير عام "ياسوهيروناكاسوتي"

في عام 1982 أصبح ياسوهيروناكاسوتي رئيساً لوزراء اليابان، وشغل مناصب عديدة في الحكومة اليابانية منها : منصب وزير دولة، ومديراً عاماً للعلوم والتكنولوجيا، ووزيراً للنقل، ومديراً عاماً لوكالة الشؤون الدفاعية، ووزيراً للتجارة الدولية والصناعة، ووزيراً دولة، ومديراً عاماً لوكالة الشؤون الإدارية، وشن حملة الإصلاح الإداري للحكومة وقام بخصخصة بعض الأعمال التي تحتكرها الحكومة، وقلل من حجم البيروقراطية و أهدافها.

أجرى هذه المقابلة "هارفرد بيزنس"

♦ أنت تحب أن ترى استثمارات متبادلة، لكن العديد من قادة الأعمال في أمريكا يؤكدون أنهم لا يستطيعون الاستثمار في اليابان بمثل السهولة التي تستثمر فيها الشركات اليابانية في الولايات المتحدة، فمثلاً متي يكون من السهل على شركة في الولايات المتحدة أن تشتري شركة يابانية ؟ اليابان تختلف تماماً عن الولايات المتحدة، في أن رأس المال و الإدارة في الشركات منفصلين، واهتمام حملة الأسهم بطريقة إدارة الشركة ضئيل للغاية فهم يسلّمون الأمر للمدراء على أساس فترة محددة تتراوح بين خمسة إلى عشر سنوات، و المدراء واعون تماماً لمسؤولياتهم، تلك هي الطريقة المتبعة، و لا يمكن ممارسة الإدارة إلا بمجهودات مشتركة بين النقابات و المدراء.

♦ ما هي الدروس التي يمكن للإداريين اليابانيين والأمريكيين أن يتعلموها من بعضهم البعض في مجال الإدارة والمنافسة ؟ مصدر قوتنا هو أن لدي المدراء اليابانيين منهاجاً طويلاً الأمد في الاستثمار والإصلاح التنظيمي، وهم غالباً ما يتعهدون من سيخلفهم بالرعاية والتعليم لمدة تتراوح ما بين 20 و30 سنة، فيبحثون عن موظفين من الشباب الموهوبين

ويقومون بتدريبهم، ومن بين ثلاثة أو أربعة مرشحين يبرز رئيس الشركة المقبل، وهذا منهاج مختلف تماماً عن طريقة العمل الأمريكية.

كما أن ولاء المرء تجاه شركته قوي جدا في اليابان، وفي بعض الأحيان تكون أهمية الشركة بالنسبة للموظف في مثل أهمية العائلة. قوة الولايات المتحدة هو في ذلك القدر الكبير من البحث والتطوير الجاريين هناك.

♦ ما هي النصيحة التي تقدمها للقادة السياسيين وقادة الأعمال في الولايات المتحدة؟

أما قادة الأعمال، فأنصحهم بأن يحافظوا على روح الرواد، فالابتكارات والاكتشافات العلمية والتكنولوجية، جاء معظمها من الولايات المتحدة. فلا تدعوا هذه القوة تذوب

♦ لقد خدمت كقائد لليابان من عام 1982 إلى عام 1987، من واقع خبرتك ما الذي يجعل من الشخص قائدا؟

♦ الأمر سيان سواء كنت في الحكومة أو في قطاع الأعمال، يجب أن يكون قادرا على وضع الأهداف، تقنع الجميع، وعليك أن تساعد في بث الحماس فيهم، هذا كل ما في الأمر. ما هي التقنيات الأخرى التي استخدمتها لتدبر أمر البيروقراطية اليابانية القوية؟

إحدى التقنيات التي اتبعتها لكانت استخدام نظام الجدارة بعد دراسة الطريقة التي يعمل بها كبار الموظفين البيروقراطيين، فالتواب والعقاب في نهاية الأمر مهم جدا.

