

الأكاديمية العربية الدولية



الأكاديمية العربية الدولية
Arab International Academy

الأكاديمية العربية الدولية المقررات الجامعية

الإهداء

إذا أراد المرء أن يهدي فليهدِ أعز ما يملك لأعز من يعرف

ولا أعز لدي من العلم والمعرفة

إلى العزيز أبي

إلى الغالية أُمي

إلى إخوتي سندي وعضدي

إلى زملائي ورفقاء دربي

إلى آتي التي لم تخلق للعالمين (مارية)

الشكر والتقدير

- الحمد لله أولاً وآخراً وظاهراً وباطناً ، فالشكر لله
المحمود على كل النعم ، والشكر لله الذي
لا يحمد على مكروه سواه.
- والتحية والتجلة للصرح التعليمي الشامخ جامعة
الزعيم الأزهري ولكل أساتذتها الذين أمدونا بعلمهم
الغزير وأدبهم الجم.
- وخالص التقدير والامتنان للمربي الفاضل
الدكتور / مظفر الصديق حسن الصافي لما قدمه لي
من نصح وإرشاد وتوجيه.
- والشكر من بعد للذين ساعدوا وساهموا في دعائي من
أجل إخراج هذا البحث بصورته النهائية

فهرس المحتويات

| الصفحة | الموضوع |
|--|---|
| أ | الآية |
| ب | الإهداء |
| ج | الشكر والتقدير |
| د - هـ | فهرس المحتويات |
| و | قائمة الجداول والأشكال |
| ١ | المقدمة |
| الفصل الأول: المفاهيم الإدارية الحديثة | |
| ٥ | المبحث الأول الاتجاهات الحديثة في الإدارة |
| ١٩ | المبحث الثاني إدارة الجودة الشاملة |
| ٣٠ | المبحث الثالث أسلوب الكايزن للتحسين المستمر |
| الفصل الثاني: اليابان الثوابت والمتغيرات والقيم الاجتماعية والمميزات الإدارية | |
| ٣٩ | المبحث الأول الثوابت والمتغيرات في البيئة اليابانية |
| ٤٩ | المبحث الثاني القيم الاجتماعية اليابانية |
| ٦١ | المبحث الثالث مميزات الاستراتيجية الإدارية اليابانية |
| الفصل الثالث: تطبيقات التحسين المستمر في الإدارة اليابانية | |
| ٦٩ | المبحث الأول التحسين المستمر كسياسة عامة لليابان ودورها في تقليل الهدر ورفع الإنتاجية |
| ٧٧ | المبحث الثاني الجودة الشاملة ودورها في تقليل الهدر في المؤسسات العامة في اليابان |

| الصفحة | الموضوع |
|--------|---|
| ٨٥ | المبحث الثالث دور أساليب التحسين المستمر في رفع الكفاءة الإنتاجية لتويوتا |
| ٩٤ | الخاتمة |
| ٩٥ | النتائج |
| ٩٦ | التوصيات |
| ٩٧ | المصادر والمراجع |

قائمة الجداول:

| الرقم | عنوان الجدول | الصفحة |
|-------|---|--------|
| ١ | الفرق بين الهندرة وتبسيط العمليات الإدارية | ٨ |
| ٢ | التحولات التنظيمية في منظمات القرن (٢١) | ١٦ |
| ٣ | مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة | ٢٣ |
| ٤ | نموذج التحسين المطلوب | ٣٥ |
| ٥ | مؤشرات إنتاجية الاقتصاد الياباني مقارنة بغيرها من الدول الغربية | ٧١ |
| ٦ | عدد الحواسيب في الصناعة العالمية سنة ١٩٨٨م | ٧٢ |

قائمة الأشكال:

| الرقم | عنوان الشكل | الصفحة |
|-------|---|--------|
| ١ | مكونات الحكمانية | ١٨ |
| ٢ | مراحل التطور لإدارة الجودة الشاملة | ٢٥ |
| ٣ | عناصر إدارة الجودة الشاملة | ٢٦ |
| ٤ | مساندة الإدارة لموقع الحدث | ٣٧ |
| ٥ | انعكاسات التحسين المستمر للجودة على المنظمة | ٧٥ |

مقدمة:

إن الإدارة الحديثة أسلوب ووسيلة تتبع من تفكير خلاق وابتكاري وإبداعي وهي تتم من جراء تصنيف الأحداث ومزج المتضادات بطريقة قيادية ونقلها إلى حيز التنفيذ عن طريق إعداد الأهداف والأغراض والخطط والسياسات والإجراءات، فهي مناورة ومباغطة ومفاجأة مقصودة ضد المنافسين، فهي بصيرة وإرادة قبل كل شيء وتفكير خلاق وابتكاري وإبداعي فوق كل شيء.

واليابانيون جاءوا باستراتيجيات إدارية منبثقة من بيئتهم المحلية وأوصلتهم إلى هذا المستوى العالمي في التنمية الشاملة، ويتلخص هذا المنهج الإداري والنهج الياباني في أنهم أتوا بأساليب متضادة بالكامل مع ما ذهب إليه النظرية الاقتصادية أو مع ما ذهب إليه المنهج الأمريكي.

وسيتم في هذا البحث بإذن الله تناول كيفية سير هذه الاستراتيجية والأساليب الإدارية المتميزة ومعرفة جوانبها المختلفة وبيان أهم مميزاتها وخصائصها وإبراز دورها في تطوير الإدارة حقل الإدارة اليابانية والإجابة على أهم التساؤلات التي تدور في الأذهان خصوصا عن مدى تأثير الإدارة اليابانية بأساليب التحسين المستمر؟.

مشكلة البحث

تبرز مشكلة البحث الأساسية في محاولة البحث عن أساليب الإدارة الاستراتيجية اليابانية ومعرفة أساليبها عموما مع التركيز على أساليب التحسين المستمر خصوصا، فالملاحظ أن أغلب الدراسات التي تناولت الأساليب الإدارية اليابانية والأبحاث العلمية باستثناء القليل منها تقتصر إلى الحد الأدنى من التدقيق العلمي ويطغى عليها الخطاب الانطباعي والانبهاري والملاحظات العيانية أو المنحى الدبلوماسي المنمق في ظل غياب واضح للموضوعية الاجتهادية المركبة المعزز بتنوع المناهج والمراجع العلمية الموثقة والدراسات العلمية الدقيقة.

وأيضاً فإن استراتيجية التحسين المستمر موضع البحث أصبح لها العديد من التطبيقات العملية في عالم الإدارة ، فكان لابد من دراسة كيفية استفادة الإدارة الاستراتيجية اليابانية من هذا الأسلوب الإداري.

أسئلة البحث

١. يقوم هذا البحث على سؤال رئيسي هو: كيف استطاعت الإدارة اليابانية خلق نموذج التحسين المستمر الإداري وكيف استطاعت الاستفادة منه؟
وهناك العديد من العديد من الأسئلة الفرعية الأخرى التي تنبثق من السؤال الرئيسي مثل:
٢. من أين جاء اليابانيون بأساليبهم الإدارية المحلية والمختلفة عن المناهج والنظريات الإدارية الغربية؟
٣. كيف استطاعت اليابان التوليف والملائمة والموائمة ما بين التراث الشعبي التقليدي والحدثة بابتكار أساليب إدارية نابعة من البيئة المحلية؟
٤. ماهي القوى الدافعة التي أسهمت بنجاح استراتيجية التحسين المستمر الإدارية؟

فروض البحث

١. يقوم البحث على عدة افتراضات منها: أن استراتيجيات التحسين المستمر تولدت من سنين من الخبرات الإدارية المتراكمة للمديرين اليابانيين.
٢. ويقوم على افتراض آخر وهو أن استراتيجية الكايزن كان لها الدور العظيم في تطوير الإدارة اليابانية.
٣. كذلك يفترض البحث أن استراتيجية التحسين المستمر لضمان نجاحها لابد لها من عدة أساليب إدارية أخرى تكفل لها نجاحها وسيرها في إطارها الصحيح المحدد لها سلفاً.

اهداف البحث

- إن استراتيجيات التحسين المستمر الإدارية بحكم أنها حققت العديد من النجاحات وأنها قد تمخضت عن أساليب ووسائل فاعلة حققت التطور الإداري في الإدارات الاستراتيجية اليابانية المختلفة ، وعليه فإن هذا البحث يهدف للآتي:
١. دراسة الأساليب الإدارية الحديثة في نشأتها وتطورها ومدارسها المختلفة.
 ٢. التدقيق في التجربة الإدارية اليابانية ومعرفة خصائصها وميزاتها.
 ٣. دراسة المفاهيم والأسس الإدارية اليابانية.
 ٤. دراسة استراتيجيات التحسين المستمر ودراسة كيفية تطويرها للإدارة اليابانية على وجه الخصوص.
 ٥. دراسة تجربة المؤسسات اليابانية العامة والخاصة ومعرفة مدى قدرة أساليب التحسين المستمر في تقليل الهدر وزيادة الإنتاجية.

منهج وأدوات البحث

يعتمد البحث على المنهج التحليلي، المنهج الواقعي، المنهج الوصفي، المنهج التاريخي، ومنهج دراسة المقارنة، منهج دراسة الحالة وذلك بإيراد كل منهج حسب موقعه المناسب، أما أدوات البحث فهي المصادر من المراجع والمقالات الصحفية.

حدود البحث:

حدود زمانية منذ عهد الإمبراطور مييجي وإلى التاريخ الحديث لليابان وحدود مكانية وذلك بتحديد دولة اليابان بإقليمها الجغرافي والمعترف به عالميا

هيكل البحث

يحتوي البحث على إطار منهجي يتضمن خطة البحث، وإطار نظري يفصل المفردات العلمية التي سيتم تناولها في البحث، والذي يشتمل على عدة فصول: الفصل الأول يتناول المفاهيم الإدارية الحديثة بصورة عامة، وفيه ثلاثة مباحث:

المبحث الأول يتناول الاتجاهات الحديثة في الإدارة ويتناول المبحث الثاني إدارة الجودة الشاملة ويتناول المبحث الثالث أسلوب الكايزن للتحسين المستمر .

أما الفصل الثاني فيتحدث عن اليابان الثابت والمتغيرات والقيم الاجتماعية والمميزات الإدارية ، ويتكون من ثلاثة مباحث: المبحث الأول يتناول الثوابت والمتغيرات في البيئة اليابانية و يتناول المبحث الثاني القيم الاجتماعية اليابانية ، ويتناول المبحث الثالث مميزات الاستراتيجية الإدارية اليابانية.

ويتناول الفصل الثالث تفاصيل النهضة اليابانية في الجوانب الإدارية المختلفة وفيه ثلاثة مباحث: المبحث الأول يتناول التحسين المستمر كسياسة عامة لليابان ودوره في تقليل الهدر ورفع الإنتاجية ويتناول المبحث الثاني الجودة الشاملة ودورها في تقليل الهدر في المؤسسات العامة في اليابان ويتناول المبحث الثالث دور أساليب التحسين المستمر في رفع الكفاءة الإنتاجية لتويوتا.

الفصل الأول

المفاهيم الإدارية الحديثة

ويتناول هذا الفصل الحديث عن الإطار النظري؛ فيتناول المبحث الأول الحديث عن أهم الاتجاهات الحديثة في الإدارة ويبينها ، أما المبحث الثاني فيتناول الحديث عن إدارة الجودة الشاملة ، أما المبحث الثالث والأخير فيتحدث عن أسلوب الكايزن في التحسين المستمر .

المبحث الأول

الاتجاهات الحديثة في الإدارة

سأيرت الإدارة التطور الكمي والكيفي في كل مجالات الحياة المتعددة ، فظهرت اتجاهات حديثة تسعى للخروج من الإطار القديم والتقليدي لنظريات الإدارة ومدارسها التقليدية ، الى أفكار وأساليب أكثر حداثة وابتكارا ، تعمل على تفعيل دور العنصر البشري باعتباره محور ارتكاز العمليات الإدارية ، بجانب الاعتماد على التقنية الحديثة والتي يمكن خلالها توفير الوقت والجهد ، وتزيد من جودة الإنتاج ومعدلاته الكمية ، وتقلل التكلفة من خلال السعي الدائب على تحسين المخرجات بالاعتماد على عمليات فعالة وتغذية راجعة مستمرة تساعد على اختيار المدخلات المناسبة لضمان الجودة في الخدمات والمنتجات.

وهذه الاتجاهات الحديثة في الإدارة عديدة ومتنوعة ومتعددة بحسب المداخل والمهام إلا أن أهمها هي:

الهندرة، وإدارة المعرفة، والتمكين، والتعلم التنظيمي، والمنظمة المتعلمة، وأخيرا الحكمانية.

أولاً: الهندرة

مفهوم الهندرة:

هي أسلوب اداري يهدف الى تجديد وتطوير المنظمات وفق ضوابط معينة ومحددة، هادفة بذلك السعي لزيادة الإنتاجية ورفع مستوى الأداء بشكل يقابل متطلبات التغيير والتطوير، بمعنى عدم هدم البنى الأساسية ولكن يقتصر التغيير على الخطط والاستراتيجيات القائمة، وتنزيل استراتيجيات حديثة والعمل وفقاً لها، أي البدء من الصفر في التخطيط والاعداد للهيكل التنظيمية والإدارية الملائمة.^١

أو يمكن القول بأنها إعادة النظر في التصميم الجذرية لنظم وأساليب العمل وتعديل نتائج هائلة في مقاييس الأداء العصرية مثل التكلفة والسرعة والجودة ومستوى الخدمة.^٢

أهم أساليب الهندرة:

١-دمج الوظائف: يتم دمج وظائف في وظيفة واحدة، وقد لا يصلح الدمج في بعض الوظائف، فليس من المتيسر دمج خطوات العمل كافة في وظيفة واحدة، خاصة الوظائف ذات الإجراءات المطولة.

٢-منح الموظف صلاحيات اتخاذ القرارات: فتسعى الهندرة الى منح الموظف صلاحية اتخاذ القرار المناسب في ضوء الموقف وبهذا يصبح اتخاذ القرار جزءاً من العمل الذي يقوم به الموظف لضمان المرونة والسرعة في أداء وإنجاز المهام والاعمال.

٣-تنفيذ خطوات العمليات حسب طبيعتها: فيتم اخضاع ترتيب العمل لطبيعة العمل ذاتها ن بهدف اختصار الوقت والجهد وسرعة انجاز العمل.

٤-تعدد خصائص العمليات: فيجب تنويع مواصفات كل عملية لكي تتناسب مع الأسواق والحالات والمدخلات الإنتاجية المختلفة، حيث العمليات ذات

^١ سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، مكتبة الشقري، الرياض، الطبعة السابعة، ٢٠١١، ص ٥٢١

^٢ زيد منير عبوي، معجم مصطلحات الإدارة، دار كنوز المعرفة، عمان، الطبعة الأولى، ٢٠٠٦، ص ٣٠٣

المواصفات المتنوعة بخطوة ثلاثية لتحديد أفضل المواصفات للعملية بكل سوق، مع تحديد مواصفات خاصة لكل عملية إنتاجية على حدة توفيراً للوقت والجهد.

٥- إنجاز العمل في مكانه: اسناد العمل المطلوب لكل إدارة على حدة، فكل إدارة تكون مسؤولة عن شراء احتياجاتها ومتطلباتها من المواد اللازمة لإنجاز المهام والأعمال، وبغرض توفير الوقت ومنح الإدارة القدرة على شراء المواد بالجودة الملائمة

٦- تعمل الهندرة على تقليل جهات الاتصال الخارجية لكل عملية، بهدف تقليل احتمال التضارب في المعلومات والحاجة إلى مطابقة المواصفات، فمنظمة فورد واجهت إشكالية في التعامل مع ثلاث جهات لديها وهي: إدارة المشتريات ومكتب الاستلام وإدارة المدفوعات، فأدى تعدد الجهات إلى عدم تطابق المعلومات المستقدمة من هذه الجهات^١

أهداف الهندرة:

- ١- تقديم خدمات فورية للعملاء.
- ٢- تقديم خدمة عالية الجودة مع تكلفة منخفضة.
- ٣- تقصير الدورة الزمنية للمنتج.
- ٤- منهجية العمل.
- ٥- القدرة على مواجهة المنافسة العالية.
- ٦- تطبيق إجراءات عمل توفر قدرة إنتاجية عالية، والوصول لكافة المعلومات بسهولة ويسر، والمرونة في تعديل نظم سير العمل حسب المستجدات.^٢

^١ الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، مصدر سابق، ص ٥٢٤ و ٥٢٥

^٢ السعيد مبروك إبراهيم، إدارة المكتبات الجامعية في اتجاهات الإدارة المعاصرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، الطبعة الثانية، ٢٠١٢، ص ٢٤٠

مقارنة بين إجراءات تبسيط العمليات وإعادة هندسة الأعمال:
تختلف عملية الهندرة عن تبسيط العمليات في المعيار الزمني للتغيير واختلاف
النظرة الأساسية للعمليات الإدارية وكيفية القيادة ونوعية المشاريع المقامة
جدول رقم (١) الفرق بين الهندرة وتبسيط العمليات الإدارية

| تبسيط العمليات | إعادة هندسة العمليات |
|-----------------------------|----------------------------|
| ١- التغيير تدريجي | ١- التغيير جذري |
| ٢- الأساس نابع من العملية | ٢- الأساس نابع من الرؤية |
| ٣- اعتبار المسلمات الإدارية | ٣- تغيير المسلمات الإدارية |
| ٤- القيادة بواسطة المدير | ٤- القيادة بواسطة الإدارة |
| ٥- المشاريع آنية ومتنوعة | ٥- عدد محدود من المبادرات |

المصدر: مجلس الغرف التجارية الصناعية السعودية، إعادة هندسة نظم العمل ،
شريحة عرض رقم ٩

ثانياً : إدارة المعرفة

مفهوم إدارة المعرفة:

المعرفة هي الالمام بتفاصيل فرع من العلوم المختلفة بجزئياته وفروعه المختلفة
ومبادئه العديدة وأساسياته النظرية والعلمية، فهي السبيل لاكتشاف الظواهر والاحاطة
بها وتفسيرها، اما إدارة المعرفة فتتضمن عدة معان تبدأ بتحصيل المعرفة واكتسابها،
وتمتد لشمول توزيعها وايصالها للآخرين وتفسيرها وتنتهي بتوظيفها واستثمارها بشكل
ايجاب لحل المشكلات التي تواجه المنظمات.^١

وإدارة المعرفة تعني إدارة الموارد المعلوماتية واتاحتها لجميع العاملين في
المنظمة كمصدر مستمر ومتدفق للمعلومات التي تساعد المستويات الإدارية المختلفة
على اتخاذ القرارات في مواجهة أي موقف او مشكلة لتقليل او تحييد ظروف عدم
التأكد والغموض.^٢

^١ الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، مصدر سابق، ص ٢٦٥
^٢ نفس المصدر، ص ٢٧٥

أهمية إدارة المعرفة:

- ١- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع الجودة الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- ٢- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في تحقيق أهدافها.
- ٣- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- ٤- تتيح للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- ٥- تعد أداة فاعلة للمنظمات لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- ٦- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعرفية والفجوات في توقعاتهم.
- ٧- تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.^١

النتائج المتوقعة من إدارة المعرفة:

- ١- تؤدي المشاركة في المعلومات إلى ارتفاع معنويات العاملين.
- ٢- يسهم في إثراء ثقافة الإبداع.
- ٣- يسهم توافر المعلومات في فاعلية التخطيط والتخطيط الاستراتيجي.
- ٤- يسهم ما تقدم في تحسين صورة المنظمة في أذهان جمهورها.
- ٥- زيادة الكفاءة الإنتاجية.
- ٦- تحسين الربحية.

^١ ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، ٢٠١١، ص ١٣٢

معوقات إدارة المعرفة:

- ١- الانطباع السائد من المديرين في الاحتفاظ بالمعلومات واحتكارها.
- ٢- ما درج عليه المديرين من احتكار السلطة والقرارات.
- ٣- قصور نظم الاتصالات التنظيمية الأفقية والرأسية.
- ٤- عزوف بعض العاملين في المؤسسة عن المشاركة التي لا تعني فقط المشاركة في تحمل المسؤوليات.
- ٥- قصور هيكل نظام التدريب عن برامج تركز لإدارة المعرفة والمشاركة.
- ٦- تواضع روح الفريق في العديد من المؤسسات والمنظمات.

ثالثاً : التمكين

مفهوم التمكين:

ينظر لمفهوم التمكين من خلال المدلول اللغوي للكلمة، وان كلمة تمكين في اللغة العربية ترجع الى الفعل (مكن) أي جعله قادراً على الشيء، أو تعني إعطاء السلطة والحكم والقوة.

وقد عرفت كلمة التمكين من خلال الفعل يمكن والتي تدل للقوة، وانه منح السلطة الرسمية كما عرف التمكين من خلال التركيز على مكون القوة ضمن مصطلح التمكين، والتمكين من هذا المنطلق يشير الى حصول كل فرد على القوة التي كانت متمركزة في يد المدير التقليدي حتى يمكن أداء العمل بفعالية، فالقيمة التي يركز عليها التمكين هنا أن المشاركة في القوة تؤدي المزيد من القوة.^١

والتمكين عبارة عن حالة من التفكير وليست فعلاً بلغة النحو، وانما طريقة تفكير وسلوك أكثر من كونها شيئاً ما يمكن عمله لشخص أو منظمة، فهو مشاركة حقيقية في اتخاذ القرارات اللازمة لتحسين العمليات الوظيفية داخل المنظمة.^٢

^١ عماد علي المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان، عمان، الطبعة الأولى، ٢٠١٠، ص ٢١

^٢ الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، مصدر سابق، ص ٥٤٤

أهمية تمكين العاملين:

ترجع أهمية التمكين الى دوره المؤثر في اعداد موارد بشرية قادرة على مواجهة المشكلات والأزمات وادارتها حتى في غياب المسؤولين، عن طريق توفير الثقافة التنظيمية الملائمة التي تمنح العاملين القوة والقدرة على مواجهة المشكلات واتخاذ القرارات بهدف التأكد من سير الاعمال في اتجاه الأهداف بصورة مرضية.

ويوفر التمكين ثلاثة مطالب أساسية للعمل هي: الجودة والقبول والسرعة، وترجع أهمية التمكين في أنه ذا دور فاعل في:

- ١- تنمية مهارات العاملين وتطوير معارفهم وقدراتهم للحصول على أفضل ابداعاتهم
- ٢- تحقيق اهداف المنظمة التي تحتاج لخبرات ومهارات ومعلومات العاملين بها وكذلك جهودهم المشتركة من أجل تحقيق الأهداف.
- ٣- منح الافراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بالإنجاز في أعمالهم ومن ثم ثقتهم الذاتية بأنفسهم لان المرؤوسين غير المؤثرين قد يكونون أكثر إعاقة للمنظمة من القائد الخامل.
- ٤- تطوير استراتيجيات قائمة على استشراف المستقبل المتوقع والتنبؤ بملامحه ومعالجه عبر بحوث لوضع الصورة المثلى لمنظمات المستقبل.^١

خصائص التمكين:

- ١- التمكين فعل إيجابي يتضمن اكتساب القدرة على العمل والتواصل وامتلاك المهارات والقدرات الاجتماعية.
- ٢- التمكين ليس مفروضاً من الخارج وينمو من الفهم الذاتي للأفراد ولظروفهم وخياراتهم وفرصهم وبيئتهم الاجتماعية.
- ٣- يتضمن التمكين معنى التشاركية لأن الأفراد يصبحون منغمسين بفاعلية أكثر في مجتمعهم فيوجد التماسك الاجتماعي بين الوحدات الممكنة سواء أكانت افراداً أم جماعات أم مجتمعات محلية.

^١ المصدر السابق، ص ٥٤٨

٤- يتشابه مع مفاهيم كثيرة أخرى أبرزها: الفاعلية والمسؤولية والعقلانية.

رابعاً: التعلم التنظيمي

أدى التطور التقني المتسارع وظهور الحكومة الالكترونية والإدارة الالكترونية إلى سرعة نقل وتبادل المعلومات، مما انعكس إيجاباً على المنظمات التي سعت إلى اكتساب ثقافة المستقبل من خلال البحث عن الفرص وتلافي التهديدات، والعمل المتواصل على اكتشاف وفتح أسواق جديدة من خلال أسلوب علمي يسعى إلى توسيع دائرة المعرفة للعاملين في المنظمات واعتبار المنظمة مدرسة للتعلم، لذلك ظهر مصطلح التعلم التنظيمي كوسيلة لجعل المنظمات قادرة على التعامل مع معطيات الحاضر وتطلعات المستقبل من خلال متعلمة ومتجددة.

مفهوم التعلم التنظيمي:

التعلم التنظيمي هو عبارة عن عملية تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع البيئة المحيطة والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها بهدف التطوير والتميز.^١

أساليب التعلم التنظيمي

١- **التعلم الأحادي الاتجاه:** يتعلم بموجبه العاملون والقادة في المنظمات من تجاربهم وممارساتهم وما يترتب عليها من نتائج وخبرات تعد بمثابة تغذية راجعة للعاملين، فالتعليم الأحادي الاتجاه يعلم القادة والعاملين كيفية حل المشكلات الناتجة من تصرفاتهم.

٢- **التعلم المزدوج الاتجاه:** ويتجه القادة والعاملون بموجبه إلى توسيع دائرة التعلم في المنظمة، حيث يبدأون بالتساؤل الرئيس، كيف نتعلم؟ وماذا نتعلم؟ وما هي أفضل الطرق للتعلم؟ وكيف نوظف التعلم من أجل التحديد والتطوير الذاتي؟.

^١ عامر خضر الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، بدون طبعة، ٢٠٠٥، ص ٩٠

ويتطلب التعلم التنظيمي معلمين ومتعلمين؛ فالمتعلمون هم المديرون من أصحاب التجارب السابقة والخبرات المتراكمة، اما المتعلمون فهم العاملون الذين يواجهون واجبات وطرق عمل جديدة مبتكرة تستدعي اكتسابهم معارف ومهارات ومعلومات تساعدهم على انجاز مهامهم واعمالهم بفاعلية وبكفاءة.^١

مبررات التعلم التنظيمي

من أهم المبررات التي دعت الى استخدام المنظمات للتعلم التنظيمي:

- ١- التطور التقني الذي أدى الى التججير المعرفي المتسارع وظهور مصطلحات جديدة ترتب عليها تضاعف المعارف والنظريات والأفكار.
- ٢- التغيرات السريعة في البيئات الخارجية والداخلية للمنظمات ، فالتغير في البيئة الخارجية يتأثر بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ، بجانب التطور التقني المتسارع ، أما التغير في البيئة الداخلية فيتمثل في الحاجة الى تطوير الهياكل التنظيمية بدمج إدارات وفصل إدارات لكي تقوم بوظائف وخدمات تشبع احتياجات ورغبات العملاء والمستفيدين من خدمات المنظمة ، ومدى استخدام التقنيات في العمل ، ومدى اشباع الوظيفة لرغبات وطموحات واهداف العاملين في المنظمة مما يزيد أو يقلل من دافعيتهم نحو العمل في ضوء استخدام أساليب عمل متطورة تعتمد على فرق العمل المدارة ذاتيا ، ودرجة الولاء والانتماء للمنظمات.^٢

معوقات التعلم التنظيمي:

من أكبر وأهم معوقات التعلم التنظيمي:

- ٣- الهياكل التنظيمية الهرمية المتقادمة وقنوات الاتصال الرسمية التي تحول دون انسياب المعلومات عبر المستويات التنظيمية أو بين الوحدات والأقسام.

^١ يحيى ملحم، التمكين كمفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، الطبعة الأولى، ٢٠٠٦، ص ٢٨
^٢ الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، مصدر سابق، ص ٥٣٧

٤- المركزية الشديدة وتوزيع السلطات والصلاحيات وفق المنصب الوظيفي وليس وفقاً لمبدأ الجدارة.

٥- تكليف بعض العاملين بأعباء وظيفية تفوق طاقاتهم.

٦- جمود الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات، والتقييد والالتزام باللوائح والتعليمات والسلوك البيروقراطي الذي يهتم بالتكتم والتعقيم والتذرع بالسرية.

