

الإبداع التنظيمي في التجربة اليابانية

*Organizational creativity in the Japanese experience*أسماء نصيب¹، وليد بخوش²

جامعة ام البواقي (الجزائر): asma.necib91@gmail.com

تاريخ الإرسال: 2023/06/05

تاريخ القبول: 2023/06/14

تاريخ النشر: 2023/06/30

الملخص:

تقدمت اليابان بعد الحرب العالمية الثانية وأزمة هيروشيما وناكازاكي تقدما أذهل القطب المتقدم ويرجع الفضل في ذلك إلى سياستها الوظيفية ونموذجها الإداري الذي اعتمدته في تسيير كل العمليات التنظيمية في منظماتها خاصة الإنتاجية منها وقد حرصت اليابان على تطبيق مفاهيم وقيم إدارية حديثة منها الإبداع التنظيمي، وقد قمنا ضمن هذه الورقة البحثية بدراسة نظرية حول موضوع الإبداع التنظيمي في التجربة اليابانية وبالاستعانة بالمنهج الوصفي وأسلوب التحليل الكيفي خلصنا إلى أن اليابان كدولة آسيوية استطاعت أن تحقق تفوقها العالمي باعتمادها على الفرد الذي اعتبرته أصل من أصولها انطلاقا من تحفيزه بعدة آليات كالاستثمار في قدراته ومواهبه وأفكاره الإبداعية الخلاقة.

كلمات مفتاحية: الإبداع التنظيمي، التجربة اليابانية..

Abstract:

Japan, after the Second World War, and the Hiroshima and Nakasaki crisis, made progress in the advanced pole, thanks to its functional policy and management model, which was adopted in the management of all organizational processes in its organizations, especially its productivity. Japan has applied modern administrative concepts, including organizational innovation. In a theoretical study on the subject of organizational innovation in the Japanese experiment, using the descriptive approach and the method of qualitative analysis, we concluded that Japan as an Asian country was able to achieve its global superiority by adopting the individual who considered it a origin of From the motivation of several mechanisms as an investment in his abilities and talents and access to creative ideas creative.

Keywords: *Organizational Creativity; Japanese Experience.*

مقدمة:

¹ اسم ولقب الباحث المرسل: وليد بخوش ؛ الايميل: walidb401@yahoo.fr

حظيت التجربة اليابانية باهتمام واسع النطاق من قبل المهتمين بقضايا التنمية والتحديث للمجتمعات الإنسانية وكل المواضيع ذات الصلة بقضايا التعليم والمعرفة والتكنولوجيا الحديثة، ذلك لأن التجربة اليابانية عبرت بقوة على أن النجاح الذي حققته اليابان كان بفضل اعتمادها على سياسات إبداعية متميزة على مستوى تنظيماتها المختلفة والتي مست الجانب الإداري والوظيفي والفني والقيمي، ما سمح لها كدولة أسيوية أن تلحق بركب الدول الغربية المتقدمة وتفرض اقتصادياتها على العالم كمنافس لتلك الدول بعد أن زعزعت الثقة حول النموذج الغربي في التسيير الإداري ومدى جدارته في تسيير المنظمات على النحو الأفضل، إذ لم يكن من المتوقع ظهور نموذج جديد يثبت كفاءته من حيث اهتمامه بالجوانب التي تم إغفالها سابقا في الطرح الفيبري وهو النموذج الذي اعتمده اليابان كإستراتيجية محكمة للنجاح، الذي استطاعت بفضلها إلى جانب فلسفتها الإدارية المتميزة أن تصل للريادة وكان الإبداع التنظيمي في ذلك أداة خاصة في يد اليابانيين عمل على تفعيل وتدعيم القدرة لمنظماتها وتحقيق التفوق التنظيمي وسنحاول في هذا المقال إلقاء الضوء العلمي على موضوع الإبداع في منظمات الأعمال اليابانية بإتباع التصميم المنهجي الآتي:

المحور الأول: الإطار التصوري والمنهجي للبحث

1- إشكالية البحث: على ضوء ما سبق تتحدد معالم إشكالتنا في السؤال البحثي التالي:

ما هي تجسيدات مفهوم الإبداع التنظيمي في المنظمات اليابانية؟

2- مصطلحات البحث:

الإبداع التنظيمي: عرف على أنه "عملية خلق أو إيجاد أفكار جديدة تكون قابلة للتطبيق وهنا يجب على المؤسسة أن تكون قادرة على الاستفادة من هذه الأفكار الجديدة وخاصة إذا كانت قادرة على الاستفادة من هذه الأفكار الإبداعية والإبداع التنظيمي يتضمن الاستخدام الناجح للأفكار والطرق والوسائل والبرامج بحيث تكون نتيجة لقرارات متخذة داخل المؤسسة" (الراحلة، 2010، ص214) فالإبداع التنظيمي هو حالة من التفكير والابتكار والتطبيق الفعلي للأفكار الخلاقة الجديدة في كل الممارسات والعمليات الإدارية المرتبطة بنشاطاتها والتي تتناسب مع المنافسة الشديدة في البيئة التنظيمية الخارجية فتعمل على تحقيق الريادة والتفوق للمنظمة.

3- منهجية البحث نظرا لأن البحث يندرج ضمن البحوث النظرية فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي لمعالجة المعطيات النظرية ومحاولة مناقشتها وتحليلها على ضوء أسلوب التحليل الكيفي بناء على طبيعة إشكالية البحث ومن ثم الحصول على معلومات من التراث النظري توضح تجسد مفهوم الإبداع التنظيمي في الشركات والمؤسسات اليابانية.

المحور الثاني: التأسيس النظري للبحث: اعتمدت اليابان على الإبداع التنظيمي كأداة لتحقيق التفوق والريادة ويمكن أن نوضح ذلك في ثلاث جوانب أساسية هي فلسفة الإدارة اليابانية ونظام الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا الحديثة والمعرفة، والتي يتم شرحها بشيء من التفصيل على النحو الموالي:

1- فلسفة الإدارة اليابانية: تميزت الإدارة اليابانية بعدة خصائص مميزة ساعدتها على خلق حالة الإبداع والابتكار الذي أدى إلى تحقيق تفوقها الإداري والتنظيمي من بينها اعتمادها على القيادة الديمقراطية والمسئولية الجماعية "فالعنصر الأساسي المؤثر في توفر الإبداع التنظيمي هو القيادة الفعالة التي تستطيع أن توفر المناخ التنظيمي المشجع والداعم للإبداع فقدرة القيادة على تحفيز الموظفين ودفعهم للعمل يساهم في توفير مناخ للإبداع" (جودة، 2010،

