

المحاضرة الثانية عشر - إستراتيجية الإدارة اليابانية في تسيير الموارد البشرية

(نظرية Z)

أولا - تسيير الموارد البشرية في اليابان الخصائص والمميزات:

لقد اتخذت الإدارة اليابانية، خاصة بعد الحرب العالمية الثانية، اتجاها يركز على النمو بما مؤداه، تحلي الشركات اليابانية بالديناميكية والإبداع والابتكار وبتخاذ القرارات الشجاعة الدافعة للنمو. ولكل وظيفة في اليابان مهام وظيفية ولكل مهمة تعليمات لكي يتقن المورد البشري مهمته ولدى الشركة أو المؤسسة مدونة يكتب بها أي تجربة جديدة يمرون بها حتي توثق الخبرات وتكون متاحة للجميع كخبرة المنظمة.

وقد كفلت حوكمة الإدارة الفصل التام بين الملكية (ملكية الشركة) وبين الإدارة ، لمدراء الشركات باتخاذ ما يروونه مناسبا من سياسات وقرارات ابتكارية تركز على النمو أكثر من تركيزها على الربحية ، وأن كان الاثنان يلتقيان في الهدف في نهاية المطاف.

وقد اعتمدوا في ذلك على مجموعة من مبادئ علاقات العمل تتمثل في التالي:

- المعاملة المتساوية لكافة العاملين دون استثناء.
- الخروج للرحلات الجماعية.
- الترحيب بكل استشارات وآراء صادرة عن العاملين.
- إظهار ملكة القيادة من خلال التفاني في العمل.
- المشاركة الايجابية في احتفالات الزواج ومراسم تشييع جنازات العاملين.
- تشجيع الأنشطة الترفيهية والمساعدة على إنشاء الأندية الخاصة بها.
- مشاركة العاملين أنشطتهم الاجتماعية خارج ساعات العمل.
- دعوة الرؤساء العاملين إلى بيوتهم.

ثانيا - نظرية " Z " اليابانية في الإدارة

استمدت هذه النظرية مقوماتها الفلسفية والفكرية من التجربة اليابانية من خلال طبيعة ودور البناء الإجتماعي، الثقافي والتربوي للمجتمع الياباني ،قائمة على ثلاثة مرتكزات أساسية وهي: الثقة، المهارة والمودة مؤكدة على الجانب الإنساني معمقة المفاهيم في ميدان العمل ، وتشير الدراسات المتفاوتة عن طبيعة الإدارة اليابانية من حيث تكوينها وجذورها ،إذ يرجعها البعض إلى ارتباط الأفراد ببعضهم البعض ،بينما يرى البعض الآخر أن النظام الصناعي

الياباني ما هو إلا امتداد للنظام الإقطاعي الذي ساد المجتمع الياباني ،وتعود بها دراسات أخرى(تعود بأصول الإدارة اليابانية) إلى التقاليد التي سادت المجتمع " الكونفشيوسي" إلا أن معظم الدراسات اليابانية تشير إلى أن نظام الإدارة عندهم نشأ أصلاً من جانب العمال. و تمتاز المنظمة اليابانية وفق نظرية " Z " بما يلي:

1 .الاستقرار الوظيفي

- يعتبر الاستقرار الوظيفي من أهم الركائز الأساسية للإدارة اليابانية للأسباب التالية:
- الاستقرار الوظيفي يحقق الاستقرار النفسي وذهني لدى العامل مما يترتب عليه الشعور بزيادة الولاء للمنظمة.
- تطبيق مبدأ الاستقرار الوظيفي يؤدي إلى خلق جو يسوده الثقة والمحبة والتآلف بين العاملين.
- إن أحساس العاملين بأن المنظمة تتمسك بهم في الأوقات الصعبة سوف يؤدي إلى تمسكهم والتزامهم بأهداف المشروع.

