

الموقرة

سعادة الدكتورة / ابتسام عبد الرحمن حلواني

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، ، وبعد:

نفيدكم علماً بأن بحثكم المقدم للمجلة العلمية للإدارة بعنوان (جنور الولاء والالتزام في أخلاقيات الإدارة اليابانية) قد تم قبول نشره بعد أن خضع لإجراءات التحكيم واستوفى ملاحظات المحكمين. وسوف يتم نشره في عدد المجلة القادم إن شاء الله

مع تمنياتنا لكم بالتوفيق والسداد

رئيس تحرير المجلة

د. أحمد بن عبد الرحمن الشيمري

جذور الولاء و الانتماء
في أخلاقيات الإدارة اليابانية

د / ابتسام عبد الرحمن حلواني
الأستاذ المشارك / قسم الإدارة العامة
كلية الاقتصاد و الإدارة
جامعة الملك عبدالعزيز

مقدمة

تفتقر بعض المجتمعات النامية إلى بيئات العمل الإيجابية داخل منظماتها ، لذا تشتد الصراعات وتنتشر الأنانية ويعلو إيثار المصلحة الخاصة فيكثر الغياب وينمو التسبب وتصبح العلاقة بين الموظف ومنظمتة قائمة على التنافر والتباعد ، في هذه الظروف يتم تصيد أخطاء الموظف ويكثر لومه فيزداد نفورا من المنظمة وتوسع دائرة شكواه منها ويصبح أقل حرصا على سمعتها وعلى الاهتمام بمصلحتها .. كل ذلك يؤدي إلى المزيد من التفكك في العلاقة وضعف الانسجام ، لذا تُعتبر مشاعر الولاء والانتماء الوسيلة التي يمكن من خلال غرسها في نفوس الموظفين كسب ودهم وتوجيه جهودهم نحو خدمة أهداف المنظمة والحرص على سمعتها ومصلحتها والسعي بها نحو الأفضل ، فكلما زاد ارتباط الموظف بمنظمتة إيجابيا كلما كان أشد حرصا على استمرار علاقته معها وأكثر رضا عن عمله وحماسا له وأقوى رغبة في بذل المزيد من الجهد لتطويرها ورفع إنتاجيتها ، لذا فإن المنظمات التي لا تُشعر الموظف بقيمته لديها ولا تهتم بمشاعره واحتياجاته وقد تستهين بجهوده ولا تثق بقدراته وينعدم اهتمامها بالعلاقات الإنسانية معه إنما تدفعه لترك العمل أو التهاون فيه وتساعد بالتالي على زيادة الفجوة اتساعا وعمقا ، لذا يكون من المهم البحث عن الوسيلة التي تساعد على غرس مشاعر الولاء والانتماء في نفوس الموظفين وتدفعهم نحو التفاني في خدمة منظماتهم والإخلاص لها وحيث أن معظم الموظفين في المنظمات اليابانية يقدمون نموذجا مثاليا للولاء والشعور بالانتماء على مر العقود الماضية فقد رغبت الباحثة في دراسة الوضع في اليابان من خلال التعرف على رأي الموظف الياباني في موضوع الولاء والانتماء خاصة لدى موظفي الإدارات العامة في المنظمات اليابانية الحكومية ، لذا يقوم هذا البحث على استطلاع عينة من الموظفين اليابانيين رغبة في الإجابة على عدة تساؤلات يدور أهمها حول النقاط التالية :

- *- صور الولاء والشعور بالانتماء لدى الموظفين اليابانيين .
- *- العوامل التي أدت إلى ترسيخ مشاعر الولاء والانتماء لدى الموظفين اليابانيين .
- *- مدى تحمل الموظف الشاب الياباني للدرجة نفسها من الولاء والشعور بالانتماء .
- *- مدى توفر الرضا لدى الموظف الياباني عن معايير الترقية المستخدمة هناك .
- *- أسباب التفوق الإداري الياباني .

وتتضمن هذه الدراسة الاستطلاعية جزءا نظريا يدور حول الولاء والانتماء ، ويناقش التقدم الاقتصادي والإداري والأخلاقي في اليابان والنجاح الذي تحققت فيهما ، إضافة إلى جزء ميداني مطبق على عينة عشوائية من الموظفين الذين يعملون في الإدارات العامة والخاصة للتعرف على آرائهم في النقاط مدار البحث .

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها :

- *- ارتفاع نسبة الولاء والشعور بالانتماء لدى الموظفين اليابانيين .
- *- أن أهم صور الولاء والانتماء الموجودة لدى الموظفين اليابانيين هي توفر الرقابة الذاتية في نفوسهم ثم الحرص على إنهاء الأعمال المطلوبة منهم أولاً بأول .
- *- أن أهم العوامل التي تساهم في غرس مشاعر الولاء والانتماء هي العوامل الإدارية وأهمها وجود الثقة المتناهية بالأقران والرؤساء والزملاء ، يلي ذلك الثقة بين الإدارات المختلفة وحرصها على دعم بعضها البعض .

مشكلة البحث :

تعاني الإدارات العامة في الدول النامية من افتقاد الولاء والشعور بالانتماء لدى غالبية موظفيها، حيث انتشرت الأنانية وتقلص المصلحة الشخصية وكثر الإهمال والتسيب وانعدام الحرص على الأموال العامة وعدم الاهتمام بسمعة المنظمة التي يعمل بها الموظف ، والتحدث عنها بشكل غير لائق بالرغم من أن المتحدث قد يكون أحد المساهمين في تشويه صورتها وتشكيل سلبيتها ، وحيث أن نجاح أي مجتمع وقدرته على تحقيق أهدافه وتطلعاته يعتمدان على مدى قدرة منظماته على تحقيق أهدافها التنموية المرسومة لها ، كما أن تلك القدرة تعتمد في المقام الأول على مدى قيام العاملين في تلك المنظمات بدورهم المأمول ، لذا يكون من المهم معرفة الأسباب التي تحول دون توفر تلك القدرة في الموظف ، ودون الارتباط بالمنظمة والولاء لها ، والتعرف قبل ذلك على الكيفية التي أرسيت بها بعض الدول دعائم الولاء والانتماء في نفوس موظفيها ، وحيث تُعد اليابان النموذج الحضاري المعروف في الولاء والانتماء والالتفاف حول القيادة ، كما أن المكانة الدولية الاقتصادية لليابان صنعتها الثروة البشرية حيث أن التقدم الياباني فرض وجوده بقوة الإنسان وحماسه ، ولما كان من الصعب إدراك وفهم خصائص الإدارة اليابانية ما لم يتم البحث فيما يكمن تحت السطح الظاهر من الحياة اليابانية فقد قام هذا البحث على التساؤل التالي :

كيف يمكن للدول النامية الاستفادة من تجربة اليابان المتميزة لدعم الولاء والانتماء في نفوس موظفيها ؟؟

تساؤلات البحث :

تحاول هذه الدراسة البحث عن إجابات للأسئلة التالية :

- *- هل ترتفع درجة الولاء والشعور بالانتماء لدى موظفي الإدارة اليابانية ؟

- *- ما هي أهم صور الولاء والشعور بالانتماء لدى الموظفين اليابانيين ؟
- *- ما هي العوامل التي ساهمت في غرس الولاء والشعور بالانتماء لدى الموظفين اليابانيين
- *- هل يحمل الموظف الشاب الياباني الدرجة نفسها من الولاء والشعور بالانتماء ؟ وما هي أسباب الاختلاف في حالة وجوده ؟

- *- ما هي نسبة الرضا لدى الموظف الياباني عن معايير الترقية المستخدمة هناك ؟
- *- ما هي أسباب التفوق الإداري الياباني ؟ وهل يتساوى هذا التفوق مع التفوق الإداري الأمريكي أم يتجاوزه ؟

منهج البحث :

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على المسح باعتبار أن المسح يشكل أحد المناهج الأساسية في البحوث الوصفية لأنه يهتم بدراسة الظروف المختلفة بقصد تجميع الحقائق واستخلاص النتائج اللازمة ، لذا تنقسم هذه الدراسة إلى جزأين رئيسيين : الجزء النظري ويستعرض أهم ما توصلت إليه المراجع المختلفة حول الولاء والانتماء في الإدارة اليابانية وما يتطلبه ذلك من التعرف على مختلف الجوانب ذات العلاقة بالموضوع ، أما الجزء الثاني فيتضمن الدراسة الميدانية التي تشتمل على التالي :

١- مجتمع الدراسة :

وتشكله الأجهزة الإدارية اليابانية بمدينة طوكيو باليابان .

٢- عينة الدراسة :

كان من المقرر استطلاع رأي (٥٠) موظف ياباني يعملون في عدة جهات حكومية وخاصة ، إلا أن الباحثة وجدت صعوبة في توزيع الاستبانة داخل الإدارات خاصة الإدارات العامة حيث أن العاملين هناك يتسمون بالتحفظ الشديد على ما يعتبرونه أسرار العمل ، لذا فلم تتمكن الباحثة إلا من توزيع (٢٠) استبانة بطريقة غير رسمية على أفراد يعملون في القطاعين العام والخاص وتم جمع (١٦٠) استبانة فقط جرى استبعاد (٤) استبانة منها لعدم الصلاحية .

٣- أداة الدراسة :

وهي عبارة عن استبانة تكونت من ثلاثة أجزاء : الجزء الأول ويتضمن ثلاث أسئلة ترتبط بالخصائص الديموغرافية لأفراد العينة ، أما الجزء الثاني فيتضمن ستة أسئلة تبحث في الولاء والانتماء في الإدارة اليابانية ، ويتضمن الجزء الثالث أربعة أسئلة حول مقومات التفوق الإداري الياباني .

٤- درجة الصدق والثبات :

تم إجراء اختبار الصدق والثبات لأسئلة الاستبانة المستخدمة في جمع البيانات بواسطة معامل " ألفا كرونباخ " والذي يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح حيث تأكدت صحة وثبات الأسئلة كما يتبين في الجزء الميداني .

٥- محددات الدراسة :

لم يكن من السهل على الباحثة الحصول على التجاوب اللازم من الموظفين اليابانيين ، بسبب حاجز اللغة أولا وخاصة وأن اليابانيين لا يتقنون اللغة الإنجليزية بشكل جيد إضافة إلى عدم تجاوبهم في الرد على الاستبانات الأمر الذي دفع الباحثة لاستخدام الأسلوب غير الرسمي في الحصول على المعلومات المطلوبة ، كذلك فقد أعاق ضيق الوقت عملية القدرة على الحصول على عدد أكبر من الاستبانات ، إلا أن كون هذه الدراسة دراسة استطلاعية تقوم على محاولة الحصول على الإجابات اللازمة للتعرف على الوضع يجعل من العدد الذي تم الحصول عليه عددا ملائما .