ص319) حيث تتميز القيادة بعنصر المشاركة وخاصة المرونة فالفائد في المنظمة يتجه نحو التعامل مع مرؤوسيه بكل ديمقراطية فيحفزهم ويشجعهم على العمل من خلال تقبل اقتراحاتهم وحثهم على تقديم المبادرات والأفكار الجديدة واعتبار أخطائهم فرصة لزيادة خبرتهم في العمل ما يعني أن جميع الأفراد كفاءات قادرة على الإبداع والابتكار دون تمييز كما أن "المشاركة الجماعية في صنع القرار تؤدي إلى الإبداع والفعالية في اختيار أفضل الحلول التوفيقية والكفاءة في التنفيذ من خلال التعاون والتنسيق وضمان الالتزام ومناصرة العاملين للقرار وعلى ذلك فإن القرارات في اليابان ليست مسئولية فردية تنبع من لائحة صلاحيات محددة للفرد بل إن صياغة القرار تعد مسئولية جماعية ويتحمل الجميع مسئولية الاشتراك في التنفيذ ونجاح القرار أو فشله" (الموسي وآخرون، 2007، ص571) فالمنظمات اليابانية تنتهج أسلوب فريد في صياغة القرارات حيث تعمل على إشراك جميع الفئات العمالية في صنعها بتقديم البدائل المتاحة حوله وفي اتخاذها وذلك في اختيار البديل المناسب من بين تلك البدائل وهذا في إطار نظرتها لكل العمال على أنهم جزء لا يتجزأ منها وباستطاعتهم تحقيق نجاحها وتطورها "إذ ينظر إلى العاملين في المستويات الوسطى والدنيا هم الصف المتقدم وبمشاركتهم في القرارات التي تتناسب مع مواقعهم فيكونوا محفزين جدا لإبداء إمكانياتهم وتوجيه قدراتهم بنجاح كما أن الفجوة في الدافعية بين تلك المستويات الإدارية الثلاثة قليلة جدا والإدارة العليا نادرا ما تحتكر المعلومات عن المنظمة وإنجازاتها فهي تعرضها على الجميع وعلى وفق مبادئ إدارة المصارحة بالأرقام" (العززي، 2013، ص419) وهذا راجع للثقافة التنظيمية للمنظمات اليابانية ونسبها القيمي ذلك أنها لا تعد العمال التنفيذيين أدوات ملحقة بالإدارة فحسب بل لهم الحق في المشاركة وإبداء آرائهم وتقديم أفكارهم وتسخير مواهبهم وقدراتهم خدمة لمصلحة المنظمة وهذا هو جوهر الإبداع والتطوير المستمر، أما فيما يخص العمل الجماعي "فإن الاهتمام بالقيم الجماعية الموحدة والشعور الجماعي والمسئولية الجماعية من السمات المميزة للمنظمة اليابانية فالإتزام اليابانيين بالقيم الجماعية المشتركة هو من المفارقات التي لا تتفق مع الواقع الصناعي الحديث ولكنها في الوقت ذاته هي من أسرار النجاح الاقتصادي للمنظمات اليابانية فقد يبدو أن العمل الجماعي من شأنه أن يؤدي إلى إذابة شخصية الفرد وفقدانه لحرية وحقه في الاحتفاظ بقيمه الخاصة ولكن التجربة اليابانية أظهرت بأن الانصراف في بوتقة العمل الجماعي في إطار المسئولية هي أكثر نجاحا وتحقيقا للأهداف فالحياة الصناعية في اليابان تستدعي وجود العلاقات المتشابكة والمتكاملة بين الأفراد، والفرد الياباني يؤمن بشكل مطلق بأن العمل الجماعي ليس هدفا مؤسسيا أو فرديا يكافح المرء من أجله أو شعارا ينبغي إتباعه وإنما يمثل حقيقة بكاملها فأى شيء لا يمكن تحقيقه بجهد فردي لوحده إذ يتم إنجاز جميع الأعمال بفضل العمل كفريق واحد وبجهود مشتركة أو جماعية" (الشماع وحمود، 2014، ص115) إذن العمل يقوم على فكرة الجماعة وبما أنه يسير على هذا النحو فمن الطبيعي أن تكون هناك منظومة قيمية مشتركة بين أعضاء هذه الجماعة وهذه القيم تأسس بدورها لحقيقة مفادها أنهم جميعا يسعون لتحقيق الهدف نفسه فالهدف مشترك وذا طبيعة جماعية أيضا كما أنه من الطبيعي أن تجمع بين هؤلاء الأعضاء شبكة من العلاقات الاجتماعية أساسها الروح التعاونية والتواصل والتفاعل الاجتماعي الذي ينعكس على جودة أدائهم ومبادراتهم ويزيد في معدل أفكارهم الإبداعية "إذ كلما كان فريق العمل متآلفا ومتكاملا كلما أدى ذلك إلى مزيد من صقل مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات ويكون ذلك من خلال: (خيري، 2012، ص15)

- الرغبة الأكيدة للعضو في تحقيق أهداف الفريق.

- مبادرة كل عضو إلى مساعدة الآخرين وخاصة في الظروف الصعبة.

- ضرورة تعرف كل عضو على المعلومات المتخصصة التي يحضرها الأعضاء للنقاش"