خامساً: المنظمة المتعلمة :

تبع مفهوم التعلم التنظيمي ظهور مصطلح المنظمة المتعلمة التي أسهمت في تطوير مفهوم إدارة المعرفة من خلال التعليم المستمر للعاملين وزيادة قدراتهم وتنمية مهاراتهم وصقل خبراتهم في مجال العمل، وتزويدهم بمصدر متدفق من المعلومات التي تساعدهم على اتخاذ القرارات في الظروف الروتينية والطارئة.

مفهوم المنظمة المتعلمة:

المنظمة المتعلمة أو منظمة التعلم تعبير جديد ظهر في التسعينيات من القرن العشرين على يد العالم (Peter Seng) لتأكيد أهمية تعليم العاملين لتطوير أدائهم باستمرار، ويقصد بالمنظمة المتعلمة تلك المنظمة التي تستوفي معظم السمات المشتركة التي تميزها عن المنظمة التقليدية، وتتمثل في: القيادة التعليمية التي تحرص على تعلم أساليب التفكير والتحليل فهي منظمة ذات فلسفة تتنبأ بالتغيير وتستعد له وتستجيب لمتطلباته وتمكن العاملين من التصرف والتحرك بمرونة وفاعلية وتفعيل استراتيجية المشاركة، وإتاحة المعرفة وتبادل المعلومات، والثقافة التنظيمية التكيفية.^١

والمنظمة المتعلمة هي عملية اكتساب المعرفة وتطوير المهارات التي تقوم الفهم داخل المنظمة، وتعبر عن رؤية جديدة تركز على أن التنظيم نشاط اجتماعي، وأن

^١ إبراهيم عبدالله المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، افاق الابداع للنشر والاعلام، الرياض، الطبعة الثانية، ١٩٩٩، ص ٦٢

المنظمات المتعلمة تبني العلاقات التعاونية من أجل تقوية المعرفة والخبرة والقدرات وأساليب الإنجاز.^١

خصائص المنظمة المتعلمة :

تتعدد سمات وخصائص المنظمة المتعلمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات، إلا أن السرعة في التعلم هي السمة الرئيسية التي تتصف بها المنظمة المتعلمة، وهي السمة الأساسية للتنافس بين المنظمات المعاصرة في عصر المعرفة فيشير (Marquardt) إلى أن نجاح المنظمة المتعلمة يتوقف على امتلاكها عددا من القدرات أهمها: توقع التغييرات المستقبلية في البيئة والقدرة على التكيف مع تأثيراتها، وتطوير واستحداث إجراءات وعمليات وخدمات جديدة بشكل سريع، ونشر المعرفة بين أرجاء المنظمة، وتبادل المعارف والخبرات بينها وبين المنظمات المماثلة، واستثمار الموارد البشرية بأقصى طاقة ممكنة، وإثارة وتحفيز عمليات التحسين على جميع جوانب المنظمة، واستقطاب أفضل الطاقات البشرية المؤهلة.^٢

جدول رقم (٢) التحولات التنظيمية في منظمات القرن (٢١)

| البعد | المنظمة التقليدية (البيروقراطية) | منظمة القرن ٢١ المتعلمة |
|---------------------|-------------------------------------|-------------------------|
| الواجبات الأساسية | مادية | عقلية |
| العلاقات | هرمية | أفقية |
| المستويات الإدارية | متعددة | قليلة |
| البناء التنظيمي | وظيفي | فرق عمل متفاعلة |
| الحدود | ثابتة | متحركة |
| أسلوب الإدارة | أوتوقراطية | مشاركة |
| الثقافة السائدة | الطاعة وتنفيذ الأوامر | التزام بتحقيق النتائج |
| الأفراد | متجانسون | مختلفون |
| التركيز الاستراتيجي | التركيز على الفاعلية | على الابتكار |

^١ الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، مصدر سابق، ص ٥٣٩

^٢ نفس المصدر، ص ٥٤١

المصدر: سعود محمد النمر وآخرون ، الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة،

ص ٥٤١

عناصر المنظمة المتعلمة :

تتميز المنظمة المتعلمة بوجود ثلاث عناصر رئيسية يطلق عليها 3Cs وهي:

١- المفاهيم Concepts: وتشمل الأفكار والمفاهيم والوسائل والتقنيات والأدوات التي تعتمد عليها عملية لتعلم، والتي تسهم في زيادة قدرة العاملين على الابتكار والأبداع والتجديد.

٢- الإتقان Competence: وتشمل المهارات والاستعدادات والقدرات والخبرات التي تتمخض عنها عملية التعلم وتكوّن اتجاهات إيجابية تظهر في شكل سلوكيات عملية.

٣- التواصل Connections: وتشمل العلاقات المتبادلة التي ترتكز على الحوار والتعاون وتبادل المعلومات وتغذيتها وتوليدها.^١

سادساً: الحكمانية

إن الحكمانية مفهوم تم استخدامه بشكل واسع مع بداية التسعينيات من قبل المنظمات الدولية كمنهجية لتحقيق التنمية المجتمعية في الدول النامية نتيجة قصور الإدارات الحكومية عن تحقيق ذلك بكفاءة وفعالية كافية ، إلا أنه في العقود الأخيرة أصبحت الحكمانية ذات أهمية كبرى للدول ؛ سواء المتقدمة منها والنامية على حد سواء ، وذلك بغرض تحقيق طموحات المواطنين فيها بتوفير التنمية الشمولية وإدامتها ، إلا ان الأمر أكثر إلحاحا على الدول النامية بشكل خاص ، نتيجة التحديات العالمية والإقليمية مثل تحدي العولمة ، والتجارة العالمية الحرة ، والأسواق التجارية المفتوحة،

^١ إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، مصدر سابق، ص ١٢٠

وسرعة انتشار المعلومات ، والتحديات المحلية المتمثلة في اشتداد التنافسية وتشجيع الاستثمارات الخارجية والداخلية والبطالة والفقر .^١

مفهوم الحكمانية:

تعد الحكمانية أداة مثلى للرقابة فهي تعبر عن الإجراءات التي تستخدم من قبل أصحاب المصلحة في المنظمة من أجل الاشراف على المخاطر ورقابة الممارسات التي تقوم بها الإدارة.^٢

والحكمانية كأداة رقابية يمكن تعريفها بأنها: الآليات التي تكفل للأطراف المعنية بالمنظمة من مساهمين، ودائنين، ومديرين، وموظفين، وموردين، وعملاء، والحكومة من ممارسة الرقابة لحماية مصالحهم.

مكونات الحكمانية:

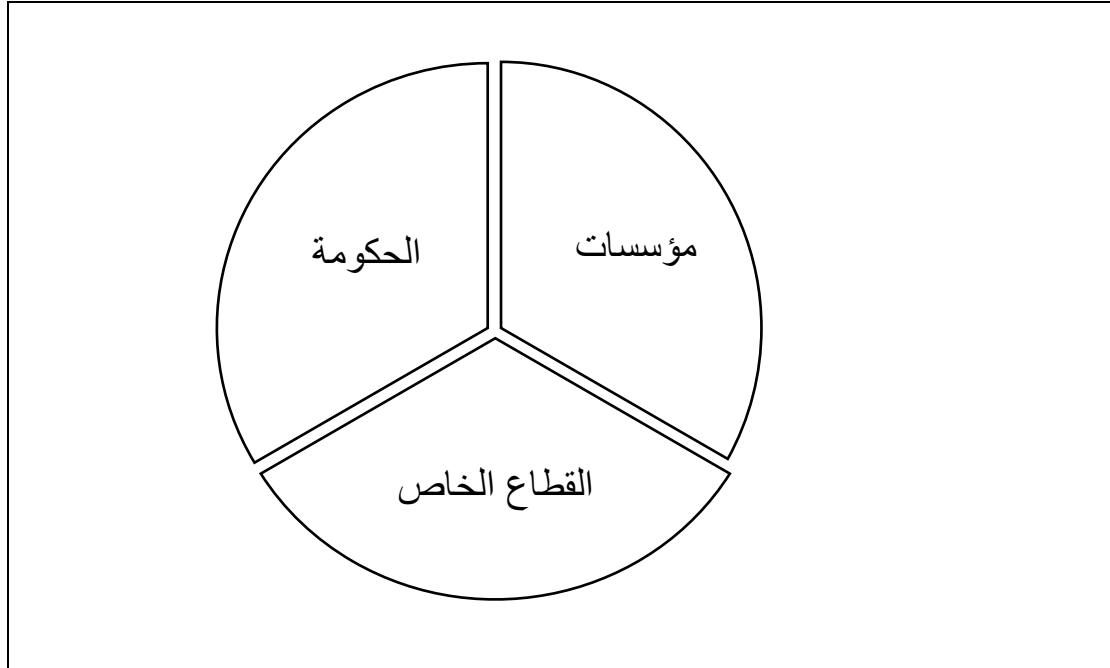
تتضمن الحكمانية ثلاثة ميادين رئيسية هي الحكومة، والقطاع الخاص، والمجتمعات المدنية:

فالحكومة تهيئ البيئة السياسية والقانونية المساعدة وتضع الإطار العام القانوني والتشريعي الثابت والفعال لأنشطة القطاع العام والقطاع الخاص على حد سواء، وهي كذلك معنية بتأكيد الاستقرار والعدالة في السوق، والعمل والاهتمام بالخدمات العامة والتي لا يقبل عليها القطاع الخاص، أما القطاع الخاص فيعمل على خلق فرص العمل وتحقيق الدخل لأفراد المجتمع، فتعطي الحكمانية دورا كبيرا للقطاع الخاص في إحداث النقلة النوعية على نطاق المجتمع وذلك من خلال التفاعل والتكامل مع دور الحكومة ودور المجتمعات المدنية بشكل متكامل، وتهيئ المجتمعات المدنية التفاعل السياسي والاجتماعي وذلك بتسخير الجماعات للمشاركة في الأنشطة السياسية والاجتماعية

^١ زهير الكايد، الحكمانية قضايا وتطبيقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، الطبعة الأولى، ٢٠٠٣، ص ٣
^٢ طارق عبدالعال حماد، حوكمة المنظمات" المفاهيم - المبادئ - التجارب"، مكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، الطبعة الثانية، ٢٠٠٥، ص ٣

والاقتصادية، وتعمل كذلك على تنظيمهم في جماعات ذات قوة للتأثير في السياسات العامة، والحصول على حق الدخول للموارد العامة، وبشكل خاص للفئات الفقيرة.^١

شكل رقم (١) مكونات الحكمانية



مميزات الحكمانية:

- ١- المشاركة: وهي حق الجميع للمشاركة في اتخاذ القرار، إما مباشرة أو بواسطة مؤسسات شرعية وسيطة تمثل مصالحهم، وتركز المشاركة الرحبة على حرية التجمع وحرية الحديث وعلى توفر القدرات المشاركة البناءة.
- ٢- الإدامة: وهي الإمكانية لإدامة نشاطات الحكمانية وإدامة التنمية الشمولية على المدى البعيد الداعية إلى تقليص حدة الفقر وتنمية الموارد البشرية.

^١ الحكمانية قضايا وتطبيقات، مصدر سابق، ص ٤٤

- ٣-الشرعية: أن تكون السلطة مشروعة من حيث الإطار التشريعي والمؤسس والقرارات المحددة من حيث المعايير المراعاة في المؤسسة والعمليات والإجراءات، بحيث تكون مقبولة العامة.
- ٤-الشفافية: والتي تركز على حرية تدفق المعلومات بحيث تكون العمليات والمؤسسات والمعلومات في متناول المعنيين بها، وتكون المعلومات المتوفرة كافية لفهم ومتابعة العمليات في المؤسسات.
- ٥-المساءلة: يكون متخذو القرارات في القطاع والخاص، وفي تنظيمات المجتمع المدني مسؤولين أمام الجمهور ودوائر محددة ذات علاقة، وكذلك أمام من يهتمهم الأمر ولهم مصلحة في تلك المؤسسات.^١

المبحث الثاني

إدارة الجودة الشاملة

إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تهدف الى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل.

إلا أن مفهوم الجودة مفهوم قديم قدم الزمن ، إلا أن التوثيق والتناول الفكري لم يظهر إلا مع النهضة الصناعية الحديثة وقيام الصناعة وظهر نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور في الفترة من ١٨٨٠ وحتى ١٩٢٠ في دراسات الحركة والوقت ونماذج الانتاجية الكثيرة والدراسات الإحصائية ، وقد مرت بمراحل عديدة أولها مراقبة الجودة من العامل منفردا ، ثم انتقلت لمراقبة الجودة من المشرف خلال ظهور نظرية الإدارة العلمية ، وما لبثت أن تطورت أثناء الحرب العالمية الأولى إلى الفحص عن مفتشين متفرغين لأعمال الفحص والمراقبة ، وفي المرحلة الرابعة التي تسمى المراقبة الإحصائية على الجودة التي

^١ المصدر السابق، ص ٤٦

جاء بها إدوارد ديمينج الأمريكي خلال فترة عمله بشركة جنرال موتورز عام ١٩٣٠ ، إلا أنه لم يلق أذنا صاغية في بلاده وقام بتنفيذها اليابان وبعد انهزامها في الحرب العالمية الثانية والاتجاه الشديد لليابان نحو استيعاب ونقل التقنية والإدارة الأمريكية لليابان ، وهذه الفترة هي اهم مرحلة من مراحل تطور للرقابة على الجودة ، ثم جاءت المرحلة الخامسة الأخيرة بالرقابة الكلية على الجودة والتي يعتبر فيها الدكتور جوزيف جوران الأمريكي من اكبر المنظرين فيما يتعلق بمساعدة اليابانيين في تعميم مفاهيم الجودة^١.

فتعد فلسفة إدارة الجودة الشاملة أداة رائعة لتحسين العمليات، إذ أنها تساعد على بناء استراتيجيات للتميز والكلفة الواطنة والاستجابة السريعة وأن تطبيقها يتطلب مجموعة ناجحة من الأنشطة التي تبدأ بالبيئة التنظيمية التي ترعى الجودة، متبوعة بالعديد من العمليات والتي عند إنجازها بشكل صحيح فإن المنظمة سترضي زبائنهم وستحصل على ميزة تنافسية.

وقد كان للنوعية أثر بارز وهام سيما ظهور الفكر النوعي الشامل وبروز إدارة النوعية الشاملة والتي أصبحت الآن وفي أوائل القرن الحادي والعشرين تشكل أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنظمات الإنسانية على الصعيد الإنتاجي والخدمي على سواء.

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والاداريين والأكاديمية الذين يعنون بشكل خاص تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات الإنسانية ، وقد لعبت الإدارة اليابانية دورا حاسما في هذا المضمار من خلال استحوادها على تقديم سلعا ذات جودة عالية يمكن لها ان تحقق مع التكاليف

^١ إبراهيم عبد الله المنيف، استراتيجية الإدارة اليابانية، مكتبة العبيكان، الرياض، الطبعة الأولى، ١٤١٩، ص ٢٠١

المنخفضة وهذا ما أفرز النجاح المتحقق من جراء اعتمادها على حلقات السيطرة النوعية Quality Control Circles واستخدام أسلوب إدارة النوعية الشاملة التي تعمق استخدامها بشكل واسع النطاق في شتى الميادين الانتاجية والخدمية.^١

فعرفت إدارة الجودة الشاملة على انها " مدخل إداري لمنظمة تركز على الجودة اعتمادا على مشاركة أعضائها العاملين فيها كافة، وتهدف على تحقيق النجاح طويل الأمد، وتحقيق المنافع لجميع أعضائها العاملين والمجتمع".

وقد عرفت منظمة الجودة البريطانية إدارة الجودة الشاملة بأنها " الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معا "^٢

أما (Heizzer & Render) فقد عرفاها على أنها التأكيد على الجودة التي تشمل المنظمة بأكملها، من المورد إلى الزبون، وأنها تؤكد على التزام الإدارة في قيادة المنظمة ككل لتسير باتجاه التميز في جميع الجوانب المهمة للزبون في المنتج أو الخدمة.

وقد حدد (Cole) مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأنها نظام إداري يضع رضا العمال على رأس قائمة الأولويات بدلا من التركيز على الأرباح ذات الأمد القصير، إذ أن هذا الاتجاه يحقق أرباحا على المدى الطويل أكثر ثباتا واستقرارا بالمقارنة مع المدى الزمني القصير.

أما من وجهة نظر أمريكية فإن تعريف إدارة الجودة الشاملة " هي فلسفة وحطوط عريضة تدل المنظمة لتحقيق تطورا مستمرا، وهي أساليب كمية بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث يتم إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرتقبين ".

^١ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، ٢٠٠٥، ص ٧٢

^٢ نفس المصدر، ص ٧٤

وقد عرفت وزارة الدفاع الامريكية إدارة الجودة الشاملة : بأنها عبارة عن بعض المبادئ التوجيهية والفلسفية التي تمثل أساس التحسين المستمر للمنظمات من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والموارد البشرية لتحسين الخدمات والمواد التي يتم توفيرها للمنظمة ، بالإضافة الى النظام الداخلي الذي يحكم عمل المنظمة و التي يتم بها مواجهة مطالب المستفيدين في الوقت الحاضر وفي المستقبل ، وهي خلق التكامل بين الأساليب الإدارية الجوهرية والجهود الحالية لتحسين الأداء والوسائل التقنية وجعلها تعمل في نموذج نظامي موحد ليتحقق التحسين المستمر.^١

ووفقا لوجهة نظر (Feigenbaum) فإنه يرى بأن إدارة الجودة الشاملة لا تعني تطبيق وظائف أنشطة ضبط الجودة فحسب، بل أنها تعبر عما هو أكثر أهمية من ذلك وهو التفاعل المتبادل والمتداخل بين أنشطة الجودة في المنظمة أو أنها تتضمن تأثير أنشطة ضبط الجودة الموجهة نحو الزبون كمسؤولية أولية للإدارة العليا ولعمليات الخط الأساس لكل من التسويق والهندسة والإنتاج والعلاقات الصناعية والمالية والخدمة، وكذلك لوظيفة ضبط الجودة ذاتها.^٢

أما (Davis) فقد عرف إدارة الجودة الشاملة بأنها تتضمن أنشطة التحسين المستمر بمشاركة جميع العاملين في المنظمة من خلال تكامل الجهود وبتجاه تحسين الأداء عند جميع المستويات، ويوجه الأداء المحسن نحو إشباع الأهداف الوظيفية في الجودة مثل الكلفة والجدولة ومتطلبات الرسالة والاستقرار ، فتعمل إدارة الجودة الشاملة على تحقيق التكامل بين الأساليب الإدارية الرئيسية وجهود التحسين الحالية والأساليب الفنية في ظل مدخل نظامي يركز على التحسين المستمر للعملية ، وتركز الأنشطة النهائية على إشباع حاجا العميل وتحقيق رضا الزبون والمستفيد.^٣

^١ علي محمد إبراهيم كردي، الإدارة والقيادة، وادي النيل للتنمية البشرية، القاهرة، الطبعة الأولى، ٢٠١١، ص ٨١

^٢ عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة، ٢٠٠٩، ص ٢٠٤

^٣ إدارة الجودة الشاملة، مصدر سابق، ص ٢٠٥

وقد أضاف (Karo Ishikawa) أن تحقيق الرقابة على الجودة الشاملة يتطلب مشاركة كل الأقسام داخل لمؤسسة بما في ذلك التسويق والتصنيع والنقل والتوزيع.^١

أما (Joblanski) فقد ركز على المظهر التعاوني في أداء العمل الإنتاجي والخدمي من خلال استثمار مواهب وقدرات العاملين في الحقلين الفني والإداري بغية توفير التحسين المستمر للجودة المطلوبة وذلك باعتماد فريق العمل "Team work" بكفاءة إنتاجية عالية.

فإدارة الجودة الشاملة هي تشتمل على تفصيل علمي لكل مفردة مكونة لهذا المفهوم؛ فالإدارة هنا هي التطوير والمحافظة على إمكانيات الشركة، من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر، والجودة هي الوفاء بمتطلبات العميل أو المستهلك وتجاوزها، والشاملة تعني البحث عن الجودة في أي مظهر من مظاهر العمل، ابتداء بالتعرف على احتياجات ورغبات العميل وانتهاء بتقييم ما إذا كان العميل راضيا عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له.

جدول رقم (٣) مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

| وجه المقارنة | التقليدية | إدارة الجودة الشاملة |
|---------------|-----------------------------|--|
| الهدف الأساسي | أرباح قصيرة الأمد | تلبية توقعات الزبائن |
| الموظفون | مورد باهظ الثمن | أصل استراتيجي |
| الجودة | تعامل الجودة على أنها تكلفة | تعامل الجودة على أنها ربح |
| هدف الإدارة | النتائج | تحسين العمليات والنتائج |
| الأسلوب | تخفيض التكاليف | تحسين الجودة للمحافظة على الزبائن وزيادتهم |
| التطلعات | الفردية | العمل الجماعي |

المصدر: محمود عبدالفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة، ص ٢٥

^١ محمد البشير محمد إدريس، تطبيق الجودة الشاملة في إدارة الخدمات الطبية بالقوات المسلحة، رسالة ماجستير، جامعة كرري، كلية الدفاع الوطني، ٢٠١١، ص ٣٤

التطور التاريخي لمفهوم الجودة الشاملة:

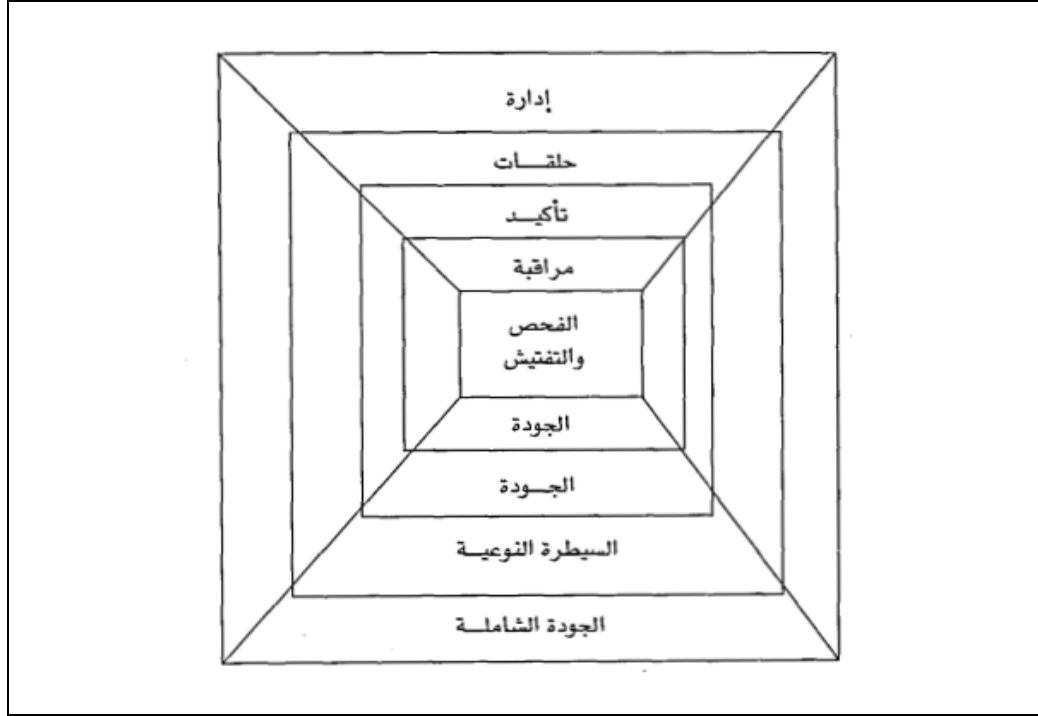
لقد مرت التطورات التاريخية التنظيمية للفكر الإداري عبر مراحل فكرية وفلسفية استندت للعديد من المتغيرات التي أفرزتها البنية التنظيمية ومن خلال أكثر من مئة عام من التطورات والتي كان لها الأثر الفكري الهام في تجسيد معالم الجودة الشاملة، فجاءت إدارة الجودة لتؤكد على مبادئ تحقيق الجودة والتميز في الأداء من خلال تحسين مستويات أداء العاملين وإكسابهم المهارات اللازمة لإتقان العمل في إطار التعاون والمشاركة والأخذ بزمام المبادرة، ومنحهم حرية التعبير عن آرائهم ودفع العاملين للمخاطرة المحسوبة وتحمل المسؤولية.

إلا أن نظرية (Z) والتي جسدت حقيقة معالم المجتمع الياباني من خلال تأكيدها على ثلاث مرتكزات فكرية تمثلت برؤوس المثلث وهي؛ المودة والثقة والمهارة، كان لها أثرها على النهوض بالتطورات النوعية التي أحرزها التقدم الياباني بشكل كبير؛ ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة قد تطورت عبر المراحل التاريخية لتطور المجتمع الياباني وقد أكد الباحثين مرورها بخمسة مراحل تطويرية هي: (١)

| | |
|-----------------------|--------------------------|
| الفحص والتفتيش | Inspection |
| مراقبة الجودة | Quality Control |
| تأكيد الجودة | Quality Assurance |
| حلقات السيطرة النوعية | Quality Control Circles |
| إدارة الجودة الشاملة | Total Quality Management |

(١) خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، مصدر سبق ذكره، ص ٨٩

شكل رقم (٢) مراحل التطور لإدارة الجودة الشاملة



أهمية إدارة الجودة الشاملة:

وقد اتضح من خلال العمل من خلال إدارة الجودة الشاملة تحقيق العديد من آفاق النجاح كما يلي:^١

١-تقليص الحوادث والشكاوى؛ فقد حازت شركة فلوريدا للقوة والإضاءة على جائزة (Deming) عام ١٩٨٨، وذلك لأنها قلصت الخدمات المقدمة للمستهلكين نتيجة الشكاوى من قبلهم من معدل ١٠٠ دقيقة عام ١٩٨٢ إلى معدل ٤٨ دقيقة عام ١٩٨٨، كما ساهمت في تقليص الحوادث للعاملين من ٣ إلى ١، وذلك بفضل إدارة الجودة الشاملة.

٢-زيادة الكفاءة؛ فقد تم استخدام إدارة الجودة الشاملة من قبل (Cirobank) منذ عام ١٩٨٨ وقد تم من خلال ذلك تحسين ٢٨ مشروع خلال السنة الأولى من

^١ إدارة الجودة الشاملة، مصدر سابق، ص ٨١

التطبيق، وتم خلال ١٩٩٠ تسجيل ١٥٠٠ مشروع واستكمل من خلالها أكثر من ٣٠٠ مشروع، وقد حققت بذلك ادخارا قدره ٤ مليون دولار.

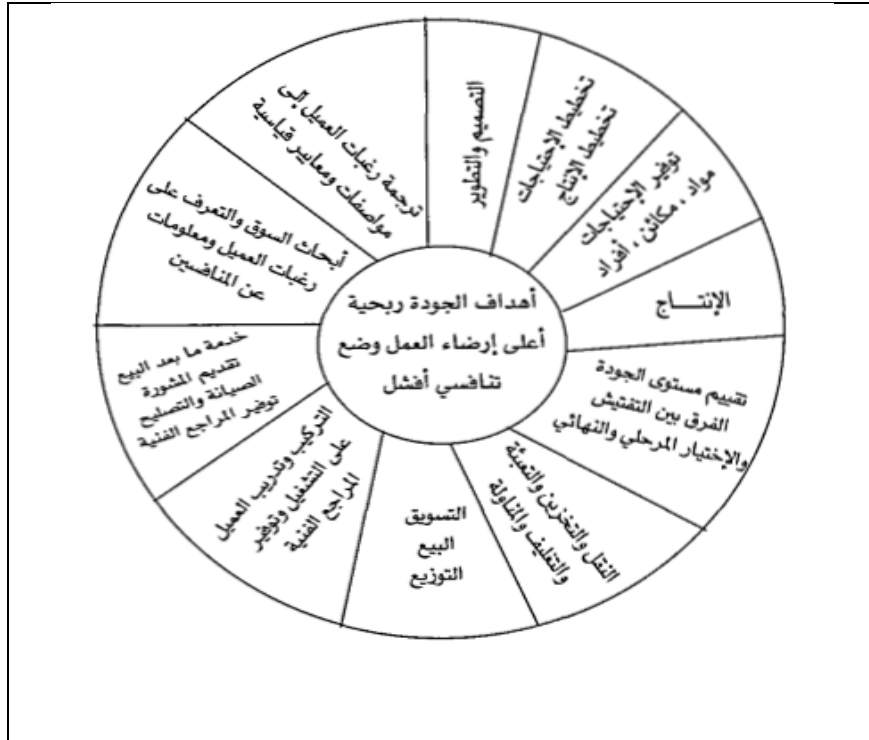
٣- تحقيق منافع ووفورات متعددة؛ فقد حققت شركة (IBM) الامريكية العديد من الوفورات والمنافع ذات الأثر الفعال في تحقيق أهدافها من خلال استخدامها أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

٤- تحقيق وفورات متعددة في مجال الاتصالات والمشاركة الفاعلة؛ فقد حققت شركة (Pirellireckan) وفورات مالية قدرها ١١ مليون من خلال تحسين سبل الاتصالات والتعاون الهادف الذي حققته جراء استخدام أساليب الجودة الشاملة.