٦- أساليب المعالجة الإحصائية :

لتحقيق أغراض هذه الدراسة تم استخدام مجموع من الأساليب الإحصائية وهي :

*- الجداول التكرارية وحساب المتوسط المرجح

*- اختبار مربع كاي

*- اختبار تحليل التباين الأحادي

*- الاختبار التائي

الدراسات السابقة

تمثل معظم الدراسات التي كُتبت عن الإدارة في اليابان وجهات نظر تعتمد على بعض التجارب والخبرات المنشورة والمتداولة أكثر مما تعتمد على الدراسات الميدانية بطرقها المعروفة ، في الوقت نفسه فإن طابع السرية والتكتم اللذين تُعرف بهما الإدارة اليابانية تمنع توفر ذلك القدر المطلوب من الدراسات التي يمكن الاستناد إليها والاعتماد عليها ، لذا تقوم الباحثة في هذه الجزئية من الدراسة باستعراض بعض ما كُتب من المقالات العلمية المنشورة في الدوريات الأجنبية حول الإدارة اليابانية وقيم العمل .

فلقد بينت دراسة (هوفن وآخرون) أن الثقافة اليابانية تقوم على روح العمل الجماعي والمثابرة حيث تسود تلك الثقافة معظم الإدارات اليابانية ، حتى الشركات التي تنشئها اليابان في خارج حدودها كأوروبا على سبيل المثال ، حيث تبين الدراسة أن أهم الخصائص التي تترجم تلك الثقافة هي الجماعية في اتخاذ القرارات وهي ما يُطلق عليها " نيمواشي " ، كما أن هناك ثقافة التحسين المستمر والتي يُطلق عليها " كايزن " إضافة إلى الاتصالات القوية غير الرسمية وانتشار الولاء للتنظيم بين الموظفين وقلة الخطط المكتوبة طويلة الأجل وتغيير الرئيس بانتظام إضافة إلى أسلوب القيام بالأعمال بشكل تفاعلي ، وبناء عليه فإن أقسام نظم المعلومات في الشركات اليابانية بأوروبا مثلاً والتي تخضع لها هذه الدراسة تتسم بقلة التخطيط للمعلومات ، وهذا يعني أنها تقوم بتخطيط المعلومات بالطريقة اليابانية المتمثلة في البحث عن التحسين المستمر مما يسمح للأقسام بالتطوير والتحول نحو أوضاع أكثر حداثة وتفاعلاً وإدراكاً للفرص الجديدة والأفضل . (Hoven & Others 1994)

كذلك يحاول (سامويل هو) أن يستكشف أدوات الإدارة المختلفة المستخدمة في اليابان حيث يبين أن الإدارة اليابانية تتناول بشكل رئيس المجالات المتعلقة ببعض المفاهيم المحددة كأسلوب تفكير الإدارة وأساليب القرار وولاء الموظفين ، حيث تحاول هذه الدراسة التحري عن بعض الملامح العملية التي توضح جوانب الإدارة اليابانية باستخدام الأمثلة من المصادر المختلفة ، لذا فهي تهدف إلى جعل أنظمة الإدارة العملية والفعالة متاحة لممارسي الإدارة في المجتمعات الأخرى ، وبناء على ذلك فإن هذه الدراسة تصف العديد من الأنظمة والأساليب اليابانية الفريدة التي يمكن استخدامها بما يتناسب مع الحاجات والبيئات المحلية ، كما تشير إلى أنه وفي حالة رغبة أي إدارة في تطبيق الأسلوب الياباني في بيئة غير مناسبة على سبيل المثال فإنه يمكنها تغيير بيئة العمل لديها أو عدم تبني النظام ، إذ قد تكون ثقافة الإدارة قابلة للتغيير سواء على المدى القريب أو المدى البعيد ، ويرى (سامويل هو) أنه وحتى في حالة البيئة المؤسسية أو الاجتماعية فإن من الممكن تغييرها ولو خلال فترة زمنية أطول كما حدث في اليابان نفسها خلال السنوات المائة الماضية ، حيث أمكن تطبيق العديد من المفاهيم والأنظمة بشكل فوري ، لذا تبين الدراسة أنه يمكن لأي إدارة خارج اليابان أن تفحص أنظمة الإدارة اليابانية بعناية وأن تتبناها بشكل انتقائي ثم تكيفها مع بيئتها واحتياجاتها الخاصة كما فعلت اليابان

نفسها حين نقلت الأنظمة والأساليب المختلفة من الدول المتقدمة ثم كيفتها مع بيئتها الخاصة لتحقيق النجاح الذي وصلت إليه . (Samuel Ho 1993)

من جهة أخرى يرجع (أورنا توسكي) التطور الاقتصادي الياباني إلى تبني اليابانيين لبعض قيم الفيلسوف الصيني كونفوشيوس سواء قبل الحرب العالمية الثانية أو بعدها ، حيث تم تأسيس أيديولوجية يابانية حديثة نابعة من التطور الاقتصادي الرأسمالي ، ولقد تم فحص استخدام مثل هذه القيم من حيث مدى تواجدها في ثلاث مجالات مختلفة للحياة اليابانية وهي التعليم وجهات العمل ودور واتجاهات البيروقراطية الحكومية ، فبينما يتم استخدام مثل هذه القيم بصفة مستمرة من قبل النخبة للتوسع في التطور الاقتصادي ، إلا إنها تظهر أيضا في الكثير من القيم الأخلاقية والشخصية الخاصة بالنخب نفسها ، وعلاوة على ذلك فإنه وبالرغم من صعوبة قياس مدى تأثير تلك القيم على تطور المجتمع الياباني الحديث بصورة دقيقة إلا أن من الواضح أنه كان لها تأثير ملموس ، حيث أن انعكاسها في المؤسسات قد تحول بشكل غير ملحوظ بمرور الوقت ليلبي حاجات التغيير للبيئة المتطورة سواء في المجال الاقتصادي أو الاجتماعي ، مما جعل الكثيرين يطلقون عليها : " قيم ما بعد الكونفوشيوسية " وتظل مع ذلك التأكيدات المستمرة في اليابان على القيم المركزية لاحترام التعلم والتوافق الاجتماعي والولاء والارتباط بالأسرة . (Ornatowski 1996)

أما (ناكاجاوا) فإن له نظرة أخرى حيث يرى أن الشركات اليابانية تعمل الآن تحت سوط المال والثروة ، باعتبار أن عدد الوفيات من جراء العمل الشاق ما تزال في ازدياد بسبب ساعات العمل السنوية في اليابان والتي تجاوزت بما يصل إلى " ٥٠٠ " ساعة متوسط ساعات العمل في الدول الصناعية المتقدمة ، إضافة إلى عدم قدرة الموظف الياباني المتوسط الدخل على شراء مسكنه الخاص به حتى يتقاعد ، لذا فقد قارن عالم الإدارة " تاداشي ميتو " بين نظام الإدارة الياباني الذي يجبر الموظفين على العمل لوقت إضافي بدون حدود وعلى قسم الولاء الذي يؤديه الموظفين بدون شروط وبين نظام الإدارة في الجيش هناك ، على الجانب الآخر فإن الإدارات اليابانية تتعامل مع موظفيها بالطريقة التقليدية التي تعتمد على الأسلوب الأسري كالتوظيف مدى الحياة وتصنيف المراتب بالأقدمية ولو أنها بدأت في محاولة تغيير بعض الأساليب بما يحسن صورتها بشكل أكبر ، لذا يتساءل " ناكاجاوا " عما إذا كانت السياسات الجديدة تعبر عن خطوات نحو أخلاق عمل جديدة أم أنها مجرد تمويه أملا في الحصول على المزيد من الأرباح ! علما بأن بعض الإداريين ينظرون إلى القيم الأساسية في اليابان كأداء الواجب والالتزام بالتسلسل الهرمي والولاء المطلق كقيم جيدة لكنها لا يمكن أن تصل إلى مرتبة القيم الأكثر عالمية كالديموقراطية والحرية والعدالة . (nakagawa 1992)

الدراسة النظرية

الولاء التنظيمي :

يعتبر الولاء التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة والمهمة في الوقت نفسه ، إذ أن وجوده يقلل من معدل ترك العمل و التأخر في الحضور إليه وتدني نسبة الغياب ، كما أنه يرفع من درجة تحسن الأداء الوظيفي ودرجة رضا الموظف عن عمله ، كما أن وجود الولاء التنظيمي لدى الموظفين يجعلهم أكثر ميلا لبذل المزيد من الجهد في أعمالهم ، إضافة إلى دعم قيم المنظمة وتأييدها ، وترى بعض الدراسات في الوقت نفسه أن الولاء التنظيمي قد تكون له بعض السلبات كالضغوط النفسية والمشكلات العائلية والركود المهني ، حيث يحدث كل ذلك بسبب إصرار الموظف على الاستمرار في منظمته مما قد يؤدي إلى تضحيته بوظيفة ذات مزايا أفضل ، كما يشير البعض إلى أن اهتمام المنظمات بدعم ولاء موظفيها تجاهها فيه شيء من الأنانية وعدم التفكير في مصلحة الموظف قدر الاهتمام بمصلحة المنظمة . (العجمي ١٤١٨)

بالرغم من كل ذلك يظل الولاء أمرا مطلوباً داخل التنظيم الإداري لمصلحة الموظف والمنظمة إذ أن اهتمام الموظف ينعكس على عطائه فتزداد إنتاجيته ويزيد تقديره في الوقت نفسه مما يحقق للطرفين مصلحة مشتركة ، فالولاء ليس مجرد التزام وظيفي لجهة معينة ، إنما هو إحساس قوي بالارتباط بتلك الجهة والإخلاص لها والسعي في تحقيق أهدافها ، لذا يعرف بورتر وآخرون الولاء التنظيمي بأنه قوة تطابق الفرد مع منشأته وارتباطه بها ، حيث أن الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الولاء التنظيمي تجاه منشأته لديه قبول قوي لأهدافها واستعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عنها مع رغبته القوية في المحافظة على استمرار عضويته فيها (المير ١٤١٦) ويتضمن الولاء التنظيمي عدة خصائص يركز إليها وهي : (العتيبي والسواط ١٤١٨)

- #- اعتباره حالة نفسية تعبر عن العلاقة بين الموظف والمنظمة .
- #- ارتباطه بالتأثير على قرار الموظف بالبقاء أو ترك المنظمة .
- #- القبول القوي لأهداف المنظمة واستعداد الموظف لبذل الجهد الأكبر بها .
- #- تعدد أبعاده وتنوعها .

