**محاضرات مادة مبادئ الإدارة- مرحلة الأولى -قسم العلوم المالية والمصرفية**

**خصائص او عناصر الاسترتيجية الادارة اليابانية:**

1. **نظام التدريب المستمر:**
2. **نظام الترقية و الاجور:**

تحدد  الاجورعلى أساس نوع الدراسة والشهادة الحاصل عليها الموظف إما بالنسبة لنظام الترقي فالاعتبار الأول هو مدة الخدمة والسن الأكبر بالإضافة إلى مستوى الأداء والمهارة.وذلك انطلاقاً من طول المدة يعطى فرصته أكبر لاكتساب خبرة أكثر ومعرفة متنوعة في مجال العمل

حيث تعتقد الإدارة اليابانية أن تقييم الأداء الذى يتم على فترات قصيرة نسبياً (ستة شهور أو سنة) لا يساعد فى الحكم الصحيح على جدارة الموظف حيث تكون الفترة غير كافية ، فضلاً عن أن التقييم فى هذه الحالية 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.
اما بالنسبة للاجر 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 ترتكز على فكرتين هما:
‌1- أن الفرد كلما طالت مدة خدمته كلما زادت كفاءته ، ومن ثم يجب أن يزداد أجره.
‌2- أن الفرد فى المراحل الأولى من عمره تكون أعباؤه أقل نسبياً ، ومع تقدم سنه تزداد مسئولياته ، وتزداد أعبائه ، ومن ثم فإن نظام الأجور يجب أن يتماشى مع هذا المنطق

**ج-**         **نظام صنع لقرار:**

يعتبر صنع القرار من اهم الخصائص التي تميز الإدارة [اليابان](http://www.maktoobblog.com/search?s=%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B4%D8%B1%D8%A7%D9%81+%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B1%D8%A8%D9%88%D9%8A+%D9%81%D9%8A+%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A7%D8%A8%D8%A7%D9%86&button=&gsearch=2&utm_source=related-search-blog-2012-11-20&utm_medium=body-click&utm_campaign=related-search)ية طريقة المشاركة [في](http://www.maktoobblog.com/search?s=%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B4%D8%B1%D8%A7%D9%81+%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B1%D8%A8%D9%88%D9%8A+%D9%81%D9%8A+%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A7%D8%A8%D8%A7%D9%86&button=&gsearch=2&utm_source=related-search-blog-2012-11-20&utm_medium=body-click&utm_campaign=related-search) اتخاذ القرارات بحيث يتم إشراك كل من سيتأثر بهذا القرار, و هذا بدوره يعني تحمل المسؤولية من قبل من يشارك [في](http://www.maktoobblog.com/search?s=%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B4%D8%B1%D8%A7%D9%81+%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B1%D8%A8%D9%88%D9%8A+%D9%81%D9%8A+%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A7%D8%A8%D8%A7%D9%86&button=&gsearch=2&utm_source=related-search-blog-2012-11-20&utm_medium=body-click&utm_campaign=related-search) اتخاذ القرار, لذا فإن صنع القرار يمثل الوصول إلى القرار الأفضل و بنفس الوقت تحمل المسؤولية و تحقيق الولاء لهذا القرار بقبوله و تن[في](http://www.maktoobblog.com/search?s=%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B4%D8%B1%D8%A7%D9%81+%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B1%D8%A8%D9%88%D9%8A+%D9%81%D9%8A+%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A7%D8%A8%D8%A7%D9%86&button=&gsearch=2&utm_source=related-search-blog-2012-11-20&utm_medium=body-click&utm_campaign=related-search)ذه بشكل جيد, و هذا ينعكس على مدى نجاح القرار و موضوعيته

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 مصلحتهم الذاتيةومن 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.
2- تشجيع الاقتراحات:
تعضد الإدارة اليابانية سياسة المشاركة الجماعية فى صنع القرارات بسياسة أخرى مكملة هى سياسة تشجيع الاقتراحات بما لها من فائدة مشتركة لكل من المنظمة والعاملين.
ويوجد فى المنظمة عادة نظام للاقتراحات يضمن جدية دراسة أى اقتراح ، فالاقتراح يقدم على نموذج معين ، وتقوم لجنة المقترحات بتقييم الفكرة - وقد تحيلها إلى لجنة فنية لدراستها 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 اختيارى من جماعات صغيرة لحل المشاكل التى يواجهونها فى العمل.