



الركائز الأساسية للنظام الياباني فى إدارة الموارد البشرية

الركائز الأساسية للنظام الياباني فى إدارة الموارد البشرية

الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية / أحمد الكردى .

تعانى اليابان من ندرة فى مواردها الطبيعية ، فهى تتكون من مجموعة من الجزر ذات الطبيعة الجبلية التى تحول دون التوسع الزراعى ، كما أن الطبيعة لم تهبها إلا القليل من موارد الثروة المعدنية ، وحتى تضمن العيش الكريم لأبنائها الذين يتزايد عددهم يوماً بعد يوم ، فقد جربت عدة مداخل كان آخرها قبل الحرب العالمية الثانية انتهاج سياسة استعمارية تحاول من خلالها فرض سيطرتها على بعض الدول التى تستطيع من خلالها تأمين احتياجاتها من الموارد المادية ، فكانت الحرب الكورية ، والتوسع فى منشوريا ، إلا أن هذا المدخل بدلاً من أن يوجد حلاً لبعض مشاكلها جلب عليها الدمار فى الحرب العالمية الثانية بسبب اصطدامه بمصالح الدول الاستعمارية الكبرى.

وبذلك لم يعد أمام اليابان وسيلة لتجد فرصتها للحياة الكريمة إلا أن تحاول الاستغلال الأمثل لمواردها الوحيد الذى لديها وفرة فيه ، وهو العنصر البشرى ، فوضعت كل تركيزها بعد الحرب العالمية الثانية على كيفية استخدام إمكانياتها البشرية بالطريقة التى تساعد على تحقيق وفورات تمكنها من سد احتياجات السكان من الغذاء واحتياجات التصنيع من الموارد المادية ، ولقد كان من بين وسائل الإدارة اليابانية فى هذا المجال تبني استراتيجية أحد أركانها الأساسية أن الموارد البشرية للمنظمة هى ثروتها الأساسية وأعلى أصولها جميعاً.

والركن الثانى الذى تركز عليه استراتيجية الإدارة اليابانية فى معاملة العنصر البشرى هو التأكيد على وحدة المصلحة بين المنظمة والعاملين ، فالعاملين لا ينظر إليهم باعتبارهم مجرد أدوات فى العملية الإنتاجية تستغل جهودهم بطريقة أو بأخرى لتحقيق أهداف المنظمة التى يعملون فيها ، بل تحرص الإدارة اليابانية بالوسائل العلمية على إشعار الفرد بأن هناك منفعة متبادلة بينه وبين المنظمة ، وأن هناك مصلحة مشتركة بينهما ، فكل ما يبذله من جهد من أجل بقاء المنظمة واستمرارها ، ونجاحها ، وتقدمها يعتبر ضماناً لبقائه ونموه وتقدمه.

ولتحقيق الاستراتيجية السابقة فإن الإدارة اليابانية - خاصة فى الشركات الكبرى ذات التأثير الجوهري على الاقتصاد القومى - تنتهج السياسات الآتية:

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

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

وتقسم قوة العمل داخل المنظمة اليابانية فى ثلاث مجموعات هى:

أ- مجموعة العمالة الدائمة: وهذه بدورها تضم ثلاث فئات تأخذ أهميتها مرتبة كما يلى:

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

ب- مجموعة من العمالة المؤقتة: ويدخل فى هذه المجموعة العاملون من الرجال والنساء الذين يلتحقون بالعمل بشكل مؤقت وبعقود لفترة زمنية تتراوح عادة بين ستة شهور إلى سنة.

ج- العاملون باليومية: وتطبق سياسة التوظيف الدائم يختلف من مجموعة لأخرى من المجموعات الثلاث السابقة حيث يكون هذا الضمان عادة للفتتين الأولى والثانية من المجموعة الأولى. وعلى ذلك فإذا كانت الشركة فى 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 اختياريًا لتغيير نوع العمل الذى يمارسه ، أو الانتقال إلى منظمة أخرى تعطى مزايا أكثر ، أو الحصول على فرصة ترقية فى منظمة أصغر حجمًا ، أو لتغيير فى بيئة العمل ، وإلا لما ظهرت الفئة الثانية من المجموعة الأولى.

وهناك مجموعة عوامل ساعدت الإدارة اليابانية على انتهاز سياسة التوظيف الدائم منها:

أ- الظروف التاريخية لسوق العمل. بدأت اليابان دخول ميدان الصناعة فى العقد السابع من القرن التاسع عشر ،

ولقد كان إحساس الصناع اليابانيين فى تلك الفترة أن ميزتهم الوحيدة على المصدرين الأجانب هى الأجور المتدنية مما دفع الأجور إلى حد الكفاف.