*- تأثير الولاء على الموظف وعلى المنظمة :

للولاء التنظيمي آثار إيجابية كثيرة على الموظف وعلى المنظمة فالموظف الذي يرتبط مع منظمته بدرجة كبيرة من الولاء يستمتع بعمله ويخلص له ويستثمر جهوده فيها ويحرص على الإخلاص لها والتفاني من أجلها ،

فإذا كان هناك تقدير لولائه وتجاوب من منظمته معه فإنه يحقق تقدما أكثر ويحصل على ترقياته بشكل أسرع ، أما من حيث التأثير على المنظمة فإن ارتفاع درجة ولاء الموظفين تعين على تخفيض مصروفات تدريبهم وتقلل من فترات غيابهم أو تركهم للعمل كما تجذب الكفاءات المتميزة من خارج التنظيم على الالتحاق به نتيجة السمعة الجيدة التي يحققها الولاء القائم (العتبي والسواط ١٤١٨) .

إذن يمكن القول بأن المنظمات تستطيع أن تخلق الولاء في نفوس موظفيها تجاهها عن طريق تهئية البيئة الصالحة للأداء الجيد والتفاعل الخلاق ، وهذا يعني أهمية توفر العدالة والمساواة والاهتمام بالعلاقات الإنسانية ، حيث أن حرص الإدارة على توفير كل ذلك يوفر البيئة المناسبة التي تشجع على الإخلاص والتفاني واستمرار العطاء ، مما يشير إلى ارتباط الولاء بعدد من العوامل المختلفة في التنظيم وأهمها :

١- علاقته بالعدالة التنظيمية :

إن شعور الموظف بعدالة ما يحصل عليه من منظمته لقاء ولاءه لها يدفعه لأداء أي عمل يساعد منظمته على تحقيق أهدافها حتى لو لم يكن ذلك العمل من صميم اختصاصه استنادا إلى عدالتها معه وارتباطه النفسي بها. (العجمي ١٤١٨)

٢- علاقته بصراع الدور وغموضه :

أن هناك علاقة سلبية بين صراع الدور وغموض الدور وبين الولاء التنظيمي حيث تعددت الدراسات التي تثبت ذلك وأولى الباحثون هذه العلاقة اهتماما كبيرا باعتبار أن صراع الدور وغموضه مؤشرين لمستوى الضغوط الفردية داخل المنظمة مما يؤدي إلى ضعف درجة الولاء . (المير ١٤١٦)

٣- علاقته بالضمان الوظيفي :

تشير الدراسات إلى أن من ضمن الفوائد التي يجنيها أصحاب الأعمال من توفير الضمان الوظيفي دعم الشعور بالولاء لفريق العمل وللمنظمة مع المحافظة على مستوى الإنتاجية بارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين. (بيترز ١٤١٦)

٤- علاقته بتقييم الأداء :

بينت الدراسات أيضا أن ثقة العاملين في عدالة ودقة نظام تقويم الأداء في المنظمة التي يعملون بها تؤثر إيجابيا ومعنويا في مستوى كل من الرضا عن الرئيس المباشر والولاء للمنظمة ، باعتبار أن الإحساس بموضوعية أسلوب تقويم الأداء المطبق يزيد في درجة الولاء والارتباط بالمنظمة . (يوسف ١٤٢٠)

٥- علاقته بالإنتاجية :

تعتبر العلاقة بين الولاء والإنتاجية علاقة إيجابية ، فكلما زاد ولاء الموظف زادت إنتاجيته مما يؤدي إلى المزيد من خفض التكاليف ، وزيادة الدخول ، وقد بينت الدراسات أن الشركات الأمريكية الوحيدة التي استطاعت

رفع إنتاجيتها هي الشركات التي منحت عاملها حوافز تزيد من إنتاجيتهم وتشعرهم بالاستقرار النفسي.
(Reichheld 1996)

أما من حيث العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي فهناك عوامل تؤثر إيجابيا كسكن الموظف ومرتبته الوظيفية والسمعة الوظيفية لمنظمتة إضافة إلى استقلاليته في أداء عمله وإدراكه لأهمية دوره فيه ومدى رضاه الوظيفي والعمل بروح الفريق ومكافآت العمل بأنواعها المختلفة ، حيث يزداد ولاؤه للتنظيم كلما زادت هذه العوامل ، كما أن هناك عوامل تتفاوت تأثيراتها على ولاء الموظف كالمستوى التعليمي حيث اختلفت الدراسات حول علاقته بالولاء ، فبينت بعض الدراسات أن ارتفاع مؤهل الموظف يزيد من ولائه لجهة عمله ، فيما بينت أخرى أن ارتفاع المؤهل يضعف الولاء لتضارب تطلعاته الكبيرة مع إمكانيات التنظيم ، كذلك بينت بعض الدراسات أن الوظائف أكثر ولاء من الموظفين ، و بينت دراسة أخرى أن الحالة الاجتماعية لموظفين من جنسيات معينة ترتبط مع الولاء بعلاقة إيجابية مما يعني أن المتزوجين أكثر ولاء لمنشأتهم من سواهم (العتيبي والسواط ١٤١٨) وترى الباحثة أن جميع هذه العوامل قد تكون لها بالفعل تأثيرات إيجابية إلا أنها لا تعطي بالتأكيد التأثير نفسه في جميع الحالات باعتبار أن للشخصية والتكوين النفسي والعوامل البيئية بعض التأثير الذي يؤدي إلى تفاوت ردود الفعل المتوقعة من الموظفين في المنظمات المختلفة .

الانتماء التنظيمي :

يشير الانتماء التنظيمي إلى الارتباط القوي بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها حيث يشعر أنه المكان الذي ينتمي إليه أكثر من غيره ويحرص على سمعته ومكانته فلا يفرط في مصلحة المنظمة ولا يتهاون في أداء واجبه نحوها باعتباره جزءا أساسيا منها .

وحيث أن هناك عدة أنواع من الإحساس بالانتماء فإن ماير وآلين يفرقان بين ثلاثة أنواع من الانتماء وهي:
(زايد ١٩٩٩)

*- الانتماء العاطفي الذي يبين طبيعة الارتباط النفسي والاندماج مع المنظمة ، مما يؤثر في أداء العاملين لارتباطه بالعاطفة بينهم وبين المنظمة ، فكلما زاد انتماءهم العاطفي زاد إيمانهم بأهداف المنظمة وقيمها حيث أن الفرد يجد ذاته من خلال المنظمة فيعمل جاهدا لتحقيق أهدافها

*- الانتماء المعياري ويعبر عن إحساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة ، استنادا إلى القيم الأسرية التي اعتنقها الفرد قبل التحاقه بالوظيفة أو بعده ، لذا فهو يرى فعله صحيح وأخلاقي .

*- انتماء الاستمرارية : والذي يعني ميل الفرد إلى الاستمرار في عمله الحالي معتمدا على ضوء

المنافع الاقتصادية والنفسية الناتجة عن التكاليف التي سيتحملها إذا ما قرر الانفصال عن المنظمة .

دور حلقات الجودة في تعزيز الانتماء :

تُعتبر حلقات الجودة في المنظمات من الوسائل التي تعمق الشعور بالانتماء إليها والارتباط بها ، لذا يكون عمل الفريق في المنظمة من خلال حلقة الجودة وسيلة للحد من شعور العاملين بالعزلة ، فاجتماعات الحلقة تلي حاجتهم للانتماء وتعمق شعورهم بأهميتهم ومكانتهم في المنظمة ، كما أن مشاركتهم في حل المشكلات تبين لهم حجم الصعوبات التي يواجهها المدبرون وتشعرهم بأهم جزء من المنظمة ، مما ينمي لديهم الميل نحو المزيد من المشاركة والالتزام نحوها ، مع تقديرهم لفلسفة المنظمة وأهدافها والشعور بالانتماء لمنتجاتها أو خدماتها وارتفاع روحهم المعنوية وزيادة تحفيزهم تجاه العمل فيها بحيث يعتبرها كل فرد فيها منظمته . (مور ١٤٠٤)

على العكس من ذلك فإن الانعزالية والجهود الفردية وعدم توحيد الاتجاهات تؤدي إلى الصراعات التي يتسبب وجودها داخل التنظيم في قتل روح المبادأة والإبداع ، والتقليل من الحماس للعمل وتعطيل قدرة الأفراد على العطاء الجيد والإحساس بالانتماء للمنظمة .
إن لبيئة العمل تأثير كبير على إشعار الموظفين بالانتماء والارتباط مع منظماتهم ، فجو العمل المشحون بالتوتر والضغط يشعر الموظف بالنفور ويفقده الرغبة في الاستمرار والعمل الجيد
يقول جيم هاريس :

" أن الموظف يتوق إلى الشعور برابطة تشده إلى مكان عمله فيصبح هذا المكان أكثر من مجرد مورد رزق ، هذه الرابطة لا تنمو أو توثق عراها إلا بالاتصال المفتوح ، وإذا كان علماء النفس لم يكتشفوا شعورا سلبيا يحطم المعنويات ويؤصل جذور اللامبالاة قدر الشعور بالعزلة والاعترا ب ، فإنهم أيضا لم يجدوا شعورا إيجابيا ينجز المسؤوليات ويتخطى الخلافات ويتحدى الأزمات قدر الشعور بالتلاحم والانتماء " (Harris 1996)

فالإنسان اجتماعي بطبعه ويحرص على المحافظة على علاقته بأسرته وجماعته ، كما يرغب في الحصول على احترام الآخرين وتعاونهم وتبادل كافة المشاعر الطيبة معهم لسد الاحتياجات المختلفة ، لذا فهو يحب الانتماء لأن ذلك يكسبه مركزا وقوة في مجابهة الأخطار التي تعترض مسيرته في الحياة (المغربي وآخرون ١٤١٦) إن شعور الموظف بالانتماء للتنظيم يعني ارتباطه الشخصي به واعتباره كيانا لا يمكن التقصير في حقه أو الإساءة إليه ، لذا يكون من الأهمية بمكان إشعار الموظف بأهميته و ما يعنيه للتنظيم بأهمية دوره الأساسي

في تحقيق أهدافه ، خاصة وأن للموظف كإنسان عدة رغبات يؤدي إشباعها إلى الحفز الذاتي تلقائيا ، حيث يرى دين سبتر أن ظروف العمل التي تشبع هذه الرغبات تؤدي إلى انبثاق قوى حافزة للموظف ، وقد عدد ثمان رغبات تعتبر رغبة الانتماء واحدة منها ، باعتبار أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه ، حيث تتباين درجة التألف وقابلية البشر لتكوين العلاقات الاجتماعية وتنميتها ، لكن الحاجة لشكل ما من الانتماء لا تنتفي أبدا ، ويعد التفاعل والدعم الاجتماعيين من الفوائد التي تتحقق للإنسان من خلال العمل . (Spitzer 1995)

أهمية الولاء والانتماء :

تعد الموارد البشرية من أهم الموارد التي يحتويها التنظيم ، لذا فإن الإنفاق على إعداد هذه الموارد وحسن اختيارها ثم تأهيلها يعني استثمارا طويلا الأجل يكون مردوده فعالية في الأداء وإخلاصا في العطاء وولاء وانتماء في المشاعر .