2 - عدم الاختصاص في الوظيفة

- عدم الاختصاص في الوظيفة يركز على ديمومة الوظيفة، حيث يعني الإلمام بعدد كبير من الوظائف بدلاً من التخصص الدقيق في إنجاز مهام معينة. على عكس ما تنادي به النظريات الغربية من التخصص وتقسيم العمل.
- الإدارة اليابانية تؤمن بعدم التخصص الوظيفي وتؤكد على التناوب الوظيفي، وقد يكون ذلك من خلال التدريب والتتبع والتنقل بين الوظائف المختلفة.
- تطبيق هذا المبدأ من وجهة الإدارة اليابانية يؤدي إلى ارتباط العاملين بالمنظمة وبينهم وبين بعض .

3 . أولويات الجماعة على الفرد

- من السمات البارزة للمجتمع الياباني هو ذوبان الفرد في المجتمع.
- اهتماماته ومشاعره وطموحاته مرتبطة بالمجتمع وبالجماعة التي يعيش بينها.
- يعتبر العمل الجماعي كفريق واحد من أهم سمات المنظمات اليابانية ،حيث أن الترابط بين العاملين في المنظمة الواحدة يسوده نفس الترابط الأسري.

4 . المشاركة في صنع القرار

- تكون عملية المشاركة في صنع القرار من أسفل إلى أعلى.

- إتاحة الفرصة لكافة العاملين للمساهمة في تحديد أي مشكلة داخل المنظمة.
- تطبيق هذا الأسلوب يتطلب وقتاً واستعداداً من قبل الإدارة العليا للاستماع والمناقشة.

5 . الاهتمام الشمولي بالموظف

- يعتبر الاهتمام الشمولي للموظف من أهم خصائص الإدارة اليابانية.
- لا يختصر الاهتمام على علاقات العمل بل يمتد ليشمل حياة الموظف الخاصة.
- الإدارة اليابانية تعتمد على مبدأ أن العامل له كيان اجتماعي لا يمكن تجريده من إنسانيته عند وصوله إلى مقر عمله.
- التركيبة البشرية تؤكد أن المشكلات الاجتماعية للعمال تؤثر تأثيراً مباشراً عند قيامهم بتنفيذ العمل الموكل إليهم.

ثالثاً - الإدارة من موقع الأحداث في اليابان و أثره على تنمية الموارد البشرية:

كتب الإقتصادي الياباني ماساكي إيماي كتاباً أسماه "جمبا كايزن" وجمبا تعني باليابانية الموقع الفعلي، وكايزن هو الأسلوب الياباني المعروف والمشهور الذي يدخل تحسينات تدريجية صغيرة وبسيطة تقلل التكاليف والهدر وتزيد الإنتاجية والوفرة، ويمكن ترجمة الكلمتين إلى "الإدارة من موقع الأحداث".

يرى ماساكي كثير من المديرين بالجلوس إلى مكاتبهم ومتابعة الأمور عبر زجاج البرج العاجي الذي يطلقون عليه: مكتب المدير العام ، إنهم لا يعرفون شيئاً عن منتجاتهم وخدماتهم إلا من خلال الأوراق والتقارير، ولا يفكرون في موظفيهم إلا عندما يوقعون كشوف المرتبات. هؤلاء المديرون لا ينزلون إلى مواقع الإنتاج الفعلية في مصانعهم وشركاتهم . لذا فهم غريباء عن ما يحدث فيها من مشكلات لا يمكن صياغتها على الورق، وعندما تتفصل علاقتهم الحقيقية بموقع الأحداث على هذا النحو تتفصل أيضاً علاقتهم الحقيقية بشركتهم وبموظفيهم وبعملائهم.

لذلك يجب على المدير أن يقضي معظم وقته متنقلاً بين المكاتب يتعرف إلى موظفيه ويعرفونه ويستمع إليهم ويهتم بما يجري من حوله ويتابع أحوال الشركة وانتشرت هذه الإدارة حتى أسموها "الإدارة بالسير على الأقدام"

1- ضمان التوظيف الدائم مدى الحياة

تحرص الإدارة اليابانية على ضمان فرصة عمل دائمة، ومستقرة للموظف الذي تمت الموافقة على تعيينه بالمنظمة، بحيث يعمل دون أن يكون مهدداً بالفصل، وتطبق الإدارة اليابانية تلك السياسة إيماناً منها بآثارها الإيجابية على كل من الإنتاجية والروح المعنوية لقوة العمل ، فتطبق تلك السياسة يساعد على تخفيض معدل دوران العمل ، والاقتصاد عن تكاليف التدريب، وتشجيع الفرد على تنمية علاقات الود والصدقة مع زملائه مما يزيد التلاحم التنظيمي، ويجعل الفرد أكثر ولاءً وارتباطاً بالمنظمة.