3- النتائج المستخلصة

من هذين النموذجين يمكننا استخلاص أن المؤسسات اليابانية تتصف بالميزات التالية:

- (1) ولاء المرء تجاه شركته قوي جدا في اليابان، وهذا يتوافق مع المقوم الذاتي "الإنتماء"، كما أن الولاء يكون قويا كلما كان إيمان الفرد بأهداف المنظمة قويا.
- (2) تشجيع الإبداع حيث أن شعار المؤسسة اليابانية هو "إبداع بلا حدود" وهذا يتوافق تماما مع المقوم السلوكي "المبادرة والإبداع".
- (3) تتميز المؤسسات اليابانية باختيار القادة على أساس الجدارة حيث يتم إسناد الأدوار القيادية لأفضل العاملين، وهذه الميزة تتوافق مع شرط من شروط القيادة الإدارية التي ذكرناها وهو شرط الاختيار.
- (4) كما تتميز المؤسسات اليابانية بالقدرة على البحث وهذا يتكامل مع المقوم الذاتي العلم، فكلما توفر العلم والمعرفة كلما زادت القدرة على البحث.

(5) ومن مميزات المؤسسات اليابانية التدريب ، أي أنهم يقومون بتدريب موظفيهم وهذا يتوافق مع الشرط الثاني من شروط القادة الإدارية التي ذكرناها وهو شرط التدريب.

(6) القادة اليابانيون يتعهدون من سيخلفهم بالرعاية والتعليم، وهذا يدعم ما ذكرناه في بحثنا أن من المقومات السلوكية للقيادة الإدارية القدرة على التعليم .

(7) كما يتميز المدراء اليابانيون بطول النفس حيث لديهم منهاج طويل الأمد في الاستثمار، والإصلاح التنظيمي، وهذا يتوافق مع ما ذكرناه في شروط القيادة الإدارية حيث قلنا بأنه يشترط وجود "منهجية الإنجاز". الأمر الذي يجعل من الشخص قائدا في المنظمات والمؤسسات اليابانية، هو أن يكون قادرا على وضع أهداف، يقنع بها الجميع ويجعلهم يساهمون في تحقيقها وتساعد في بث الحماس، وهذا يتوافق في جوهره مع التعريف الذي اخترناه للقيادة الإدارية حيث عرفناها بأنها " القدرة على التأثير و الإقناع في توجيه مجموعة من الأفراد باعتماد قوة التأثير الشخصي بصفة أساسية، والسلطة الرسمية بصفة ثانوية "، وقلنا بأن نجاح القائد الإداري يتمثل في كسب تعاون المرؤوسين معه وإقناعهم بأن في تحقيق أهداف المنظمة نجاحا لشخصيهم وتحقيقا لأهدافهم.

المراجع:

- 1- أحمد عبد الفتاح عبد الحليم ، محمد محمد قاسم ، تجارب عالمية مختارة في الإصلاح الإداري ، دراسة حالة خمس دول آسيوية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 1998 ، ص 81
- 2- وران بينيس، ترجمة هشام عبد الله، القيادة الإدارية، آراء مجموعة من كبار مدراء التنفيذيين، دار البشير للنشر، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 1996، ص 20
- 3- هارفر د بيزنس رقيو ، ترجمة هشام عبد الله ، القيادة الإدارية آراء مجموعة من كبار المدراء التنفيذيين ، دار البشير للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ص 48، 49، الطبعة الأولى ، سنة 1996.
- 4- بيتر دراكار، الإدارة، الجزء الثاني: المدير، ترجمة اللواء محمد عبد الكريم، ط1، الدار الدولية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
- 5- ج. كورتوا، لمحات في فن القيادة، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، ط2، بيروت، لبنان، 1980.
- 6- جمال ماضي، القيادة المؤثرة، المدائن للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ط2، 1997.
- 7- Revue de gestion des Ressources Humaines, N° 11, Paris, Juin 1994.