يقول رايتشهايلد أن الموظف الذي يشعر بالارتباط مع منظمته هو الموظف الوفي ، وهو الذي يحتاج إلى وقت طويل يتعلم فيه كيف يتقن عمله مما يبين أهمية الاستمرار مع المنظمة لما يشكله ذلك من توفير في تكلفة تعيين موظفين آخرين وتدريبهم ، فالموظف المناسب المرغوب هو الموظف الكفاء المخلص ، الذي يملك من الحماس والمهبة ما يدفعه إلى زيادة إنتاجيته وبالتالي زيادة دخله واستمرار ولاءه لجهة عمله ، لذا فإن الواجب على المنظمات أن تجذب العاملين لديها وتحرص على استمرارهم معها حتى تكسب حبهم وولاءهم وتدعم شعورهم بالانتماء إليها ، لأن بداية القضاء على الولاء والانتماء هو النظر إلى تكلفة الموظف والتغاضي عن ما يعنيه هو للمنظمة ، فالفصل الجماعي وخفض التكاليف بتخفيض المرتبات أو تجميدها أو تمديد ساعات العمل دون مقابل ، أو عدم تقدير الجهود أو الظلم أو المراقبة اللصيقة ، كل ذلك يعتبر من الأسباب التي تعيق غرس الولاء في نفوس الموظفين وتفقدتهم حماسهم (Reichheld 1996)

وينظر إيرا شاليف إلى الولاء من منظور مختلف ، وهو منظور الولاء للرئيس حيث يعتبر ولاء الموظف وإخلاصه لرئيسه يشكل طريقا يصعب عليه اجتيازه باعتبار أن هذا النوع من الولاء يتطلب من الموظف أن يكون شجاعا ، ويفرض عليه في الوقت نفسه المحافظة على نشاط الرئيس من خلال تقليل الضغوط الخارجية عليه واستيعاب تعليماته وشرحها للآخرين وتحمل مسؤولية تنبيه رئيسه إلى ضرورة إظهار الصورة المناسبة التي تعكس صورة جيدة للمنظمة مع مساعدته على اختيار الأفكار الجيدة من العاملين وعلى النظر للأمور من جميع الزوايا بإزالة العوائق التي تحد من قدرته على ذلك، باختصار يقوم الموظف باحتواء الآثار السلبية لرئيسه ويعارض حالات سوء استخدامه أو يضع الحدود المناسبة لإيقافها مع ضرورة الوقوف إلى جانب الرئيس عند تعرض المنظمة لأي أزمة حتى يتم تجاوزها . (Chaleff 1995)

على الجانب الآخر أثبتت بعض الدراسات وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والخبرة العملية حيث أن الموظفين الذين قضوا وقتاً طويلاً في منظماتهم يملكون ولاء أكثر للمنظمة من الموظفين قليلي الخبرة حيث أن الخبرة الطويلة تكون معرفة كافية لدى الموظف بالعمل وبيئته الداخلية والخارجية مما يمنحه خبرة ترتبط بخصوصية المحيط الذي يعمل فيه ولا يكون من السهل حينها نقل ذلك بسهولة إلى جهات أخرى ، وكلما زادت تلك الخبرة قلت إمكانية انجذاب الموظف إلى جهات أخرى (الفوزان ١٤٢٤)

اليابان دولة الولاء والانتماء:

تقوم اليابان على خصائص جغرافية غرست في نفوس أبنائها الانتماء الشديد إلى الأرض ، هذا الانتماء سببه الأول هو ندرة الأراضي وصغر حجمها وانعدام ثرواتها الطبيعية مما أشعل في اليابانيين الشعور بالانتماء الذي نتج عنه الولاء للأرض والارتباط بها والكفاءة في استغلالها ، الأمر الذي جعل مصلحة اليابان بالأرض والوطن فوق مصلحة الجميع وصالح الجميع أهم من مصلحة الفرد ، خاصة وأن اليابان تمكنت بفضل هذا الشعور بالانتماء من المثابرة والجد والتحدي والالتزام حتى صنعت مجدها الكبير ، فأسرار التقدم الياباني تقوم على الانتماء إلى الأرض الذي فرض وجوده بقوة الإنسان الياباني وليس بقوة السلاح النووي أو التقني . (المنيف ١٤١٩)

١- اليابان اليوم :

تُعتبر اليابان من أكثر الدول ازدهارا في العالم في العصر الحاضر بعد أن حققت مستوى عالياً من النمو الاقتصادي من خلال التطور السريع في الصناعة منذ نهاية الحرب العالمية الثانية ، ويعود السبب في ذلك إلى تميز اليابان ببعض الخصائص الطبيعية والاجتماعية والاقتصادية التي ساهمت بشكل كبير في تكوين سياستها الإدارية وتشكيل شخصيتها المختلفة عن معظم دول العالم الأخرى إن لم يكن كلها ، لذا يمكن إجمال أهم تلك الخصائص في النقاط التالية : (المنيف ١٤١٩)

- *- انعدام الحياة الرعوية وقلة الأراضي الزراعية مما استلزم التركيز على استخدام مهارات الإنسان ومعرفته في تحقيق الإنتاج المكثف وبطرق جماعية .
- *- الافتقار إلى الثروات الطبيعية مما يجدد من القدرات التنموية .
- *- التعرض للزلازل والهزات والانفجارات البركانية والأعاصير .
- *- تسلط هاجس القلة والندرة والبقاء على شخصية الإنسان الياباني بحكم ظروفه المختلفة .
- *- قدرة الإنسان الياباني على الصبر والجد وتحمل المشاق والتوجه نحو النتائج الطويلة الأمد.

- *- العزلة الطويلة على مدى آلاف السنوات مما أتاح للشعب فرصة التكوين المتماثلة والموحدة في العرق واللغة والدين والثقافة والتاريخ .
- *- قسوة الظروف التي أوجدت لدى اليابانيين القدرة على الاعتماد على الذات وتطويرها ، مع بناء الإنسان على الضبط والربط والنهج العسكري .
- *- شعور اليابانيين بالحنج من الجنسيات الأخرى لانعدام التماثل معهم .
- *- الولع الشديد بكل ما هو ياباني واحتقار كل ما هو أجنبي خاصة فيما قبل الحرب العالمية الثانية مما زاد من الترابط والولاء بين الأفراد .
- *- العزلة التي أجبرتهم على اختراع حضارتهم بمخاض اجتماعية معينة بالرغم من استيرادهم لثقافة الصين العظمى بداية ثم تقليد الغرب والانبهار به والاستفادة منه .
- *- ظهور عصر النهضة الذي أصل الولاء للإمبراطور كقيمة عميقة في الثقافة اليابانية .
- *- الاقتباس والنقل والاستعارة من النظم الأخرى مع أقلمة كل ذلك بما يتفق مع التراث الياباني .

من هذه الخصائص الفريدة يتبين أن هناك أساساً قوياً ساهم وبشدة في تكوين هذه المكانة الاقتصادية الفريدة لليابان في الحقول الإدارية والتعليمية والتقنية وغيرها ، كما أن الإنسان الياباني الذي شكلت شخصيته كل هذه الظروف أصبح أكثر جدية وقدرة على الإنتاج بكفاءة وصبر وإتقان مما ساعد على نمو الإدارة وتعزيز احترام السلطة والسعي نحو تحقيق المصلحة العامة ، مع أهمية الإشارة إلى توفر روح الألفة والمودة بين أفراد المجتمع الياباني مما أوجد الشعور بالانضباط والموضوعية ودعم الآخر وحب التعاون والتآزر الأمر الذي انعكس على حياة الموظف الياباني وأدى إلى الشعور بالمسئولية الجماعية والشعور بالانتماء والتلاحم مع الجماعة في البيت وفي داخل التنظيم .

٢- اليابان والتقدم الاقتصادي :

يُعتبر السوق الياباني ثاني أكبر سوق من الناحية الاقتصادية على مستوى العالم بعد أمريكا ، وتحتل اليابان المرتبة الخامسة بين بلدان منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي الثلاثين من حيث معدل نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي حسب ما جاء في إصدار " اليابان : دولة وشعب وحضارة ٢٠٠٤ " الأمر الذي يشير إلى تميز الإدارة اليابانية وقدرتها على خلق المقومات اللازمة للنجاح وبلوغ هذا المستوى المتقدم بين دول العالم . إن من أهم إنجازات الإدارة اليابانية قدرتها على خلق الحماس والتفاعل بين أفراد المجموعات الصغيرة الذين يعملون بتعاون ملفت وتكيف اجتماعي ملحوظ مما يؤدي إلى توفر القدرة على تحقيق أهداف المنظمات وبمستويات إنتاجية عالية ومميزة .

ويلاحظ هنا إن الآراء حول حقيقة التفوق الياباني تتعدد ، فإذا يرى الاقتصاديون أن سبب النجاح يعود إلى التوافق في المصالح بين الشركات وبين مصارفها أو بين المصارف والحكومة ، كتتحالف وزارة المالية مثلا مع وزارة التجارة الدولية والصناعة الذي يوجه القروض ذات التكلفة المنخفضة نحو صناعات مستهدفة ويعمل على حماية الصناعات الناشئة في الوقت نفسه ، إلا أن علماء الاجتماع يعيدون ذلك النجاح إلى تماسك فرق العمل ونظام التشغيل لمدى الحياة وأسلوب تنشئة الأطفال ، ويرى آخرون أن هناك تفسيرات أخرى حديثة تبدو معقولة يركز أحدها على ميل اليابانيين للتركيز على الأشياء والتخلي عن أي أشياء أخرى لا حاجة لها ، حيث يبرز ذلك في ميلهم إلى التصغير في كل صناعاتهم وأعمالهم ، فهم يحتقرون كل ما هو ضخم الحجم ، ولا يجدون شيئا أصعب على أنفسهم من العيش مع أشياء لا حاجة لهم بها ، لأنهم لا يستطيعون احتمال أي أشياء تزيد عن حاجتهم ، مما جعل من هذه الخاصية المتعمقة في الشخصية اليابانية نتائج كثيرة انعكست على اقتصادياتهم ورسمت حدود تفوقهم ونجاحهم . (Lee & Better 1984)

لقد استولت اليابان على مركز الريادة في العالم بأكملها اقتصاديا وتقنيا وبرزت في مجال زيادة معدل الإنتاج السنوي عن الآخرين بالرغم من صغر مساحتها وكثافة سكانها وقلة مواردها الطبيعية وهزيمتها في الحرب العالمية الثانية وبالرغم من وصفها في الزمن القديم بسقط التجارة العالمية ، حيث تمكنت من تحقيق النجاح بمنتجات ذات جودة أعلى وتكلفة أقل من منافسيها ، كما تمكنت من الهيمنة على القوة التنافسية في جميع الأسواق الصناعية التي اقتحمتها ، وقد بينت الدراسات أن هناك عدة أسباب ساعدت على نجاح اليابان بالرغم من كل ذلك أهمها : (مور ومور ١٤٠٤)

- *- دعم الحكومات القوي للصناعات .
- *- وجود التزام وطني رئيسي تجاه جودة المنتج وتوثيقه .
- *- تحديد الأهداف الطويلة الأجل في كافة المستويات التنظيمية والتنفيذية مع التركيز الشديد على تصميم المنتج وعلى البحث والتطوير .
- *- التدريب الشامل والمستمر .
- *- ميكنة العمل .
- *- الاهتمام الكبير بالعمالين وعائلاتهم بما في ذلك التوظيف مدى الحياة لنسبة كبيرة منهم .
- *- إقامة حلقات الجودة .
- *- العمل بروح الفريق بين العاملین والإدارة والنقابات .