وبالإضافة إلى الخصائص السابقة نجد أن "الشركات اليابانية تعتمد على أسلوب التشغيل مدى الحياة مما يجعل حركة انتقال العاملين مقيدة بأعراف العمل السائد إذ عند قيام العامل بترك الخدمة في المنشأة التي يعمل بها والذهاب إلى أماكن أخرى للعمل فإن على العامل أن يبدأ من أسفل السلم الوظيفي للترقية والتقدم وهذا ما يجعل حركة دوران العمل في الشركات اليابانية بطيئا ولذا فإن الشركات اليابانية وفقا لهذا المبدأ غالبا ما تهتم بمسألة التدريب الفني والإداري اهتماما كبيرا حيث تعتبر مسألة خلق الخبرات الفنية والإدارية المتراكمة نتيجة التدريب أهم عنصر من عناصر الإنتاج وتطوير الإنتاجية وتحسين النوعية ويساهم هذا المبدأ في زيادة التصاق العاملين بالمنشآت الاقتصادية التي يعملون بها وكما أنهم يمتلكون اختصاصا عاليا في الأداء وكفاءة فاعلة في الإنجاز نتيجة الخبرة المتراكمة لديهم" (حمود، 2000، ص34) إن مبدأ التدرج الوظيفي من أهم الآليات الإبداعية ذلك أنه يعمل على زيادة كفاءة العاملين ومهاراتهم وتدعيم اختصاصهم في ميدان عملهم، كما أنه يعمل على تفعيل جانب مهم من جوانب التحسين المستمر وهو عنصر التدريب والتكوين إذ تميل المنشأة اليابانية لتكوين أعضائها من أجل رفع الخبرة الوظيفية والفنية لديهم وبذلك يحتل العامل المنصب الذي يشغله على أساس مهارته وكفاءته وليس على أساس اعتبارات غير موضوعية وليست خادمة لمصلحته ومصصلحة المنظمة تلك الاعتبارات التي تقتل الروح الإبداعية فيه وفي غيره من العاملين، إضافة إلى أن هذا المبدأ يؤكد أن المنظمة اليابانية لا تستغني عن عمالها فيما أنها تقوم على مبدأ التدرج الوظيفي فهذا يعني أنها تنتهج سياسة أو أسلوب التشغيل مدى الحياة وهو أهم مشروع للإبداع لأن العاملين يصبحون أكثر عطاء وإبداعا في الأداء الوظيفي وهو ما يسمح لها بالتطور أكثر فأكثر، أما عن وظيفة التدريب "فهو يعتبر الاستثمار الكبير في رأس المال البشري من خلال توفير التعليم والتدريب المستمر للعاملين عنصرا أساسيا في سياسات إدارة الموارد البشرية في الشركات اليابانية فهي تعطي اهتماما كبيرا للتطوير المستمر لمهارات وقدرات العاملين وتأهيلهم للتقدم وللشغل وظائف أفضل وبعين الوقت تجعل مسئولية تطوير الذات من مسئولية الفرد نفسه" (جرادات، 2013، ص313) فالتدريب وظيفة هامة كونها تعمل على تدعيم القدرات الوظيفية للعامل وتبني مهاراته وهي وظيفة متكاملة من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تهتم بالموارد البشري انطلاقا من كونه أصل من أصول المنظمة وأهمها على الإطلاق "وهذا ما استوعبه بعمق وذكاء بالغين أحد المساهمين في بناء النهضة اليابانية الحديثة السيد "شيبوسا وايتشي" في سياق حديثه عن دور العنصر البشري في إدارة الأعمال وإنجاحها فلن ينجح أي عمل مهما كان إذا لم يكن لدينا الشخص المناسب لإدارته فالأعمال في الحقيقة هي الفرد أولا ويأتي أي شيء بعد ذلك فمهما كان التمويل متوفرا لابد أن نعلم أن عدم الحصول على هذا العنصر البشري يعد في مجال الأعمال خسارة مضاعفة والحصول عليه فائدة وريح والشرط الهام الذي يجب ألا ننساه هو أن الأعمال في حقيقة الأمر تكمن في ماهية العنصر البشري والتدريب في المنظمات اليابانية يغطي خمس مجالات أساسية هي تدريب أعضاء الإدارة العليا، تدريب أعضاء الإدارة الوسطى داخل الشركة وخارجها، تدريب أعضاء الإدارة المباشرة والمشرفين داخل وخارج الشركة، إرسال الأفراد للتدريب خارج البلاد، تدريب الموظفين الجدد على الوظائف التي سيلتحقون بها" (بونعمان، 2012، ص132)

وعلى العموم فالإدارة اليابانية تقوم على عدة خصائص تؤدي في مجملها إلى خلق المناخ الإبداعي في المنظمة فاعتماد القيادة التشاركية ولا مركزية اتخاذ القرار تحفز الفرد وتدفعه نحو تقديم الأفضل على مستوى أدائه، كما أن العمل الجماعي يؤدي على تكاتف الجهود والوصول إلى أقصى إنتاج بالكمية والنوعية والجودة المطلوبة في حين أن اعتماد أسلوب التشغيل مدى الحياة ومبدأ التدرج الوظيفي ووظيفة التكوين تعمل على تراكم الخبرات الوظيفية وتطورها والتي تنعكس بالضرورة على مستوى إبداع العامل ونمو مهاراته وتجدر الإشارة أن جميع هذه الخصائص تثبت أن المنظمة اليابانية تهدف لبلوغ المركز الريادي في السوق العالمي من خلال تطلعها نحو الاستمرار والديمومة وتحقيق المنتج المميز القادر على إشباع رغبات المستهلكين وجذبهم أكثر وليس الاعتماد على كسب الربح المادي فقط.

2- نظام الإنتاج والعمليات: الإدارة اليابانية هو أنظمة طرق العمل والإنتاج حيث تعتمد الشركات اليابانية:

1-2- تخطيط بعيد المدى: الشركات اليابانية تخطط لمدى أبعد من المدى الذي تخطط له الشركات الغربية فالشركات الغربية على الأقل في الولايات وإنجلترا تركز على تعظيم الربح في المدى القصير وعلى تحقيق أهداف بعيدة المدى للشركة، أما الشركات اليابانية فهي تعطي أولوية لتحقيق أهداف بعيدة المدى كتحقيق موقع قوي في السوق ما يؤدي إلى أن تنعكس هذه الأولوية على قرارات الاستثمار في المنتجات والعمليات والعاملين. (جرادات وآخرون، 2013، ص 315)

2-2- الاهتمام بعامل الوقت: تتميز الشركات اليابانية بقدرتها على تطوير منتجاتها وإيصالها إلى الأسواق بشكل أسرع

مما يفعلون وسبب ذلك هو عدد من الممارسات التي تتضمن ذلك ومنها: (جرادات وآخرون، 2013، ص 315)

2-3- العمل الجماعي: في حين تعتمد الشركات الغربية صيغة العمل التتابع من خلال التصميم ثم التطوير ثم الإنتاج فإن فرق اليابانية تقوم بهذه الخطوات في آن واحد بل إن هذه الصيغة تمتد إلى العمل الجماعي مع مجهزي المواد الأولية ومع الزبائن وتساعد هذه الصيغة في تسريع عملية إنتاج المنتج الجديد وفي الحد من الأخطاء في ذات الوقت

2-4- نظام الإنتاج في الوقت المحدد: "هو تصنيع الكميات المطلوبة فقط دون تفكير بالاحتفاظ بالمخزون أو هو وضع

أو حالة مثالية تكون فيها كميات الإنتاج مساوية لكميات التسليم وهو نظام يتم بموجبه بناء خطوط الإنتاج ومباني المصنع وخطوطه الإنتاجية لاستيعاب هذه الفلسفة وكذلك بناء العلاقة مع المجهز للالتزام بمواعيد التجهيز بالموعد المحدد والذي يعتبر الضمانة لتعامل الشركة مع المورد، وأول ما اعتمد هذا النظام على أساس الشراء المتكرر لمستلزمات الإنتاج من مواد خام ومواد نصف مصنعة بكميات قليلة وعلى دفعات حسب الحاجة لاستخدامها في الوقت المحدد أيضا وبهذه الطريقة تتجنب المنظمة تجميد رأس المال كبير ويمكن استثماره في أوجه إنتاجية أخرى تعود على المنظمة بنفع أكبر" (العزاوي وخميس، 2011، ص 91) وقد ابتكر هذا النظام "أونو أحد مدراء شركة تويوتا وممارسته بشكل واسع منذ عشرين عاما والذي عرفه بأنه إنتاج أكبر كمية ممكنة إلى الحد المطلوب والاعتقاد السائد أن هذا الأسلوب يركز رقابة المخزون أو تعديل خطوط الإنتاج ويصعب عليهم التعرف على الكلمات اليابانية الثلاث المفتاحية التي تستخدمها تويوتا في هذا السياق والتي تبتدئ بحرف M وهي: (المنيف، 1998، ص 224)

مودا: التقليل من الإتلاف والأعطال، موري: تخفيض إجهاد الفرد والماكينة، مورا: التقليل من الاختلاف والتناقض.