أغلب الموظفين والعاملين في اليابان يعيّنون في وظائفهم مدى العمر، كما وأنّ مرتباتهم الشهرية تعطى لهم على أساس سنين الخبرة. فمرتباتهم تتضاعف كل (15) عاماً، وعندما يدخل الوظيفة يشعر بأنه باق فيها إلى آخر حياته العملية، ولهذه الحالة الإدارية تأثير كبير على عمله وحياته في داخل المؤسسة، فهي تزيل عنه مخاوف البطالة، كما وأنّ جل تفكيره وعبقريته سيصبه في عمله الذي سيستمر معه فينجم عن ذلك تفاعل العامل مع عمله وإبداعه فيه وتخزين تجربته في الميدان الذي يعمل فيه.

وبالرغم من أن المفهوم العملي لفكرة التوظيف الدائم يعني ضمان فرصة العمل المستقرة حتى سن التقاعد (وهو عند سن 55 سنة في اليابان)، إلا أنه إذا كان هناك حجم عمل كاف فإن، هؤلاء الذين يجب إحالتهم على التقاعد يمكن إبقائهم في شكل عمالة مؤقتة في نفس أعمالهم (أو في أية أعمال وأنشطة أخرى تحددها المنظمة)، ولكن المرتب في هذه الحالة يخفض بمقدار الثلث إيماناً بأن الفرد في مثل هذه السن يكون أقل أعباء عن ذي قبل.

فالأخذ بسياسة ضمان التوظيف الدائم تتطلب تطبيق سياسة جيدة للاختيار تضمن انتقاء أفضل العناصر التي تستطيع التكيف مع فلسفة المنظمة ، وتطبيق هذه السياسة أيضاً يشجع على الأخذ بفكرة عدم التخصص في مسار وظيفي معين، وكذلك تجعل المنظمة تتفق بشكل كبير على تدريب وتنمية العاملين. وتقسم قوة العمل داخل المنظمة اليابانية في ثلاث مجموعات هي:

أ- مجموعة العمالة الدائمة:

وهذه بدورها تضم ثلاث فئات تأخذ أهميتها مرتبة كما يلي:

- العاملون من الرجال الذين يلتحقون بالمنظمة فور تخرجهم من الدراسة.
- العاملون من الرجال الذين لديهم خبرة عمل سابقة في شركات أخرى.
- العاملات من النساء.

ب - مجموعة من العمالة المؤقتة:

يدخل في هذه المجموعة العاملون من الرجال والنساء الذين يلتحقون بالعمل بشكل مؤقت ويعقود لفترة زمنية تتراوح عادة بين ستة شهور إلى سنة.

ج - العاملون باليومية:

تطبيق سياسة التوظيف الدائم يختلف من مجموعة لأخرى من المجموعات الثلاث السابقة حيث يكون هذا الضمان عادة للفئتين الأولى والثانية من المجموعة الأولى. وعلى ذلك فإذا كانت الشركة في موقف يحتم عليها ضرورة التخلص من بعض الأفراد فإنها تبدأ بتسريح العمالة المؤقتة ثم العمالة الدائمة من النساء.

هذا ويلاحظ أن تطبيق سياسة ضمان العمل الدائم تؤدي إلى تخفيض معدل دوران العمل إلى حد كبير، ولكنها لا تمنع البعض من ترك العمل اختيارياً لتغيير نوع العمل الذي يمارسه، أو الانتقال إلى منظمة أخرى تعطى مزايا أكثر، أو الحصول على فرصة ترقية في منظمة أصغر حجماً، أو لتغيير في بيئة العمل، وإلا لما ظهرت الفئة الثانية من المجموعة الأولى.