عناصر إدارة الجودة الشاملة:

بدأت إدارة الجودة الشاملة في اليابان ثم انتقلت لأوروبا والولايات المتحدة الامريكية وتم تحديد المعايير والعناصر الأساسية والتي ينبغي توافرها.

شكل رقم (٣) عناصر إدارة الجودة الشاملة



مرتكزات إدارة الجودة الشاملة:

تعد المرتكزات الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ذات أهمية كبيرة في إطار التطبيق العملي في مختلف المنظمات الإنسانية العاملة؛ إذ أن هذه المرتكزات من شأنها أن تشير إلى الحقائق الأساسية التي ينبغي أن يركز عليها عند الشروع باستخدام هذا الأسلوب في مختلف المنظمات، وأهم هذه المرتكزات ما يلي:

١- التركيز على العميل: فالعميل هو المحور الأساسي للأنشطة التي تتعلق بإدارة الجودة الشاملة، إذ أن جائزة مالكوم العالمية أعطت ٢٥٪ من علاماتها لاهتمام المنظمة بعملائها وتحقيق رغباتهم، وقد شمل مصطلح العميل في إدارة الجودة الشاملة كلا من العميل الخارجي والذي هو المستهلك الذي تتمحور الجهود من أجل تحقيق رغباته، والعميل الداخلي والذي يتمثل في شخص العاملين في الوحدات التنظيمية المختلفة.

٢- التركيز على إدارة القوى البشرية: فهذا المركز من أهم الركائز التي يتحقق للمنظمة أهدافها، فتحقيق النجاح يستدعي تكريس الاهتمام والعناية اللازمة بالأفراد بدءاً من عملية الاختيار والتعيين وتقييم الأداء وبرامج التدريب والتطوير وأساليب التحفيز والسعي لإثبات الفرق الذاتية في العمل والمشاركة والتعاون وإظهار صورة العمل الجماعي، وكل ذلك لغرض تحقيق التحسين المستمر في الأداء.

٣- نظام المعلومات والتغذية الراجعة: يعتبر توفر نظام المعلومات والتغذية المرتدة من أكثر العوامل الهادفة لتحقيق نجاح المنظمة سيما وإن توفير المقاييس والمعايير الهامة للجودة ذات أثر بالغ في تحقيق الأهداف، إذ أن اتخاذ القرارات الصحيحة مرتبط بشكل كبير بتوفر المعلومات والبيانات الصحيحة، كما أن استمرارية التحسين المستمر يقترن بفعالية التدفق المعلوماتي وجودة أنظمة الاسترجاع الفاعلة.

٤- توكيد الجودة: فتوكيد الجودة ذو أثر فعال في نجاح نظام إدارة الجودة الشاملة سيما وأن ذلك يعتمد على تصميم المنتج بدقة المعايير والمواصفات المعتمدة في التصميم

والتجهيز ذو أثر فعال في تحقيق نجاح دقة المطابقة مع التصميم أثناء الأداء الفعلي للعملية الإنتاجية.

٥-التحسين المستمر: وهو ذو أهمية في ترصين المنتج وتحقيق ملائمة والتغيرات المستمرة في حاجات المستهلكين ، وهذا المرتكز يتطلب سرعة الاستجابة للتغيرات من ناحية وتبسيط الإجراءات والفعاليات من جهة أخرى ؛ فالعلاقة وثيقة بين الجودة وسرعة الاستجابة للتطوير والإنتاجية ، ويجب أن يؤخذ معيار التكامل بعين الاعتبار عند اعتماد أي تطوير أو تغيير أو تحسين مستهدف، وقد أكد (Vondermbse and White) أن مكونات التحسين المستمر تبدأ بتتبع الإجراءات ، ثم تعيين فرق لتحديد العمليات المحتاجة لتحسين ، ثم استخدام طرق التحليل وأدوات حل المشاكل ، ثم استخدام دائرة (خطط - اعمل - افحص - نفذ)، وختم ذلك بتوثيق إجراءات التحسين.

معايير إدارة الجودة الشاملة

معايير الأيزو 9000 :

يتم تأسيس نظام إدارة الجودة الشاملة على ثماني مبادئ موضحة في وثيقة الأيزو للمؤسسة الدولية، والأيزو هو شبكة مكونة المعاهد الدولية للمعايرة في أكثر من ١٤٨ دولة، تمثل كل دولة عضو واحد، ومقر هذه المؤسسة الدولية في مدينة جنيف بسويسرا، ويقوم المركز بتنظيم وتنسيق نظام الأيزو.

تم وضع وتطوير معايير الأيزو كي تساعد المؤسسات بغض النظر عن حجمها وطبيعة عملها في تنفيذ وتشغيل نظام الإدارة للجودة الشاملة بحيث يتسم بالفعالية، وتضم مبادئ ثمانية للجودة وهي مدرجة في قائمة وثيقة الأيزو 9000 وهي:

التركيز على العميل والقيادة وإشراك الأفراد ومنهج العملية ومنهج النظام في الإدارة والتحسين المستمر والمنهج الواقعي لاتخاذ القرار وعلاقات الموردين المتبادلة النافعة.

فالأيزو بهذا تقدم إطار عمل يسمح للمؤسسات بتطوير منهج موثق ومراقب، ومنهج معياري لإدارة الجودة أفضل من منهج العجلة المطلقة الغير منظم.^١

معايير بالدريج

أسس الكونجرس الأمريكي المعايير المتعلقة بالتميز في الأداء في عام ١٩٨٧ كجزء من الجائزة القومية للجودة والمعروفة بجائزة بالدريج القومية للجودة، وقد كان الهدف من هذا البرنامج هو الاعتراف بالمؤسسات الأمريكية وإنجازاتها في مجال الجودة والأداء وزيادة الوعي بشأن أهمية الجودة وامتيار الأداء كمزية تنافسية.

وقد استخدمت معايير بالدريج بواسطة الآلاف من المؤسسات الأمريكية للوصول إلى المستوى المطلوب من التنافس ولتحسين الأداء، وقد تم تحديث هذ المعايير لمساعدة المؤسسات في الاستجابة للتحديات الحالية؛ مثل الانفتاح والشفافية في التوجيه والأخلاق، والحاجة لخلق منتجات ذات قيمة للزبائن، وتحديات الابتكار السريع، والاستفادة من المعرفة، والعديد من المعايير التي تسهم في تقديم إطار عمل قيم من شأنه مساعدة المنشأة في ظل مناخ أعمال يتسم بالتغير السريع واللاتأكدية.

وتتجسد القيم الجوهرية والمفاهيم الخاصة بمعايير بالدريج في الأقسام السبعة الآتية: في القيادة والتخطيط الاستراتيجي والتركيز على العميل والسوق والقياس والتحليل وإدارة المعرفة والتركيز على الموارد البشرية وإدارة العملية ونتائج العمل التجاري.^٢

^١ بنيلوب بيرزبكوف، سيجما ستة للتميز في مجال الأعمال، ترجمة محمد يوسف، مكتبة العبيكان، الرياض، الطبعة الأولى، ١٤٢٩، ص ٤٠ و ٣٩

^٢ سيجما ستة للتميز في مجال الأعمال، مصدر سابق، ص ٤٢ و ٤٣

المبحث الثالث

النظام الإداري (كايزن)

للتحسين المستمر

كان كل ما يعرف عن الإدارة اليابانية وكذلك الصناعة أنها عملية التوفيق والملاءمة للتراث والثقافة اليابانية وضمن معطيات جغرافية وتاريخية وديموغرافية أدت للنجاح والتميز ، إلا أن في خلال الخمسين عاما من النقل والمحاكاة والتقليد تمكنوا من الإتيان بمفاهيم وابتكارات ونظريات إدارية يابانية صرفة مثل نظام (Kaizen) والذي ابتكره الدكتور مساكى إيماي (Dr. Masaaki Imai) رئيس وصاحب معهد كايزن في طوكيو وفتح عشرات الفروع لمعهد في دول العالم منذ صدور كتابه باللغة الإنجليزية الذي تصدر أكثر الكتب لفترة ثلاث سنوات ، وقد تم ترجمته بعد ذلك الى اليابانية والاسبانية والفرنسية والبرتغالية والإيطالية والكورية والعربية مؤخرا.^١

وقد كان (Dr. Masaaki Imai) في الخمسينات ممثلا للحكومة اليابانية في مركز الإنتاجية الياباني في أمريكا ، يستقبل البعثات اليابانية التي تزور وتتدرب في المصانع الأمريكية ، وتفرغ بعد ذلك للعمل الاستشاري منطلقا من أمريكا وأروبا ، للإشراف على البعثات الأمريكية والأوروبية لزيارة المصانع اليابانية التي حصلت على حصلت ديمنغ ؛ لتعريفهم على حلقات الجودة والمصانع الحاصلة على جائزة صيانة المصانع وكذلك للاطلاع على تجربة تويوتا في نظام الاقتراحات الجماعية وإدارة الوقت ، والتي أدت الى استمرارية التحسين والابتكار الياباني في مناهج إدارة النوعية الشاملة وإدارة برمجة الصيانة المستمرة وغيرها من الأنظمة الجزئية المبتكرة في تلك الشركات ، ولكثرة الأسئلة التي يطرحها الزوار عن كيفية انتقال هذه المناهج الى بلدانهم ومصانعهم ، قام بتجميع نهج يتكون من كل الأنظمة السابقة وأسماها (Kaizen) والذي

^١ استراتيجية الإدارة اليابانية، مصدر سابق، ص ٢١٤

يعني بالدقة التعبير للجزء الأول من الكلمة (KAI) والتي تعني التغير التدريجي ، و (ZEN) والتي تعني الزيادة الطفيفة والتحسين المستمر .

مفهوم الكايزن:

ان أسلوب كايزن ليست ابتكارا او اختراعا مفهوم أو أسلوب جديد، بل عملية تحسين وتطوير واسراع في أفضل استخدام لما هو متوفر من مدخلات تشغيلية معروفة من معدات ورجال وأساليب عمل وتقنيات مستخدمة، ومحاولة التحسين خطوة بخطوة من دون أي تكاليف مالية إضافية كما في الاختراع والابتكار.

وان كان الفكر الإداري الغربي يركز على ضرورة تخصيص الأموال لشراء معدات جديدة، او تقنية جديدة إذا أردت التحسين والتطوير، فإن الفكر الياباني حسب أسلوب كايزن يركز على ضرورة اتخاذ كافة تدابير 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.^١

أهمية أسلوب الكايزن:

إن من أهم الفذلكات للنظام والفكر الإداري الياباني بأن المستهلك هو الأساس وهو الأولوية وهذا ينعكس في أسلوب كايزن في إدارة النوعية الشاملة أو نظام (QCD) والذي يحتوي:

النوعية: Quality

التكلفة: Cost

التسليم: Delivery

وكذلك فإن الاهتمام الإداري الياباني لا يهتم بأولوية الربح على حساب المستهلك والذي يعمل نظام كايزن على التحسين المستمر لصالحه، ولا يركز الفكر

^١ المصدر السابق، ص ٢١٤

الإداري الياباني كذلك على أولوية النتائج القصيرة المدى؛ إنما يركز على غرض ارضاء المستهلك الطويل الأمد الذي من خلاله تستمد الشركة الحاجة الى منتجات جديدة تستمدتها من رغبات المستهلك الذي يطلب شراؤها.

أما التسليم فيعني إيصال المنتج أو الخدمة للمستهلك في الوقت المطلوب مما يؤكد الكفاءة والإنتاجية المطلوبة بشكل عام ، فالفكر الإداري الياباني يركز على النوعية أولاً ودائماً كبدائية وليس التوريد أولاً ، إذ أن التوريد أولاً قد يؤدي الى تشغيل المكائن لمدة ٢٤ ساعة مما يؤدي للعطل والإسراع في التوريد على حساب النوعية ، فإدراك النوعية المتميزة للمنتج أو الخدمة حتى بتكلفة عالية يمكن الشركة من الاستطاعة على المدى الطويل تجبير التكلفة على المستهلك وتحافظ على حصة عالية من السوق مقارنة بالشركة التي تحقق النوعية العادية وبأقل التكاليف والتوريد المؤقت.

المفاهيم الأساسية في أسلوب الكايزن:

مفهوم النوعية والتكلفة والتسليم (QCD):

إن أسلوب الكايزن في التحسين المستمر يستمد أهميته في انه يظهر من خلال مفاهيمه الأساسية الأولى الاهتمام البالغ والشديد بالنوعية والتكلفة والتسليم.

ومن الانطلاق من هذا المفهوم فإنه لا يتم التركيز على نوعية جيدة متميزة وبأقل التكاليف وبكميات كبيرة في البداية، بل بنوعية جيدة ومن ثم بكميات كبيرة مرتبطة بالإصلاح الاقتصادي المعروف باقتصاديات الحجم والذي يؤدي إلى أقل التكاليف، وتبتدى الشركة بالإنتاج للسلعة أو الخدمة النوعية أولاً بكميات محددة لقياس مدى قبولها دون التركيز على التكلفة، وبعد استيعاب واتقان التقنية يتم الانتقال الى المرحلة الثانية في تخفيض التكاليف وبكميات ودون التضحية بالنوعية، وهذا ما يعنيه الفكر الإداري الياباني بالنوعية أولاً.

فتحسين 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 (Dr. Masaaki Imai) أن الإداريين الغربيين يعتقدون بتقليل التكاليف بمعناها غير الأخلاقي في القطع والقص بتنزيل 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.^١

مفهوم الوقت المحدد (JIT):

والمفهوم الثاني من مفاهيم أسلوب الكايزن الأساسية هو أسلوب الوقت المحدد الذي ابتكره (Taichi Onho) أحد مدراء شركة تويوتا وممارسته بشكل واسع منذ عشرين عاما والذي عرفه بأنه إنتاج أكبر كمية ممكنة إلى الحد المطلوب، والاعتقاد السائد أن هذا لأسلوب يركز على رقابة المخزون أو تعديل خطوط الإنتاج ويصعب عليهم التعرف على الكلمات اليابانية الثلاثة المفتاحية والتي تستخدمها تويوتا في هذا السياق والتي تبدأ بحرف (M) وهي:

١-مودا (Muda) وتعني التقليل من الأتلاف والأعطال.

٢-موري (Muri) وتعني تخفيض إجهاد الفرد والماكينة.

٣-مورا (Mura) وتعني التقليل من الاختلاف والتناقض.^٢

ويرى (Taichi Onho) أن نظام في الوقت المحدد (Just In Time) هو التركيز على هذه الكلمات الثلاث من مجموعات العمل ونظام الاقتراحات في تويوتا والذي انتقل لكافة الشركات اليابانية.

الثقافة اليابانية تدعو للتركيز عند النظر للأشياء لشيئين، أولهما: التحديق والنقرس البصري، والثانية بالتحليل والتمحيص في الدقائق الصغيرة بحثا عند أحد الكلمات المفتاحية الثلاث المبتدئة بحرف (M) وهذا بنظره يعتبر بداية لتطبيق نظام كايزن.

^١ المصدر السابق، ص ٢١٤

^٢ أحمد مازن الشقيري، خواطر شاب، مكتبة العبيكان، الرياض، الطبعة الأولى، ٢٠١٠، ص ٤٧

ومع أن النوعية والتكلفة والتوريد تركز على ماهية النوعية التي يريدها ويحتاجون 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.

مفهوم الصيانة الإنتاجية الشاملة:

ويرافق المفهومين السابقين مفهوم ثالث يسمى الصيانة الإنتاجية الشاملة، والذي يؤكد ضرورة صيانة الآلات والمعدات ونتاجها بتقليل الإجهاد والأعطال وتواجد الماكينة العملي، فإذا تحققت النوعية الجيدة والصيانة الدائمة للمكائن والمعدات ورافقها كذلك الأسلوب المبتكر من تويوتا (JIT) الذي لا يعمل بغياب المفهومين السابقين، فإن الأبعاد الثلاثة لنظام كايزن تكون قد ارتبطت وترابطت وتآلفت لتحقيق الأهداف العامة للإدارة اليابانية، الأول بالنوعية الأفضل، والثاني مكائن مصانة، والثالث بتقليل التكاليف الإنتاجية.

عوامل نجاح أسلوب الكايزن:

ويبقى قبل كل ذلك بعض الأساليب الإدارية الوقائية الرئيسية لنجاح كايزن في إدارة النوعية الشاملة والتحسين المستمر وهما التتميط أو التقنين (Standardization) وأرض الواقع المسماة باليابانية (Gemba).

التتميط أو التقنين (Standardization):

فالإدارة اليابانية الجماعية تقرر الأولويات التحسينية المطلوبة وهي كما سبق تحديدها بالترتيب النوعية الأفضل، والتكلفة الأقل، والتوريد المطلوب، وإذا أردنا التحسين فانه يجب علينا أولاً ان نتعرف على دقائق العمل الحالي وكيفيةها حتى يتم تقسيم العمل بالصورة الصحيحة.

جدول رقم (٤) نموذج التحسين المطلوب

| المستوى الإداري | | الأداء المطلوب |
|------------------|--|----------------------|
| الإدارة العليا | | تحسين صيانة |
| الإدارة المتوسطة | | تحسين صيانة |
| المشرفين | | تحسين صيانة ، مداومة |
| العمال | | تحسين صيانة ، محافظة |

المصدر: إبراهيم عبدالله المنيف ، استراتيجية الإدارة اليابانية، ص ٢٢٠

ومن منطلق الادراك السليم يمكن الرؤية أن العمل ينقسم بالتساوي ما بين جزأين أولهما الصيانة والمحافظة والمداومة والإبقاء عل العمل حسب إجراءاته القائم والتنميط 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.^١

وعلى أثر ذلك يتم صياغة معايير جديدة مؤدية للتحسين، وبهذا فان ثلاثة ابعاد 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 المداومة على عمل الأشياء حسب المعايير التنظيمية الموجودة ، والمشرف يشكل ٢٥٪ من عمله في التحسين و ٧٥٪ من عمله في الصيانة للعمل القائم ، وتتغير النسبة بالعكس للإدارة المتوسطة لتصبح ٧٥٪ للتحسين ٢٥٪ للمحافظة على ما هو قائم، وتنتهي بالإدارة العليا التي يكون اهتمامها منصبا على التحسين نسبيا ، وفي مجمل الامر فإن التحسين المستمر مصدره المحافظة والمداومة والإبقاء على العمل القائم وتعنى بالمحافظة والصيانة للمعدات والمكائن وتشغيلها حسب التنميط أو التقنين الموجود والسائد ، ومن

^١ استراتيجية الإدارة اليابانية، مصدر سابق، ص ٢٢٠

ثم التحسين عن طريق التتميط للأفضل ، لأنه يحقق الوقاية من الأخطاء والأعطال المتكررة والرقابة على إحداث التحسين النوعي.^١

أرض الحدث (Gemba):

والعامل الثاني هو ما يطلقون عليه في اليابانية (Gemba) وتعني المكان الذي يحدث فيه العمل، ففي المصنع يكون القسم الخاص بالعمل وفي المكتب الهندسي عند طاولة الرسم.

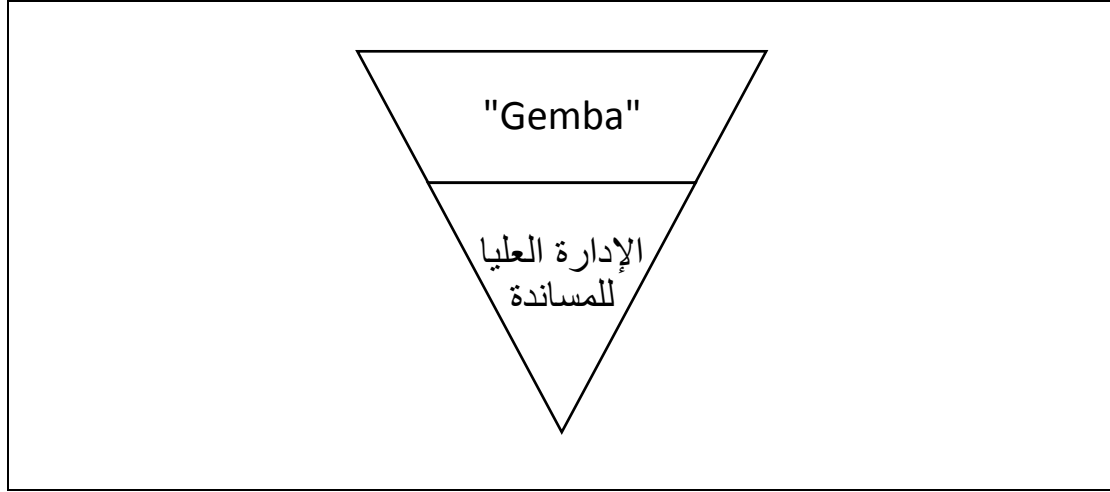
وتتميز بوجود المبادئ الخمسة المساعدة في (Gemba) والتي يبتدئ التحسين المستمر بها هي:

- ١- الذهاب الى موقع الحدث عند حدوث أي انحراف وخلل.
- ٢- الاستفسار رأسا من المختص والمسؤول والنظر من منظور الثقافة اليابانية الثنائي باللمس والاستطلاع عن سبب الانحراف بهدوء وصبر.
- ٣- اتخاذ التدابير الوقائية الأولية رأسا.
- ٤- إيجاد جذور المشكلة وحلها في مجموعات العمل.
- ٥- إعداد التتميط والتقنين والمعايير الجديدة للوقاية من حدوث أي أثر على النوعية مرة أخرى.

إن الإدارة اليابانية من خلال نظرتها المدركة المؤدية للإجراء السليم ترى أن الاكتشافات والاختراعات والتحسينات تأتي من خلال النزول إلى أرض الواقع من مجرد التركيز على المبدأ الأول والثاني، وأن الحل يكمن في المبدأين الرابع والخامس، والقيمة الحقيقية ولمهمة في المبادئ الخمسة هي الإدراك الثابت بأن أرض الحدث أهم موقع للإدارة لتحديد المشكلة وصناعة واتخاذ القرار بالتحسين المستمر، فالإدارة العليا ترى نفسها مساعدة للعاملين في أرض الحدث.

^١ المصدر السابق، ص ٢٢١

شكل رقم (٤) مساندة الإدارة لموقع الحدث



المصدر: إبراهيم عبدالله المنيف ، استراتيجية الإدارة اليابانية، ص ٢٢٢

عليه فإن الإدارة تكون مسؤوليتها على أرض الحدث إعداد لمعايير وتقويم الإدارة عندما يحدث خلل أو عند عرض الأفكار التحسينية، فالإدارة هنا مسؤولة عن ذلك؛ لأن معظم الاسترخاءات وعدم حصول التحسين المستمر مصدره الإدارة التي لا تهتم بالنزول إلى موقع الحدث ولا تعيره أهمية ما يجعلها منقطعة الاتصال تماما وغير مدركة لما يحصل بالواقع.

المبادئ الثلاثة للكايزن:

هناك ثلاث مبادئ للكايزن في التنفيذ وهي:

- ١- لا تستلمها: أي لا تستلم أي تالف ممن قبلك لأنه يؤثر على الإنتاجية.
- ٢- لا تنفذها: أي لا تعمل أي منتج تالف من خلال جزئية عملك.
- ٣- لا تمررها: أي لا تمرر تالف لمن يليك في إجراءات العمل.

وهذه المبادئ الأربعة للكايزن توضح أن المدخلات ذات النوعية الجيدة وذات التشغيل الجيد تكون مخرجاتها بلا شك جيدة، وهذا يعني أن تحسين النوعية هو

الأصل في العمل وهو الشغل الشاغل للجميع، دون أي استثناء ودون مسؤولية جهة رقابية، بل وجود رقابة ذاتية، ما يؤدي بدوره إلى ضمان وتوثيق النوعية الجيدة.^١

ختاماً فإن هذا الفصل المفاهيمي قد حاول توضيح الاتجاهات الحديثة في الإدارة فتناول الهندرة ، والحكمانية ، والمنظمة المتعلمة ، والتعلم التنظيمي ، وإدارة المعرفة ، والتمكين ، وتحدث عن إدارة الجودة الشاملة ومراحلها ، تناول أسلوب الكايزن الإداري كونه أحد الأساليب المنهجية في التحسين المستمر، وسيتناول الفصل التالي الثوابت والمتغيرات في البيئة اليابانية والقيم الاجتماعية والإدارية.

^١ استراتيجية الإدارة اليابانية، مصدر سابق، ص ٢٢٣

الفصل الثاني

اليابان الثوابت والمتغيرات والقيم الاجتماعية والمميزات الإدارية

يتناول هذا الفصل جوانب أساسية من عمق الإدارة اليابانية، فيتحدث المبحث الأول عن الثوابت والمتغيرات الأساسية في البيئة اليابانية والتي أثرت بشكل كبير في قيام أنماط التحسين المستمر، أما المبحث الثاني فيتناول القيم الاجتماعية المكونة للفرد الياباني، ويتناول المبحث الثالث الحديث عن الاستراتيجيات الإدارية اليابانية.

المبحث الأول

الثوابت والمتغيرات في البيئة اليابانية

هنالك العديد من الثوابت التي أثرت البيئة اليابانية وبدورها أثرت في الطبيعة الاستراتيجية في التعاطي مع العوامل البيئة المختلفة، وكذلك فإن هذه المتغيرات قد ساهمت في خلق إدارة يابانية مقتدرة، وهي:

١ - الجغرافيا:

اليابان بلد جزيرة في شرق آسيا تتكون من أرخبيل بركاني طبقي يمتد على طول الساحل الأطلسي لآسيا، فتقع اليابان بين ٢٤ درجة عرض و ٤٦ درجة شمالا ودرجتي طول ١٢٣ درجة و ١٤٦ درجة شرقا، يفصلها عن روسيا بحر أوخستك، وإلى الشرق قليلا من كوريا يفصلها بحر اليابان، وإلى الشرق والشمال الشرقي من الصين وتايوان، ويفصلها بحر الصين الشرقي.^١

^١ جغرافيا اليابان، موقع المعرفة، ٢٧/١٠/٢٠١٤، www.marefa.org، ص ٣

تقع اليابان في شرق القارة الآسيوية، وتتكون من سلسلة من الجزر (حوالي أربعة آلاف جزيرة) تمتد بين الشمال والجنوب على شكل أرخبيل طوله ٣٠٠٠ كم، أربع منها رئيسية (هونشو - شيكوكو - كيوشو - هوكايدو)، وجزر اليابان مقسمة إدارياً من قبل الحكومة إلى ٤٣ ولاية وأربع بلديات، مساحتها الإجمالية ٣٧٧،٨٧٧ كيلو متراً مربعاً، أي ما يعادل تقريباً مساحة ألمانيا وسويسرا معاً وأصغر من كاليفورنيا بقليل، والمسافة بين اليابان وأرض القارة عند أقرب نقطة تبلغ حوالي ١٨٠ كلم، وهذا الوضع الجغرافي جعلها وحيدة نسبياً على الصعيد الجغرافي والثقافي، فأنتجت ثقافة خاصة بها بالغة التميز.^١

ويبلغ إجمالي تعداد سكان اليابان حوالي ١٢٧ مليون نسمة، وهي بذلك تعتبر سابع دولة أكثر تعداداً بالسكان، عاصمتها طوكيو. ويشكل اليابانيون حوالي ٩٩,٤٪ من السكان، والكوريون ٠,٥٪، وما تبقى وقدره ٠,١٪ فهم من الجنسيات المختلفة. يعيش أكثر من ٧٩٪ من السكان في المدن الكبرى، والباقي في القرى والأرياف، ويعمل ٣٥٪ من السكان في الصناعة، بينما يعمل ٢٧٪ منهم في الزراعة، وهناك ما يقرب من ٧٠٠ ألف صياد يعملون في مهنة صيد الأسماك، أما باقي السكان فيعملون في التجارة والمهن الحرة، وكموظفين في الدوائر الحكومية للدولة والمؤسسات الخاصة. واللغة اليابانية هي اللغة الرسمية، والين هو العملة المستخدمة، وتغطي الجبال والغابات الكثيفة ثلثي الأراضي اليابانية، وتتنحصر الصناعة والزراعة والمناطق السكنية ونحوها في السهول المحاذية للسواحل. لهذا فإن الكثافة السكانية في المدن الساحلية عالية جداً، مما تسبب في ارتفاع أسعار الأراضي.^٢

تتميز اليابان بأنها دولة صغيرة المساحة وثرواتها الطبيعية تكاد تكون معدومة الى جانب ان ١٢ % فقط من أراضيها صالح للزراعة وان فترة الزراعة لا

^١ الهيئة القومية اليابانية للسياحة، نظرة عامة عن اليابان، ٢٠١٦/٣/١٣، www.alyaban.travel، ص ٢
^٢ حسن البائع عبد العاطي، التجربة اليابانية نموذج الترقى بعد الترقى، ٢٠٠٩/٧/٢٥، <http://uqu.edu.sa>، ص ٢

تزيد باي حال من الأحوال عن ٢٦٠ يوما في العام لأسباب تتعلق بانعدام الزراعة كليا في فصل الصيف بسبب الرطوبة.