ومع التقدم الصناعى ، وتزايد حدة المنافسة استمر أصحاب الأعمال فى سياستهم القائمة على غبن قوة العمل من تخفيضات فى الأجور ، وإطالة ساعات العمل ، والتخفيض فى بعض المزايا مثل مزايا الإسكان والتغذية التى كانت المنظمات قد اضطرت لإقرارها لتشجيع قوة العمل القادمة من الأقاليم ، ولقد كان لتلك الإجراءات بعض الآثار السلبية الملحوظة فارتفع معدل الغياب ، والاضطرابات ، وترك العمل. ولقد قابل رجال الأعمال ذلك ببعض الإجراءات التعسفية مما أدى إلى زيادة الموقف سوءاً مما اضطر رجال الأعمال إلى استبدال سياسة التعسف بسياسة الإغراء من خلال تحسين ظروف العمل المادية ، وتوفير مساكن أفضل ، وعلاوات أقدمية ، وغيرها من وسائل التحفيز التى ساعد تطبيقها على تحقيق بعض الاستقرار النسبى لقوة العمل فى المنظمة.

ب- هيكل الصناعة: تحرص المنظمات اليابانية الكبرى على أن تقصر نشاطها على إنتاج منتج واحد ، أو خط منتجات متكامل مما يجعل من السهل على المنظمة أن تصنف نفسها فى صناعة معينة ، وتنافس غيرها من المنظمات فى نفس الصناعة على حصة السوق.

والمنافسة بين المنظمات فى الصناعة الواحدة قادت إلى خاصية أخرى أصبحت تميز هيكل الصناعة اليابانية ، وهى أن المنظمات الكبرى رغبة منها فى التركيز على الجوانب الهامة فى المنافسة مثل الإنتاج والتسويق والبحوث والتنمية ، فإنها تعتمد فى الحصول على الخدمات الثانوية أو الأقل أهمية كالتخزين ، وتصنيع قطع الغيار ، والصيانة والشحن وغيرها على منظمات أصغر ، وهذه المنظمات الصغيرة عادة ما تتحالف مع إحدى المنظمات الكبرى لتقدم خدماتها الثانوية مما يجعل هناك نوعاً من الارتباط بينهما.

وهكذا نجد أن هيكل الصناعة فى اليابان خدم سياسة التوظيف الدائم من زاويتين:

الأولى: أن تحويل بعض النشاط للمنظمات الصغرى يجعل عدد الموظفين فى المنظمة الكبرى صغير نسبياً لا يلقى عبئاً كبيراً على المنظمة فى حالة انكماش حجم الأعمال.

الثانية: أن المنظمة الكبيرة فى حالة انكماش النشاط ويمكنها أن تتولى بنفسها بعض الخدمات الثانوية التى تقوم بها المنظمة الصغيرة ، وتحويل إلى تلك الخدمات ببعض أفرادها من القوة العاملة لضمان استمرار تشغيلهم.

ج- الفلسفة المتميزة:

بالرغم من أن جميع المنظمات اليابانية تعيش ضمن إطار ثقافى واحد ، إلا أن إدارة كل منظمة تحرص على تبني فلسفة فريدة بحيث تجعل المنظمة نمطاً متميزاً فى أهدافها وقيمها ، وتقاليدها ، وتلك الفلسفة تكون واضحة للجميع يتشبع بها كل فرد من خلال اندماجه فى المنظمة ، وتصبح مرشداً لسلوكه ، ومنهاجاً لتصرفه مما يجعلها مع مرور الوقت تخلق نوعاً من التكامل بين الفرد والمنظمة ، بل ويصبح جزءاً من الفلسفة ذاتها.

والمنظمة اليابانية فى ذلك تشبه الأسرة داخل أى مجتمع ، فبالرغم من أن جميع الأسر التى تعيش داخل مجتمع واحد تتشابه فى بعض النواحي التى ترجع للإطار الثقافى ، إلا أن كلا منها يبقى نمطاً فريداً فى تشكيله متميزاً على غيره من الأسر.

وتشيع الفرد بفلسفة منظمة معينة يجعل من الصعب عليه أن ينتقل للعمل في منظمة ذات فلسفة مختلفة مما يجعله أكثر تمسكاً بمنظمته وأكثر ولاءً لها ، كما أن المنظمة من ناحيتها ينبغي ألا تفرض فيه لأنها أنفقت الكثير من الوقت والجهد في إعداد وتربيته ، ومن ثم فإن ضمان التوظيف الدائم يعتبر مطلباً ضرورياً لمصلحة الطرفين.