إذن فالمنظمات اليابانية اتبعت سياسة مميزة ومختلفة عن ما هو سائد في المنظمات الغربية من السياسات الاستثمارية وأساليب إنتاج فيبعد أن كانت منتجاتها قبل النهضة في اليابان من أكثر المنتجات رداءة إلا أنها استطاعت أن تتغلب على هذا العائق واحتلت مكانة مرموقة في السوق العالمي والدخول بقوة لمنافسة نظيراتها من المنظمات الأعمال الغربية، لقد استطاعت تحقيق ذلك من كونها لم تتعامل مع الربح المادي على أنه الغاية النهائية لها إنما اعتمده كوسيلة من أجل تحقيق هدف بعيد المدى وهو الحصول على رضا الزبون واستقطابه وذلك من خلال إنتاج عالي الجودة، ويبدو أن نظام الإنتاج المتبع في اليابان كان له الفضل في ذلك حيث تتبع الإدارة اليابانية أنظمة عمل إنتاج خاصة وغير معروفة في البلدان الأخرى التي تجعل من الربح المادي هدفاً استراتيجياً بحد ذاته على حساب المعايير الأخرى، إذ تقوم بإدارة وقت العملية الإنتاجية من خلال العمل على تكثيف الجهود وتوحيدها في صناعة المنتج من بدايته وصولاً لصورته الإنتاجية النهائية عن طريق آلية العمل الجماعي والعمل بنظام الإنتاج في الوقت المحدد والذي ينص على إنتاج المنتج بالكميات والمعايير المطلوبة فقط دون أي كميات إضافية احتياطية تفادياً للوقوع في تكاليف لا تخدم مصلحة كل من الشركة والزبائن.

2-5- طريقة الكايزن: "تعني التحسين المستمر وتطوير وإسراع في أفضل استخدام لما هو متوفر من مدخلات تشغيلية معروفة -معدات، مكان، أفراد، أساليب عمل، تقنية- ومحاولة التحسين خطوة بخطوة دون أية تكاليف مالية إضافية كما في الاختراع أو الابتكار ويركز على ضرورة اتخاذ كافة التدابير 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" (الطائي وقداة، 2008، ص198) وقد تم استعانة بتطوير الكايزن على الأسس التالية: (الكرخي، 2015، ص74)

- إزالة التلف: وتعني التمييز بين الأشياء الضرورية وغير الضرورية والتخلص من الأخيرة والهدف منه منع الهدر وضمان الأمان والسلامة.

- الأناقة: وتعني حفظ الأشياء بأناقة كي تكون متاحة للاستعمال والهدف تحسين الكفاءة وضمان الأمان والسلامة.

- الكنس: وتعني إيجاد العيوب الصغيرة من خلال التنظيف والهدف منع الأعطال وتعني تحسين البيئة المحيطة بالمرافق الإنتاجية لتقليل التلف والهدر والهدف إدامة وتحسين الجودة.

- النظام: ويعني إطاعة ما يتم تقريره والهدف تنميط الفعاليات والإجراءات.

وبالتالي فالكايزن هو التحسين المستمر والتغيير المتتابع الناجح في كل ما يخص المنظمة والعملية الإنتاجية والمنتج والوصول إلى أرقى مستوى في ذلك دون استخدام تكلفة مالية في ذلك إلا في حالات نادرة واستثنائية وذلك لتجنب العبء المادي الذي يقع على عاتق المنظمة، وهو هدف متواصل ومستمر وذلك بالعمل على التكيف وتوقع المستجدات والاستعداد لها خاصة ما يخص منها السوق والزبون وكذلك القيام بمراقبة الأداء ومتابعته بطريقة مرنة وخلق الروح الإبداعية لدى الموارد البشرية وحثهم على إنتاج الأفكار والمبادرات والاستفادة من التجارب السابقة، ومن أهم أسسه التخلص من الأشياء والوسائل والمعدات غير الضرورية ووضع الضروري منها في المكان المناسب ومحاولة تقليل الخلل قدر الإمكان بل البحث عنه وتسويته ومعالجته قبل وقوعه بشكل كامل ما يعني ضمان الأمان والسلامة المهنية كمبدأ رئيسي وهام في التحسين المستمر.

أما عن النشاطات التي تدعم التحسين المستمر فمهما:

- تدريب وتحفيز العاملين حيث أن تدريب وتحفيز العاملين في المنظمة يؤدي إلى المزايا التالية: (دودين، 2012، ص148)

✓ ارتفاع إنتاجية الموظف وتخفيض معدلات الأخطاء.

✓ رفع الروح المعنوية للعاملين ويؤدي هذا إلى تخفيض معدل دوران العمل.

✓ زيادة قدرة المتدربين على تبادل الآراء بخصوص التحسين المستمر.

✓ المساهمة في إشعار الموظف بالاستقرار الوظيفي.

✓ تعميق مفهوم عمل الفريق وتحسين علاقات العمل

- توفر مناخ الإبداع: يعتبر مناخ الإبداع من الشروط الأساسية المفروض توفرها لنجاح أنشطة التحسين المستمر فتشجيع الإبداع والابتكار وتوفير الظروف الملائمة لهما ركيزة أساسية في إجراء التحسينات المستمرة ووجود مناخ الإبداع يتطلب توفر العديد من المقومات ومنها ما يلي: (زيدان، ص257)

✓ دعم الإدارة لأنشطة الإبداع وتحفيز الجهود المبدعة والأفكار التجديدية.

✓ تشجيع روح الاستقلالية وتعزيز التفاعل بين المنظمة والبيئة الخارجية.

✓ توفر أنظمة موضوعية لتقييم أداء العاملين وتوجه الإدارة نحو تفويض صلاحياتها

✓ توفر نشاطات البحث والتجربة في المنظمة.

أما عن مميزات نظام الكايزن فيمكن أن نعرض لأبرز خصائص التجربة اليابانية في مجال الابتكار كالاتي: (خيرى، 2012، ص71)

- إن الابتكار-التحسين: يمثل عملية مستمرة: الابتكار الجذري يحدث في فترات متباعدة فإن التحسين عادة ما يوصف بالتجربة اليابانية بالتحسين المستمر بشكل يكاد يكون يوميا.

- الابتكار-التحسين مسئولية الجميع: إذا كان الابتكار الجذري يتسم بكونه ابتكارا فنيا متخصصا ويرتبط بقسم البحث والتطوير فإن الابتكار-التحسين يتسم بمشاركة العاملين في كل المستويات الفنية والتنظيمية فإذا نظرنا إلى دوائر الجودة بوصفها أداة لتقديم المقترحات الخاصة بتحسين الجودة في الشركات اليابانية فإنها لا تشكل فقط من الجماعات المهنية المتخصصة وإنما هي تشكل من أية مجموعة من العاملين 03-15 عاما في أي مستوى أو وظيفة أو مجال لتقديم الاقتراحات ولعل هذا يفسر بحق لماذا الشركات اليابانية هي التي تتسم بإدخال أكبر عدد من التحسينات على عملياتها ومنتجاتها لأن الجميع قادرين ومحفزون على تقديم المقترحات مهما كانت صغيرة.