ولعل الناظر لليابان لأول وهلة ليرى أن أثر الأرض من حيث الموقع والطقس والحجم الصغير بكل المقاييس والثروات الطبيعية المعدومة واضح جدا على حياة اليابانيين كحقيقة ملموسة من حيث القدرة الجدية للتنمية والتوجه العام ، والاعتقاد السائد بصغر حجمها يرتبط بمقارنتها بجيرانها من حيث عدد السكان إذ أن سكان الهند والصين يصل كل منهما الى الف مليون وامريكا وروسيا وكلاهما الى ما يقارب ٢٥٠ مليون لكل منهما وكذلك اندونيسيا والبرازيل لكل منهما ما يقارب ٢٥٠ مليونا ، بينما تصل اليابان الى ٢٠٪ فقط من حجم اندونيسيا وعدد سكانها يزيد عن ١٢٥ مليون ياباني وبهذا العدد فهي اكثر من ضعف أي دولة اوروبية من الدول الأربعة الكبرى، ومع كل ذلك تعد الثانية اقتصاديا بعد الولايات المتحدة من حيث معظم المقاييس الاقتصادية، وكذلك فان اليابان جغرافيا تجابه مشكلة ان ١٢٪ فقط من أراضيها صالح للزراعة ويمكن استغلاله زراعيًا بجانب ان فترة الزراعة لديهم تصل الى ٢٦٠ يوما بحد اعلى وذلك نظرا لأسباب مرتبطة بانعدام الزراعة بشكل كلي فيفصل الصيف بأسباب الرطوبة، والشتاء الذي تكثر فيه الأعاصير التايفونية التي تؤدي بخسائر كبيرة في الأرواح والممتلكات بشكل مؤثر.^١

وكذلك فان الاعتماد على المنتجات الزراعية كان مشوبا بالمخاطر فقاسى المزارع الياباني كثيرا من كوارث ولذلك فان النجاح يتطلب منهم العمل المضني الشاق حتى يتغلب ولو جزئيا على الخسائر وما يتبعها من فترات العوز والضنك.^٢

فالتجديد والابتكار الياباني واستخدام التقنيات الحديثة في كافة جوانب نظرا للحتمية البيئية وقسوة الطبيعة على اليابان، وبذلك فانه لم يكن امامهم الا الكفاءة وهي

^١ استراتيجية الإدارة اليابانية، مصدر سابق، ص ٢٢

^٢ ميري هوابت، التربة والتحدى التجربة اليابانية، ترجمة سعد مرسي أحمد، مكتبة عالم الكتب، القاهرة، الطبعة الأولى، ١٩٩١، ص ٣١

من اهم خصائص الإدارة اليابانية، إذ ان مستوى الإنتاج قد ازداد بنسبة ٤٠٠ ٪ مقارنة بالولايات المتحدة خلال السنوات التي أعقبت الحرب العالمية الثانية.

ومما سبق يستخلص أن جغرافيا اليابان تقتقر إلى الثروات الطبيعية وحجم أراضيها الممكن استخدامها صغير جدا مقارنة بأي بلد آخر بالعالم، مع إضافة الخاصية اليابانية المتمثلة بالهزات والانفجارات البركانية، ومن هذه الخصائص الجغرافية تبعث الإدارة اليابانية في تساط هاجس القلة والندرة والبقاء وإن كان لهذه الابعاد الثلاثة ارتباط في كثير من خصائص الإدارة اليابانية الأخرى، وبذلك فان الجغرافيا اليابانية حددت خصائص الإدارة اليابانية ومنها الصبر الطويل وما يشق من سلوكهم في توجيههم نحو الأداء والنتائج الطويلة الأمد وعدم الاهتمام والاكتراث بالنتائج القصيرة الأمد.^١

٢- الثروة البشرية:

إن أعظم اكتشافات اليابان هو الانسان ذاته , اذ بهذا الانسان وبفضله وقف اليابان بآباء وشموخ على أبواب النهضة الادرية والحضارية , فجوهر التجربة الإدارية اليابانية المتفردة هو الارتكاز على الانسان والايمان بقدراته الخلاقة وتفجير طاقاته غير المحدودة , وغرس عناصر الطموح والتضحية والتحدي بالتوازي مع التعليم والتدريب والعمل , وتعد اليابان في طليعة الدول التي استثمرت في الرأسمال البشري التي لا تقتصر عملية التعليم فيها على سنوات الدراسة فقط , بل تستمر طوال سنوات العمل والإنتاج , ومن هنا فان اليابانيون قوم منتجون منذ فجر التاريخ وهم يشترطون لاستمرارهم وتفوقهم وتقديمهم ان كل يد ينبغي ان تعمل.^٢

وإذا أسلمنا بان البشر كلهم من أصل واحد وأن الانسان في المجتمعات المتقدمة لا يولد وهو أكثر نكاء من الذين يولدون في مجتمعات متخلفة فيكون الفارق

^١ استراتيجية الإدارة اليابانية، مصدر سابق، ص ٢٤

^٢ سلمان بونعمان، التجربة اليابانية دراسة في أسس النموذج النهضوي، مركز إيماء للبحوث والدراسات، بيروت، الطبعة الأولى، ٢٠١٢، ص ١٢٦

الوحيد مرتبطا في آثار الجغرافيا والتاريخ والتراث والقيم والعادات التي ترسم النمط والسلوك والاتجاهات وفان الانسان الياباني تتفاعل مع هذه العناصر ووجه طاقته الذهنية لتتمية واتساع المعرفة بالعمل الجاد والابتكار في تكوين قاعدة أساسها الأول هو ميلاد القدرة الذاتية المحققة للإرادة.

وبما ان عصر النهضة الصناعية الأولى في العالم ابتداء من العام ١٧٦٠ حتى ١٨٦٠، فقد استفادت اليابان في بناء الانسان الياباني مع بداية عصر الميجي عام ١٨٦٨ عندما استعاد الامبراطور سلطاته وبدا في النقلة النوعية لليابان مع بداية عصر النهضة الصناعية الثانية المسماة بالأداء التلقائي والتي ابتدأت في العالم عام ١٨٦٠. وهذه ميزة استفاد منها الانسان الياباني في انتقاله للمرحلة الثانية مع بداية ما اتفق على تسميته بعصر الميجي أو عصر صياغة التاريخ الياباني الحديث.^١

فالروح الخاصة بالموارد البشري الياباني من اهم الأمور فهي روح تتسم بالوطنية والإخلاص والتحدي وتقديس قيمة العمل والتفاني، وقد ألمح السفير الأمريكي (أدوين رايشاور) الى ذلك حينما ذكر بأن سر نهضة اليابانيين هو إرادة الانتقام من التاريخ وبناء الإنسان الذي كرسه نظام التعليم والثقافة.^٢

وهنا تجدر الإشارة الى قضية كانت قد ثارت في اليابان بعد دراسات كانت وزارة الصحة اليابانية قد أعدتها، وتنادي فيه بالتخفيف من ظاهرة إدمان العمل لأنه يؤثر بشكل كبير على الحياة العادية للثروة البشرية وعلى إثره قامت وزارة الصحة بإنشاء عيادات للتخفيف من الإدمان على العمل لأن المكانة الدولية الاقتصادية لليابان سببها الثروة البشرية ولا يمكن التضحية بها بسبب هذا الإدمان، فثارت فئة كبيرة كانت ترى توجه اخر مغيارا تماما وترى أن عشق العمل هو الذي أوصلهم الى المكانة الاقتصادية في الاسرة الدولية.^٣

^١ استراتيجية الإدارة اليابانية، مصدر سابق، ص ٥١

^٢ التجربة اليابانية دراسة في أسس النموذج النهضوي، مصدر سابق، ص ١٣٠

^٣ استراتيجية الإدارة اليابانية، مصدر سابق، ص ٥٣

ولذلك فإن اليابان لم تنهض مصادفة ولم تتطور من دون سبب، شعب يعشق العمل ويحترم العمل الجماعي ويقدره ويقدم المصلحة العامة على حساب المصالح الشخصية بشكل واضح وملحوظ لكل من درس اليابان وشعبها ولذلك كان البعض يقول: "إذا كان العالم يلهو، فاليابان تعمل".^١

وعلى صعيد تنمية رأس المال البشري كانت اليابان قد استوردت من الأفكار ما يتلاءم مع تجربتها الاجتماعية، وبخاصة الأفكار التي تثري التقنية، فجردت الأفكار من أي مضمون اجتماعي أو ثقافي واستخلصت منه ما يتلاءم مع رغبتها في تطوير عنصرها البشري وأفادت منه بما يلائم تطورها وتقدمها التقني، فلم تجر وراء نماذج تطبقها ولم تستورد خبراء إداريين من الخارج ليقوموا بإدارة الأعمال عوضا عن أبنائها، ولكنها توسعت في الابتعاث للخارج ليتفاعل أبنؤها مع الحضارة الغربية ولينهلوا من العلوم الحديثة، فتبنت اليابان أكبر حركة للترجمة شملت جميع العلوم والمعارف، فكانت النتيجة انصهار الأفكار مع أفكار اليابانيين فنقلتهم إلى الصف الأول وبدون خسائر تذكر.^٢

وهكذا أثبتت الإدارة اليابانية أن الرهان على العنصر البشري تأهيلا وتدريباً وتربية وتعلماً هو الأصوب نحو نهضة فاعلة وشاملة. فالإنسان المتعلم بأحدث العلوم العصرية والتكنولوجية المتطورة هو القادر على تحقيق النهضة المنشودة، وأن الموارد مهما كانت غنية ومتنوعة فأنها قد تسهم في عملية النهوض ولكنها تبقى مكدسة وعاجزة بمفرده عن إنجاز الفعل الإداري المبدع.^٣

٣- العزلة والانعزال:

إن موقع اليابان على خريطة العالم في أقصى شمال شرق آسيا أثر في أسلوب حياة هذا الشعب وفي رؤيته لشعوب العالم الأخرى، فالكثير من اليابانيين يرون اليابان

^١ أحمد مازن الشقيري، خواطر شاب، الجزء الثالث، مكتبة العبيكان، الرياض، الطبعة الأولى، ٢٠٠٩، ص ٨٦

^٢ محمود سفر، دراسة في البناء الحضاري، رئاسة المحاكم الشرعية والشؤون الدينية، الدوحة، الطبعة الأولى، ١٩٨٩، ص ٨٦

^٣ التجربة اليابانية دراسة في أسس النموذج النهضوي، مصدر سابق، ص ١٣٣

كتلة منعزلة عن بقية شعوب العالم، فقد ظل هذا الشعب طوال قرون موحد الأبواب ضد تيارات وتأثير الشعوب الأخرى، بعد أن صاغ لذاته عقيدته وهويته ثقافته.^١

وقد كانت اليابان تعد الدولة الوحيدة المنعزلة عن العالم ومن خلال تاريخها على مدى آلاف السنين وليس لها ارتباط حتى نهاية القرن السابع عشر إلا مع جارتها كوريا والصين، وقد استفاد حكام اليابان على مر آلاف السنين من هذه الميزة الجغرافية باتخاذ سياسة العزلة وفصلهم لشعبهم عن العالم الخارجي، مما أوجد فرصة لتكوين صورة لأمة وشعب ومتمائل ومتوحد من حيث العرق واللغة والدين والثقافة والتاريخ، وأدى إلى تكوين تماثل في السياسات الاجتماعية والاقتصادية الفريدة وغير التابعة لأي في العالم.^٢

وبالمقارنة مع تاريخ دول أخرى فإنه يمكن القول بأن اليابان قد امتصت بنجاح الصدمات الخارجية المتتالية، كما أنها استخدمتها بشكل إيجابي للتغيير والنمو المستحدث، فلقد احتفظت اليابان أيضا بشخصيتها القومية من خلال هذه العملية، فقد امتص اليابانيون عددا كبيرا من العناصر عددا من العناصر التي تتطوي على تناقضات محتملة وربما استخدموها بشكل مرن حسب مقتضيات الظروف.^٣

وإن المحددات الإيكولوجية وتفاعل البيئة والإنسان والمجال، أكسب اليابانيين تفردا وارتباطا قويا بالمجال وصل إلى حد التقديس، وخلع ملامح الشخصية اليابانية التي تتميز بالانضباط والصرامة وبالحس الجمالي المرهف، كما ساهم التجانس الثقافي والعرقى من خلال لغة متفردة ومعتقد ديني في تكوين إطار عام ومحدد.^٤

إلا إن انفتاح اليابان الجدد على العالم وعلى العلوم الغربية المختلفة ترافق مع تحولات بنوية مهمة، أهمها انهيار العلاقات الإقطاعية نتيجة للإصلاح الميجي، ولم يحصل هذا التزامن مصادفة، لأن تطور القوى المنتجة بالذات وما صاحبها من تغيرات

^١ عبد الرحمن صالح المشيقح، التفوق الياباني ولامح التجربة العربية، مكتبة العبيكان، الرياض، الطبعة الثانية، ١٩٩٦، ص ٣٦

^٢ استراتيجية الإدارة اليابانية، مصدر سابق، ص ٢٦

^٣ كينيتشي أونو، التنمية الاقتصادية في اليابان، ترجمة خليل درويش، دار الشروق، القاهرة، الطبعة الأولى، ٢٠٠٨، ص ٢٣

^٤ التجربة اليابانية دراسة في أسس النموذج النهضوي، مصدر سابق، ص ٥٨

في علاقات الإنتاج في المجتمع الياباني ولدت حاجة ماسة في الوصول إلى الإنجازات الروحية والمادية لثقافة الشعوب الأخرى.^١

ولا يمكن القول بأن الابتعاد عن العزلة كان سببا رئيسا في النهضة اليابانية، لأن الانفتاح على العالم أوصلهم إلى مرحلة الإفلاس نتيجة العسكرة والتركيز على صناعة وشراء الأسلحة، فبعد عام ١٨٦٩م المعروف بعصر النهضة، اتخذت النخبة الإصلاحات في التخلص من النظام الإقطاعي والمعارضة اللاذعة لمحاربي الساموراي، وكان مصدرها النداء الوطني الياباني " دولة غنية وجيش قوي " .^٢

٤ - التاريخ:

يعود أصل اليابانيين إلى العنصر المغولي كما أثبت ذلك من أن المغول يشبهونهم من حيث الشكل ، إلا أن اليابانيون لديهم شعور و إدراك وإحساس قوي نظرا لارتباطهم التاريخي والحضاري واللغوي مع الصين في عصر الظلام ، كما أن التطور التاريخي لنظام المركزية الإقطاعية وتاريخهم الانعزالي ومن ثم ظهور حركة الإصلاح الميجية والمرتبطة بالإمبراطور ميجي وبداية عصر الانفتاح على ثقافات العالم ، والانتقال لتاريخ العسكرة اليابانية وانتهاء العسكرة بهزيمة الحرب العالمية الثانية والمرحلة الاستعمارية الأمريكية والمرحلة الحالية لما بعد الاستعمار الأمريكي ، وكل هذه الحقب تشكل الخلفية التاريخية لليابان .^٣

هنالك العديد من الحقبات التاريخية التي شكلت الإدارة اليابانية وتشكلت من خلالها، إذ يرتبط تاريخ اليابان بمراحلها العديدة بالنقل والاستعارة والاقتباس من الأنظمة الحديثة والمحيط والغربية بشكل خاص.

ففي المرحلة التاريخية الأولى والتي ازدهرت فيها الحضارة الصينية اقتبس اليابانيون اللغة والقيم والأعراف والأنظمة والقوانين الصينية ، ولكن كما هو معروف

^١ يوري كوزلوفسكي، النهضة اليابانية المعاصرة، ترجمة محمد الجراد، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الأولى، ١٩٩٥، ص ٢١

^٢ استراتيجية الإدارة اليابانية، مصدر سابق، ص ٣٠

^٣ نفس المصدر، ص ٣٢

عن اليابانيون فقد حولوا هذا الاقتباس ليتفق مع بيئتهم وثقافتهم وواقعهم المعيشي ، حيث حولوا النظام الملكي الصيني إلى نظام إمبراطوري ، حيث استطاعوا تحويل اللغة الصينية المكتوبة إلى حروف يابانية ، وطوعوا كل القيم والمفاهيم ولأعراف والقواعد الصينية لتتفق مع حضارتهم وثقافتهم وبيئتهم إن هذا يثبت قدرة اليابان على استيعاب وصهر وتطويع أي اقتباس ودمجها لتتفق مع حضارتهم التي بنوها على مر التاريخ .

وفي المرحلة التاريخية الثانية ، ساد نظام الإقطاع الذي تم اقتباسه من الصين وتحول بفعل الهوية اليابانية المتقدمة الى نظام أقطاعي يختلف عن النظام الصيني ، وإن كان تطور نتيجة العزلة الى تشابه مع الإقطاع الأوربي ، إن النظام الإقطاعي في اليابان اعتمد على ركيزتين ، طبقة الارستقراط أو الاقطاعيين وطبقة الساموراي والذين يمثلون القوة التي تحمي النظام ، لقد بنى النظام على مجموعة محددة من الاقطاعيين الذين يعتمدون في تحقيق مصدر قوتهم على رجال مخلصين يعرفون بالساموراي ، ولقد كان الاقطاعي الياباني يعيش ستة اشهر في طوكيو والستة أشهر الأخرى في إقطاعيته تاركا أسرته رهينة في طوكيو تحت رعاية الحاكم المركزي ، مما أصّل في اليابانيين احترام السلطة على قمة الهرم ^١.

وقد حقق الساموراي بنظامهم العسكري الصارم والضبط والربط الذي أحدثوه إلى تكوين سلوك مستقر مبني على احترام السلطة وتقسيم المجتمع إلى طبقة عليا من الأرستقراطية ومخلصيهم الساموراي ويليهم الفلاحون وفي قاعدة الهرم التجار .

أما المرحلة الثالثة فهي المرحلة التي تجلّى فيها الانفتاح أو النهضة وهي تبدأ مع استعادة الإمبراطور ميجي لسلطاته من العسكر الساموراي في القرن الثامن عشر ، وتعد هذه الحقبة بحق حقبة صياغة التاريخ الياباني الحديث بعد انعزال عن العالم دام قرونا طويلة ، وتركزت أهداف حركة النهضة بقيادة الامبراطور ميجي على بناء يابان غني وقوي ، وبدأت الإصلاحات بتجريد الساموراي من قوتهم العسكرية وفتح

^١ جمال الدين المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، القاهرة، الطبعة الأولى، ٢٠٠٢، ص ٥٥٩

لباب أمام الجميع وخاصة من أبناء طبقة الفلاحين لدخول الجيش بعد أن كانت الامتيازات مقصورة على أبناء طبقة السامواري ، وتوالت لإصلاحات في مجال التعليم وتم إرسال بعثات إلى أوروبا وفرنسا وألمانيا لتعلم الجديد وخاصة في مجالات التكنولوجيا ، وفي مجال الصناعات العسكرية بالتعاون والاقتباس من الغرب ، ولقد أعطت هذه الحقبة التاريخية سبق لليابان في انفتاحها على العالم وقبول التحديث والصناعة ونقل التكنولوجيا الغربية بالمقارنة مع غيرها من دول جنوب شرق آسيا .^١

وفي هذه المرحلة شهد الاقتصاد الياباني فترة من الازدهار في مجال التصدير أثناء الحرب العالمية الأولى، وبالرغم من فترات الركود المتوالية والزلازل العظيم الذي ضرب منطقة (كانتو) وأزمات البنوك؛ فقد تميز النظام الحكومي بتواجد قوي للأحزاب السياسية ودبلوماسية معتمدة على التعاون الدولي بصفة عامة ومع الولايات المتحدة الأمريكية بصفة خاصة.^٢

والمرحلة الرابعة والتي تمتد من نهاية القرن الثامن عشر وحتى هزيمة اليابان في الحرب العالمية الثانية ، تتميز هذه المرحلة باتجاه اليابان نحو بناء قوة عسكرية ضخمة واحتلال معظم دول جنوب شرق آسيا ، فقد اجتاحت اليابان الصين وروسيا وفرنموزا وكوريا وفيتنام وتوجهت معظم الصناعات لبناء الآلة العسكرية اليابانية ، وقد تأثرت اليابان تأثراً بالغاً بتوجيه معظم موارده لبناء الأداة العسكرية إلى جانب تأثرها بالكساد العظيم الذي اجتاح العالم في الثلاثينات من القرن العشرين ، مما أدى إلى هجرة الكثير من اليابانيين إلى أمريكا وموت الملايين بعرض البحر خلال تلك الهجرة وفي النهاية دخلت اليابان الحرب العالمية الثانية وانهزمت بعد معركة بيرل هابر عام ١٩٤٥ والقاء أمريكا قنابل نووية على هيروشيما وناجازاكي ، ولقد تميزت هذه المرحلة التاريخية بالقدرة الصناعية اليابانية الهائلة والتي توجهت لبناء الآلة العسكرية واحتلال الدول المحيطة.^٣

^١ التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، مصدر سابق، ص ٥٦٠

^٢ التنمية الاقتصادية في اليابان، مصدر سابق، ص ٣٥

^٣ التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، مصدر سابق، ص ٥٦١

وبعد ذلك جاءت المرحلة الأخيرة وهي مرحلة التحديث المعاصر والتي تبدأ باستسلام اليابان في الحرب العالمية الثانية وخضوعها للإدارة الأمريكية تحت قيادة الجنرال مكاريز لمدة ثماني سنوات قام خلالها القائد الأمريكي بفرض الدستور الذي تم إعداده من قبل مجموعة خبراء أمريكيين ليشبه النظام البرلماني البريطاني وليس الأمريكي ، وبناءا على هذا الدستور تم حل الجيش الياباني وتجريد اليابان من آلتها العسكرية مع توجيه كل الصناعات العسكرية والشركات اليابانية العملاقة والتي كانت موجهة لخدمة الآلة الحربية اليابانية إلى صناعات مدنية وشركات اقتصادية ، وبدأت اليابان تحقق طفرتها الاقتصادية بعد أن ركزت صناعاتها وشركاتها على المجالات الاقتصادية وتخلت عن آلتها العسكرية^١.

المبحث الثاني

القيم الاجتماعية اليابانية

إن بروز التجربة اليابانية بشكل لم يكن متوقعا بعد الحرب العالمية جعل التساؤلات تدور عن كيفية هذه النهضة السريعة، إلا أن الأستاذ بجامعة كاليفورنيا (W.G.Ouchi) قد أصدر كتابا بعنوان (Theory Z) تناول فيه الإجابة عن العديد من مثل هذه التساؤلات، وقد أوضح العديد من القيم الاجتماعية والخصائص الإدارية التي كانت وراء النجاح الياباني ومنظّماته الاقتصادية^٢.

١ - العمل الجاد:

يتميز اليابانيون بقدرتهم الفائقة على العمل الشاق والجاد لساعات طويلة مقارنة بغيرهم من الأوروبيين والغربيين ، فهم يرون العمل على أنه أمر مقدس ، وأن العمل كجزء من أشياء أخرى تؤدي إلى النمو والتطوير الذاتي والتحسين المستمر ، كما يرونه

^١ نفس المصدر، ص ٥٦٣

^٢ وليم ج أوشي، النموذج الياباني في الإداري نظرية Z، ترجمة حسن محمد ياسين، مطابع الإدارة العامة، الرياض، ١٩٨٥، ص ٢٦

بأنه الشيء الوحيد المحقق لنمو وتطور وسمو الذات ولا شيء غيره البتة ، فالعمل بالنسبة للياباني هو الشيء الوحيد المحقق للحصول على ثقة الآخرين وبناء الشخصية ، ولأن اليابان جغرافيا تعد بلدا فقيرا من حيث الثروات الطبيعية ، لذلك فإن من يعمل بجهد وجد وتقان يعد مصدره الوحيد لتحقيق الذات والحصول على أعلى المراتب المجتمعية وإلا فلا ضرورة لوجوده على الأرض ومن الأفضل له أن ينتحر أو يموت^١.

وهناك أيضا تأثير كبير للديانات الوضعية مثل (الشنطو) و(البوذية) و(الكونفوشية) و(الجودوشينشو) و(الشينجاكو) في تركيزها جميعا على الأسرة وأهمية المساواة ، كما تركز على الاقتصاد والتدبير والأمانة والعمل الجاد والموقف النقشفي تجاه الاستهلاك ، فالأهمية القصوى للعمل تجذرت حتى أصبحت قيمة اجتماعية.

وإن من أكثر ما يزعج الهيئات الطبية اليابانية ظاهرة إدمان العمل والوفاة إثر الإرهاق وإدمان العمل، والأمر الذي يهدد نصف المجتمع الياباني العامل، فإن جل تركيزهم واهتمامهم بالعنصر البشري يركز في البحوث والدراسات المعاصرة على هذا الوباء الذي قد يؤثر في المجتمع الياباني بشكل مزعج، والذي هو الموت من الإرهاق أو الموت من العمل الجاد أو العمل الشاق^٢.

ولا شك أن ظاهرة الإدمان على العمل المنتشرة في اليابان والتي بدأت تنتشر في بعض البلدان المسماة الحوض الباسيفيكي تعد أمرا مقبولا والتي تمثل نمطا سلوكيا في الارتباط بالعمل إلى درجة كبيرة ، وإن هذا الإدمان أو الارتباط الكبير بالعمل لا شك يؤثر في توازن الشخصية ويعتبر نمطا سلوكيا غير جيد ، وهناك سبب آخر لهذا الشغف أو الانفعال المتحمس وغير الطبيعي للعمل ألا وهو الخاصية الاجتماعية اليابانية في قابلية التحرك المجتمعي السريع ، أي اتسام المجتمع الياباني بامتزاج الفئات الاجتماعية وسرعة التحرك من فئة إلى أخرى نتيجة العمل الجاد، فمن غير

^١ استراتيجية الإدارة اليابانية، مصدر سابق، ص ١٠١

^٢ نفس المصدر، ص ١٠٢

المستغرب في اليابان أن يقول العامل بأنه يشعر بالدفء في عمله أكثر من مجتمعه العائلي .