حيث يتبين بإيجاز أن هذا النموذج المتفرد قد تم تحقيقه من خلال تصميم شامل كان له الأثر الرئيس في تحقيق التوازن المتكامل بين المكونات التنظيمية والمكونات الحضارية ببعديها الإنساني والاقتصادي ، وهناك أمر

مهم تجدر الإشارة إليه وهو أن المستهلك الياباني أكثر المستهلكين اهتماما بالسدقات الصغيرة للمنتجات وجودتها، ومتطلباته في الجودة لا يمكن مقابلتها ، لذا يعتبر هذا دليلا على حرص الإدارة اليابانية على الجودة ومقوماتها في الوقت الذي يُعتبر فيه التمكن من غزو السوق الياباني والحصول على قبول فيه من أي سوق آخر دليلا على النجاح عالميا .

٣- الإدارة في اليابان :

تتميز الإدارة اليابانية بجماعية القيادة ، فالموظفين يعملون باتجاه هدف جماعي واحد ، ومهمة القيادة هنا هي كيفية توحيد تلك الجهود والتنسيق بينها بأسلوب يتصف بالأبوية وتوفير الدعم والحماية بالشكل الذي يخدم أهداف المنظمة واتجاهاتها ، خاصة وأن التجارب المشتركة والثقافة الموحدة تمنع فرص الخلاف وتوحد الجهود وتساعد على المزيد من التعاون ، يقول المنيف إن الرئيس الياباني يتمتع بسلطة قاطعة وصلاحيات لا ينازعه فيها أحد مع أن تعيين مرؤوسيه أو فصلهم ليس من سلطته ، ويُعتبر من الأعراف السائدة طلبه كتابة استقالات مسبقة موقعة من مرؤوسيه وبدون تاريخ حيث يقوم هو بوضع التاريخ عليها وتقديمها عند حدوث خلاف معه ، كما أن من المألوف أن يبقى المرؤوسون صامتون في الاجتماع حتى لو كانت معرفتهم بالموضوع تفوق معرفة رؤسائهم ومع ذلك فإن المسؤولية لا يتحملها الرئيس وحده بل تبقى مسؤولية جماعية وهو ما يتناقض مع خصائص السلطة والصلاحيات . (المنيف ١٤١٩)

ويمكن تلخيص أهم مقومات الإدارة اليابانية بشكل عام في التالي : (مرشد ١٤١٢، المنيف ١٤١٩)
(Imamura1982, Craig 1985)

أولا : جماعية صنع القرار : فالقرار يصنع في المستويات الدنيا ويُمرر على كافة المديرين للإطلاع والتعديل ويتم التفاوض في حالة المعارضة بشكل غير رسمي ثم يُتخذ القرار باجتماع نهائي، حيث يُلاحظ هنا أن اليابانيين يركزون على أسلوب الوصول إلى الهدف أكثر من تركيزهم على الهدف نفسه ، كما أن مشاركة المرؤوسين تقوم على أن معلوماتهم المرتبطة بموضوع القرار تفوق معلومات رؤسائهم مما يعينهم على دراسة احتمالات فشل القرار وإعداد العدة لمواجهة تلك الاحتمالات مما يسهل عملية تنفيذ القرار ومواجهة عقباته فيما بعد .

ثانيا : المشاركة في وضع الأهداف: وتعد من السمات الرئيسة لإدارة اليابانية حيث تحدث تلك المشاركة في كافة المستويات الإدارية ، ولا يقتصر وضعها على الإدارة العليا وحدها، حيث أن هذه المشاركة تدعم التعاون أثناء التنفيذ وتمنح الخبرة التي تمكن من مواجهة أي مشكلات معوقة فيما بعد ، لذا يُعتبر من

مقومات العمل في الإدارة اليابانية أن الوسيلة الأساسية للرقابة تتمثل في فلسفة الإدارة التي تعمل بموجبها هذه الشركة ، والتي تقوم ضمناً على ما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة ، وتبين الأهداف المطلوب اتخاذها وإجراءات الوصول لتحقيقها ، حيث أن هذه القيم تمثل القيم التي يتحلى بها جميع المنتسبين للمؤسسة بما فيهم العاملين في جميع المستويات .

ثالثاً : إن الإنسان هو العنصر الأساسي الذي تقوم عليه المنظمات الإدارية : فكلما استطاعت هذه المنظمات توحيد جهود الأفراد وخلق روح التعاون الجماعي فيما بينهم كلما استطاعت تحقيق أهدافها بشكل أكثر كفاءة . فالاهتمام القوي بالقيم الجماعية الموحدة وعلى الأخص الشعور الجماعي بالمسئولية هو الأساس ، لذا فإن الشركات هناك لا تستخدم أسلوب الحوافز الفردية في العمل ولا أسلوب تقويم الأداء الفردي لأغراض منح الزيادات ، لأن انفراد شخص بحمل لقب الشخص الأكثر إنتاجاً يعتبر إهانة شخصية لبقية العاملين ، فالعمل الجماعي الياباني يتسم بالكفاية الاقتصادية لأنه يحمل الناس على العمل المشترك وعلى تشجيع الواحد منهم لغيره في سبيل بذل أفضل الجهود والوصول لأفضل النتائج ، فالحياة الصناعية تستدعي وجود العلاقات المتشابكة والتكاملة بين العاملين ، لكن المعنى الأسمى للعمل الجماعي الياباني هو ما يتعلق بتحمل المسئولية الجماعية عن هذا الأداء الجماعي .

رابعاً : جو العمل في الشركة اليابانية يتصف بالرسمية إلى حد كبير لدرجة أنه يبدو سلطوياً ، إذ تندر مخالفة الموظفين لرؤسائهم أو التذمر منهم ، فالإنسان الذي يتوقع العمل طوال حياته مع الآخرين في مؤسسة واحدة لا يرغب في تطوير الخلافات معهم ، لذا يتكون إطار ذو أسلوب محدد من التفاعل بين العاملين ، علماً بأنه واتقاء لأي خلافات أو مشاعر مكبوتة فإن هناك تغيير رمزي للأدوار تقبل في إطاره الأنماط السلوكية المختلفة حيث يجري القيام برحلات خارج مكان العمل وتقام الحفلات مما يعطي الموظفين الحرية في إلقاء الأسئلة والاعتراضات والتعبير عن الآراء مما يعتبر ضرورياً لإقامة العلاقات الاجتماعية الطيبة فيما بينهم .

خامساً : يتميز الموظفون اليابانيون بعدم التخصص في وظيفة معينة ، إذ يمارس الموظف أكثر من عمل داخل المنظمة نفسها بهدف التعرف على جميع أنشطة المنظمة التي يعمل بها مما ينوع خبراته ويدعم قدراته ، ويفتح المجال أمامه للإبداع والابتكار وعدم الانغلاق ، مع فتح المجال للتعارف مع زملاء مختلفين في الإدارات المختلفة داخل التنظيم الأمر الذي يعزز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين ويحقق اندماجهم وتفاعلهم ، كما يساهم

أيضا في تطوير المهارات وإرساء قواعد الشعور بالالتزام تجاه المنظمة وتنمية مشاعر الولاء في الوقت نفسه في داخل الموظف .

سادسا : من خصائص الإدارة اليابانية التي أدت إلى زيادة كفاءتها الإنتاجية ديمومة الوظيفة ، حيث أن كثير من المنظمات اليابانية تطبق هذا الالتزام ، وهي تنمي روح الولاء في نفوس موظفيها من خلاله ، وقد بدأ هناك اتجاه نحو عدم إحالة أي موظف إلى المعاش عند بلوغه سن معينة منذ الحرب العالمية الثانية حيث يجري تطبيق ذلك على حوالي ثلث الشركات اليابانية القائمة ، الأمر الذي يعني استثمارا طويلا للأجل من المنظمة لموظفيها ، لذا فهي تخطط لعمالها بشكل جيد ، وتبني اختياراتها لهم على أسس سليمة قد تكلفها مبالغ طائلة، لكنها تحقق مصلحة العمل على المدى الطويل وتبني قواعد استقراره بشكل متوازن

سابعاً : التنظيم الدقيق لفرق العمل داخل المنظمات العامة والخاصة ، حيث يتم وضع تنظيم معين يشمل المديرين والعمال والموردين وحتى العملاء مما يساعد على رسم وتحقيق الاستراتيجيات الملائمة التي تقوم على أهداف محددة ورؤى متكامل فيما بينها في ظل تنسيق شامل يعين على الوصول إلى الأهداف ويطورها بما يتفق مع روح العصر ومتطلباته .

ثامناً : التركيز على المفاهيم الإدارية والاجتماعية والسلوكية في آن واحد والتي تعتبر المنظمة خلية اجتماعية ينظر إليها الموظفون كمصدر رزق وأمن نفسي واقتصادي واجتماعي بحيث يقوم العمل الجماعي على الثقة والتآلف والشفافية ويستند التعامل مع المرؤوسين إلى العدالة والموضوعية مما يخلق الدوافع الإيجابية في نفوسهم ويدعمها بالرقابة الذاتية .

أما بالنسبة لدور كلا من القطاع العام والقطاع الخاص فيمكن تلخيص ذلك في التالي :

أ - القطاع الخاص :

يلاحظ أن القطاع الخاص يساهم مع المؤسسات الحكومية اليابانية في القيام بدور رئيس في التطوير والتنمية الاقتصادية فهما يتشاركان في التخطيط للتنمية ، كما أن هذه الدولة القوية تساعد السوق على القيام بدوره في توجيه الاقتصاد في الوقت الذي تسيطر فيه المنظمات الحكومية على سلوكيات القطاع الخاص بحيث يتم توجيهه نحو الأهداف الوطنية والاقتصادية المرسومة ، فهي قد تمنح قروض أو تضع الإجراءات المناسبة لحماية المنتجات المحلية من المنتجات المستوردة ، أو تشجع الصناعات المحلية من خلال تطبيق سياسات اقتصادية ومالية مشجعة (أبو زيد ١٤٠٩)

كذلك فإن العلاقة بين القطاعين العام والخاص هي علاقة متمازجة مترابطة تساعد على توحيد الجهود نحو إرساء قواعد التنمية والتطور داخل البلاد دون تسلط من أحد القطاعين على الآخر ويُرجع الكثيرون هذا التميز في العلاقة بينهما إلى وزارة التجارة الدولية والصناعة التي يرجع إليها الفضل الأكبر في تطور اليابان الاقتصادي .