- الابتكار-التحسين هو نتاج مدخل إنساني المركز في اليابان: فالتكنولوجيا الأحدث هي نتاج الابتكار الجذري عادة ما تكون مترافقة مع الإزاحة التكنولوجية بإحلال الآلة محل الإنسان وهذا الإحلال يحمل عوامل ضعفه في استبعاد الإنسان الذي هو المصدر الأساسي والحيوي لأي تطوير أو تحسين لاحق وهذا ما يدركه اليابانيون الذين هم أكثر المنتجين والمستهلكين لتكنولوجيا الإنسان الآلي حيث أن 35% من الشركات اليابانية تستخدم أسلوب الاستخدام مدى الحياة. (نجم، 2003، ص324) إضافة إلى:

- المدخل التزامي: حيث أن ثقافة اليابانية متعددة المركز تتسم بالجماعية فإن الابتكار-التحسين يتم بالاعتماد على فرق التطوير التي تتكامل في اختصاصاتها ووظائفها وتعمل سوية من أجل تقليص دورة تطوير المنتج الجديد فإلى جانب أن عملية التطوير كانت تعتمد على فرق العمل متعددة الاختصاصات حيث كان يتراوح عدد أعضاء الفرق المكلفة في ثمانية مشروعات لتطوير المنتجات الجديدة في عدد من الشركات اليابانية ما بين 11-20 عضواً من ذوي الخلفيات الوظيفية المختلفة "البحث والتطوير، الإنتاج، المبيعات، التسويق، التخطيط، الخدمات، الرقابة على الجودة وغيرها"

- غزارة المعلومات: إن الشركات اليابانية في مواجهة مشكلة ومضة الابتكار الحل للمشكلة وتحسين عملية توليد الأفكار التبادلية تميل إلى غزارة المعلومات بوصفها العنصر الجوهري في عملية توليد الابتكار فإلى جانب أن فرق العمل هو أسلوب غزير المعلومات فإن توليد الابتكار في المشروع الياباني لا ينظر إليه كنموذج معالج للمعلومات للوصول إلى الحلول وإنما كنموذج لإنشاء المعلومات والغزارة هي مصدر التوليدات المستمرة للابتكارات اللاحقة في الشركات الابتكارية اليابانية.

- تطوير المعرفة الضمنية في الشركة: هناك طريقة للتفكير حول المعرفة هي موجودة في أغلب الشركات اليابانية الناجحة والتي تتسم بسرعة الاستجابة للزبائن، خلق الأسواق الجديدة، سرعة تطوير المنتجات الجديدة والسيطرة على التكنولوجيا الجديدة وإن سر نجاحها هو مدخلها الفريد إلى خلق المعرفة الجديدة.

- اكتشاف العلاقات: إن التفكير الياباني يستند على العقلية الموجهة للجماعة ولهذا فإن الشركات اليابانية كانت أكثر قدرة على اكتشاف العلاقات الإيجابية مع الأطراف الأخرى ذات المصلحة كالعاملين والزبائن والموردين فبدلاً من النظر إلى هذه الأطراف كما في المدخل التقليدي في الشركات الأمريكية كخصوم فإن العلاقة تنظر إليهم كشركاء للشركة مع المورد مثلما يهتم بنجاح الشركة التي تشتري منه لكي يستمر تدفق توريداته ومبيعاته للشركة كما أن الشركة تهتم بنجاح مورديها لكي لا يتوقف إنتاجها فهم في الحقيقة شركاء قبل أن يكونوا خصوم

إلى جانب "التأكيد على الجودة وعلى منظومة الجودة-الجودة، التكلفة، التسليم- فالمنتج الياباني لا يهتم أولاً بالربح ولا بالنتائج قصيرة الأمد بل يهتم برضا العميل طويل الأجل ولأجله يتم التركيز على الجودة أولاً في المنتج حيث ينتج بكميات محدودة لقياس مدى قبوله دون التركيز على التكلفة والمرحلة الثانية تبدأ بعد قبول المنتج من العميل وبعد إتقان المنتج للتقنية وعندها يتم السعي لتخفيض التكاليف بالإنتاج الكبير دون تفريط بالجودة وزيادة الإنتاجية وتخفيض المخزون ويستمر التحسين ليمتد إلى عملية التسليم سليم إلى العملاء" (الطائي وقداة، 2008، ص198)

- "تحقيق كثافة الإبداع والابتكار من خلال التحسين المستمر في أساليب الإنتاج ونمط الإدارة بشكل يؤدي إلى القضاء على كافة الفاقد المهدر غير المستغل الضائع من الوقت والجهد والتكلفة أي رفع إنتاجية عناصر الإنتاج إلى أقصى معدل لها" (حسان، 2011، ص146)

ومنه فالكايزن يتميز بعدة خصائص ساعدت المنظمات اليابانية في تحقيق الإبداع التنظيمي فهو يقوم على التطوير الذاتي والمستمر والمشارك بين كل العاملين في المنظمة اليابانية بغض النظر عن مناصبهم وأقدميتهم حيث يتم قبول جميع مبادراتهم وأفكارهم الجديدة طالما أنها نافعة وجديرة بالتطبيق كما أن المنظمة اليابانية وفق تقنية

الكايزن تعتبر الفرد العامل أصل هام من أصولها وهو مصدر القدرات والطاقات الإبداعية وليس مجرد آلة كذلك تجنب التقليد الأعمى للتكنولوجيا الغربية بمعنى الاستفادة منها مع تطويرها وإضافة ما يتناسب مع خصوصية الشركة ورسالتها وتطلعاتها واحتياجات زبائنها أي العمل على تقديم المنتج القديم في صورة جديدة أفضل من صورته السابقة ما يسهل في جذب الزبائن واستقطابهم إضافة إلى قيام العمل باستعمال الفرق مشكلة من أعضاء مختلفين من ناحية اختصاصاتهم المهنية وذلك لضمان الاستفادة القصوى من جهودهم وأفكارهم وكذا السعي نحو تقليص تكلفة العملية الإنتاجية للمنتج وتطويره من حيث الجهد والوقت إلى جانب الاعتماد على المعلومات وصنعها وتوليدها وليس معالجتها فحسب أو استهلاكها واستعمال المعرفة الجديدة وخلقها وهي المعرفة الخاصة بالزبون والسوق والمنتج والتكنولوجيا وهي التي من شأنها أن تجعل المنظمة أكثر سيطرة على وضعية المنافسة وأكثر قدرة على تحقيق الإبداع، على أن أهم ما يميز الكايزن في المنظمات اليابانية هو أن هذه الأخيرة تعتبر العلاقات مع أصحاب المصالح الذين تتعامل معهم علاقات صحية وإيجابية ومثمرة عكس ما تنظر لهم المؤسسات الغربية على أنهم خصوم لها وعبء عليها خاصة العامل وأخيرا هي تعتبر رضا الزبون أهم هدف تسعى لتحقيقه من خلال الاهتمام بالمنتج واعتماد معايير الجودة في ذلك.