6/1/2/2 السياسات المكملة لسياسة التوظيف الدائم:

يرتبط تطبيق سياسة التوظيف الدائم بمجموعة من السياسات الفرعية المكملة تشمل:-

1- سياسة الاختيار: إن إتباع سياسة ضمان الوظيفة مدى الحياة تدفع المنظمات الكبرى في اليابان إلى إتباع سياسة دقيقة في الاختيار تضمن لها انتقاء أفضل العناصر التي يمكنها التكيف مع ظروف المنظمة وفلسفتها الخاصة ، لذلك فهي تفضل دائماً الخريجين الجدد باعتبارهم أسهل في عمليات الإعداد والتهيئة ، ويكون التركيز في عمليات الاختيار لا على مدى تمتع الفرد بمهارات مؤهلة لمنصب معين ، وإنما على مدى توافق خصائصه الشخصية ، ومستواه التعليمي مع احتياجات المنظمة ومدى قدرته على النمو والاستعداد لاكتساب مهارات جديدة.

2- سياسة التدريب المستمر: إن تطبيق سياسة ضمان العمل مدى الحياة للموظف يحتم على المنظمات اليابانية ضرورة العناية بالتدريب المستمر الذي يشمل كل فرد في المنظمة من بداية حياته العملية حتى نهايتها. وتستهدف عملية التدريب المستمر تأهيل الفرد ليكون أكثر قدرة على التكيف مع فلسفة المنظمة وقيمها ، وأكثر استعداداً ليس للقيام بأعباء وظيفته الحالية فقط ، ولكن بعض الوظائف الأخرى بالمنظمة ، وعملية التدريب المستمر مسئولية مشتركة بين الفرد والمنظمة.

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

4- السياسة البطيئة في الترقية: تقوم سياسة المنظمات اليابانية على أساس عدم التعجل في الترقية ، فالموظف العادي يمكن أن يرقى إلى مساعد رئيس قسم في مدة لا تقل عن 8 سنوات. وجوهر هذه السياسة البطيئة في الترقية أن الفرد لا يرقى إلا بعد أن تمر عليه فترة كافية في المنظمة يتمكن من خلالها أن يلم بمختلف جوانب العمل في المنظمة وأن يتشبع بقيمتها ، وفلسفتها الفريدة ، وأن تكون الفترة كافية أيضاً لتقييم أدائه ، والحكم على مستوى جدارته على أساس سليم. وتقتزن هذه السياسة البطيئة في الترقية بإتباع قاعدة الأقدمية حيث تكون الأولوية عند الترقية لمن هو أقدم في خدمة المنظمة ، وفي حالة التساوي في هذا الشرط تعطى الأفضلية كشرط الجدارة.

5- سياسة شمولية وبطيئة في تقييم الأداء: تعتقد الإدارة اليابانية أن تقييم الأداء الذي يتم على فترات قصيرة نسبياً (سنة أو سنة) لا يساعد في الحكم الصحيح على جدارة الموظف حيث تكون الفترة غير كافية ،

فضلاً عن أن التقييم فى هذه الحالة سيكون غالباً من جانب فرد واحد وهو رئيسه المباشر باعتباره أكثر الناس معرفة والتصاقاً به. أما إذا حدث التقييم على فترات طويلة (مرة كل خمس سنوات مثلاً) فإن شخصية الفرد ومستوى أدائه ستكون الصورة أكثر وضوحاً فضلاً عن أنه من الممكن فى هذه الحالة أن يشترك فى تقييم أدائه أكثر من مسئول أتاح لهم أسلوب دورية العمل فرصة معرفته عن قرب. ونظام تقييم الأداء فى المنظمات اليابانية الكبرى يتميز بأنه نظام شمولى ، فهو لا يهتم فقط بمجرد قياس الظواهر السطحية للأداء ، وإنما يعنى أيضاً بقياس مختلف الخصائص الشخصية والسلوكية المؤثرة فيه مثل القدرة على الابتكار ، والتجديد والنضوج العاطفى ، ومهارة الاتصال ، والقدرة على التعاون ، ومدى مساهمته فى أداء الجماعة.

6- سياسة الأجور على أساس الأقدمية: عند التحاق الفرد بالخدمة يتحدد أجره الأساسى على أساس مستواه التعليمى ثم يزداد الأجر الأساسى بعد ذلك مع زيادة خدمته بالمنظمة ، أى أن هناك رابطة وثيقة بين الأجر الأساسى والأقدمية ومع أن المنظمة تمنح عادة بعض المستخرجات الإضافية مثل العلاوة الاجتماعية ، علاوات الوقت الإضافى التى لا يرتبط تحديدها بشكل مباشر بسنوات الخدمة ، ولكن نظراً لأنها تحسب عادة كنسبة من الأجر الأساسى فإن مدة الخدمة تؤثر فيها أيضاً.