كذلك يُلاحظ أن الشركات اليابانية اعتمدت في بداياتها على المتاجرة في المنتجات المستوردة ، لكنها اندفعت بعد ذلك بخطى ثابتة وسريعة ووضعت خططها الابتكارية الناجحة لتصبح قوة اقتصادية عظمى تنتج ما يكفيها وتصدر الفائض لجميع أنحاء العالم ، حيث يمكن اختصار أهم الركائز التي قام عليها المنهج الياباني في صناعة هذا التفوق والابتكار في التالي : (Higgins 1995)

- * - استيعاب التقنية العالمية التي انتشرت منذ الستينيات وتدريب المهندسين الشباب عليها .
- * - الانطلاق من مقومات تلك التقنية ومعرفة دقائقها بهدف التفوق عليها .
- * - إيجاد تقنية ذاتية تعتمد على الأيدي الوطنية وحدها .
- * - التطوير المستمر في عمليات الابتكار الإنتاجي .
- * - القفز بالتقنية المطورة إلى أقصى الدرجات الممكنة .

وتجدر الإشارة هنا إلى الشركات اليابانية تركز على أسلوب التجربة وسرعة تصحيح الخطأ فهي تبتكر المنتجات وتدفع بها إلى السوق بسرعة دون استطلاع رأي السوق لكنها تبدأ في التعديل بناء على ردود أفعال العملاء واعتمادا على تبنيتها لمنهج التطوير المستمر ، كما أن بعض الشركات تضع أمام موظفيها تحديات تدفعهم للأداء المتميز والابتكار والتطوير كتقديم منتج يفوق في جودته منتجات المنافسين وطرحه في الأسواق بنصف السعر ، كما يستخدم بعضها أسلوب القفزة في الابتكار سواء على مستوى الإنتاج أو على أداء العمليات ، إضافة إلى تميزها بتنظيمها لفرق عمل متداخلة الوظائف مما يعني شمول مهمتي التجديد والابتكار لكل الأقسام المختلفة داخل التنظيم ، وقد بينت إحصاءات مؤسسة (ماكيترني وشركائه) أن اليابانيين يطورون منتجاتهم في نصف إلى ثلث الزمن الذي يستغرقه الأمريكيون في تنفيذ عمليات تطوير مماثلة ، ويستخدمون في تحقيق ذلك من ثلث إلى عشر النفقات التي يستخدمها الأمريكيون (Higgins 1995) الأمر الذي يوضح الأسباب الكامنة وراء التطور الياباني وتميزه عن غيره وقدرته على التفرد اعتمادا على الثقة النفس والخبرة المستخدمة جيدا وفهم الظروف المحيطة واستغلالها بالشكل المناسب .

ب- القطاع العام :

كما أشارت الباحثة سابقا فإن العلاقة المتميزة بين القطاعين العام والخاص هي التي صنعت التفوق الياباني حيث تعتبر البيروقراطية اليابانية العنصر الأساسي في تحريك ودفع عجلة التنمية التي تعيشها اليابان ، لذا تبرز الدراسات المتعددة الدور المهم والمساهمة الفعالة للحكومة اليابانية في تحقيق اليابان لنجاحها الاقتصادي والتنموي ، حيث أن الأساليب الإدارية المتميزة والسياسات العامة اليابانية ومؤسساتها إضافة إلى تعاونها الوثيق مع مؤسسات القطاع الخاص كل ذلك أدى إلى التفوق الإداري الياباني ، حيث يبرز هنا دور هيئة التخطيط الاقتصادي ومنظمة التجارة الخارجية اليابانية ووزارة التجارة الدولية والصناعة حيث تقوم هذه الجهات بدعم تنمية اليابان من خلال التخطيط المدروس ومساندة الشركات اليابانية حول العالم ورسم السياسات التي تحقق التنمية بأنواعها في اليابان ، لذا ومن هذا المنطلق تشير غالبية الدراسات إلى أهمية دراسة الأساليب اليابانية في الإدارة والاقتصاد وتؤكد على أهمية العبر التي تقدمها والتي يمكن الاستفادة منها وتوفير المناخ والظروف الملائمة لتبنيها وتطبيقها . (مرشد ١٤١٢)

فاليابان على سبيل المثال لا تطبق نظام توصيف الوظائف الذي يُطبق في معظم الدول باعتبار أن لليابانيين نظامهم الخاص بهم والذي ينتقلون بموجبه بين الوظائف المختلفة ، كما يقول إمامورا إن الموظفين اليابانيين لا يعملون وفق قواعد تنظيمية تحدد المسؤوليات التي ينبغي على الموظف تحملها لأن المهام التي يؤديها ليست ثابتة بل تزداد وتنقص وفق قدرات الموظف واستنادا إلى ما تراه الإدارة التي يعمل بها لأن الأجهزة اليابانية الحكومية تركز اهتمامها على إنجاز العمل المطلوب لا على الكيفية التي أنجز بها (Imamura 1982) كذلك يُعتبر التنظيم غير الرسمي في اليابان مكتملا للتنظيم الرسمي بسبب روح الجماعة التي تسود العلاقة بين الموظفين الحكوميين وتدفعهم للتعاون وإيثار المصلحة العامة ، كما يلاحظ أن نظام الترقية في الإدارات العامة اليابانية يقوم على مبدأ الأقدمية وليس على الجدارة ، لكن المنافسة الحقيقية على المنصب الأعلى بين البيروقراطيين الصفوة تبدأ فيما بعد منصب (رئيس شعبة) حيث تؤخذ عندئذ في الاعتبار عوامل موضوعية أخرى غير الأقدمية كجدارة الموظف ومهارة مستوى أدائه ، إضافة إلى عوامل غير موضوعية كقوة نفوذ دفعته التي انضم للعمل معها في الوقت نفسه والجماعة التي ينتمي إليها بالمنظمة ودرجة ولائه لها ، علما بأن الموظفين الشبان هناك يمتنون نظام الأقدمية ويميلون إلى تبني نظام الجدارة ، حيث بينت إحدى الدراسات الميدانية أن من أهم الأمور غير المستحبة للموظفين في القطاع العام هو خضوعهم لنظام الأقدمية في الترقية والأجور . (مرشد ١٤١٢) على الجانب الآخر يتبين أن الإدارة اليابانية العامة تمنح موظفيها فرصة التعليم والتدريب المكثفين طوال الوقت لمنحهم المزيد من الخبرة خاصة وأنهم يبقون في منظماتهم طوال حياتهم الوظيفية مما يجعل من فرص التعلم والتدريب وسائل تفيده المنظمة نفسها على المدى الطويل .

وقد بينت إحدى الدراسات الميدانية المطبقة على موظفي الأجهزة الحكومية في اليابان أن القواعد واللوائح المطبقة بإداراتهم تعتبر معقولة وعادلة وتهدف إلى حماية المصالح الحكومية لكنها لا تتصف بالمرونة

الكافية ، كما أن حجم رقابة الرؤساء يعد حجما معقولا إلا أن الرقابة الذاتية هي الوسيلة الأكثر فعالية داخل المنظمات هناك ، كما تبين أن تقويم الأداء يجري بشكل تقليدي سنويا وأن الموظفين راضون عموما عن سير العمل بمنظمتهم وعن حجم ونوعية الخدمة التي تقدمها منظماتهم للجمهور، حيث يعتبر من الأمور المحببة إليهم الأمن والاستقرار الوظيفي وشعورهم بأنهم يخدمون المواطنين ويرعون مصالحهم ، أما الجوانب الأخرى التي أشارت إليها العينة المطبقة عليها الدراسة فتتعلق بكون المنظمات التي يتبعونها تعتبر مراعاة جانب الكفاية أكثر أهمية من مراعاة مشاعر العاملين وعواطفهم ، كما أنها لم تعمل كل ما بوسعها من اجل موظفيها للتأثير على اتجاهاتهم وتحسين أدائهم . (مرشد ١٤١٢)

٤- الإصلاح الإداري في اليابان :

يواجه المجتمع الياباني الآن مشاكل جديدة جديدة منها انخفاض معدل الولادات والزيادة السريعة في أعداد السكان المسنين ، كذلك يُلاحظ أنه وبعد أكثر من ثلاثة عقود من النمو الاقتصادي القوي أن اليابان تواجه أصعب مرحلة منذ الحرب العالمية الثانية حيث كان هناك ركود اقتصادي استمر إلى فترة قريبة من بداية الألفية الجديدة الأمر الذي اعتُبر دليلا على وجود مشكلات في هيكل النظام الاقتصادي الياباني لفترة ما بعد الحرب ، لذا تقوم الحكومة اليابانية الآن ومن أجل تعزيز الانتعاش الاقتصادي وتسهيلات النمو في القرن الحادي والعشرين بإعادة صياغة عملياتها الإدارية وإزالة القيود عن الاقتصاد وتحرير النظام المالي وفقا لما جاء في إصدار (اليابان : دولة وشعب وحضارة ٢٠٠٤) ففي نهاية السبعينيات وبداية الثمانينيات قامت الحكومة اليابانية بجهود كبيرة في الإصلاح زادت الاعتماد على السلطات المحلية في تنفيذ البرامج الاجتماعية والبيئية للبلاد ككل، كما أن قوانين الإصلاح الإداري الصادرة في ١٩٩٨ ، ١٩٩٩م قلصت ابتداء من عام ٢٠٠١م عدد الوزارات والوكالات المرؤوسة بوزير دولة من ٢٢ إلى ١٢ جهاز .