ومن الأدوات المستخدمة في الكايزن ما يلي:

- العصف الذهني: "هو أسلوب يتبع لتوليد قائمة من الأفكار الإبداعية في ظل بيئة مشجعة ومؤيدة في فترة زمنية محددة ويستخدم هذا الأسلوب لتوليد الأفكار فقط ولكنه لا يتطرق إلى تحليلها وإن الهدف من التقنية هو الحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار الإبداعية في ظل بيئة مشجعة لجميع أعضاء فريق التحسين والأعضاء المدعويين للمشاركة في معالجة ودراسة حالة من الحالات الخاصة بتحسين الجودة وبتركز عمل هذه التقنية على عدة ركائز أساسية تكفل جهودها بالنجاح:(السامرائي، 2007، ص236)

- ✓ تحديد المشكلة المراد تطبيق أداة العصف الذهني عليها.
- ✓ عرض المشكلة من قبل قائد الفريق ولمدة لا تزيد عن خمس عشر دقيقة.
- ✓ فتح باب النقاش الذي يبدأ بأحد الأعضاء ثم يسير من عضو إلى آخر باتجاه عقارب الساعة.
- ✓ أن يقدم كل عضو فكرة واحدة إضافية غير مكررة أي لم يسبق أن طرحها قبله عضو سابق وإذا لم يكن لدى الفرد مشاركة يتم الانتقال إلى المشارك الذي يليه.
- ✓ يوجه الحديث لقائد الفريق مباشرة إذ لا يسمح للأعضاء بتبادل الأحداث والأفكار فيما بينهم.
- ✓ لا يسمح بتوجيه النقد لفكرة تقدم بها أحد الأعضاء حتى وإن كانت الفكرة غير ناضجة.
- ✓ الحرص على زيادة عدد الأفكار.
- ✓ تصنف الأفكار بعد استكمال طرحها من قبل جميع الأعضاء.
- ✓ وفي نهاية الجلسة يغلق باب المناقشة ويتم العودة إلى كل بند من البنود التي تمت مناقشتها لاستخلاص أهم الأفكار إليها وتصنيفها بما يفيد القضية.

والعصف الذهني أو ما يسمى بالزوبعة الذهنية هي أداة من ضمن أدوات المستخدمة في تقنية الكايزن والهدف منها الحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار الإبداعية حول القضية أو الموضوع المدروس وأكبر عدد ممكن من

الحلول الخلاقة للمشاكل المراد إيجاد حل حوله بمشاركة كل أعضاء الجلسة بالتناوب في إنتاج وتقديم هذه الأفكار والحلول ولا يتم نقد ما يقدمونه من مبادرات بل على العكس إذ يتم قبولها والاستماع إليها وإن لم تكن على النحو المطلوب وهذا من أجل تشجيعهم على الإبداع الحقيقي في لدى المشاركين الجلسات القادمة تنميته لديهم والاستفادة من مهاراتهم وقدراتهم المختلفة.

- أسلوب دلفي: "تعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها غيابيا في اجتماع أعضاء غير موجودين وجها لوجها وتمر هذه الطريقة بخطوات تحديد المشكلة، تحديد الأعضاء، تعميم قائمة الأسئلة، تحليل الإجابات واختصارها، إرسال التقرير المختصر، ويلاحظ أن طريقة دلفي تحتاج لوقت طويل لاتخاذ القرار. (روازقي، 2008، ص08).

- أسلوب الجماعة الصورية: "لا يكون نقاش شفوي بين أفراد الجماعة بل يتم على الورق وهذا الأسلوب خليط بين العصف الذهني ودلفي وتمر هذه الطريقة بالخطوات التالية: تحديد المشكلة، بدائل الحل، تجميع الحلول، المناقشة لاقتراح القرار" (روازقي، 2008، ص08).

- حلقات الجودة أو حلقات السيطرة النوعية: "هي مجموعة من العاملين ما بين 03-12 فردا يقومون بنفس العمل أو عمل مشابه وتلتقي هذه المجموعة تطوعا بشكل منتظم لمدة ساعة واحدة أسبوعيا تحت قيادة مشرفهم ويكون هؤلاء العاملون مدربين على تحديد وتحليل بعض مشاكل العمل وتقديم الحلول المناسبة لها ومن ثم عرض الحلول على الإدارة وبعد الموافقة يقوم هؤلاء العاملين أنفسهم بتطبيق هذه الحلول ويتكون هيكل حلقات الجودة من الأعضاء والقائد غالبا المشرف على العمل والمسهل - يتم اختياره عادة من خارج مجال عمل أعضاء الحلقة ويمثل همزة وصل بين الإدارة وأعضاء الحلقة وأعضائها ويكون مسئولا عن سير الاجتماعات وتدريب القادة والترويج للحلقات وهناك العناصر المدعمة لبرنامج حلقات الجودة وهم المنسق -مسئول عن جميع النواحي التشغيلية- ولجنة التسيير -مديرو الإدارة العليا في المنظمة وعددهم من 08-12 عضو وهم بمثابة مجلس الإدارة للبرنامج الذي يتولى التخطيط والتنفيذ بالإضافة إلى الدور الهام الذي يلعبه غير الأعضاء والاختصاصيون في مساعدة الأعضاء وأخيرا الإدارة التي تقدم الدعم المستمر للبرنامج" (روازقي، 2008، ص82) "وقد أكد dr ishkwana الناطق باسم جامعة طوكيو وأحد المساهمين في تحقيق السيطرة النوعية إلى أن الأغراض المستهدفة من الحلقات هي: (حمود، 2000، ص125)

- تطوير الكفاءات الإنتاجية للعاملين أنفسهم في حقول العمليات الإنتاجية حيث أنها تمثل لقاءات لمناقشة العمل وسبل تطويره.

- تساهم في إذكاء أسس المعرفة النوعية للمنتجات أو الخدمات المعينة وتطويرها لدى العاملين.

- تشجيع القوى العاملة وإطلاق فاعليتها في تحسين وتطوير العمليات الإنتاجية والنوعية.

- تحسين وتطوير السبل الكفيلة بدعم العاملين وتشجيعهم معنويا في المساهمة برسم سياسات وبرامج المنشأة وتطويرها بما يحقق المردودات الإيجابية للعاملين والمنشأة على حد سواء.

- تطوير القدرات والقابليات الإدارية وتحسينها للمشرفين على حلقات السيطرة النوعية في المنشأة.

- تحقيق الكفاءة الإنتاجية خلال الوصول إلى صيغ مثلى وأفكار إيجابية في تطوير النوعية وتحسينها.