وإن العمل بصورة دائمة عموما ما يسبب نوعا من الضغط العام والإرهاق العصبي لكل العاملين في العالم، إلا أن اليابانيون هم فقط الذين يعانون منه بدرجة عالية حتى وصل الأمر إلى للموت بسبب الإفراط في العمل.^١

ونظرا للاهتمام بآثار إدمان العمل كظاهرة اجتماعية وخطيرة بتأثيرها في الحياة العامة للثروة البشرية ، فقد قامت وزارة الصحة بإجراء دراسة اجتماعية أظهرت آثارا سلبية على وقع الحياة الطبيعية ،وترى وزارة الصحة أن التضحية بهذه الثروة البشرية التي حققت المكانة الدولية لليابان بسبب قدرتها الإنتاجية قد تتأثر مستقبلا بسبب انتماء العامل إلى شركته أكبر من انتمائه إلى أسرته ، وكننتيجة للدراسة الهادفة للحفاظ على الثروة البشرية ، قامت وزارة الصحة بإقامة مصحات وعيادات طبية نفسية لعلاج حالات الإدمان على العمل ، وعلى النقيض قامت الهيئات النقابية المتخصصة في كل صناعة برفض ما وصلت إليه هذه الدراسة ، وابتدأت الحوار الجاد بأن هذا ما تسميه الدراسة إدمانا ليس إلا عشق العمل الذي أوصل البلاد إلى هذه المكانة الدولية .

وترى النقابات كذلك أن التوجه العام لعشق العمل ينعكس فيما قرره جميع العمال بالإجماع عندما قررت الحكومة تعطيل لعمل ليوم إضافي في الأسبوع مع أجر مضاعف في حالة العمل الإضافي لهذه العطلة الإضافية، إذ قرر العمال بالإجماع مواصلة العمل بيوم العطلة المقترح مع التنازل الكامل عن أجر هذا اليوم، ورضوخ الحكومة للمطالب العمالية بالاستمرار بالعمل، وبقي هذا الموضوع ما بين نتائج ودراسات وزارة الصحة التي تسمى هذه الحالة بخطر إدمان العمل، وبين النقابات التي تسميه عشق العمل.^٢

^١ الموت بسبب الإفراط في العمل في اليابان، هيئة الإذاعة والتلفزيون البريطانية، ٢٤/٥/٢٠٠٢، news.bbc.co.uk، ص ٢

^٢ استراتيجية الإدارة اليابانية، مصدر سابق، ص ١٠٣

وقد نتج من هذا العمل الجاد ان كان لدى الفرد الياباني موجودات تعادل ثلاثة أضعاف موجودات الأمريكي، ويتحقق لهم توظيف كامل ونسبة عطالة ضئيلة بلغت عام ١٩٩٤ بنسبة ٣٪ وتضخم بنسبة ١,٨٪ يرافقه ادخار بالمتوسط العام بنسبة ١٤٪.

٢ - الحياة الوظيفية:

بعد انهزام اليابان في الحرب العالمية الثانية والاحتلال الأمريكي، قدمت أمريكا سياسات وإجراءات لوقف البطالة المتفشية بعد الحرب منعاً للجوع والفاقة ومحاولة أساسية لبناء الاستقرار الأمني والاجتماعي إلى جانب إجراءات عديدة أخرى.

وكان من أهم ما طبقه الأمريكيان فكرة الوظيفة الدائمة التي لم تكن ممارسة في أمريكا، إلا ان اليابانيون حولوا هذا الإجراء الى فكرة وفلسفة وسنة حياة، إذ يشكل فئة الموظفون الدائمون ٣٥٪ من القوى العاملة، وهذه المجموعة ذات الخطوة والتي يتم اختيارها بعد سنوات من العمل الجاد كموظف مؤقت إلى موظف دائم تنغرس فيهم خاصية الولاء والانتماء والإخلاص، وتصبح هذه المجموعة ذات الحظوة هي التي تعمل للحصول على أعلى إمكانية إنتاجية من الموظفين المؤقتين، والحافز هنا لكل موظف جديد بالوظيفة المؤقتة أن يعمل بكل جد واجتهاد حتى يصل مرحلة الموظف الدائم التي تعطيه الأمان والاستقرار بأنه لا يمكن فصله إلا لأسباب جوهريّة في الإخفاق الأدائي بصورة واضحة أو انهيار الأعمال مرة واحدة.

ويتم التوظيف مرة واحدة في السنة في شهر أبريل بعد التخرج في الجامعات، وتقوم به إدارة شؤون الموظفين والتي تعد أهم إدارة بأي شركة في اليابان، فهي تقوم بالتعيين والنقل والترقية وحل الخلافات وإنهاء الصراعات الداخلية والتقاعد، فهي الإدارة الوحيدة التي تتولى أمور الموظفين.^١

بعد التعيين في الوظيفة المؤقتة ولمدة تصل إلى سنوات يستمر الموظف في الحصول على علاوات متساوية وترقيات محددة ومرتبطة ببرنامج التدريب والتطوير المستمر.

^١ استراتيجية الإدارة اليابانية، مصدر سابق، ص ١١١

وبعد مرور عشر سنوات تتوقف العلاوات والترقية ويدخل سجل الموظف إلى مراحل التقويم الرسمي للصعود للوظائف الإشرافية بعد انتقاله إلى الوظيفة الدائمة، ويكون خلال عشر سنوات قد تقلب في أنشطة واختصاصات عديدة ضمن الشركة الواحدة وليس اختصاص واحد.

هذه هي الخاصية المميزة للإدارة اليابانية التي لا تعد مجرد سياسة بل سنة الحياة الوظيفية والقاعدة التي تقوم عليها الحياة اليابانية، فوفقا لقانون العمل الجزئي فإن الموظف يتوقع التغيير والانتقال بين الوظائف وإلا لن يتم الاعتراف به كموظف دائم.^١

وبعد ذلك يبتدئ التقويم الوظيفي بالبطء لأن الوظيفة الدائمة مرتبطة بنظرة طويلة الأمد ، ويشعر الموظف الدائم بالأمان الدائم ويتحقق له الاستقرار النفسي وينغرس لديه الشعور بالثقة والإخلاص وتنمي لديه السلوك المؤدي إلى ارتقاء الإنسان ، وتجعل ميوله أكثر انفتاحا للتعاون وصدق التعامل لصالح مؤسسته ، فالدوران الوظيفي يعد منعذما لأن الشركة تطور موظفيها وتنمي شعورهم بالالتزام ، ويكون بذلك التحسين المستمر والتطوير الوظيفي استثمارا ذا مردود طويل الأجل، وبذلك تحقق لليابان خاصية في الإقلال مما يسمى بسعر الاجتذاب ولا خوف على المؤسسة اليابانية من استقالة الموظف بعد تدريبه وتطويره والاستثمار الرأسمالي به في أن ينتقل إلى شركة أخرى وعلى إثره يصبح سعر الاجتذاب صفر في النهاية .

أما بالنسبة للأجور فتعد الرواتب والأجور في اليابان عاملا محوريا إذ تشكل كما هو معروف عالميا أكبر حصة من تكاليف الإنتاج والتسويق ويعد الأجر الشهري الثابت ممثلا لما لا يقل عن ٧٥٪ من دخله ، إذ أن البدلات الخاصة بالنقل والسكن والوجبات لا تمثل إلزاما رسميا على الشركة ، بل تعتمد على موقف الشركة المالي والحالة الاقتصادية من ركود وانتعاش ، كما أن بدل العمل الإضافي عن ساعات

^١ هاماجوتشي كي إتشيرو ، نظام التوظيف في اليابان، موقع بوابتك إلى اليابان ، ٢٠١٣/٨/٢٦، www.nippon.com ، ص ٢

العمل الإضافي لا يعد حقا للموظف ؛إذ أن معظم الشركات تدفع تعويضا عن جزء من ساعات العمل الإضافي وليس تعويضا عن كل ساعات العمل الفعلية الإضافية ، وكذلك يزداد دخل الموظف السنوي بمقدار المكافأة السنوية والتي تتراوح ما بين صفر وراتب ستة أشهر معتمدة على الأرباح الفعلية للشركة.

٣ - الوظيفة الدائمة:

يتمتع الاقتصاد الياباني بالنمو المضطرب منذ أربعين عاما متواصلة مع احتفاظه بمستوى يقرب لمستوى يقرب لمستوى التوظيف الكامل للمالة ، فمن النادر حتى في حالات الانكماش الكامل للاقتصاد نتيجة هزات غريبة مفتعلة ومعروفة أن تصل البطالة إلى مستوى يزيد ٣٪ ، أي أنه مع كل الأزمات الاقتصادية وارتفاع أسعار صرف الين التي لم تصل مطلقا البطالة إلى معدل يزيد ٢,٨٪ عام ١٩٨٦ ، وإذا أخذنا في الاعتبار المعدلات الفعلية للبطالة وتفاوتها لأسباب متعلقة بالعمالة غير النظامية، فإنه يمكن القول دون تجن على الحقيقة أن معدل البطالة الفعلي لا يزيد عن ١,٥٪ وهذا معدل مقبول جدا عالميا ، ويعطي دلالة على صحة الاقتصاد الياباني ونموه ومنافسته للمنتجات والصناعات الغربية من حيث التكلفة والجودة بسبب انعدام البطالة أولا وقلّة تكلفة العمالة الثابتة ثانيا .^١

الوظيفة الدائمة المعروفة في منهج الإدارة اليابانية ، والتي ظهرت بعد الحرب العالمية الثانية مباشرة وبعد هزيمة اليابان الساحقة واحتلالها واستعمارها من أمريكا التي أنشئت المصانع ومنحت اليابان مساعدات كبيرة ومساعدات مالية بغرض تقوية الاقتصاد الياباني لصد المد الشيوعي في المنطقة، فهي ليست نظاما من البيئة والحضارة البيئة والحضارة اليابانية بل اعتمدته الإدارة الأمريكية في البداية للقضاء على الاحتكارات ، ووضع حد للجوع والفاقة والكساد الذي تلى الحرب العالمية الثانية ، أي أنها نظلم دخيل ومفروض على اليابان أثبت جدارته على مدى الأيام

^١ استراتيجية الإدارة اليابانية، مصدر سابق، ص ١١٦

كان القصد منه التوظيف بعد الحرب وإيقاف البطالة التي نتجت كأثر للهزيمة في الحرب العالمية الثانية ، ما حدث بعد الحرب أن طوع اليابانيون الوظيفية الدائمة كوسيلة مؤدية للتميز في إعطاء كل من تختاره الإدارة اليابانية في تحويله من موظف مؤقت وليس له تكاليف ثابتة إلى موظف دائم ^١.

والوظيفية الدائمة كاستراتيجية تعد مصدر الحماية والاستقرار الوظيفي بكل ما تعنيه هذه الكلمة ، وتعتمد الشركات اليابانية على مبدأ البداية بالوظيفة المؤقتة لفئة معينة من العاملين بالإضافة للنساء اللاتي يعملن لفترة محددة بوظائف مؤقتة يتوقفن بعدها لسبب الزواج والانجاب ومن ثم تعود للعمل بعد دخول الأبناء للمدرسة بوظيفة مؤقتة كذلك يتم الاستغناء عنهم في فترات الكساد الاقتصادي، مع الأخذ بالاعتبار المرونة في جدولة ساعات العمل بجمع ما بين رعاية الأبناء والمنزل والعمل، ولذلك يعد توظيف النساء وقاءا لحماية الاستقرار الوظيفي التي تؤدي على مدار السنوات لاحقا الى الوظيفة الدائمة.

وإن أغلب الموظفين والعاملين في اليابان يعينون في وظائفه مدى الحياة، ومرتباتهم الشهرية تعطى لهم على حسب الخبرة، وعندما يصلون لسن التقاعد في الخامسة والخمسين واحتاجت لهم المؤسسة فإنهم يبقون في الخدمة ويعطون ثلثي راتبهم الشهري فالوصول لدرجة المدير لا تتم إلا لمن بلغ الخامسة والأربعين من عمره ^٢.

وفي الآونة الأخيرة انطلق بعض الشباب الياباني في حياة الوظيفة المتنقلة؛ الأمر الذي جعل المسؤولين اليابانيين يخشون أن ينذر هذا الاتجاه بمشاكل في المستقبل ن خصوصا بعد الكساد الذي أصاب البلاد منذ أكثر من عشر سنوات ^٣.

٤ - الثقة المتبادلة:

^١ سميحة سعيد سالم أبوبكر، أبعاد مقومات الدور الدولي لليابان: ١٩٤٥-١٩٩٥، رسالة دكتوراه، جامعة الخرطوم، كلية الدراسات الاقتصادية والاجتماعية، ٢٠٠٣، ص ١٣٣

^٢ فراج فهد الدوسري، التجربة اليابانية في إدارة المؤسسات، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، www.abah.co.uk، ص ٤

^٣ المتحررون ظاهرة جديدة تهدد مستقبل الاقتصاد الياباني، موقع اليوم، ٢٠٠٣/٣/٧، www.alyaum.com، ص ٣

يركز علماء الاجتماع على ان الجفاء وانعدام الإلفة يؤثر في نوازع النفس البشرية، لأن انعدام الصداقة بين العاملين يقلل الثقة ويزرع الحسد والحقد والكراهية بدلا من الإلفة والمودة، فالرقة والتهذيب مصدرها النفسي الثقة المتبادلة من خلال بناء العلاقات الاجتماعية والصداقة المبنية على تبادل المصالح وانعدام الأنانية.

إلا أن اليابانيين بحكم ظروفهم المعيشية الجغرافية والديمقراطية يتصفون بالرقة والتهذيب وحدة الذهن أو ما يمكن وصفه بالحدق والمهارة التي تتبع من أمور تربية والعشرة الطويلة في العمل بروح الجماعة والثقة المتبادلة التي كونت فيهم هذه الخصال ، ولأن العمال يتولون شئون عملهم بأنفسهم دون رقيب مما يولد فيهم الرقة والتهذيب ، فالثقة والاعتمادية المتبادلة بين الشركات أدت إلى تقليل التكاليف على صناعة السلعة ، إذ لا ضرورة لدى المصنع لتوفير حيز للتخزين بأن تقوم الشركة المورد للأجزاء بتمويل المصنع بقدر كاف من القطع التي تكفي لأيام معدودة .^١

وهذا السلوك يؤدي إلى الارتقاء بمستوى الإنتاج وتقليل التكلفة على المصنع لأسباب التنسيق المبني على الثقة المتبادلة بين المصنع والمورد، إن الاعتمادية بين الشركات ظاهرة فريدة لا يجاريهم بها أحد في العالم منطلقة من مبدأ الثقة والجماعية والتي عنها الألفة والمودة بما تنطوي عليه من اهتمام ودعم للزملاء من خلال إقامة وثيقة وصداقة.

فتوفير الثقة المتبادلة بين المديرين ومرؤوسيهـم وعمالهم وكذلك بين المدراء وأقرانهم ورؤسائهم يؤدي بسهولة إلى المنافسة كونهم منتجين بتكاليف قل من مثيلهم في الدول الغربية.

عليه فإن الممارسات الإدارية في اليابان تعتمد على الثقة المتبادلة بين الفرد والمنظمة، مما يصنع حافزا مؤثرا يدعوه للعمل بإتقان وزيادة الإنتاج والجماعية في أداء

^١ استراتيجية الإدارة اليابانية، مصدر سابق، ص ٨٨

العمل، وبذلك تحصل الاستمرارية والشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية، مما يساعد على تطوير مستوى الخدمات ورفع الإنتاجية وتحقيق الجودة.^١

٥-الجماعية:

الفرد الياباني يؤمن بأنه ليس له قيمة تذكر بالنسبة إلى الجماعة، إذ كان لابد أن تظهر لحيز الوجود أحد القيم الاجتماعية المركزية والأكثر أهمية من أي قيمة أخرى، والتي من غيرها لا يمكن لأي مجتمع أن يستمر في الوجود، فلقد استطاع اليابانيون بسبب عزلتهم عن العالم آلاف السنين حتى عام ١٨٦٨م البقاء على قيد الحياة بفضل قدرتهم على العمل الجماعي في إنتاج الأرز، والتي تجذرت ولا زالت قاعدة وخاصة للإدارة والإنتاج والصناعة.^٢

تتجه الثقافة والحضارة اليابانية بمصادرها التاريخية والجغرافية دائما نحو الجماعات التي تبدأ بالوحدة وهي الأسرة ، وتمتد خلال علاقات الزمالة التي يكونها الفرد خلال تربيته وعمله وتعليمه وتضمن ذلك الشركة التي يعمل بها لتحقيق مصلحتها في إحداث هذه الجماعية ، فذاتية الفرد تختفي كلية في كينونة الجماعة ، والفرد لا يعمل من أجل منفعة الشخصية قصيرة المدى وإنما من أجل رقي جماعته أو الجماعات الأكبر التي هو عضو فيها ، كما يتحدد مركزه من خلال أداء جماعته أكثر مما يحدده أدائه كفرد ، فصلة الفرد بالجماعة تعد روحية ، لأنه يعمل على الاعتراف به الذي تمنحه إياه جماعته ومن أجل اعتراف الجماعات الأخرى بجماعته ، وليس من أجل منفعة المادية قصيرة الأجل ، المتمثلة في مرتبه الشهري، فعندما تكون هناك مشكلة بحاجة لاتخاذ قرار هام فإن كل الذين سيتأثرون بهذا القرار يتم إشراكهم في اتخاذه.^٣

^١ صالح الأحمرى، التجربة الإدارية اليابانية، موقع الإسلام اليوم، ٢٠٠٨/١٢/١٣، www.islamtoday.net، ص ٤

^٢ استراتيجية الإدارة اليابانية، مصدر سابق، ص ٩٣

^٣ النموذج الياباني في الإداري نظرية Z، مصدر سابق، ٦٥

فالذاتية الجماعية التي تجعل من التوظيف مدى الحياة وسيلة رئيسية لتحقيق الولاء الأبوي الذي تقدمه الشركة لموظفيها وعمالها وتسترده في صورة جهد أعلى من العامل الذي يعمل ليس فقط من أجل نفسه، ولكن من أجل مجد وسمعة الشركة التي تحقق له الاعتراف بالذات ومظلة الحماية للأسرة.

وقد عبر هنري كسنجر وزير الخارجية الأمريكي عن ذلك بأنه من الصعب على الفرد أن يدرك مع من يتعامل في اليابان ولا أن ينسب النجاح لشخص معين ، فالعقلية اليابانية تؤمن بالعمل الجماعي لأن طبيعة الأمور تقضي بأن أي شيء لا يتم إلا نتيجة للجهد الفردي وحده، فالمعتقدات الإدارية اليابانية ركيزتها أن جميع الأمور المهمة بالحياة تتحقق بفضل العمل بروح الفريق أو بفعل الجهد الجماعي المشترك ، ولأن كل شيء في اليابان مبني على المسؤولية الجماعية ، والتي تعزز بدورها القيم المشتركة ، ولذلك فإن نظام العمل الجماعي هو المتبع وليس الفردي.^١

٦ - بناء القدرة الذاتية:

إن تأثير الجغرافيا اليابانية في حجم الأراضي الزراعية الصغيرة وعدد السكان الكبير وندرة الثروات الطبيعية وكثرة الهزات الأرضية والانفجارات البركانية أدت إلى تفجير قدرات الانسان الياباني أمام القلة والندرة ، ولابد أن التاريخ الانعزالي لليابان منذ مئات السنين وقبل القرن التاسع عشر وبدء عصر النهضة المعروف عندهم بعصر الإمبراطور ميحي ، والذي يسمى بعصر صياغة التاريخ الياباني الحديث وما رافقها من جوع وفاقة وحرمان خلال بناء الترسانة الحربي لليابان قبل الحرب العالمية الثانية ذات أثر هز مشاعر الإنسان الياباني في بناء توجهاته في تحقيق إرادته لبناء قدراته الذاتية في العصر الحديث ، وكان هناك تقرير قد قدم للحكومة الأمريكية بعد هزيمة اليابان ونص ذلك التقرير أن اليابان عليها أن تنتعش وتقف على قدميها وتحيي اقتصادها بفضل جهودها ، وكان لهذا التقرير أكبر أثر في تحفيز بناء القدرة الذاتية

^١ استراتيجية الإدارة اليابانية، مصدر سابق، ص ٩٥

اليابانية وعن طريق المنافسة التجارية دون انتظار مساعدات من الولايات المتحدة الأمريكية.

وبناء القدرة الذاتية بشكل عام ولأي بلد في العالم تعد الوسيلة الرئيسية لتحقيق الإرادة وهدفها النهائي في الوصول إلى القوة في مجال صناعي منافس يحقق الرفاهية الاقتصادية ، وإن القوة الاقتصادية الذاتية لأي دولة يمكن تعريفها بأنها الاستطاعة على تلبية وتوفير أهم الاحتياجات اللازمة للقوى البشرية من جهود وعمل جاد ومثابرة وبذل من أبناء البلاد بأيديهم وعقولهم ضمن إطار يمكن هذه الاستطاعة من أن تثبت وتترعرع وتترسخ ، وضمن هذا الإطار فقد استطاعت اليابان استيراد واستحواذ وامتلاك التقنية وصولاً إلى أن أصبحت تقنية ذاتية عن طريق القدرة المتمكنة والمستمدة من تلقي العلوم والتمرس في نقلها للاستخدام والتطبيق.^١

وقد كان بناء القدرة الذاتية قد بدأ بنقل تقنية صهر النحاس وصناعة البندقية بنقلها واستيرادها من البرتغال عام ١٥٦٥م ونقل التقنية الخاصة صناعة النسيج من بريطانيا عام ١٨٨٢م، وبذلك أصبحت اليابان مختصة بالصناعة حتى وإن كان هذا الاختصاص في تركيز الاستراتيجية الصناعية على التنميط للمنتج وكذلك تنميط الإجراءات وخطوات العمل للعاملين وتنميط المعلومات وكل ذلك عن طريق الاستراتيجية الأساسية في الإنتاج المكثف.^٢

وإن شعور اليابانيين بضغط عدم الأمان على مستقبل حياتهم للأسباب البيئية التي سبق التعرض لها أدى إلى تركيزهم الحثيث على مبدأ الكمال والفعالية والدقة المتناهية والتحسين المستمر للإجراءات والذي به يتحقق الإنتاج المكثف والتنميط والتأطير لكافة العمليات الإنتاجية والإجرائية. فأدركت اليابان ما للتقليد الصناعي من

^١ المصدر السابق، ص ٨٣

^٢ التجربة اليابانية دراسة في أسس النموذج النهضوي، مصدر سابق، ص ١١٥

دور مهم وفاعل وحاسم في سبيل النهوض والمزاحمة في التطور في كثير من الصناعات المتطورة^١

ابتدأت اليابان بعد الحرب العالمية الثانية في استحواذ التقنية بفتح المجال للاستثمارات الأمريكية في بناء المصانع واستقدام الخبراء الأمريكيين وتوقيع عقود أسمتها الشركات الأمريكية المستثمرة في اليابان ، وكانت في عدد من الدارسات تشر إلى قبول الجانب الياباني لدفع نسبة ١٠-٢٠٪ من الأرباح مقابل هذه العقود ، وقد استخدم الجانب الياباني حذاقته في استخدام نماذج وإجراءات تتعلق بدفع تكاليف هذه العقود تتركز أهدافها الرقابية في تدريب اليابانيين على التقنية ، وكانت هذه الإجراءات المطلوب إعدادها من الخبراء الأمريكيين تتطلب معايير وإثباتات فعلية قبل دفع النسبة المطلوبة على أنها خدمات لنقل التقنية تتطلب رقابة صارمة هادفة لإثبات التدريب وفعاليته ونجاحه ، وكان لدى اليابانيين النهم للتعلم والتمرس في الإدارة والصناعة والسلوك الغربي لا مثيل له في العالم ، لم يصدر كتاب في أمريكا عن الإدارة وقبل الحرب العالمية الثانية وبعدها ترجمته إلى اليابانية ، حتى أن جميع كتب تايلور رائد الإدارة العلمية وزملائه حتى وزملائه تمت ترجمتها إلى اليابانية ، وبدأ تطبيق أفكاره في الكفاءة والإنتاجية خلال فترة الاحتلال الأمريكي عام ١٩٤٥ م^٢.

المبحث الثالث

^١ دراسة في البناء الحضاري، مصدر سابق، ص ٨٢

^٢ التجربة اليابانية دراسة في أسس النموذج النهضوي، مصدر سابق، ص ١١٦

مميزات الاستراتيجية الإدارية اليابانية

تولدت الاستراتيجيات الإدارية من التكامل والتعاقد ما بين المتغيرات والثوابت الجغرافية والقيم الاجتماعية التي تميز الإنسان الياباني في مجال العمل، فأوجدت النمط الإداري الاستراتيجي الياباني المتميز؛ والذي يتضمن التالي:

١ - القيادة الإدارية:

الإدارة تهتم بالتفاصيل والتنفيذ العملي على الأرض للخطط المعروفة علمياً بتخطيط العمليات وهي كذلك تهتم بالإنتاج بالجودة والتكلفة والزمن المحدد، فذلك القيادة الإدارية في اليابان جماعية وليست فردية وهي محاكاة نفسية بين القائد ومرؤوسيه فهم متعهدون بالعمل الجماعي من أجل تحقيق الأهداف، فالقائد الفرد في الفلسفة الإدارية اليابانية يكون دوره توحيد وتنسيق الجهود وجعلها متصلة ببعضها البعض.

فالقائد يتم توجيهه وإرشاده بما يجب عليه القيام به من قبل مرؤوسيه فمن أهم مميزات الموظف الياباني أنه قادر على إدارة مديره وتوجيهه وكلما أُنقن ذلك كان موصوفاً بالذكاء الإداري وحجتهم في ذلك أن الأفكار تنطلق من أسفل إلى أعلى، فالقيادة الإدارية أو المدير تعتبر حالة فكرية تتصف بالخاصية الجماعية.

فالقيادة الإدارية أو المدير تعتبر حالة فكرية تتصف بالأبوية والحمائية والجماعية، فالأبوية والحمائية هي صفات مرتبطة، فالمدير الياباني أولاً دقيق في إدارة عمله كونه غير متخصص في نشاط معين؛ لأنه تنقل بين كافة النشاطات خلال فترة طويلة من حياته الوظيفية ولقضائه فترة طويلة الوظيفية في الإجرائي والمرؤوس، كما يتمتع المدير الياباني بالمشاعر الدافئة على المستوى الشخصي لكون اليابانيون بشكل عام موجهين عاطفياً مقارنة بالمدراء الغربيين الموجهين عقلانياً، هذه المشاعر الدافئة مردها أولاً لخبرته في كافة النشاطات ولقدرته على الانتظار الطويل ليصل إلى المناصب القيادية وكم يتطلب أساساً للوظائف القيادية.

والانتقال بين جميع التخصصات لكل موظف يؤدي الى شمولية الموقف الوظيفي، حيث أن التجارب المشتركة بين الأفراد تجعل من الممكن تفهم النظرية الضمنية أو فلسفة العمل الشاملة للشركة، وأن العمل في كل الإدارات يجعل مراقبة طرق الاستجابة للمشكلات والتنسيق بين المدراء لحل هذه المشكلات بطريقة منسجمة.^١

وعملية القيادة هي عملية جماعية، فالجميع مؤول عن التحسين المستمر لجودة العمليات، وعلى القائد والقيادة الإدارية توجيه هذه العملية بشكل صحيح، فالتحسين المستمر وفق المنهج الياباني ينص على أن جميع العاملين في المؤسسة لهم حق التطوير المستمر من خلال تحقيق خطوات صغيرة لمن أثرها يكون كبيراً في المستقبل.^٢

ويكون كذلك دور القيادة الإدارية تحديد ما يجب تحسينه وتطويره ولا يتم ذلك إلا عن طريق نظام الاقتراحات والشكايات بطريقة فعالة تصب في صالح المؤسسة، واستثمار ذلك في التحسين المستمر والتغيير المناسب، وكذلك عن طريق الاستبيانات لكل من العملاء والموظفين، واستمطار الأفكار عن طريق العصف الذهني وقصف العقول.^٣

٢ - اتخاذ القرارات:

تعتبر عملية اتخاذ القرار من الوظائف الثلاث الرئيسية للإدارة في الفكر العالمي الإداري المعاصر، وهي القيادة والاتصال واتخاذ القرارات من خلال وسائل الإدارة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وإن كان اتخاذ القرارات يتطلب اتصالاً كجزء متم في إجراءات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، واتخاذ القرار تسبقه عملية صناعة القرار فهو الجزء الأساسي الرئيسي الذي يسبق اتخاذ القرار.^٤

وإن عملية صناعة القرار وفق المدخل الياباني للتحسين المستمر تتطلب العديد من المتطلبات المتمثلة في اهتمام ودعم القيادة الإدارية بالأفكار الجديدة والبناء والتي

^١ استراتيجية الإدارة اليابانية، مصدر سابق، ص ١٧٣

^٢ حناقي جواد، صناعة التغيير وأنموذج استراتيجية الكايزن، موقع الألوكة، ٢٠١٢/٩/١٣، www.alukah.net، ص ١٦

^٣ المصدر السابق، ص ١٧

^٤ استراتيجية الإدارة اليابانية، مصدر سابق، ص ١٧٦

تسهم التطوير والتحسين المؤسسي لخلق تغيير جذري في ثقافة المنظمة ويعني ذلك تغيير القيم والاتجاهات والسلوكيات المشتركة للإدارة والعاملين لدعم الجهود بعيدة المدى التي تتطلبها فلسفة التحسين.