والفلسفة الأساسية لنظام الأجور على أساس الأقدمية تركز على فكرتين هما:

أ- أن الفرد كلما طالت مدة خدمته كلما زادت كفاءته ، ومن ثم يجب أن يزداد أجره.

ب- أن الفرد فى المراحل الأولى من عمره تكون أعباؤه أقل نسبياً ، ومع تقدم سنه تزداد مسؤولياته ، وتزداد أعبائه ، ومن ثم فإن نظام الأجور يجب أن يتمشى مع هذا المنطق.

6/1/3/2 المشاركة الجماعية فى صنع واتخاذ القرارات:

من وجهة نظر الإدارة اليابانية فإن مجرد مشاركة العاملين من خلال ممثليهم فى مجلس الإدارة فى رسم السياسات العامة للمنظمة ، أو الموافقة على الخطط والأهداف لا يعبر عن مشاركة حقيقية ، وإنما تتحقق المشاركة الفعلية حينما تتاح لهم فرصة المشاركة بأنفسهم (وليس من خلال ممثليهم) فى مختلف القرارات المؤثرة على عملهم اليومى ، لذلك فإن الإدارة اليابانية تؤكد على أهمية صنع القرار من أسفل إلى أعلى.

ويرتبط بسياسة المشاركة الجماعية فى صنع القرار مجموعة من السياسات الفرعية الأخرى منها:-

1- التأكيد على الاتصالات المفتوحة والمكثفة:

حتى تضمن الإدارة اليابانية وجود حالة من الفهم المشترك بينها وبين العاملين فى المنظمة بالنسبة لفلسفة المنظمة وأهدافها ، وسياساتها فإنها تحرص على وجود نظام فعال للاتصالات يساعد على استمرار التشاور وتبادل الرأى مع العاملين فى الأمور التى تمس مصلحة العمل وتمس مصالحهم الذاتية ، ومن أهم قنوات الاتصال التى تعتمد عليها الإدارة اليابانية فى تحقيق أهدافها: نظام الاقتراحات ، اللجان المشتركة ، نظام الشكاوى والتظلمات ، المقابلات الودية أثناء العمل ، جماعات الرقابة على الجودة ونظام التقارير.

تعضد الإدارة اليابانية سياسة المشاركة الجماعية فى صنع القرارات بسياسة أخرى مكتملة هى سياسة تشجيع الاقتراحات بما لها من فائدة مشتركة لكل من المنظمة والعاملين ، ويوجد فى المنظمة عادة نظام للاقتراحات يضمن جدية دراسة أى اقتراح ، فالأقتراح يقدم على نموذج معين ، وتقوم لجنة المقترحات بتقييم الفكرة - وقد تحيلها إلى لجنة فنية لدراساتها إذا احتاجت لذلك - فإذا كان الاقتراح مفيداً أخذ طريقه إلى التطبيق العملى ويكافأ صاحب الاقتراح على ذلك.

3- جماعات الرقابة على الجودة:

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

6/1/4/2 المسئولية الجماعية:

بالرغم من أن التنظيم اليابانى يأخذ بالكثير من المبادئ الكلاسيكية فى التنظيم سواء فى تجميع أوجه النشاط أو فى التحديد الرأسى الواضح لعلاقات السلطة والمسئولية إلا أن أهم ما يميزه عن التنظيم الكلاسيكى هو أن تحديد السلطات والمسئوليات لا يكون على أساس فردى ، وإنما على أساس جماعى ، ومن ثم فإن وحدة البناء فى التنظيم هى الجماعة وليس الفرد. وطالما أن السلطة والمسئولية تحدد على أساس الجماعة وليس على أساس فردى فإن المساءلة لابد أن تكون على أساس جماعى.

6/1/5/2 الاهتمام الشمولى بالموظف:

لا يهتم المدير اليابانى بالجانب العملى من حياة الموظف فقط ، وإنما يهتم أيضاً بالجانب المتعلق بحياته الخاصة من منطلق أن الإنسان كيان متكامل لا يمكن تجزئته ، وأن كلا الجانبين فى حياته يؤثر فى الآخر ، فالموظف الذى يعانى من بعض المشاكل الخاصة فى حياته الأسرية من المتوقع أن ينعكس وبشكل مباشر على عمله من خلال انتظامه فى العمل واهتمامه به ، وتركيزه على الأداء وعلاقاته بالآخرين. ولذلك فإن المدير اليابانى يحرص على الاهتمام بالمشاكل الخاصة لموظفيه قدر اهتمامه بمشاكل العمل ، بل أن الناحية الأولى تعتبر من بين الجوانب الهامة التى تؤخذ فى الاعتبار عند تقييم أدائه.