من هنا يتبين أن اليابان لم تتوقف عن محاولات الإصلاح ، فهناك أيضا نظام كيزن الذي ابتكره الدكتور ماساكي أماي كنظام إداري للتحسين المستمر من خلال معهد طوكيو تبعته عشرات الفروع حول العالم ، وينطلق أماي من أن خصائص الإدارة اليابانية في الوظيفة الدائمة تعطي الفكر أفقا واسعا مبنيا على الأمان والاستقرار والقدرة على التفكير السليم لصالح العمل واعتبار مكان العمل ومعداته كأنها ملك للشخص ، ويؤدي هذا المنظور طويل الأمد من حيث الأهداف العامة والخاصة إلى جانب خصائص السلطة الأبوية المرتبطة كذلك بالأقدمية من حيث الترقية والعلاوات يؤدي كل ذلك إلى خلق دافع للعمل الجماعي ، إضافة إلى الترابط والتعاون بين النقابات العمالية والحكومية وقطاع الأعمال وإيجاد شيء من التناغم ينتج عنه التحسين المستمر في الإنتاجية ، فالفكر الياباني حسب كيزن يقوم على ضرورة اتخاذ كافة التدابير اللازمة

لإصلاح المعدات وتحسين مواقع العمل ومعداته بأفضل استخدام دون صرف أموال إلا عند الوصول لضرورة
اختراع تقنية جديدة وبعد استفاد كافة الإمكانيات لاستغلال ما هو متوفر ومتاح . (المنيف ١٤١٩)

٥- اليابان والجودة الشاملة :

لإيضاح فلسفة و مباديء إدارة الجودة الشاملة ، لا بد من ربطها بالفلسفة اليابانية ، فاليابانيين
يرون أن الهيكل التنظيمي ليس هرميا بل أفقيا يحقق الجماعية وينعكس ذلك على اتخاذ القرارات حيث تكون
بالمشاركة ، وهم يبحثون عن المشكلات التي تعيق التحسن المستمر لخدمة المستهلك بدلا من تجنب
المشكلات، كما أن الفلسفة اليابانية ترى أن مصدر المشكلات هو النظام الإداري والمديرين وليس العاملين ،
ومع ذلك فإن فلسفتهم التي ساعدت على نجاح الجودة الشاملة لديهم مبنية على أن العاملين يعرفون العمل
أكثر من المديرين لذا فهم قادرين على تحسين الجودة ، كما أن الجودة في نظرهم مسئولية الإدارة والنظام العام
، كذلك يربط اليابانيون بين الإنتاجية والجودة باعتبار أن تحسين الجودة يزيد الإنتاجية بينما يرى التقليديون
أن الإثنين هدفان متضاربان لا يمكن تحقيقهما معا ، ويُلاحظ هنا أن نظرية ديمينج التي نتجت عنها دوائر الجودة
المشهورة وجدت إعجابا وقبولا كبيرين في اليابان وكان لها دورا بارزا فيما وصلت إليه اليابان من تقدم في
العصر الحاضر . (المنيف ١٤١٩)

" إن الثقافة العامة اليابانية للقيم والأعراف والعادات ساهمت بشكل واضح على نجاح وفعالية
المشاركة الجماعية والتعاونية بفرق العمل ، ولا شك أن التدريب المكثف والمستمر بجميع
أدواته وصولا إلى إكساب المهارات والمعارف والسلوكيات المحققة للجودة يؤدي إلى تغيير
الأساليب في ممارسة العمل بالتناقل ويبقى فوق ذلك كله التزام الإدارة العليا اليابانية
بدور قيادي فقط دون أي دور تنفيذي في تحفيز فرق العمل على الاستمرارية وديمومة
التحسين المستمر للجودة، وتركيزهم على منع الأخطاء والأعطال قبل وقوعها مما حقق لها
النجاح والفعالية والتميز. " (المنيف ١٤١٩)

من جهة أخرى يلاحظ أن اليابانيين يبحثون عن التغيير المستمر باعتباره وسيلة توحد اتجاهات المنظمة
وتنسق بينها في سبيل تحقيق الأهداف ، لذا استخدم اليابانيون إدارة (هوشين كانري) كبديل لإدارة
بالأهداف ، حيث تتكون كلمة هوشين من مقطعين (هو) ومعناه طريقة ، و(شين) ومعناها بوصلة ، أما
كلمة (كانري) فمعناها التخطيط ، حيث يعبر (هوشين كانري) عن منهج ياباني يمنح المنظمات قدرتها
الخطيرة على التنافس ، ويعمل بمثابة البوصلة التي توجه السياسات الاستراتيجية وتعين على تنفيذها ، وقد حققت

المنظمات التي طبقت هذا المنهج نجح لا نظير له ، فالأهداف في هذا المنهج لا تعني مجرد تحديد للأهداف ثم نسيانها مع مرور الزمن ، إنما هي طريقة تساعد على توجيه جهود الموظفين لسد الثغرات الاستراتيجية، بحيث تقدم مقياساً يساعد المديرين على القيام بالنالي (Bechtell 1995) :

- *- التوفيق بين أهداف المنظمة وظروفها الخارجية المتغيرة .
- *- تحديد الثغرات القائمة وتحويلها إلى مهام للتغلب عليها بمشاركة جميع المستويات الإدارية
- *- ربط الأهداف المرحلية بالأولويات الاستراتيجية ، مع تحديد معايير قياس تحقيق الأهداف.
- *- ربط النشاط اليومي بالنتائج الاستراتيجية التي تم التخطيط لها .
- *- تعديل الخطط بشكل مستمر بالاعتماد على التغذية المرتدة من المستويات المعنية .
- *- السيطرة على مسيرة المنظمة وتوجيه مواردها لسد الثغرات الاستراتيجية.

ويتعامل أسلوب هوشن مع مشكلات الأداء والاتصال والقياس ، حيث يقوم بتبني أربعة أنظمة إدارية أساسية هي :

- *- إدارة إستشرافية لإدارة المستقبل .
- *- إدارة يومية لإدارة الوضع القائم والمحافظة عليه .
- *- إدارة وظيفية لإدارة العمليات الأفقية .
- *- إدارة استراتيجية لإدارة التغيير .

ويعتبر تخطيط (هوشين) جزء من إدارة الجودة الشاملة لأنه نظام تطوير يركز على أولويات محددة ، وهو طريقة لإدارة التغيير المستمر لأنه يوحد الرؤية وينسق أنظمة المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها ، لذا لا يجل تخطيط هوشين محل التخطيط التقليدي وإنما يكمله ، باعتبار أن التخطيط التقليدي الاستراتيجي يحدد أولويات المنظمة استناداً إلى المتغيرات الخارجية والتقنية وحاجة العملاء ، فيما يركز تخطيط هوشين على توفير منهج تفصيلي لتنفيذ تلك الأولويات وتطويرها ومتابعتها ، علماً بأن وضع هوشين موضع التنفيذ يعني التحرك في اتجاه إدارة الجودة الشاملة حيث يمر ذلك التحرك في ثلاث مراحل تقوم على الالتزام بإدارة الجودة كمبدأ لا يحدد العاملون في المنظمة عنه ، وعلى تمكين الموظفين وتزويدهم بالمهارات اللازمة للتطوير ، إضافة إلى قيامه على ربط جميع الوظائف بالأهداف العامة حتى يتكامل العمل في بوتقة إدارية واحدة .

٦- اليابان والعالم الخارجي :

بالرغم من الفترة الطويلة التي قضتها اليابان في عزلتها عن العالم إلا أنها عندما عادت استطاعت أن تستفيد من تجارب الآخرين بالشكل الذي أسس لتطورها وتفوقها ، حيث تمكنت من تطويع كل ما اكتسبته من معرفة وخبرة ليساير فلسفتها وظروفها وبيئتها ، كما تجاوزت حدود ما تعلمته وانطلقت في آفاقها الخاصة لتنافس الدول المتقدمة بل وتتفوق عليها .

فقبل عصر النهضة كانت البيروقراطية اليابانية قد استمدت قيمها من الصين المتفوقة على معظم دول العالم في ذلك الوقت مما أسس لمبدأ الجدارة في التعيين استنادا إلى المسابقات ، وفي أوائل عصر النهضة أبتعث الكثيرون من موظفي الحكومة إلى أوروبا لدراسة الأفكار والمؤسسات الحديثة ، وعندما عادوا أصبحوا خبراء في القيام بالدور الرئيس للتوفيق بين التقليدية والحداثة اليابانية حيث سيطروا على التطوير من خلال بناء نظام تعليمي حديث وصياغة للأنظمة والقوانين والإجراءات المختلفة بهدف بناء نظام بيروقراطي للدولة الحديثة (المنيف ١٤١٩)

كذلك اقتبست اليابان أحدث الأساليب الغربية الإدارية وطورها ضمن إطار الفلسفة اليابانية الإدارية لتستخرج منها أسلوب يتفق مع خصائص بيئتها ومكوناتها باعتبار أن المنظمة الإدارية في اليابان هي بوتقة ينصهر فيها السلوك الفردي بأنواعه ليتحول إلى سلوك اجتماعي يقوم على التعاون والتآلف وحب الجماعة والتفاني من أجلها .

كما أن لليابان طريقتها المتفردة في كيفية التعلم واكتساب المهارة والتطوير ، فلقد قام أحد المسؤولين اليابانيين باقتباس المفهوم الفرنسي للاقتصاد المدبر وحوله ليصبح يابانيا حيث يقوم مديرو الشركات وموظفو الدولة بتشغيل الاقتصاد بالتعاون الإيجابي وبإشراف وزارة التجارة الدولية والصناعة بهدف تحقيق إنتاجية أكثر وكفاءة أكبر ، كذلك تدخلت الدولة من خلال تلك الوزارة في العمليات التفصيلية لتطوير العمل في كل مصنع وبدقة متناهية ، كما حرصت على نقل التقنية الإدارية الأمريكية والنظريات الألمانية مع تكوين الاتحادات المختلفة لتقليل المنافسة وتحسين الإنتاجية . (المنيف ١٤١٩)

على الجانب الآخر يُلاحظ أن هناك تفوقا يابانيا غلب التفوق الأمريكي المؤلف حيث يُعتبر من مظاهر التغيير وتفوق اليابان على أمريكا أن المؤسسات الأمريكية التي كانت تجعل منافسيها كالأقزام بجانبها أصبحت بدرجة متزايدة هي الجانب الأصغر ، ففي عام ١٩٧٠ م كانت توجد في أمريكا ٦٤ شركة من بين كبرى الشركات الصناعية العالمية ، وكان ١٩ بنكا من البنوك الخمسين بنوكا أمريكية وفي اليابان ١١ أما في أواخر الثمانينات فلم يكن يوجد في أمريكا إلا ٤٢ شركة كبرى وفي اليابان ٢٤ ، ولم يعد يوجد في أمريكا أي بنك من بنوك القمة العشرين ، وصار من بين مؤسسات الخدمات العشر الكبرى ٩ مؤسسات يابانية . (ثارو ١٤١٦)

كذلك عندما سئل أحد كبار المديرين الأمريكيين عن أهم الموضوعات التي ستواجه مؤسسات الأعمال الأمريكية قال : إن المشكلة الرئيسية سوف لن تكون متعلقة بالتقنية أو بالأنظمة ولا بالاستثمار أو التضخم إنما المشكلة الرئيسية ستمثل في الطريقة التي نستجيب فيها لحقيقة واحدة هي أن اليابانيين أقدر منا على الإدارة (أوشي ١٤٠٥)

من كل ذلك يتبين أن اليابان قد تمكنت من صنع نفسها بعد الاستفادة من كل معطيات الحضارة والتطور الموجودة حولها ، ولا شك أن تطوير التقنية يعتبر من أهم الخطوات الابتكارية الملفتة التي حققتها اليابان على مر السنوات ، وتجدر الإشارة إلى أن هناك ثلاث استراتيجيات يمكن استخلاصها من التجربة اليابانية في تطوير التقنية : (النيف ١٤١٩)

- *- بناء الإرادة الذاتية في الاستحواذ على التقنية من خلال الثوابت الأساسية من تحديات وفرص في البيئة اليابانية المتعلقة بالتاريخ والجغرافيا وحجم الأرض الصغير وضخامة عدد السكان وانعدام الثروات الطبيعية والتجانس السكاني العرقي التعصبي لكل ما هو ياباني مع ما رافقها من قيم اجتماعية كالطاعة والإجماع والجماعية .
- *- الانفتاح السلمي بعد هزيمتهم في الحرب العالمية الثانية من الحكومة الأمريكية والتقنيات والاختراعات الكبيرة من الجيش الأمريكي مع ما رافقها من معونات إلى جانب توغل الشركات المتعددة الجنسيات في بيع تراخيص التقنية لليابان بشكل كبير .
- *- الإتيان باستراتيجيات محلية في ترابط رجال الأعمال والحكومة اليابانية على وسائل فاعلة في الاستحواذ والاستيعاب وهضم التقنيات ومن ثم الإتيان بتقنيات محلية والصرف السخي على تدريب اليابانيين على التقنية المشتراة مع الاستمرار المتوازن بالصرف على البحوث والتطوير .