وعليه يتم تصميم وتطوير رؤية استراتيجية للتحسين المستمر بمشاركة كل العاملين، وتطوير نمط الإدارة العليا للمنظمة لإحداث تغيير في المناخ التنظيمي يشجع على المكاشفة والثقة والتعاون بين العاملين، وتصميم وتطوير نظام الحوافز بحيث يشجع ويطور التعاون بين العاملين وبين القيادة من أجل حثهم على صناعة القرار بصورة ملهمة وذلك بتقديم الأفكار المبدعة التي ترتقي بمستوى الأداء والعمليات بصورة أفضل.^١

وصناعة القرار تتم في اليابان من منطلق تقليدي وتاريخي من خلال نظام يسمى (الرنجي) والتي تعني تقديم اقتراح من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى، حيث تتم صياغة مسودة مشروع القرار أو صناعته من قاعدة الهرم في المؤسسة ثم يجري تداولها في المستويات الإدارية المتوسطة صعوداً حتى تصل إلى قمة الهرم لإقرارها بالموافقة والمصادقة على القرار.^٢

وتمر عدة مراحل ديناميكية لعلاقات غير رسمية ووشائج شخصية تعتبر خصائص لكل مرحلة من مراحل (الرنجي) في صناعة واتخاذ القرار وتنفيذه، فمن خلال الجماعة يتم مناقشة كافة الأفكار والبدائل بطرق غير رسمية، ومن خلال ذلك يتم تكييف الرغبات للجميع في التوفيق إلى جانب ازدياد منحنى التعلم التنظيمي لجميع المشاركين في الإقناع والتنسيق بما يحقق في نهاية الدورة الإجرائية أن كافة الأمور المرتبطة بالمشكلة والحل قد تم تغطيتها مما يمهد لتنفيذ القرار.^٣

^١ النعيم حسن محمد علي وأروى عبد الحميد محمد نور، إدارة الجودة الشاملة، هيئة الخرطوم للصحافة والنشر، الخرطوم، الطبعة الأولى، ٢٠٠٨، ص ١٢١

^٢ عبد السلام أبوقحف، التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم الدعائم الأساسية ومقومات النجاح، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الثانية، ١٩٩٢، ص ١١٦

^٣ استراتيجية الإدارة اليابانية، مصدر سابق، ص ١٨٤

٣ - الكفاءة والإنتاجية:

الكفاءة والإنتاجية مصطلحان مترادفان لقياس مدى النجاح في تحقيق الأهداف التشغيلية والتنفيذية لتحديد معايير الأداء الواجب تحقيقها في المؤسسة لضمان التطوير والتحسين، وكلمة الإنتاجية قد تحمل عدة معاني؛ فقد تكون بمعنى مقاييس كفاءة العمل، وقد تعني المخرجات المطلوب تحقيقها من مجموعة من الموارد.^١

إن الجغرافيا اليابانية والتاريخ الياباني كانا مصدرين مهمين للكفاءة في العمل ووفرة الإنتاجية، فالمساحة الصالحة للاستخدام الزراعي والسكني والبقاء على قيد الحياة لعدد السكان الكبير على مساحة صغيرة من الأرض تؤثر عليها الأعاصير والهزات الأرضية، فزراعة الأرز كغذاء رئيسي لليابانيين يتطلب بناء وصيانة نظام ري يحتاج إلى أيدي عاملة كبيرة. ولذلك فإن زراعة وحصد الأرز لا يمكن مطلقاً أن يتم بكفاءة وكفاية إلا يمكنها إنتاج كفايتها فقط، فإذا عملت عدة عائلات كمجموعة ليكفي هذه العائلات معاً ويزيد عن حاجتهم وبذلك تتحقق الكفاية والكفاءة، إن العمل المشترك يعتبر قيمة وهدفاً وعرفاً وعادة تمسك بها اليابانيون منذ آلاف السنين لانعزالهم عن العالم وليتحقق لهم البقاء على قيد الحياة.^٢

وقد ازدادت الكفاءة والإنتاجية لدى اليابانيين بنسبة ٤٠٠٪ مقارنة بأمريكا خلال السنوات التي تلت الحرب العالمية الثانية بسبب المشاركة في الإدارة كأساس للارتفاع بمستوى الإنتاج، فتعلم الأفراد منذ البداية الحياة الوظيفية للعمل بروح الجماعة وزرع التعاون والتآلف على المدى البعيد بالوظيفة الدائمة أدى إلى الكفاءة من الفلسفة والثقافة العامة.^٣

وتلجأ المؤسسات اليابانية إلى تحسين الإنتاجية ورفع مستوى الكفاءة من خلال برامج التحسين المستمر، فتقوم بعمليات الصيانة الإنتاجية الشاملة وإدارة الإنتاجية

^١ خضير كاظم خضير وهائل يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج والعمليات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، ٢٠٠١، ص ٤٣

^٢ نجم عبود نجم، المدخل الياباني إلى إدارة العمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، ٢٠٠٤، ص ٣٢٤

^٣ المصدر السابق، ص ١٨٥

الشاملة؛ فتفيد هاتين التقنيتين في التخلص من مصار الهدر والإجهاد في العمل، وتعرف الصيانة الإنتاجية الشاملة بأنها تلك التي تجعل المشغل ملما تماما بالأجهزة التي يعمل عليها وخبيرا بالطرق الكفيلة برفع مستوى الكفاءة التشغيلية، علما بأنه يجب تعميم هذه الطرق لتشمل كافة العاملين بمستوياتهم وعلى كافة الصعد.

ويلي عملية الصيانة الإنتاجية، الفعاليات المستندة للأساس الصفري ويعني ذلك التخلص من عناصر الهدر والإجهاد وعدم التوازن، وحيث يتطلب السعي لتحقيق مستوى الصفر في حوادث العمل، والتوقفات، والتخزين، ومصادر الهدر الميكانيكي، وعمليات التعديل وإعادة العمل، ويعني كذلك هذا المبدأ التقييم والمراجعة والتصحيح والتحسين والسعي الحثيث لاستئصال عناصر الهدر، ويعني هذا المفهوم بصورة أوضح الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق الأهداف.^١

ومن الصعب جدا تقويم الكفاءة الإدارية أو حتى الإنتاجية للأجهزة الحكومية في اليابان لأن إنتاجهم، كغيرهم من الأجهزة الحكومية في العالم غير مقيم في السوق بعكس قطاع الأعمال الذي تتحدد كفاءته بالربح أو الربحية من المبيعات للمنتج أو الخدمة والذي يخضع لمقاييس ومعايير في الصناعة والمنافسة، إلا أنه من منظور اقتصادي شمولي يمكن تحديد الفعالية لأجهزة الحكومية وعلى إثره يتم ربطه تبادليا بالكفاءة مما تقدمه الحكومة من تيسير للحركة الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.^٢

وحتى يتم التكامل بين المستويات الإدارية وتحقيق الكفاءة والإنتاجية؛ يتم إتباع سياسات وإجراءات عديدة في الإدارة اليابانية لتحقيق الكفاءة والإنتاجية مثل جماعات العمل الصغيرة ونظام الاقتراحات ونظام الوقت المحدد (JIT) الذي ابتكرته شركة تويوتا ودوائر النوعية (Quality Circles).^٣

٤ - التعليم والتدريب:

^١ مهند النابلسي، فعاليات تحسين الإنتاجية الكايزن بالتطبيق الميداني، ديوان العرب، ٢٠١٥/٤/٩، www.diwanalarab.com

ص ٢

^٢ استراتيجية الإدارة اليابانية، مصدر سابق، ص ١٨٧

^٣ المصدر السابق، ص ١٩١

اهتمت اليابان بالبحث العلمي في مجال تدريب وتعليم العمال من أجل تعليم العمال من أجل الإسراع في تقدم المجالات التكنولوجية والصناعية حيث أنشأت العديد من المدارس للتدريب التي تحاول تنمية مهارات الأفراد في التفكير بطريقة إبداعية لحل المشكلات التي تواجههم، والنظر إلى هذه لمشكلات على أنها فرصة للتطوير والتحسين المستمر.^١

إن التطور الاقتصادي والصناعي الياباني تحقق بفضل التفوق في التعليم أولاً وبالعامل الجاد ثانياً، فتاريخياً وقبل عام ١٦٣٠ كان ٩٠٪ من رجال الساموراي حملة السيوف وأكبر طبقة اجتماعية في اليابان والتي ينحدر منها آنذاك جميع رجال الدولة والحكومة لا يعرفون القراءة والكتابة، وفي عام ١٣٦٠ تم إنشاء أول كلية لتخريج المعلمين والتي أصبحت فيما بعد جامعة طوكيو المعروفة والمرموقة.

وفي عام ١٦٦٦ أجازت الحكومة للمعلمين لبس السيوف ليصبحوا كرجال ساموراي وأصبحوا في منزلة اجتماعية عليا مما أدى لتشجيع طلبة العلم وفتح الباب على مصراعيه لإنشاء المدارس المرتكزة على الفلسفة الكونفوشية وفلسفة اليوشيدو، وما لبثت هذه المدارس أن تطورت ولاحقاً في نقل المناهج والنهج الألماني خصوصاً نتيجة لارتباط ألمانيا النازية الشديد باليابان.

وفي هذه الفترة بالذات في عصر العسكرة والفاشية والنازية والقوة العسكرية اليابانية، صممت اليابان على إزالة الأمية لتكون أسبق أمم الأرض جميعاً على إزالة الأمية بالحقاق جميع الأطفال اليابانيين وبنسبة ٩٩,٤٪ في المدارس، وبين عامي ١٩٢٠ و ١٩٢٧ أصبح سكان البلاد جميعاً يجيدون القراءة والكتابة.

وقد أكد أودين رايشاور أن التعليم والتدريب يعتبران من أهم الأسباب التي تقف وراء نجاح اليابان في مواجهة تحدي الغرب في المجالات التكنولوجية والتقنية، وتبرز

^١ فتحي أحمد عثمان، تجارب عالمية مختارة في الإصلاح الإداري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ١٩٩٨، ص ١٢٤

أهمية التدريب في أنه يحسن من قدرات الفرد وينمي مهارته، وأن التدريب يهيئ فرص الابتكار والإبداع والتنافس سعياً للتميز، وأن التدريب هو أساس عملية التعليم.^١

٥ - استراتيجية قطاع الأعمال:

ترتكز الاستراتيجية اليابانية على ثلاثة محاور رئيسية، أولها: الإنتاج المكثف لأعلى كميات المنتجة لبيعها محلياً وتصدير الفائض للخارج لمقابلة تسديد القروض البنكية ودفع الرواتب للعمالة الدائمة وتوزيع الأرباح القليلة للمساهمين.

وثانيها: التقييس والتنميط لكل عملية جزئية حتى إن هذه الاستراتيجية أصبحت جزءاً أساسياً من حضارة وثقافة اليابان الحالية فيما يسمى (Japanese International Standard) إذ تنطبق على التعليم والتدريب والإنتاج وجميع العمليات الإدارية عندما تم هضمها واستيعابها ونقلها عن نظرية الإدارة العملية من أمريكا والتي كانت أساساً للتقدم الصناعي الغربي مع بداية هذا القرن في تركيزها على دراسات الحركة والوقت وبيرت (PERT) والمسار الحرج (CPM).

وثالثهما: قرار الحكومة بضرورة مركزية المعلومات لجميع المصانع والشركات في مدينة طوكيو والذي ساهم في توحيد مصادر المعلومات من المركز الرئيسي لجميع الشركات في مدينة طوكيو مما أدى توحيد السياسات والإجراءات المتجانسة.^٢

وفوق ذلك كله تأتي الاستراتيجية الإجمالية في التوجيهات الإدارية من الحكومة اليابانية والتي تم ابتكارها عام ١٩٤١ والتي قادت السياسات الصناعية والتعليمية وتطوير المناهج وصلاً إلى مجتمع صناعي متقدم، وهذه التوجيهات الإدارية المطاعة نمت وترعرعت قبل الحرب العالمية الثانية، وقد استمرت التوجيهات الإدارية بعد الحرب في صناعة سياسات التنميط والتأطير في الاتجاه السلمي لتطوير الصناعة وصولاً إلى الحد الأعلى من الإنتاج (Optimtzation) ويشير عدد من المنظرين

^١ محمد محمد سكران، التعليم والتقديم التكنولوجي والصناعي التجربة اليابانية، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠١،

ص ١٦

^٢ استراتيجية الإدارة اليابانية، مصدر سابق، ص ١٥٨

اليابانيين إلى أن احترام وإطاعة التوجيهات الإدارية الصادرة من الحكومة كان ولا زال مصدرا من مصادر التطوير والتقدم المشهود.

وعند النظر للاستراتيجيات والسياسات لوجدنا أن ابتكارها لم يكن إبداعا من النخبة بل استعارة ونقل وهضم مع زيادات نوعية بسيطة وتحسينات طفيفة لما تعلموه في الغرب في بعثاتهم الدراسية في القرن السابع عشر وما بعد ذلك ، ولقد استمرت النخبة في هضم واستيعاب نظريات الإدارة الغربية على مدى خمسين عاما، ويرى المنظرين أن قدرة النخبة اليابانية على الابتكار والإبداع محدودة بقدرتهم على هضم واستيعاب وتطويع ونقل التقنية الغربية بالإضافة لمهاراتهم في التقنيات اليابانية المحلية وأساليبهم في التسويق ومحلات البيع المختلفة والتميزة عن الغرب.^١

تناول الفصل الثاني اليابان في الثوابت والمتغيرات والقيم الاجتماعية والمميزات الإدارية، فتحدث عن الثوابت والمتغيرات الأساسية في البيئة اليابانية، والقيم الاجتماعية المكونة للفرد الياباني، ومميزات الإستراتيجيات الإدارية اليابانية، وسوف يتناول الفصل الثالث الحديث عن دور أساليب التحسين المستمر في رفع الكفاءة الإدارية في اليابان.

^١ نفس المصدر، ص ١٦٢

الفصل الثالث

تطبيقات التحسين المستمر في الإدارة اليابانية

يتناول هذا الفصل الحديث عن التطبيقات الفعلية للمدخل الياباني في الجودة الشاملة وبيان أثر ذلك على تطور المؤسسات العامة والخاصة فيتناول المبحث الأول أسلوب التحسين المستمر كسياسة عامة لليابان ودوره في تقليل الهدر ورفع الإنتاجية ، أما المبحث الثاني فيتناول الجودة الشاملة ودورها في تقليل الهدر في المؤسسات العامة في اليابان ، ويتناول المبحث الثالث دور أساليب التحسين المستمر في رفع الكفاءة الإنتاجية لتويوتا.

المبحث الأول

التحسين المستمر كسياسة عامة لليابان ودورها في تقليل الهدر ورفع الإنتاجية

إن الجودة الشاملة من خلال المدخل الياباني في التحسين المستمر أدى لتحقيق طفرات اقتصادية عظيمة لليابان، فالتقليل من الهدر في الشركات اليابانية والمؤسسات العامة أصبح سياسة عامة تتبعها كل مؤسسات الدولة بقطاعيها الخاص والعام ، وهو ما أدى بعد ذلك إلى تحقيق الإنتاجية العالية لليابان ، فاليابان التي كانت سلعها تقابل بالازدراء أصبحت تجذب الزبائن بالجودة الفائقة لمنتجاتها، فأصبحت اليابان تصدر حوالي ٨٠٪ إلكترونيات ومعدات ذات فائض قيمة أكبر .

ارتفاع إنتاجية المنظمات اليابانية من خلال العمل بسياسة التحسين المستمر :

إن الشركات اليابانية تفوقت بالعوامل الناعمة المرتبطة بالبشر الذين هم المفتاح الأساسي لرفع الإنتاجية والعوامل الناعمة هي المتمثلة في الأسلوب أو الكيفية التي يتصرف بها المديرون الرئيسيون في سعيهم لتحقيق أغراض المنظمة من خلال

الثقافة التنظيمية السائدة ، وكذلك المهارات والقدرات المتميزة للموظفين أو المنظمة بشكل عام ، والأهداف السامية من معاني القيم و المفاهيم التي تسترشد بها إدارة المنظمة والعاملون فيها.

وذكرت دراسة وليم جي أوشي في كتابه النموذج الياباني في الإدارة ان الخصائص التي ميزت الشركات اليابانية عن غيرها تلخصت في التوظيف الدائم ، وعدم التخصص المهني، والتقييم والترقية البطيئين، والرقابة الضمنية، وصنع القرار الجماعي، والمسئولية الجماعية ، والاهتمام الشمولي بالنظام.^١

وقد كانت الإدارة بالمدخل الياباني في الجودة قد أدت إلى رفع الإنتاجية من خلال ارتفاع نسبة المهندسين في المصانع اليابانية مقارنة بعدد العمال ، فقد تراوحت نسبة المهندسين إلى العمال في المؤسسات اليابانية بين ١/٤ ، بينما كانت في المؤسسات الأمريكية تتراوح ما بين ١/١٠.

وقد صدرت العديد من الدراسات من بداية السبعينات والتي تؤكد على ارتفاع إنتاجية الشركات اليابانية مقارنة بالمؤسسات الاقتصادية الأخرى في البلدان المتقدمة ، فخلال الفترة الممتدة من ١٩٦٠م إلى ١٩٧٩م زادت نسبة الإنتاجية في اليابان بنسبة ٤٤٥٪ مقابل ١٨٥.٣٪ في الولايات المتحدة وحوالي ١٧٥٪ في بريطانيا ، ويرجع هذا التفوق إلى التقليد والإبداع في الأساليب الإدارية التي تعمل على تحقيق التوازن المتكامل بين المكونات التنظيمية والمكونات الحضارية ببعدها الإنساني والاقتصادي ، ولقد تجسد هذا التعاون من خلال إزالة الهدر والتحسين المستمر وحلقات الجودة باعتبار أن الجودة مسؤولية الجميع ونظام التوقيت الدقيق وإدخال التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج والتطبيق الفعلي لتكنولوجيا المجاميع.

^١ محمد زوارقي، الإدارة الاقتصادية في الشركات اليابانية مع التركيز على نظام التوقيت الدقيق JIT ومحاولة الاستفادة منه في إحدى الشركات الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة الحاج خضر باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ٢٠٠٧، ص ٢٤

جدول رقم (٥) مؤشرات إنتاجية الاقتصاد الياباني مقارنة بغيرها من الدول الغربية

| السنة | اليابان | فرنسا | ألمانيا الغربية | إيطاليا | بريطانيا | أمريكا |
|-------|---------|-------|-----------------|---------|----------|--------|
| ١٩٦٠ | ١٠٠ | ١٠٠ | ١٠٠ | ١٠٠ | ١٠٠ | ١٠٠ |
| ١٩٦٥ | ١٤٠.٧ | ١٢٦.١ | ١٣٢.٥ | ١٤٠.٢ | ١١٨.٣ | ١٣٢.٩ |
| ١٩٧٠ | ٢٥٨ | ١٧٨.٣ | ١٧٣.٦ | ١٨٨.٤ | ١٤١.١ | ١٤١ |
| ١٩٧٥ | ٣٣٠ | ٣١٧.٤ | ٢٢٠ | ٢٣٢.٦ | ١٦٦.٧ | ١٦٤.٢ |
| ١٩٧٨ | ٤١٣.٠ | ٢٦٣ | ٢٦٠.٦ | ١٧٦.٧ | ١٧٥ | ١٨١ |
| ١٩٧٩ | ٤٤٥ | — | — | — | — | ١٨٥.٣ |

المصدر: خضير كاظم حمود ، إدارة الجودة الشاملة، ص ٥٩

ومن بين الأسباب التي تذكر بشأن ارتفاع إنتاجية الشركات اليابانية التي زادت عن ٤٥٪ في توكاي ريكا و ٢٥٠٪ في كانون وتضاعف الإنتاجية ثلاث مرات في شركة Fanuc ما يلي:^١

١- إنفاق الشركات اليابانية جزءا كبيرا من أرباحها على البحوث والدراسات ، و تخصيص جانب كبير من مواردها لتطوير منتجاتها ، وتحسين طرق وأساليب العمل لرفع مستويات الجودة.

٢- التوسع الهائل في إدخال التكنولوجيا المؤتمتة وخاصة في مجالات الأعمال المتكررة أو تلك التي تصيب العمال بالملل ، وتلك العمال في أدائها للمخاطر أو الحوادث.

^١ الود راكيش، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل حديث ، ترجمة محمد محمود الشواربي ،دار المريخ للنشر، الرياض، ١٩٩٩، ص ٥٥٩

وقد كانت شركة Fancu لصناعة المحركات تشغل وتضم في مؤسستها ١٠٨ عامل و ٣٢ حاسوب وأما إنتاجها الشهري فكان لا يتعدى ٦٠٠٠ محرك ، ولكن بعد مراجعة جذرية وأتمتة تامة في المصنع لم يعد يشغل المصنع سوى ٦٠ عاملا ويحتوي ١٠١ حاسوب وينتج ١٠٠٠٠ محرك في الشهر، أي أن الإنتاجية تضاعفت ثلاثة مرات وهذا يدل على أن يدل اليابان وظفت في الأتمتة أكثر من البلدان الصناعية الأخرى.^١

جدول رقم (٦) عدد الحواسيب في الصناعة العالمية سنة ١٩٨٨م

| البلد | عدد الحواسيب |
|-------------------------------|--------------|
| اليابان | ١٧٦.٠٠٠ |
| أوروبا الغربية | ٤٨.٠٠٠ |
| الولايات المتحدة الأمريكية | ٣٣.٠٠٠ |
| أوروبا الشرقية وجنوب شرق آسيا | ٢٣.٠٠٠ |

المصدر: بول كندي، الإعداد للقرن الواحد والعشرين، ص ٩١

وكل هذه النجاحات السابقة تعزى للنظرة الفعالة للهدر ، فاليابانيون يبحثون عن الهدر في كل أنحاء الشركة من أجل إزالته لأنه لا يوجد فقط في العمليات الأساسية ، ووفق هذه النظرة استطاع اليابانيون تحسين إنتاجيتهم ليس في الإنتاج فقط وإنما في كل ما هو مكمل له من أجل التوصل إلى الإنتاج بأدنى تكلفة وهذه هي الإنتاجية في مقاييسها المادية ، وقد اعتمدت اليابان في محاربة الهدر والتحسين المستمر على صندوق الاقتراحات حيث أن جميع العاملين تقع عليهم مسؤولية إزالة الهدر والتحسين

^١ بول كندي، الإعداد للقرن الواحد والعشرين، ترجمة نسيم واكيم يازجي ، الطبعة الأولى، دار علاء الدين، دمشق ٢٠٠٤، ص ٩١

المستمر من خلال تقديم مقترحاتهم لأن العامل في موقعه هو الأقدر على رؤية المشكلات.^١

أهم الفوائد التي تحققت للمنظمات اليابانية من خلال تطبيقها لمفهوم التحسين المستمر:

أولاً: زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليف الجودة:

تركز المنظمات اليابانية في جهودها على ما قبل الإنتاج من هندسة وشراء وتموين وعلى الإنتاج بما يؤدي إلى جودة جيدة ، مع تقليص واضح في أنشطة الفحص وإعادة العمل وما يتوافق مع ذلك من تخفيض كبير في التكلفة، كما أن المنظمات اليابانية ترى أن تحسين الجودة يمثل نشاطاً مستمراً بهدف تخفيض التكلفة ومن ثم تحسين المنافسة وأن الكلمة اليابانية دانتوسو (Dantotsu) والتي تعني الكفاح من أجل الأفضل.^٢

وفي دراسة أجريت في عدد من الشركات المختصة بصناعة أجهزة تكييف الغرف لوحظ أن منتجات الشركات اليابانية ذات جودة أعلى بكثير من منتجات الشركات الأمريكية رغم أن التكاليف التي تتحملها الشركات اليابانية أقل بكثير مما تتحمله شركات الولايات المتحدة الأمريكية ، فدل هذا على أن المدخل الياباني في الجودة الشاملة ينص على أنه إذا تحسنت الجودة في منتج؛ فإن التكلفة لا تزيد والواقع أنها تنخفض.^٣

ثانياً: زيادة الحصة السوقية:

أسهمت الأنشطة المختصة بالجودة الشاملة حسب مدخل التحسين المستمر إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمات الخدمية والإنتاجية اليابانية وبشكل كبير، فقد

^١ نجم عبود نجم، المدخل الياباني إلى إدارة العمليات ، الطبعة الأولى ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٤، ص ٣٤١

^٢ نجم عبود نجم، نظام الوقت المحدد، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ١٩٩٥، ص ١٢٨

^٣ توم بيترز، ثورة في عالم الإدارة، ترجمة محمد الحديدي، الطبعة الثانية، الدار الدولية للنشر والتوزيع، الجزء الأول، القاهرة ، ١٩٩٨، ص ١٢٨

صرحت شركة تويوتا بأنها من خلال تطبيق فلسفة الجودة الشاملة حققت مبيعات تقدر بحوالي خمسة ملايين سيارة سنة ١٩٨٦م ، في حين أن مبيعات اليابان كلها كانت لا تزيد ولا تتجاوز مليونين في سنة ١٩٧٠م.

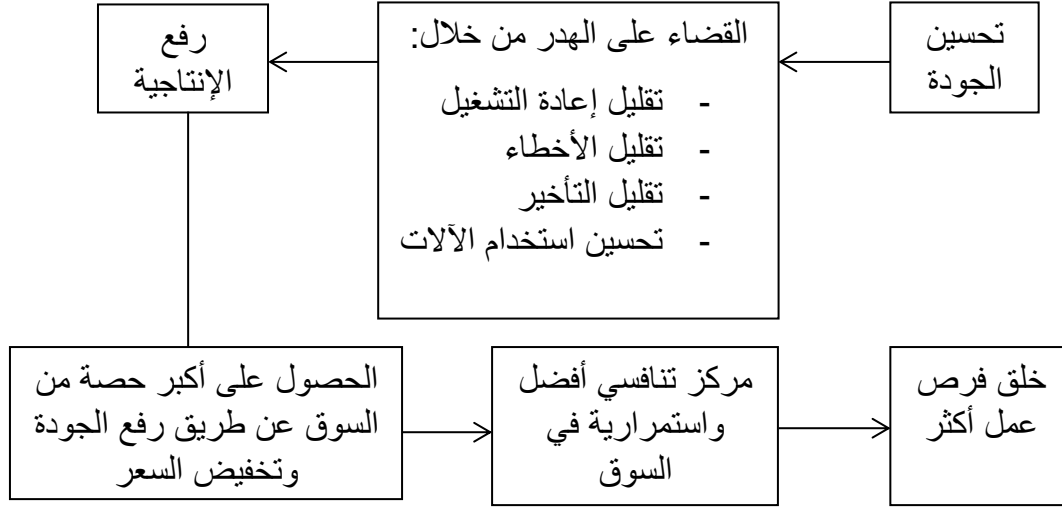
ثالثاً: تحقيق منافع ووفرات متعددة:

لقد أشاد المجتمع الدولي بالتقدم والتفوق الذي حققته المنظمات اليابانية من حيث جودة ووفرة إنتاجها ، فلقد أظهرت الدراسات تمتع المنتجات اليابانية بميزة تنافسية مطلقة في مجال جودة المنتج وسعره وخدماته وإنتاجية المنظمة، ما أدت إلى اكتساحها للأسواق الدولية وعلى حساب بقية الدول وذلك نتيجة لتبنيها منهج التحسين المستمر للجودة.