إن المنظمات اليابانية تعتبر فرق العمل من أهم مصادر الإبداع داخلها وهذا على اعتبار أنها تتكون من كل الأعضاء الموزعين على كامل مصالح ووحدات التنظيمية للمنظمة وبهذا تصبح الخبرات والكفاءات متنوعة وشاملة، ففرق العمل مكونة من أعضاء يؤدون عمل مشترك ومشابه ويناقشون المسائل والمشكلات المختلفة للعمل والخروج بالحلول المناسبة بإتباع خطط وبرامج موضوعة مسبقا لتنفيذ هذا الغرض وتعتبر فرق العمل وسيلة هامة للتطوير الذاتي للمشاركين وتحسين إنتاجية المنظمة كما تنطوي على مزايا أخرى فهي توصل العلاقات الاجتماعية الإيجابية بين العاملين وتسهل عملية التعامل معهم والتعرف عليهم أكثر كما تعد فرصة لهم لإبداء آرائهم وتشجيعهم على ذلك والاستفادة من بعضهم البعض عن طريق تبادلهم للأفكار والخبرات الخاصة بالعملية الإنتاجية إلى جانب توفيرها لعنصر التنسيق المنظم للعمل بين الأعضاء والذي يحقق الجودة والكفاءة في الإنتاج وينمي ويطوره بفضل العلاقات التعاونية فيما بينهم.

ويتضح هنا بخصوص نظام الإنتاج والعمليات الذي انتهجته اليابان في منظمات أعمالها أنها اعتمدت على مبدأ التخطيط للمدى البعيد أي السعي نحو تحقيق أهداف بعيدة المدى التي حققت من خلالها المكانة السوقية المرموقة، كما اهتمت اليابان بعامل الوقت من حيث تركيزها على العمل الجماعي الذي يؤدي إلى تخفيض معدل الوقت المستهلك في العمليات الإنتاجية، كما اعتمدت على الكايزن كألية للتحسين المستمر الذي يشمل كل العمليات الإدارية والوظيفية للمنظمة وللأفراد أيضا وهو مستمر لأن عنصر التفوق والإبداع والجودة حركة لا تستقر عند حد معين ويقوم الكايزن على أدوات منها العصف الذهني الذي يقصد به توليد الأفكار الإبداعية وأساليب أخرى الهدف منها حل المشكلات التي تواجه العمال والمنظمة بكل كفاءة، كما اعتمدت اليابان في إطار نظام الإنتاج والعمليات على حلقات الجودة من خلال فرق العمل التي هدفت على استغلال طاقاتهم الكامنة وتطوير كفاءاتهم الإنتاجية وتدعيم معارفهم والرفع من قدراتهم وفعاليتهم في سبيل الوصول إلى حالة الابتكار والإبداع التنظيمي كإستراتيجية مثالية محكمة للنجاح والتفوق.

3- التكنولوجيا الحديثة والمعرفة: "لقد أمن اليابانيون أن عملية التحديث هي مسألة يابانية بالدرجة الأولى وتقع على كاهل اليابانيين دون سواهم فاعتمدوا على الخبراء الأجانب من جميع الجنسيات والمناهج التحديثية الغربية دون الارتباط التبعية بمنهج تحديتي غربي واحد والهدف من ذلك تطوير القدرات الذاتية لدى اليابانيين حيث يصبح وجود هؤلاء الخبراء الأجانب مسألة انتقالية فحسب تنتهي بانتهاء الحاجة إليهم بعد أن يستوعب اليابانيون أسرار التكنولوجيا والعلوم الغربية ويعملوا على تطويرها انطلاقا من الطاقات الإبداعية اليابانية إلى أن تصبح اليابان في مصاف الدول المنتجة للتكنولوجيا على الصعيد الكوني وليس مجرد مستهلك" (ضاهر، 1999، ص 291) هذا ما يبين أن اليابان كان لها منهجية خاصة في التعامل مع التكنولوجيا حيث عملت على الاستفادة من تجارب العالم الغربي في مجال التكنولوجيا والمعرفة الحديثة دون أن تنسى مراعاة خصوصية المجتمع وثقافته الأصيلة وكذا مراعاة مدى حاجاته لتلك المعرفة، إذ لم تكن مقلد أعشى ومستهلك لتلك التكنولوجيات كما يفعل العالم العربي بل حاولت الاستفادة قدر الإمكان من أجل التعلم وتطوير الخبرة إلى الحد الذي جعلها تستغني عن اللجوء للغرب حيث استقلت عنه بصناعتها الخاصة التي أصبحت تنافس صناعات العالم الغربي بل وتتفوق عليها وهذا ما أشار إليه العلامة مالك بن نبي في حديثه عن سر تقدم اليابان وإخفاق العرب في أن الياباني حينما يذهب للغرب المتقدم يدخل بعقلية

ومنطق المتعلم والتلميذ فيكتسب منهم المعارف والمعلومات التي تساعد على البناء والنهضة، أما العربي فهو يدخل بعقلية المشتري أو الزبون فيصبح مجرد تابع ومقلد دونما استفادة تذكر "فالشركات اليابانية التي اعتمدت على الشركات الغربية في التطور وإدخال التكنولوجيا والأساليب الحديثة في المرحلة الأولى ما بعد الحرب العالمية الثانية "مرحلة التعلم الكبرى سرعان ما انتقل إلى مرحلة الإضافة "تطوير النموذج الخاص" في التحسين وهذا التحسين الذي كان هو نتاج التعلم -التقليد- قد تراكم في التجربة اليابانية بشكل أصبح في مجالات عديدة المصدر لتفوق ياباني حتى على المبتكرين الأصليين ويمكن القول أن هذه التجربة في التعلم والإضافة أصبحت نموذجا للإقتداء في التطور السريع في مرحلتي التعلم -التقليد الاستنساخي- والإضافة التدريجية -التقليد الابتكاري- وأن الشركات اليابانية كانت تكرر هذا النموذج باستمرار مع الشركات التي تتنافس معها من التقليد إلى التحسين ومن ثم إلى السيطرة التنافسية في السوق واليابانيون أتوا بالتطوير الذي تمثل في التعلم من الزبون لتحقيق الإضافة بشكل فرصة سوقية واكتشاف لفرصة جديدة في السوق وليصبح منحى التعلم أكثر اقترابا من الزبون في السوق بعد أن كان منحى التعلم التقليدي يرتبط بالإنتاج والنظام التشغيلي داخل الشركة" (خيري، 2012، ص73) إذن فالتخطيط الاستراتيجي الذي اتبعته اليابان يقوم على تقليد ومحاكاة العالم الغربي في إنتاجه للمعرفة وتصنيعه للتكنولوجيا الحديثة إلا أن وصلت لمرحلة الاستغناء عن تلك التكنولوجيات وأصبحت تنافس بإنتاجها كل من تعلمت منهم سابقا نتيجة سياسة التحسين الجذري أو الجزئي هذا بالإضافة إلى أن اليابان اهتمت بالعنصر الإنساني واعترفت به إلى جانب اهتمامها بالمجال الفني وهذا اعتراف منها بمدى أهميته نسبة للمنظمة وأنه يلعب دورا حاسما في تحديد مسار الإنتاج ولم تستغني عن خدماته على الرغم من امتلاكها لأحدث التكنولوجيات كما فعلت نظيراتها من المنظمات الدول الغربية "فالتحديث في التكنولوجيا يتطور باستمرار إلا أن هذا التحديث يرتبط بعوامل مهمة تجعله يمثل خاصية يابانية هامة ومن بين هذه العوامل البعد الإنساني حيث يكمن تأثير التكنولوجيا على العامل البشري في تقليص حجم القوى العاملة لإدخال التكنولوجيا على المهام والأعمال المطلوب إنجازها قد يتطلب الأمر الاستغناء عن بعض العاملين بلا شك وهي الحالة الشائعة الموافقة لإدخال التكنولوجيا الحديثة غير أن اليابانيين ينظرون إلى الإنسان الآلي على أنه أداة لمساعدة القوى العاملة وليس أداة لخفض الحاجة إلى العمالة ولهذا فإنهم ينظرون إلى التحديث المستمر في التكنولوجيا بنظرة إيجابية عكس ما يحدث بمصانع الدول الأخرى" (روازقي، 2008، ص09) هذا المنطق الذي تتبعه الشركات اليابانية يكرس لفكرة أساسية أنها لا تستغني على الإنسان والقوى العاملة والموارد البشرية مهما بلغ تطورها التكنولوجي فالإنسان يبقى لديها هو القادر الوحيد على تحقيق الإبداع التنظيمي وليس مجرد شيء أو أداة يمكن الاستغناء عنها في أي وقت إلى جانب أن المنظمات اليابانية تتميز بخاصية أساسية وهي التعلم من الزبون ولها السابقة في ذلك وكلها إجراءات تسمح لها بالتقدم والاستمرار هذا وينبغي الإشارة إلى أن المنظمات اليابانية تعتمد على ما يسمى بنظام المعلومات "فلتحقيق النجاح في الإبداعات المتولدة عن المعرفة لا بد من إدارة لإبداع تتضمن تحليل دقيق لأنواع المختلفة من المعرفة التي تدخل في إبداع المنتج أو الخدمة المتحققة عن توظيف تلك المعرفة فضلا عن تحديد احتياجات السوق ثم تقديم الإبداعات التي تلي تلك الاحتياجات وتطوير المعرفة المرتبطة بخصائص الأفراد وتطويرهم وهذا ما يدعم إبداعية المنظمة ثم قدرتها التنافسية، فالمنظمات اليابانية تختلف في أنظمتها المعرفية مقارنة بالمنظمات الأمريكية التقليدية كما أنها تغير معلوماتها باستمرار -المعلومات الخاصة بزبائنها