ونظراً لهذا التفوق الياباني الذي تحقق من وراء تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة ، فقد قامت العديد من المنظمات بتطبيق هذا المدخل للاستفادة من الممارسات اليابانية على غرار شركة (IBM) والتي حققت العديد من الوفورات والمنافع ذات الأثر الفعال ما كان يمكنها أن تحققها في ظل الإدارة التقليدية للجودة ، وتمخض ذلك في التالي:

- ١- تحسين ورفع الإنتاجية بنسبة ٣٠٪ منذ ١٩٨٦م.
- ٢- تخفيض الوقت الكلي في العمليات التصنيعية بنسبة ٦٠٪.
- ٣- تخفيض النفقات الرأسمالية المطلوبة في المبيعات بنسبة ٧٥٪.
- ٤- دفع ٣.٦ مليون دولار كجوائز للجودة.
- ٥- تشكيل ما يقارب ٣٥٠ مجموعة عمل للرقابة على مواصفات الجودة.

الشكل رقم (٥) انعكاسات التحسين المستمر للجودة على المنظمة



المصدر: علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب

للطباعة والنشر ، القاهرة، ص ٢٩٩

فوائد التجربة اليابانية في مجال الإنتاجية:

إن هدف اليابان الرئيسي من رفع الانتاجية ليس تحقيق الزيادة من ناحية الكم وإنما الهدف الرئيسي هو رفاهية الافراد والتخلص من الفوائد والتوالف ، ولقد نظمت الحكومة اليابانية بالاتفاق مع العمال ورجال الأعمال في سنة ١٩٥٤ اتفاقات بوضع دستور للحركة الإنتاجية يعتمد على ثلاثة مبادئ:

١- أن تحسين الإنتاجية يؤدي إلى زيادة نسبة العمالة والتوظيف في الأجل الطويل مما يساعد على انخفاض معدلات البطالة .

٢- لكي يتم تطوير مقاييس أساسية لزيادة الإنتاجية فإنه لابد من تعاون الإدارة والعاملين لمناقشة ودراسة هذه المقاييس .

٣- يجب أن يوزع عائد الإنتاجية بين العاملين والإدارة والمستهلكين.

وفي إطار هذا الدستور قامت اليابان ي عام ١٩٥٥ بتأسيس مركز الإنتاجية الياباني (Japanese Productivity Center) المعروف اختصاراً بـ(JPC).^١

^١ أحمد علي عرفت وسمية إبراهيم شلبي، نحو نظرية لزيادة الإنتاجية ، دار الكتاب ، القاهرة، الجزء الأول، ١٩٩٠، ص ٣٦

وهنا لابد من الإشارة لنقطتين مهمتين في جانب فعالية الإنتاجية اليابانية:

١- خصوصية اليابان الجغرافية:

فاليابان بلد مكتظ بالسكان ويعاني من نقص المساحة وندرة الموارد الطبيعية حيث تستورد ١٠٠٪ من الألمونيوم و ٩٨٪ من النفط و ٩٨،٤٪ من الحديد ، فهي إذا تفتقر إلى جميع مصادر الثروة المعدنية ، وهي من أكبر دول العالم المستوردة للنفط ، وفي ظل هذه الظروف طورت اليابان نظرتها الفعالة إلى التخلص من الهدر سواء في الحيز المكاني أو تجميد رأس المال في المخزون، والأجزاء المخزنة في المخازن أو في خلال فترة الإنتاج ، وقد تجلّى ذلك في الإنتاج بدفعات صغيرة ، والتعامل مع كميات صغيرة ، آلات صغيرة وما نتج عنه من تخفيض في المخزون والاقتصاد بالحيز المكاني .

٢- الرؤية الخاصة للإنتاجية :

إن منظمات الأعمال لم تتعامل مع الإنتاجية وفق مدخل تقني مركز كما هو سائد في المنظمات الغربية ، وإنما وفق منظور إنساني ، فلم يتم التحدث عن الإنتاجية اليابانية المفردة والمجردة ، وإنما عن الإنتاجية البشرية فالإنتاجية ليست علاقة فنية اقتصادية بين المخرجات والمدخلات التي تحقق أقصى منفعة وأدنى تكلفة ، وإنما وفق علاقة شمولية تربط الإنتاجية بالرفاه الاقتصادي لليابان.

وقد قدم مركز الإنتاجية الياباني المؤسس عام ١٩٥٥م تعريف للإنتاجية مفاده تعظيم استخدام الموارد لبشرية مع تقليل التكاليف المصاحبة له بما يمكن من توسيع السوق ورفع معدلات توظيف العمالة، وتأمين أجور عالية ورفع مستوى المعيشة لكافة أفراد المجتمع ، فساهم ذلك في تقليل الهدر في إدارة الموارد المحددة والنادرة وحقق أهداف الاقتصاد الياباني في صورة إنسانية في نفس الوقت.^١

^١ الإدارة الاقتصادية في الشركات اليابانية مع التركيز على نظام التوقيت الدقيق JIT، المصدر السابق، ٢١

أهمية الإنتاجية للمنظمات اليابانية:

أدى إنشاء اليابان لمركز الإنتاجية الياباني (JPC) إلى الاهتمام بعاملين رئيسيين:

١-مقابلة توقعات المستقبل من الموارد التي أخذت بالنقصان ، مما استدعى تطوير المهارات لتحقيق الأداء العالي في حدود تلك الموارد ، والأخذ بمبادئ الإدارة التي تهتم بالوصول إلى النتائج المرغوبة بأقل الموارد المتاحة.

٢-النظر إلى الإنتاجية في إدارة المنظمات باعتبارها إدارة الفعالية والكفاءة على حد سواء والنظر إلى المنظمة بأنها تجميع للموارد ولتحقيق بالأهداف المرغوب فيها بأقل التكاليف الممكنة.

المبحث الثاني

الجودة الشاملة ودورها في تقليل الهدر في المؤسسات العامة في اليابان

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين الذين يعنون بشكل خاص بتطوير الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات وقد لعبت الإدارة اليابانية دورا حاسما في هذا المضمار سيما في أوائل الثمانينات وأواخر التسعينات من القرن الماضي من خلال استحوادها على تقديم سلع ذات جودة عالية مع تخفيض التكاليف ، وتعد الجودة مسؤولية كافة الأفراد العاملين في المنظمة وكذلك فهي مجال اهتمام جميع المنظمات على اختلاف أنواعها ،

فالمنظمات الخاصة تستهدف تطبيق الجودة والتحسينات المستمرة لجني الثمار الكثيرة التي ترتبط بها من تحسين وتطوير الإنتاجية وزيادة الحصة السوقية وتحسين الجودة وملائمة الأسعار وتقليل التكاليف ، أما بالنسبة للمنظمات الحكومية اليابانية فإن اشتراط تطبيق الجودة الشاملة فيها يعني تحقيق غايات أكبر وأعمق من ذلك حيث يعني جودة جميع المنتجات والخدمات في المجتمع وليست في النطاق الإداري الحكومي فقط.

أنواع الهدر في المؤسسات اليابانية العامة:

الهدر وارتفاع النفقات في الحكومات عامة وفي اليابان كذلك أمر لا يمكن تقاذه إلا أنه يمكن ضبطه والتحكم في حدته وشدته، فالهدر هو كل ما ينجم عنه زيادة النفقات الحكومية بحيث لا تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة بأعلى كفاءة وأقل تكلفة ممكنة، وتلك هي الإدارة الناجحة التي تحدث عنها كثير من علماء الإدارة المعروفين، إذا فإن نتيجة الهدر هو تأدية العمل الحكومي بتكاليف أكثر مما يجب أن يكون ، وهذا الهدر قد يكون مباشراً أو غير مباشر ، وقد يكون مادياً مثل هدر المال العام ، أو معنوياً مثل هدر الوقت.

وللهدر الحكومي في اليابان مظاهر متعددة منها:

- ١-زيادة عدد الموظفين بدون منهجية مدروسة لحاجة المؤسسة أو الوزارة.
- ٢-هدر مالي تسببه البيروقراطية جراء إطالة مدى تنفيذ القرارات والأنظمة والإجراءات.
- ٣-تعدد السفرات في المهمات الرسمية غير المبررة لعدد كبير من الموظفين بطريقة غير منطقية.
- ٤-سوء استخدام الآلات والمعدات في الأجهزة الحكومية مما يؤدي إلى سرعة تلفها.
- ٥-زيادة نفقات الإيجارات والهاتف والماء والكهرباء بطريقة ملحوظة.
- ٦-استخدام أبنية أو مركبات رفاهية لا تتناسب والوضع الاقتصادي للبلد.

٧- استخدام الموظفين للسيارات ومختلف الممتلكات الحكومية للأغراض الشخصية.

٨- سوء التخزين في المستودعات الحكومية مما قد يعرض المواد المخزنة للتلف.

٩- مصروفات الإدارات الحكومية غير المبررة تحت بنود متعددة.

الرقابة ودورها في تقليل الهدر في المؤسسات اليابانية العامة:

وحتى يتم التخلص من كل أنواع الهدر والفوائد السابقة الذكر في المؤسسات العامة اليابانية تم تفعيل الرقابة والتي بدورها أدت إلى:

١- تعميق معاني الانتماء والولاء للوطن والمؤسسة والتأكيد على الرقابة الذاتية للموظف.

٢- تفعيل الرقابة الداخلية للمؤسسة، من خلال إنشاء وحدات رقابية داخلية في كل مؤسسة حكومية، تكون مرتبطة مباشرة بإدارة المؤسسة.

٣- تفعيل دور ديوان الرقابة العامة، وهي الجهة المختصة لإجراء الرقابة اللازمة للكشف عن المخالفات المالية والإدارية والتحقيق فيها.

٤- السير المنتظم ضمن خطط للحد من الهدر المتكرر والتقليل من النفقات في شتى المجالات.

والمهم في الرقابة ليس مجرد الحديث عن وجودها وحسب، بل أن يكون وجودها فعلياً ومؤثراً وأن تكون الأنظمة والتعليمات في ذلك واضحة. وبما أن محاربة الفساد وتطوير كفاءة العمل الحكومي أحد محاور السياسة الداخلية لأي حكومة ناجحة، فالأمر يتطلب بذل المزيد من الجهود كي ترى نتائجها.^١

إدارة الجودة الشاملة في المنظمات اليابانية الحكومية والمهام التي أدتها:

تعد إدارة الجودة في المؤسسات الحكومية اليابانية هي إدارة للجودة في كافة المؤسسات ، فالمؤسسات الحكومية اليابانية هي المنوط بها أن تراقب الجودة ، وأن تضع معايير للخدمات المقدمة وكذلك فهي المنوطة بإعداد المواصفات لكافة المنتجات والخدمات التي تقدمها كافة أنواع المؤسسات الأخرى سواء كانت قطاع خاص أو

^١ علي جبران، الهدر وارتفاع النفقات وضعف الإنتاجية في الحكومة، موقع الدكتور علي جبران، www.alijubran.net، ٢٠١٣/٦/١٧، ص ٣

مجتمع مدني أو أي شكل آخر من أشكال المؤسسات ، فمهمتها الأساسية تتمثل في تكوين نظام قياسي للأداء يسعى إلى خدمة العملاء وتحسين المستمر للخدمات المقدمة.

وعلى ذلك إذا قامت المؤسسات الحكومية بإدارة والرقابة على في خدماتها التي تعد بمثابة القناة الشرعية لجودة المنتجات فإن المنتجات والخدمات المقدمة في المجتمع تصبح مماثلة ومطابقة لمعايير الجودة وحظيت برضا العملاء.

إن تطبيق نظام إدارة الجودة حسب المدخل الياباني في إدارة المؤسسات الحكومية أدى إلى:

١- خفض الهدر

٢- تحسين مواصفات الخدمات المقدمة

٣- خفض زمن تقديم الخدمة

وبالتالي تلبية المواطن الذي هو زبون هذه المؤسسات, كما يساعد تطبيق مواصفات الايزو على المدخل الياباني للجودة على تحسين أداء المؤسسات الحكومية :

١- برفع وزيادة الوعي لدى العاملين في المنظمات الحكومية بجودة الخدمات المقدمة

٢- توفير نظام عمل موثق يمكن الرجوع إليه في أي وقت لتحديد الأخطاء ومعالجتها بفاعلية

٣- و يساعد على رفع الحالة المعنوية للعاملين من خلال التعليم والتدريب والتوجيه وتطوير القدرات الشخصية لهم بما ينعكس إيجاباً على تقديم الخدمة بما هو مخطط لها من حيث المواصفات المطلوبة والوقت المطلوب للمواطن.

مبدأ التركيز على التحسين المستمر وتحسين أداء المؤسسات اليابانية العامة:

إن المنظمات بكافة أنواعها وعلى اختلاف أهدافها تبقى بحاجة دائماً إلى التحسين المستمر في عملياتها وأنشطتها ومنتجاتها.

فعملية التحسين المستمر هي جوهر إدارة الجودة الشاملة فهي الدم الذي يجري في عروق إدارة الجودة الشاملة ، فالمنهجية اليابانية للجودة تقوم على إدخال تحسينات مستمرة على كافة مجالات العمل في المنظمة ، وذلك من أجل التكيف الدائم مع التغيرات التي تحدث في بيئتي المنظمة الداخلية والخارجية ، فالتحسين المستمر مطلب ضروري لنجاح إدارة الجودة الشاملة ، فهي تهدف للوصول إلى الاتفاق الكامل عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمنظمة.^١

وتتجلى أهمية عملية التحسين المستمر حسب المدخل الياباني للجودة في ظل إدارة الجودة في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق عملي يحقق باستمرار رضا تام للزبون.^٢

فلسفة التحسين المستمر للعمليات والجودة في الإدارة الحكومية اليابانية حققت هدفين أساسيين هما:

١-هدف عام: وهو بذل الجهود جميعها بصورة تجعل التحسين يبدو سهلا في كل قسم من أقسام المنظمة ويكون مرتبطا بالفعاليات والإمكانات التنظيمية جميعها عندما يتسلم الزبون السلعة أو الخدمة.

٢-هدف خاص: التركيز الكبير على العمليات والتي تجعل العمل المنجز كاملا.

وهذين الهدفين يتكاملان ليتم تحقيق كلا من:^٣

١-تعزيز القيمة للمواطن من خلال المنتجات الجيدة والخدمات المتقنة.

٢-تقليل الأخطاء والوحدات التالفة.

٣-تحسين الإنتاجية والفاعلية في استخدام الموارد جميعها.

٤-تحسين سرعة الاستجابة وأداء وقت الدورة.

^١ بن شلوية كاملية وشرفي أمال، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي في المؤسسات العمومية، مذكرة ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ٢٠١٣، ص٤٧

^٢ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩، ص ٧٥

^٣ يوسف حبيب الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ٢٠٠٩، ص٢٠٠

التخلص من الهدر في المؤسسات اليابانية العامة:

إن الدولة اليابانية والأمة اليابانية أمة متفوقة لأنها أمة مستيقظة ونشيطة ، فالهدر عندهم مذموم وغير محمود إطلاقاً خصوصاً هدر الوقت الذي يندرج عندهم تحت ما يسمى الذنوب السبعة المميتة وهو تحت إطار الكسل، فالدولة والحكومة اليابانية تعاني من مشكلة أن الشعب الياباني يعمل إلى حد الإرهاق والإعياء وهو ما سمتة الحكومة اليابانية ظاهرة إدمان العمل ، ولذلك فإن الحكومة والمؤسسات العامة تحض الموظفين على أخذ إجازات دورية ، وحتى لا يحصل الهدر في المؤسسة العامة اليابانية فإنها تعمل على عدة أشياء:^١

- ١- تحديد زمن موحد لحضور جميع الموظفين.
- ٢- أداء بعض الطقوس الدينية والرياضات البدنية.
- ٣- اجتماع مصغر للحديث عن المهام اليومية وتوزيع الأدوار.
- ٤- الموظف الذي يريد الخروج من مكتبه يكتب على لوحة مخصصة المكان الذي يريد أن يذهب إليه ومتى سيعود.

استخدام الحكومة الإلكترونية في المؤسسات اليابانية العامة للمساعدة في تقليل الفوائد والهدر:

تعد الحكومة الإلكترونية من أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة والتي لا غنى عنها في عالم اليوم السريع التقلب والتميز بالبيئة المتغيرة والمتباينة، والحكومة الإلكترونية هي واحدة من أبرز الطرق التي تستخدم للتقليل من الفوائد والهدر والتوالف في المؤسسات العامة والتي تسهل عمل المؤسسات الحكومية وتقلل من عدد الموظفين ولليابان في هذا الأمر تجربة رائدة مثل العديد من دول العالم المتقدمة.

تعرف الحكومة الإلكترونية في أبسط تعريف لها بأنها تقديم الخدمات والمعلومات الحكومية إلكترونياً بصورة دائمة وبواقع ٢٤ ساعة على مدار الأسبوع ،

^١ أحمد مازن الشقيري، خواطر شاب، مكتبة العبيكان، الرياض، الطبعة الأولى، ٢٠١٠، ص ٨٥

وتعرف بأنها التكنولوجيا المبنية على المواقع الإلكترونية لنشر وتوفير الخدمات الحكومية ، وهو يمثل التوجه العالمي للقطاع العام.

وتقسم الحكومة الإلكترونية إلى أربعة أبعاد تتمثل في الخدمات الإلكترونية والإدارة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية والديمقراطية الإلكترونية ، ومفهوم تطبيق الحكومة الإلكترونية ليس مجرد نشر الخدمات الإلكترونية ليس مجرد نشر الخدمات الإلكترونية على المواقع ، بل أنه يتعدى ذلك ، فقد ذكر (Rahardjo) أن وظائف الحكومة الإلكترونية في ٣٧ وظيفة ، تمثلت في سبعة أبعاد هي:

- ١- الخدمات المتصلة بموظفي الحكومة من خلال تسهيل عمليات الاتصال وزيادة كفاءة وفاعلية العاملين.
- ٢- إجراء التبادل المالي مع الجهات الحكومية.
- ٣- الخدمات غير المالية التي تقدمها الحكومة.
- ٤- نشر المعلومات وسهولة الحصول عليها.
- ٥- الاجتماعات الحكومية التي تهدف إلى زيادة موثوقية الحكومية وشفافيتها.
- ٦- الموارد الحكومية من خلال تبسيط نشر الموارد الحكومية.
- ٧- الانتخابات الرئاسية والبرلمانية والبدلية.

وإن تجربة اليابان في مسار الحكومة الإلكترونية كان من أبرز التجارب العالمية في هذا المجال ، فتطبيق الحكومة الإلكترونية اليابانية ساهم في تعزيز تطبيق أبعاد الجودة الشاملة من خلال :

- ١- بناء فرق العمل وذلك باستخدام النظم المرتبطة بنظم دعم القرار الجماعي.
- ٢- تدريب العاملين من خلال إضافة قناة تدريبية مجانية إلى خدمات التدريب الحكومية المعتمدة على الحضور الشخصي.
- ٣- خفض كلفة التدريب من خلال تأسيس مركز تدريب يعتمد على الإنترنت.

٤- تعزيز التركيز على المستفيد من الخدمات من خلال تحسين جودة الخدمة.
٥- تحقيق التكامل بين دوائر المؤسسة الحكومية الواحدة وبين عدد من المؤسسات الأخرى.

٦- تعزيز التحسين المستمر من خلال التقدم في تقديم الخدمات الإلكترونية.
أعلنت اليابان عن خطة الحكومة الإلكترونية ضمن مشروع الألفين عام ١٩٩٩م ، حيث توجهت الخطط إلى استراتيجية بناء اليابان الإلكترونية ضمن الخطة الوطنية الاستراتيجية لتقنية المعلومات ،ومن بعض الخطوات التنفيذية المرموقة التي احتوتها الخطة:

- ١- التعاون الثنائي والجماعي مع الدول الآسيوية.
 - ٢- الترويج للحكومة الإلكترونية المحلية.
 - ٣- تقنية جديدة تتلمس رأي المواكن وتقييم الأداء وتحتوي على ممارسات القطاع الخاص وتساعد على التحسين المستمر.
- وبذلك حققت اليابان خدمة حكومية للمواطن شعر من خلالها الناس بالراحة والطمأنينة في تلقي الخدمات والمعلومات على مدار الساعة دون توقف والتخلص من هدر الزمن والجهد والمشقة من خلال التعامل عبر الإنترنت وبوابة الحكومة ،ولكي يتم التوصل إلى حكومة بسيطة وبتكلفة مجزية.

وفي الوقت الحاضر يقوم اليابانيون بالعديد من المعاملات الآمنة على الإنترنت ،وفي يونيو ٢٠٠٤ توسعت وكالة الضرائب الوطنية في عمليات المعاملات الضريبية الإلكترونية ونظم الدفع عبر الدولة ، وفي مثال آخر قامت وزارة المالية بتمكين الدفع المباشر عبر الإنترنت بما في ذلك رسوم التراخيص والتصاريح والغرامات إلى جانب الضرائب.^١

^١ معهد البحوث والاستشارات جامعة الملك عبدالعزيز ، الحكومة الإلكترونية ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، جدة ١٤٢٧ هـ ، ص ٧٠

المبحث الثالث

دور أساليب التحسين المستمر في رفع الكفاءة الإنتاجية لتويوتا

شركة تويوتا للسيارات (Toyota Motor Corporation) هي شركة متعددة الجنسيات لصناعة السيارات ، يقع مقرها الرئيسي في اليابان ، وتمتلك شركة تويوتا أسماء تجارية أخرى مثل : لكزس وهينو وسايون ، وتمتلك تويوتا الحصة الكبرى من دايهاتسو والتي تبلغ أكثر من النصف ، وتمتلك الشركة ٨.٧ في المئة من أيسوزو للسيارات المحدودة ، ولتويوتا حصة كبيرة في السوق الأمريكية والأفريقية والشرق أوسطية.

تويوتا هي أعلى شركات صناعة سيارات ربحية في العالم وسلاحها السري هو نهج ثوري في الإنتاج وإجراءات العمل ابتكرته الشركة في الخمسينيات من القرن العشرين وأنفقت عقوداً في تطويره وتحسينه ، وفي هذه الأيام تحاول كثير من الشركات في أنحاء متفرقة من العالم محاكاة نهج تويوتا عن طريق تطبيق نظامها الأساسي في تسريع وتيرة العمل و إجراءات الخدمات والخدمات وتخفيض نسبة الهدر وتحسين مستوى الجودة ، وهذا النظام مشتق من الموازنة بين الدور الذي يؤديه الأفراد في ثقافة مؤسسية تحثهم على الاستمرار في إدخال تحسينات على عملهم وتقدر لهم ذلك وبين تقني مركز على تدفق الإنتاج الذي يتسم بقيمة مضافة عالية.

وبغية مساعدة الشركات الأخرى على تعلم القيام بتحسين متواصل لأدائها ؛ قام أستاذ الهندسة الصناعية وعملها بجامعة ميتشغان الدكتور J.K.Liker بتقديم نتائج بحثه الذي استمر سنة كاملة في رحاب شركة تويوتا وبين مدربيها وموظفيها ، وخلال سرد كامل للتفاصيل المتعلقة بثقافة الشركة وإجراءاتها والعاملين فيها ، بين فيه المبادئ الرئيسية التي تستند عليها تقنيات نظام الإنتاج الذي تسير عليه الشركة

والمسمى نظام إنتاج تويوتا (Toyota Production System) والمعروف اختصاراً
١.(TPS)

ولا شك أن تويوتا وخبرائها كان لهم عظيم الفضل والسبق في تطوير الأساليب
الإدارية اليابانية المشهود لها عالمياً بالنجاح.

أساليب التحسين المستمر ودورها في رفع الكفاءة الإنتاجية لتويوتا:

جذبت تويوتا انتباه العالم أول مرة في الثمانينيات من القرن العشرين ، حين
اتضح أن ثمة شيئاً ما تتميز به الجودة والفاعلية اليابانيتان ، فقد تبين أن السيارات
اليابانية تعمر مدة أطول من مثيلاتها الأمريكية ، ثم إنها كانت تتطلب قدراً بكثير من
الإصلاحات ، وبحلول التسعينيات من ذلك القرن اتضح أن هناك شيئاً ما أكثر
خصوصية في شركة تويوتا مقارنة بشركات صناعة السيارات اليابانية الأخرى ؛ وهذا
الشيء هو أسلوب تويوتا الذي طبقه في تصميمها والذي أدى إلى انسجام لا يصدق
بين الإجراءات والمنتجات

كانت تويوتا تصمم سيارات تتميز بسرعة أعلى وموثوقية أكبر إلا أن أسعارها
ظلت تنافسية برغم الارتفاع النسبي لأجور عمالها ، ومن المحير أنه في كل مرة كان
يبدو فيها أن تويوتا تمر بمرحلة من الضعف في قدرتها التنافسية ، كانت تحدد
الأسباب بسرعة قياسية ثم تعود أقوى مما كانت عليه ، وفي هذه الأيام تشغل تويوتا
المرتبة الثالثة في الكبر بين الشركات المنتجة للسيارات في العالم بعد جنرال موتورز
وفورد ، وهي تباع سنوياً ستة ملايين سيارة في ١٧٠ بلداً، وقد قدر محللو السيارات أن
تويوتا ستسبق فورد في عدد السيارات التي تباعها عام ٢٠٠٥، وأنه إذا استمر معدل
الاستهلاك الحالي فإنها ستتفوق حتماً على جنرال موتورز لتصبح أكبر صانع سيارات

١ أحمد نبيل فرحات، بحث عن نظام إنتاج تويوتا، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، ٢٠٠٨/٤/٤،
www.hrdiscussion.com، ص ٢

في العالم؛ وهذا ما تحقق فعلا في العام ٢٠١٢ إذ تمكنت تويوتا من انتزاع لقب أكبر مصنع للسيارات على مستوى العالم وأزاحت بذلك شركة جنرال موتورز.^١

واحتلت شركة تويوتا المرتبة الأولى من حيث المبيعات السنوية في العام الماضي مسجلة ١٠ر١٥ مليون سيارة وجاءت فولكس فاجن في المركز الثاني بمبيعات قدرها ٩ر٩٣ مليون سيارة ثم جنرال موتورز بمبيعات قدرها ٩ر٨٤ مليون سيارة ورينو نيسان الفرنسية اليابانية ٨ر٤٩ مليون سيارة ثم هيونداي موتور جروب ٨ر٠٢ مليون سيارة بزيادة ٢٠ ألف سيارة خلال عام ٢٠١٢.

وكل هذه النجاحات تحققت بفعل الالتزام التام بالمبادئ التي وضعها مؤسسو تويوتا منذ إنشائها وحتى الآن، والالتزام الصارم بالأساليب المتقدمة والتي كانت هي وقود تويوتا وسلاحها السري الذي غزت به العالم.

شهرة الجودة:

يعزى قدر كبير من نجاح تويوتا إلى السمعة المتميزة لجودة منتجاتها، ففي عام ٢٠٠٣ استعادت تويوتا في الولايات المتحدة عددا من السيارات بسبب وجود عيوب فيها أقل بنسبة ٧٩٪ مما استعادتته شركة فورد ، وبنسبة ٩٢٪ مما استعادتته شركة كرايسلر.

وفي دراسة نشرت عام ٢٠٠٣ في مجلة (Consumer Reports) ، ذكر أن خمسة عشر من نماذج السيارات الثمانية والثلاثين والتي تتسم بدرجة أعلى من الموثوقية في آخر سبع سنوات كانت مصنوعة في تويوتا.

وثمة إجماع على أن نظام تويوتا الإنتاجي (TPS) هو نظام فريد ابتدعته تويوتا وطبقته في عمليات منتجاتها ، وأنه الأساس الذي بني عليه قسم كبير من فلسفتها في الإنتاج ، والذي هيمن على إنتاجها في التصنيع في السنوات الأخيرة ،

^١ تويوتا تنتزع لقب أكبر مصنع سيارات للعام ٢٠١٢، الرأي، ١٣/١/٢٠١٣، www.alraimedia.com، ص ٢
^٢ تعرف على ترتيب شركات السيارات على مستوى العالم، موقع مصراوي، ٢٠١٦/٢/٣، www.masrawy.com، ص ٢

والتصنيع في تويوتا هو إجرائية تتطلب من العاملين فيها الكفاح المتواصل للتفرد والتميز ، والتفكير بطريقة تركز على جعل المنتج يتدفق عبر إجراءات معينة تضاف إليها القيم دون توقف ، وعلى ثقافة يسعى كل شخص فيها للتحسين المستمر .

فلسفة وسياسة تويوتا:

اعتمدت تويوتا في الإدارة على سياسة فلسفية مصدرها مستمد من أصول الشركة والتي تتمركز في أربعة نقاط أساسية :

- ١- التفكير بنظرة مبدئية كأساس في اتخاذ القرارات.
- ٢- العملية في طريقة حل المشكلات.
- ٣- الارتقاء بالمنظمة بتأهيل وتطوير موظفيها.
- ٤- إدراك أن استمرار حل المشاكل من جذورها يدفع المنظمة للتعلم.^١

مبادئ تويوتا:

تعمل تويوتا وتسير وفقا لأربعة عشر مبدأ وهذه المبادئ هي تعتبر بمثابة السياسة العامة التي تنتهجها، وهي :

- ١- تأسيس القرارات الإدارية على فلسفة طويلة الأمد ، حتى ولو كان ذلك على حساب الأهداف المادية القصيرة الأجل.
- ١- استمرارية العمليات وربطها ببعضها البعض.
- ٢- استعمال أنظمة سحب ملائمة لتقادي فرط الإنتاج.
- ٣- تحقيق الاستقرار في الانتاج.
- ٤- ترسيخ ثقافة إيقاف العمل لحل المشكلات والوصول إلى الجودة العالية.
- ٥- تنميط المهمات وتوحيدها هو أساس التحسين المستمر .
- ٦- استعمال المراقبة الصرية لضمان عدم وجود مشكلات مخفية.

^١ سياسة تويوتا، الموسوعة الحرة ويكيبيديا، ٢٠٠٩/٣/١، www.wikipedia.org، ص ١

- ٧- استعمال التكنولوجيات الموثوقة والملائمة.
 - ٨- إعداد القياديين من الشركة بصورة مؤهلة لتفهم دقة العمل.
 - ١٠- الاستعانة بالأشخاص المتميزين وإنشاء فرق العمل الاستثنائية.
 - ١١- مساعدة الشركاء والمساعدين على التحسن المستمر.
 - ١٢- النزول إلى موقع الحدث لرؤية الوضع الحقيقي بغية فهمه.
 - ١٣- اتخاذ القرارات ببطء وتروٍ وبعد نظر وتطبيق القرارات بسرعة.
 - ١٤- التحول إلى مؤسسة تعليمية عن طريق التأمل العميق والتفكير الطويل والتحسين المستمر.^١
- ثقافة تويوتا (تقليل الفاقد):**

١- القضاء على الفوائد Waste Elimination:

هناك فرق بين تقليل الفاقد وتقليل الإنفاق وتقليل التكلفة ؛ فتقليل الإنفاق هو تقليص عمليات الانفاق النقدي وهو ما تلجأ إليه الشركات أو المؤسسات في فترة ما عند وجود نقص في السيولة المالية، أما تقليل التكلفة فمعناه تقليل تكلفة المنتج بصفة عامة وهذا قد يكون بتقليل الفاقد ولكنه قد يكون بإنتاج منتج أقل جودة من الخامات مثلاً، أما تقليل الفاقد فهي سياسة لا تعني تقليل الإنفاق بل قد يتم الإنفاق بسخاء على أشياء ستؤدي إلى تقليل الفاقد مستقبلاً.

وهنا لابد من تفصيل هذه الفوائد التي تحاول تويوتا جاهدة القضاء عليها والتخلص منها والتي حصرها ماسكاي إيماي في التالي:

أ- الإنتاج الزائد أو فرط الإنتاج وهو مصدر الهدر الأساسي والذي يسبب معظم أنواع الهدر الأخرى.

^١ الإدارة الاقتصادية في الشركات اليابانية مع التركيز على نظام التوقيت الدقيق JIT ومحاولة الاستفادة منه في إحدى الشركات الجزائرية، مصدر سابق، ص ١٧

ب- الانتظار وإضاعة الوقت: وهذا يحدث عندما تكون مهمة العامل مراقبة الإنتاجية، أو الوقوف جانبا بانتظار المواد أو قطع الغيار، أو عدم وجود ما يقوم به العامل نسبة لوجود مخزون زائد من المنتجات.

ج- النقل غير الضروري: وهذا يحصل عند قطع مسافات طويلة بين المراكز الإنتاجية ، أو في نقل المواد أو قطع الغيار أو المنتجات المصنعة من أماكن التخزين أو إليها.

د- المعالجة الزائدة عن الحاجة أو المعالجة غير السليمة.

هـ- المخزون : ويقصد به الزيادة في المواد الأولية أو في السلع المنتجة إذ قد يؤدي طول بقائها في المخازن إلى فقدان قيمتها أو تعرضها لعيوب.

و- الحركة غير الضرورية : ويقصد به كل تنقل وتحرك للعمال أو حتى كل حركة عمل لا تؤدي إلى زيادة قيمة المنتج ، وإنما تأخذ وقتا من زمن النشاط ولها أثر سلبي على الإنتاجية والجودة وبالتالي تؤدي إلى زيادة التكاليف.

ز- اللاجودة: وهي المصدر الأخطر للهدر ؛ حيث تحول نسبة مهمة من المنتج إلى فضلات ومهمات ، فإنتاج قطع معيبة يعني هدر وقت كبير وجهد مقدر ومال كثير.

ح- الإبداع غير المستثمر للعاملين: فعدم الإنصات إلى الموظفين والعمال وإشراكهم في اتخاذ القرارات قد يفوت فرصة إدخال أفكار أو مهارات أو فرص تعلم متميزة.¹

٢- حل المشاكل من جذورها Root Cause Analysis:

ويعتمد هذا النظام على النظر إلى المدى البعيد واستهداف حل المشاكل من جذورها ، والحل هنا يختلف عن أسلوب حل المشاكل اليوم لتعود بعد شهر أو شهرين ويختلف كذلك عن أسلوب التعايش مع المشاكل ، ولذلك فهذا الأسلوب يستخدم أدوات معينة قد تبدو بسيطة إلا أنها تهدف إلى التفكير العميق في أسباب المشاكل مثل

¹ Taiichi ohno، Toyota Production System، Productivity Press، New York، 1st Edition، 1988، p129

مخطط هيكل السمكة والعصف الذهني وأسلوب التقرير A3 والذي يستخدم في اليابان وتويوتا ويوضح أن لكل مشكلة أسبابها والإجراءات التي ستتخذ لمنع حدوث مثل هذه المشكلة مستقبلاً .

٣-الموقع المرئي Visualization:

نظام تويوتا الإنتاجي يحاول أن تكون كل الأشياء واضحة للجميع من النظرة الأولى ، فتوضع اللوحات في كل موقع وتوضح عليها رسومات بيانية وجداول توضح أرقام الإنتاج يوميا وتوضح تغير الجودة والأعطال التي حدثت ، وهناك جداول توضح المهام الموكلة لكل عامل ، وجداول أخرى توضح المهام المتأخرة .

٤-منع الخطأ Proof Mistake:

نظرا لأن نظام تقليل الفاقد يحاول القضاء على المشاكل من جذورها فإن سياسة منع الخطأ هي أحد عناصر هذه الثقافة، فعند حدوث مشكلة لا يقال من الذي أهمل ولكن يجب التساؤل عن كيفية حدوث الخطأ وكيف نمنعه ، والفكرة هنا مشابهة لعملية تصميم منتجات سهلة الاستعمال او مناسبة لطبيعة جسم الإنسان ، فلإنسان من طبيعته أن ينسى وان يخطئ وتصميم الأشياء بحيث تكون فرص الخطأ معدومة ، ومنع الخطأ من الأساس يحتم على المؤسسة تطوير الماكينات وأنظمة العمل بما يمنع حدوث خطأ سواء من الإنسان أو الماكينة وهذا الأسلوب يسمى باليابانية (Poka Yoka) .

آليات نظام تويوتا الإنتاجي:

١-خفض وقت التضييـط Reduced Set Up Time:

وهو تخفيض الوقت الازم لتضييـط الماكينات لإنتاج منج مختلف ، فالوقت الطويل في تضييـط الماكينة يعني ضرورة إنتاج كميات كبيرة من نفس المنتج وبالتالي يمنعنا من عملية سحب الإنتاج ، إذن من تخفيض وقت تضييـط الماكينة بشكل كبير.

٢- سياسة سحب الإنتاج Pull Production :

فيتم الانتاج بناء على احتياج المرحلة التالية للإنتاج وليس بناء على خطة إنتاج محددة ، فمرحلة الإنتاج الأولى لا تنتج إلا بإذن واحتياج من مرحلة الإنتاج التالية ؛ وهكذا حتى نهاية خط الانتاج ، فلا يتم تكديس الإنتاج بين المراحل ، وتعرف ببطاقة (Kanban).

٣- تكنولوجيا المجموعة Group Technology :

وهي طريقة تهدف لتصنيع المنتجات المتشابهة في مكان واحد لتقليل وقت الانتظار والنقل ، وهو ما يعرف بخلايا التصنيع Cells Manufacturing ، وهذه الطريقة تساعد على تقليل أوقات نقل المواد من مكان لآخر وتجعل كل مجموعة من المشغلين مسئولة عن مراحل إنتاج مختلفة لنفس المنتج فتعطيهم نوعا من المسؤولية الكاملة عن المنتج.

٤- الشراء في الوقت المناسب Just In Time Purchasing :

ويعني هذا الحصول الخامات ولوازم الإنتاج عند الحاجة إليها بسرعة ، وسياسة الشراء هذه لا بد منها لتقليل المخزون وتطوير الإنتاج وتقليل العيوب في الإنتاج والمنتجات ، وللوصول إلى هذا الأمر فلا بد من تطبيق العديد من الإجراءات مثل تقليل عدد الموردين والتعاون معهم وإلزامهم بأمر معين ومحددة في أسلوب عملهم وطبيعة التعامل .

٥- المحافظة على بيئة العمل 5S :

وهي تعني ترتيب وتنظيم وتنظيف أماكن العمل وأدوات العمل بحيث يكون الوصول إلى الأدوات والمعلومات أمرا يسيرا ويكون الموقع مكانا جيدا للعمل وأمنا في نفس الوقت ، وتسمى هذه الطريقة بـ 5S نسبة إلى الكلمات اليابانية التي تعني تنظيم وترتيب وتنظيف مكان العمل .

٦- عمالة متنوعة الوظائف Multi Task Employees:

وهذه تجعل العامل مدربا على القيام بعدة مهام بدلا من مهمة واحدة ، وهذا الأسلوب يعطي مرونة في تغيير مهام العامل عند الحاجة ، ويهدف هذا النظام للوصول إلى سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء وبالتالي يجب أن تكون هناك مرونة في العمالة كذلك بحيث يمكن تغيير مهام العامل بحسب متطلبات السوق ، وهذا الأسلوب له علاقة كبيرة بتكنولوجيا المجموعة حيث يمكن لمشغل واحد أن يقوم بتشغيل عدة ماكينات.

تناول الفصل الثالث التطبيقات اليابانية لأساليب التحسين المستمر والذي تم تناوله في أسلوب التحسين المستمر كسياسة عامة لليابان ودوره في تقليل الهدر ورفع الإنتاجية وفي تحقيق الجودة الشاملة في القضاء على الهدر في المؤسسات اليابانية العامة وفي دور التحسين المستمر في رفع الكفاءة الانتاجية لشركة تويوتا.

الخاتمة:

إن خلاصة ما تم التوصل إليه في هذا البحث أن الاستراتيجية القائمة على التحسين المستمر كانت من إحدى الأساليب الإدارية اليابانية الخاصة والمتولدة من البيئة اليابانية المتميزة بالجماعية والوظيفة الدائمة والتنقل من الوظيفة إلى الأخرى تحت نمط التعلم التنظيمي ، وقد كانت هذه الأساليب الإدارية اليابانية من أكثر المفاهيم التصاقا بالقيم اليابانية الأصيلة .

وقد استفادت اليابان من تجربة العزلة التي عاشتها فطورت نفسها داخليا واستفادت من العلوم الأجنبية الأخرى فابتعثت الطلاب إلى الدول الغربية لينقلوا من العلوم ما استطاعوا وحتى يتم موازمتها مع البيئة الداخلية اليابانية .

تعتبر التجربة اليابانية في الإدارة من أميز التجارب الإدارية العالمية ومن أكثرها نجاحا على مر التاريخ الحديث، وقد لعبت الشركات الخاصة اليابانية دورا كبيرا في تطوير الاستراتيجيات الإدارية ، فأسهمت أفكار منظري الإدارة اليابانيين أمثال ماسكاي إيمائي و شينجو شينجو وتاييشي أونو وغيرهم من رواد مدرسة تويوتا الإدارية التي أخرجت للعام عصارة جهدها المضي في نظام أسمته بنظام تويوتا الإنتاجي.

واليابانيون جاءوا باستراتيجيات إدارية منبثقة من بيئتهم المحلية وأوصلتهم إلى هذا المستوى العالمي في التنمية الشاملة، ويتلخص هذا المنهج الإداري والنهج الياباني في أنهم أتوا بأساليب متضادة بالكامل مع ما ذهب إليه النظرية الاقتصادية أو مع ما ذهب إليه المنهج الأمريكي.

فتم تناول كيفية سير استراتيجية التحسين المستمر والأساليب الإدارية المتميزة ومعرفة جوانبها المختلفة وبيان أهم مميزاتها وخصائصها وإبراز دورها في تطوير الإدارة محل الإدارة اليابانية والإجابة على أهم التساؤلات التي تدور في الأذهان خصوصا عن مدى تأثير الإدارة اليابانية بأساليب التحسين المستمر .

وأيضاً فإن استراتيجيات التحسين المستمر وفق المدخل الياباني للجودة الشاملة قد أسهمت وبشكل كبير في إعلاء الشأن الاقتصادي لليابان مما جعلها في مصاف الدول العالمية الكبرى في مجال الاقتصاد وخصوصاً الجانب الإلكتروني منه ، وقد أسهمت في تعزيز الإنتاجية اليابانية مقارنة بغيرها من الدول الغربية التي استفادت اليابان منها في تقليد مناهجها الصناعية والإدارية مما أسهم بشكل كبير في تطور النمط الياباني الخاص في الإدارة والإنتاج والتصنيع .

ويحسب أيضاً للتحسين الياباني المستمر أنه قد أسهم بشكل كبير في تقليل الهدر في المرافق اليابانية الحكومية منها والخاصة ، خصوصاً وان اليابان تعاني من مشاكل في ندرة الموارد وشحها وضخامة التعداد السكاني لها، وأسهمت كذلك في تعزيز تقدم التجارب الأجنبية التي اتبعت المنهج الإداري الياباني .

النتائج:

وعليه فقد توصل البحث للعديد من النتائج بناء على الفرضيات التي تم بناء البحث على أساسها فتمثلت النتائج في التالي:

١- أن استراتيجيات التحسين المستمر تولدت من سنين من الخبرات الإدارية المتراكمة للمديرين اليابانيين.

٢- جاء اليابانيون بأساليبهم الإدارية المحلية والمختلفة عن المناهج والنظريات الإدارية الغربية المقتبسة من بيئتهم الداخلية

٣- استطاعت اليابان التوليف والملائمة والموائمة ما بين التراث الشعبي التقليدي والحدثة بابتكار أساليب إدارية نابعة من البيئة المحلية.

٤- كانت المؤسسات والشركات هي القوى الدافعة التي أسهمت بنجاح تطبيق أساليب التحسين المستمر .

٥- أن استراتيجية التحسين المستمر كان لها الدور العظيم في تطوير الإدارة اليابانية وجعلها نموذجاً يحتذى به ويدرس على مستوى العالم.

- ٦- أن استراتيجية التحسين المستمر لضمان نجاحها لابد لها من عدة أساليب إدارية أخرى تكفل لها نجاحها وسيرها في إطارها الصحيح المحدد لها سلفا.
 - ٧- استطاعت الإدارة اليابانية خلق نموذج التحسين المستمر الإداري واستطاعت الاستفادة منه في القطاعات الخاصة والعامة.
 - ٨- لعبت شركة تويوتا الدور البارز في تطوير أساليب التحسين المستمر من خلال نظام تويوتا الإنتاجي.
 - ٩- إن أساليب التحسين المستمرة مكنت اليابان من تحقيق الطفرة الاقتصادية والمعجزة الصناعية التي شهدتها.
 - ١٠- أن المدخل الياباني للتحسين المستمر من أهم مداخل إدارة الجودة الشاملة.
 - ١١- لعب العلماء الغربيين دورا بارزا في تطوير أساليب الجودة الشاملة في مدخلها الياباني للتحسين المستمر.
- التوصيات:**

- ١- أن على اليابان أن تعمل على تعزيز موقفها العالمي الريادي بصورة أقوى.
- ٢- أن تعمل الحكومة اليابانية على تهيئة مناخ علمية تجعل للمواطن الياباني القدرة على تقبل الآخرين ، والتخلص من عقدة النقص الملازمة لهم.
- ٣- يجب أن تكوّن اليابان جيشا قويا يحفظ لها هيبتها ويحمي لها اقتصادها من أطماع الطامعين.
- ٤- أن تزيد المؤسسات اليابانية الخاصة استثماراتها في الدول النامية خصوصا أنها تحتوي على موارد ضخمة ومواد أولية وخام تسهم بصورة كبيرة في الصناعات الكبرى.
- ٥- أن توسع اليابان نطاق استثماراتها وتدخل في جوانب صناعية مغايرة عما كانت عليه سابقا.
- ٦- أن تقلل من الاعتماد على سمعتها الطيبة في التصنيع والاهتمام بالجودة وعدم إغفالها أبدا.
- ٧- بناء معاهد لتدريس النمط الياباني للتحسين المستمر في الدول النامية.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب العربية:

١. إبراهيم عبد الله المنيف، استراتيجية الإدارة اليابانية، مكتبة العبيكان، الرياض، الطبعة الأولى، ١٤١٩
٢. إبراهيم عبد الله المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، افاق الابداع للنشر والاعلام، الرياض، الطبعة الثانية، ١٩٩٩
٣. أحمد مازن الشقيري، خوا، ٢٠١٢ب، مكتبة العبيكان، الرياض، الطبعة الأولى، ٢٠١٠
٤. أحمد علي عرفت وسمية إبراهيم شلبي، نحو نظرية لزيادة الإنتاجية ، دار الكتاب ، القاهرة، الجزء الأول ١٩٩٠
٥. الوود راكيش، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل حديث ، ترجمة محمد محمود الشواربي ، دار المريخ للنشر، الرياض، ١٩٩٩
٦. السعيد مبروك إبراهيم، إدارة المكتبات الجامعية في اتجاهات الإدارة المعاصرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، الطبعة الثانية، ٢٠١٢
٧. النعيم حسن محمد علي وأروى عبد الحميد محمد نور، إدارة الجودة الشاملة، هيئة الخرطوم للصحافة والنشر، الخرطوم، الطبعة الأولى، ٢٠٠٨
٨. بول كندي، الإعداد للقرن الواحد والعشرين، ترجمة نسيم واكيم يازجي ، الطبعة الأولى، دار علاء الدين، دمشق ٢٠٠٤
٩. بنيلوب بيرزبكوف، سيجما ستة للتميز في مجال الأعمال، ترجمة محمد يوسف، مكتبة العبيكان، الرياض، الطبعة الأولى، ١٤٢٩
١٠. جمال الدين المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، القاهرة، الطبعة الأولى، ٢٠٠٢
١١. زيد منير عبوي، معجم مصطلحات الإدارة، دار كنوز المعرفة، عمان، الطبعة الأولى، ٢٠٠٦

١٢. طارق عبدالعال حماد، حوكمة المنظمات" المفاهيم - المبادئ - التجارب"، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، الطبعة الثانية، ٢٠٠٥
١٣. يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ٢٠٠٩
١٤. يوري كوزلوفسكي، النهضة اليابانية المعاصرة، ترجمة محمد الجراد، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الأولى، ١٩٩٥
١٥. يحيى ملحم، التمكين كمفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، الطبعة الأولى، ٢٠٠٦
١٦. كينيثيتشي أونو، التنمية الاقتصادية في اليابان، ترجمة خليل درويش، دار الشروق، القاهرة، الطبعة الأولى، ٢٠٠٨
١٧. مايكل جرابان، نظام اللين في المستشفيات ، معهد لين جلف، الشارقة ، الطبعة الأولى، ٢٠١١
١٨. محمد محمد سكران، التعليم والتقديم التكنولوجي والصناعي التجربة اليابانية، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠١
١٩. محمود سفر، دراسة في البناء الحضاري، رئاسة المحاكم الشرعية والشئون الدينية، الدوحة، الطبعة الأولى، ١٩٨٩
٢٠. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الرابعة ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، ٢٠٠٩
٢١. ميري هوايت، التربية والتحدي التجربة اليابانية، ترجمة سعد مرسي أحمد، مكتبة عالم الكتب، القاهرة، الطبعة الأولى، ١٩٩١
٢٢. نجم عبود نجم، المدخل الياباني إلى إدارة العمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى ، ٢٠٠٤
٢٣. نجم عبود نجم، نظام الوقت المحدد، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ١٩٩٥

٢٤. سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، مكتبة الشقري، الرياض، الطبعة السابعة، ٢٠١١
٢٥. سلمان بونعمان، التجربة اليابانية دراسة في أسس النموذج النهضوي، مركز إنماء للبحوث والدراسات، بيروت، الطبعة الأولى، ٢٠١٢
٢٦. عامر خضر الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، بدون طبعة ،
٢٧. عبد السلام أبوقحف، التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم الدعائم الأساسية ومقومات النجاح، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الثانية، ١٩٩٢
٢٨. عبد الرحمن صالح المشيقح، التفوق الياباني وملاح التجربة العربية، مكتبة العبيكان، الرياض، الطبعة الثانية، ١٩٩٦
٢٩. عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة، ٢٠٠٩
٣٠. علي محمد إبراهيم كردي، الإدارة والقيادة، وادي النيل للتنمية البشرية، القاهرة، الطبعة الأولى، ٢٠١١
٣١. عماد علي المهيترات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان، عمان، الطبعة الأولى، ٢٠١٠
٣٢. فتحي أحمد عثمان، تجارب عالمية مختارة في الإصلاح الإداري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ١٩٩٨
٣٣. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، ٢٠١١
٣٤. توم بيترز، ثورة في عالم الإدارة، ترجمة محمد الحديدي، الطبعة الثانية، الدار الدولية للنشر والتوزيع، الجزء الأول، القاهرة ، ١٩٩٨
٣٥. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، ٢٠٠٥

٣٦. خضير كاظم خضير وهائل يعقوب فاخوري، إدارة الإنتاج والعمليات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، ٢٠٠١

ثانيا: الرسائل الغير منشورة:

١. بن شلوية كاملية وشرفي أمال، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي في

المؤسسات العمومية، مذكرة ليسانس، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير،

جامعة قاصدي مرباح، ٢٠١٣

٢. ليلي محمد وليد بدران ، فلسفة التصنيع الرشيق في المنظمات الصناعية والخدمية

، رسالة ماجستير ، جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد، ٢٠١٠

٣. مؤمن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمبصرات ، رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس

، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ٢٠١٢

٤. محمد البشير محمد إدريس، تطبيق الجودة الشاملة في إدارة الخدمات الطبية

بالقوات المسلحة، رسالة ماجستير، جامعة كرري، كلية الدفاع الوطني، ٢٠١١

٥. محمد زوارقي، الإدارة الاقتصادية في الشركات اليابانية مع التركيز على نظام

التوقيت الدقيق JIT ومحاولة الاستفادة منه في إحدى الشركات الجزائرية، رسالة

ماجستير، جامعة الحاج خضر باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،

٢٠٠٧

٦. ليلي محمد وليد بدران ، فلسفة التصنيع الرشيق في المنظمات الصناعية والخدمية

، رسالة ماجستير ، جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد، ٢٠١٠

٧. سميحة سعيد سالم أبوبكر، أبعاد مقومات الدور الدولي لليابان: ١٩٤٥-١٩٩٥،

رسالة دكتوراه، جامعة الخرطوم، كلية الدراسات الاقتصادية والاجتماعية، ٢٠٠٣

ثالثاً: الدوريات:

١. الحكومة الإلكترونية، معهد البحوث والإستشارات جامعة الملك عبدالعزيز، مكتبة الملك فهد الوطنية ، جدة ١٤٢٧هـ
٢. هيثم عل حجازي، أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية وأبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة، مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد الثاني، كلية التجارة جامعة قناة السويس، يوليو ٢٠٠٧
٣. طلال سليمان جريرة نظام الإنتاج في الوقت المحدد ومتطلبات تحقيقه في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن، دراسات في العلوم الإدارية، دار جامعة عدن للطباعة والنشر، العدد الأول، ٢٠١٣
٤. فايز جعباز شلاش، أثر نظام الإنتاج الرشيق في أداء العمليات، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٦، العدد الرابع ، ٢٠١٤
٥. فتحي أحمد عثمان، تجارب عالمية مختارة في الإصلاح الإداري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ١٩٩٨
٦. ثائر أحمد سعدون السمان ، التكامل بين أنظمة إدارة الجودة والتصنيع الرشيق والتصنيع الفعال حوارات فلسفية، تنمية الرفادين، مجلد ٣٤، ٢٠١٢
٧. خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، سر الإدارة اليابانية، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، العدد الثامن، أبريل ١٩٩٦

رابعاً: شبكة المعلومات الدولية:

١. أحمد نبيل فرحات، بحث عن نظام إنتاج تويوتا، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، ٢٠٠٨/٤/٤، www.hrdiscussion.com
٢. الموت بسبب الإفراط في العمل في اليابان، هيئة الإذاعة والتلفزيون البريطانية، ٢٠٠٢/٥/٢٤ news.bbc.co.uk

٣. المتحررون ظاهرة جديدة تهدد مستقبل الاقتصاد الياباني، موقع اليوم،
www.alyaum.com، ٢٠٠٣/٣/٧
٤. التصنيع الرشيق الخالي من الهدر، استشاريو الادارة والجودة، ٢٠١٥/١١/١١،
www.qmcsolutions.blogspot.com
٥. الهيئة القومية اليابانية للسياحة، نظرة عامة عن اليابان، ٢٠١٦/٣/١٣،
www.alyaban.travel
٦. جميل الشيخ عثمان، أهمية تطبيق أنظمة إدارة الجودة في المؤسسات الحكومية،
موقع كانتاجي، www.kantakji.com
٧. جغرافيا اليابان، موقع المعرفة، ٢٠١٤/١٠/٢٧، www.marefa.org
٨. هاماجوتشي كي إتشيرو، نظام التوظيف في اليابان، موقع بوابتك إلى اليابان
www.nippon.com، ٢٠١٣/٨/٢٦،
٩. حسن الباتع عبد العاطي، التجربة اليابانية نموذج الترقى بعد الترقى
http://uqu.edu.sa، ٢٠٠٩/٧/٢٥،
١٠. حنافي جواد، صناعة التغيير وأنموذج استراتيجية الكايزن، موقع الألوكة،
www.alukah.net، ٢٠١٢/٩/١٣
١١. مهند النابلسي، فعاليات تحسين الإنتاجية الكايزن بالتطبيق الميداني، ديوان
العرب، ٢٠١٥/٤/٩، www.diwanalarab.com
١٢. سياسة تويوتا، الموسوعة الحرة ويكيبيديا، ٢٠٠٩/٣/١،
www.wikipedia.org
١٣. علي جبران، الهدر وارتفاع النفقات وضعف الإنتاجية في الحكومة، موقع
الدكتور علي جبران، ٢٠١٣/٦/١٧، www.alijubran.net
١٤. فراج فهد الدوسري، التجربة اليابانية في إدارة المؤسسات، الأكاديمية العربية
البريطانية للتعليم العالي، www.abahe.co.uk
١٥. صالح الأحمرى، التجربة الإدارية اليابانية، موقع الإسلام
اليوم، ٢٠٠٨/١٢/١٣، www.islamtoday.net

١٦. تويوتا تنتزع لقب أكبر مصنع سيارات ققللعام ٢٠١٢، الرأى، ١٣/١/٢٠١٣،
www.alraimedia.com

١٧. تعرف على ترتيب شركات السيارات على مستوى العالم، موقع مصرأوى،
www.masrawy.com، ٢٠١٦/٢/٣

خامسا: الكتب الأجنبىة:

1. Taiichi ohno، Toyota Production System، Productivity Press، New York، 1St Edition، 1988