ومجهزها والمنظمات التي تتعامل معها- وهذا ما يجعلها تطور منتجاتها وعملياتها بشكل أكبر مما تقوم به المنظمات الأمريكية مرتكزة على خزنها المصرفي المتجدد في زيادة مستوى إبداعياتها" (الجاموس، 2013، ص226) فاليابان تنتهج ما يسمى بإدارة معلوماتها التنظيمية والتي تخص المؤسسة ومنتجاتها وكوادرها البشرية وبقية مدخلاتها وحتى زبائنها وبيئتها الخارجية التي تنتهي إليها لكي تبقى دائما على دراية بكل الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بها وبالبيئة التي تنشط فيها ولكي تكون على استعداد دائم لمواجهة المستجدات والتغيرات السريعة المتلاحقة كإستراتيجية فذة في الإبداع التنظيمي وهذا في سبيل حفاظها على مكانتها الرائدة في السوق العالمي.

4-خاتمة

لقد استطاعت اليابان أن تحقق نجاحا حضاريا متميزا بفضل تخطيطها الاستراتيجي وفلسفتها الإدارية المميزة إذ فكرت اليابان في مستقبلها تفكيراً منطقياً راعى كل معطياتها وظروفها الواقعية التي لم تسمح لها بالتطور العالمي كموقعها الجغرافي المعرض للكوارث الطبيعية كالزلازل والبراكين وكذا ندرة مواردها الطبيعية ولجأت للاستثمار في الطاقات والقوى البشرية واعتبرتها أصل هام من أصول المؤسسة لما يتميز بها من مواهب وطاقات وقدرات ومهارات إبداعية ساعدتها على تجاوز محنتها الاقتصادية وخلق مكانة رائدة لها ضمن الاقتصاد العالمي حتى صارت تنافس بمنتجاتها كل دول العالم الغربي المتقدم بل واحتلت الصدارة في ذلك، كما وضعت اليابان خطط إستراتيجية فريدة إذ استفادت من تجارب القطب المتقدم حيث جمعت وفقها بين أطرها الثقافية وقيمها الأصيلة الخالصة وبين شروط النهضة الغربية خاصة في مجال التكنولوجيا الحديثة التي قامت بتطويرها وفق متطلبات التطور الياباني، وإذا كان العالم العربي يسعى لتحقيق النجاح الذي آلت إليه اليابان فعليه أن يستفيد من تجربتها كونها يتشابهان في كثير من المعطيات الواقعية وأن يتعلم من يابان بعقلية المتعلم كما فعلت هي سابقا لا بعقيلة الزبون مثلما فعل عند اتصاله بالعالم الغربي مراعيًا بذلك خصوصيته الثقافية والاجتماعية في كل العمليات التي يهدف من خلالها لتحقيق التطور والنجاح.

قائمة المراجع

1. الجاموس، عبد الرحمان. (2013ط1). إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة – مدخل تحليلي. عمان: دار وائل.
2. جرادات، ناصر. (2013ط1). إدارة التغيير والتطوير. عمان: إثراء للنشر.
3. جودة، محفوظ أحمد. (2010ط1). إدارة الموارد البشرية. عمان.
4. حسان، تقيّة محمد المهدي. (2012). من أسرار التجربة اليابانية. الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، ع05.
5. حسين حريم: السلوك التنظيمي – سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال- دار حامد، ط03، 2009.
6. حمود، خضير كاظم. (2000). إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار المسيرة.
7. خيرى، أسامة. (2012). إدارة الإبداع الابتكارات، عمان: دار الراية للنشر.
8. دودين، أحمد يوسف. (2012 ط1). إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار المسيرة.

9. روازقي، محمد. (2008). الإدارة الاقتصادية في الشركات اليابانية مع التركيز على نظام التوقيت الدقيق JIT ومحاولة الاستفادة منه في إحدى الشركات الجزائرية. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية. تخصص إدارة الأعمال. باتنة.
10. السامرائي، مهدي. (2007 ط1). إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار الجريير.
11. الشماع، خليل محمد؛ حمود، خضير كاظم. (2014). نظرية المنظمة، ط05. عمان: دار المسيرة.
12. ضاهر، مسعود. (1999). النهضة العربية والنهضة اليابانية – تشابه المقدمات واختلاف النتائج-. الكويت: عالم المعرفة.
13. الطائي، رعد عبد الله؛ قداد، عيسى. (2008 ط1). إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار اليازوري.
14. العنزي، سعد علي. (2013). إبداعات الأعمال – قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي-. عمان: الوراق للنشر.
15. الكرخي، مجيد. (2015). إدارة الجودة الشاملة – المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات-. دار المناهج.
16. المرسي، جمال الدين محمد وآخرون. (2007). التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية – منهج تطبيقي-. الدار الجامعية.
17. نجم، نجم عبود. (2003 ط1). إدارة الابتكار، عمان: دار وائل.