يتبين مما سبق أن هناك عددا كبيرا من العوامل التي ساهمت في إرساء دعائم الولاء والانتماء في الإدارات اليابانية ، ولو أنه وكما جاء في الدراسات فإن جيل الشباب اليوم لم يعد يملك الدرجة نفسها من الشعور بالانتماء للمنظمة والولاء لها (مرشد ١٤١٢) لكن تظل هناك فلسفة إدارية وتنظيمية يابانية متميزة تستند إلى عدد من العوامل المهمة وهي (أبو قحف ١٤١٩) :

- *- شعور كل عضو في المنظمة بأنه أكثر ارتباطا بزملائه في العمل وهو يشارك بجهده وتكاتفه وفكره واقتناعه بقوة الجماعة في تحقيق أهداف المنظمة وصناعة مستقبلها

ومستقبل استقراره فيها ، كما أنه يلعب دورا كبيرا في التغيير مع المحافظة على معايير المنظمة التي ساهم وزملائه في تحقيقها .

- * - الجماعية والتعاون والتكامل والمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف .
- * - سيادة نمط القيادة الاجتماعية والعدالة والحرية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية .
- * - الحيادية فيما يتعلق بقضية الابتكار والمبادرات والإضافات من العاملين .
- * - الرقابة الذاتية وديموقراطية الرقابة الممارسة داخل التنظيم .
- * - عدم تصعيد المشكلات الخاصة بإنجاز العمل أو بين الزملاء في المستويات الدنيا إلا في الحالات المستعصية .

- * - دبلوماسية الأوامر مما يبيح الطاعة على القبول والثقة والافتناع .
- * - سيادة الاتصالات الجانبية والأفقية أكثر من الاتصالات الرأسية .
- * - بناء الهيكل التنظيمي على أساس المصفوفة في الشركات اليابانية .

إن انتساب الشخص لوظيفة حكومية في اليابان يجعله فخورا بنفسه ومنظمته التي يتباهى بها أكثر من تباهيه بمخبراته أو قدراته الشخصية ، ولا يعتبر من المستغرب أن يعمل الموظف الحكومي لسنوات طويلة قد تصل إلى الثلاثين عاما دون أن يحصل على أي إجازة خلاف الإجازات الرسمية للمنظمة التي يعمل بها . (مرشد ١٤١٢)

٧ - أخلاقيات الإدارة اليابانية :

يتميز اليابانيون دون الآخرين بأهم قادرون على العمل الجاد والمثابرة على مدى ساعات طويلة يوميا، فهم يقدسون العمل ويتفانون من أجله ومن أجل صنع هذه الحضارة التي برزوا من خلالها وتميزوا فيها ، ولعل هذا الإدمان الذي عُرف به اليابانيون ظل لفترة طويلة هو العلامة المميزة لجدهم وصيرهم وتفانيهم ، وحيث أن هناك بعض التحول الذي طرأ على الأجيال الجديدة من الموظفين مما استتبع وجود بعض الانحرافات فقد كان من الطبيعي أن تتنبه الجهة المسؤولة للأمر وأن تسعى إلى تجاوز أي خلل يُتوقع حدوثه خاصة وأن التزاما كالذي عرفه اليابانيون على مر السنين وتفوقا يندر تكرره لا بد وأن يكون من الصعب قبول أي انحراف عنه مهما قلت نسبته ، لذا فقد ركز التقرير السنوي الذي أصدرته سلطة التوظيف الوطنية اليابانية مؤخرا على دراسة وضع الموظف الياباني ، كما ناقش التقرير قانون الأخلاقيات الإدارية الذي صدر في عام ١٩٩٩م والذي هدف إلى تعزيز ثقة المواطنين في أداء الأجهزة العامة حيث يمكن تلخيص بعض أهم النقاط المرتبطة بالأخلاقيات في التالي : (Annual Report 2001 -2002)

* - استنادا إلى قانون الأخلاقيات تم تشكيل لجنة الأخلاق التي يرتبط عملها بأخلاقيات الموظفين الحكوميين وتستند إلى قرارات تشريعية صادرة من مجلس الوزراء الياباني، حيث يؤكد القانون على الحدود التي يجب على الموظفين الالتزام بها كما يحدد الضوابط التي تمنع حدوث أي مجاملات بين الموظفين وبين رجال الأعمال وغيرهم مما يمكن أن يسيء إلى المصلحة العامة .

* - تتعاون لجنة الأخلاق مع جميع الإدارات والوزارات لتطبيق القانون بالشكل المناسب خاصة وأن هناك بعض الأطراف التي تشوش أفكار الناس وتحاول التأثير على آرائهم تجاه الخدمات العامة ، لذا فقد سُمح للآخرين بإبداء رأيهم في قانون الأخلاق وتبين أن البعض يروه صارم جدا فيما يرى آخرون أن هذه الصرامة مطلبا ضروريا في الظروف الحالية بسبب وجود بعض المشكلات المرتبطة بأداء الإدارات العامة ، في الوقت نفسه يجري الاستماع لآراء الموظفين تجاه قانون الأخلاق لتحسين صورته والإجابة على الأسئلة المرتبطة به .

* - تجاهد لجنة الأخلاق لشرح عملية تطبيقها لقانون الأخلاق في الإدارات العامة المختلفة ومدى التأثير الإيجابي لذلك التطبيق على أداء العمل ، كما تحاول فهم ما يتوقعه الموظفون أنفسهم من تلك اللجنة ، كذلك تحاول التعرف على آراء ممثلي جميع القطاعات في المجتمع حول هذا القانون الذي يدرس علاقة الموظفين بالأطراف المهمة والذي يضع النظام الأخلاقي كأعلى سلطة يرضخ لها الموظفون الحكوميين ، لذلك أجرت اللجنة مسح ميداني حول نظام الأخلاق على النحو التالي :

(١) لقاءات مع المفكرين : والتي ضمت عينات من مديريين في القطاع الخاص

ومديري الإدارات المحلية والباحثين والكتاب في ثلاثة أقاليم مختلفة لمعرفة

آرائهم في النظام وما ترتب عليه من آثار .

(٢) مسح استبياني : تم تطبيقه على ٥٠٠ شخص وتبين منه أنهم يرون أن أخلاقيات

الموظفين الحكوميين مرتفعة ككل لكنها تنخفض عند بعض الموظفين .

ويؤكد قانون الأخلاق على أهمية التزام كل موظف حكومي بالمبادئ الأخلاقية وأن يكون في مستوى ثقة الناس به وأن يجعل حسن الأخلاق سلوكا مألوفا لديه لذا تسعى اللجنة حاليا إلى إثراء التدريب الأخلاقي لدى الموظفين بالتعاون مع الإدارات العامة .

* - قامت لجنة الأخلاق في العام المالي ٢٠٠١م بإنجاز بعض المهام الأساسية كالمقترحات المرتبطة بدستور الأخلاق والتخطيط للمشاريع المرتبطة بكيفية المحافظة على الأخلاق وإعادة تشكيل المعايير التأديبية المستخدمة في التعامل مع انتهاك قانون الأخلاق مع تنفيذ العديد من الإجراءات التي تهدف إلى تحقيق الالتزام والانضباط ومنها :

(١) مهام العلاقات العامة : رغبة في استيعاب الموظفين لمضمون القانون الأخلاقي وحتى يستطيعوا التعامل مع الشركات العامة والخاصة التي يحتكوا بها عادة فقد نفذت لجنة الأخلاق الخطوات التالية:

أ- لقاءات مع المسؤولين عن الأخلاق في مكاتبهم ، بجانب إلقاء محاضرات توضيحية عن قوانين الأخلاق وعن الكثير من المعلومات التي يمكن لتلك المكاتب الاستعانة بها في أداء مهامها ، وفي يونيو ٢٠٠١م أصدرت اللجنة " دليل أخلاق الخدمات الوطنية العامة " الذي يتضمن الرد على جميع استفسارات الإدارات العامة المختلفة.

ب- إنشاء موقع إلكتروني بعنوان " دستور أخلاق الخدمات الوطنية العامة " الذي يتضمن كامل الدستور وعدة تقارير بالإضافة إلى جزء خاص تحت عنوان (س، ج) يتضمن المزيد من المعلومات حول الدستور .

ج- تم جمع مهام لجنة الأخلاق وتضمينها في كتاب تستخدمه إدارة العلاقات العامة كمرجع لها، كما قامت اللجنة بطباعة إصدار خاص عن المجلة الشهرية المخصصة لأخلاقيات الموظف الحكومي في السلطة الوطنية وتقديمه للموظفين .

(٢) تدريب الموظفين الحكوميين على التمسك بالأخلاق : حيث تقوم لجنة الأخلاق بالتخطيط والتنفيذ لتدريب الموظفين من خلال برامج معينة لتمكينهم من المحافظة على الأخلاقيات المرتبطة بأداء واجباتهم الوظيفية ، حيث نفذت ما يلي :

أ- عقد اجتماعات تعريفية وتوجيهية لجعل نظام الأخلاق نظاماً مألوفاً لدى جميع العاملين في الإدارات والوزارات المختلفة في جميع الأقاليم بالدولة .

ب- إصدار وتوزيع كتيب بمسمى " قضايا دستور أخلاق الخدمات الوطنية العامة " والذي يتضمن بعض الحلول المناسبة لقضايا معينة تعتبر مادة دراسية يتم استخدامها في التدريب الأخلاقي لكل الإدارات العامة .

ج- قيام اللجنة بإرسال محاضرين للمساهمة في البرامج التدريبية في كل إدارة عامة تطلب ذلك .

(٣) التعامل مع التقارير المختلفة والتي تتضمن ما يلي :

أ- تقارير قبول الهدايا وغيرها : عندما يتلقى المديرون الهدايا وما شابهها من رجال الأعمال وغيرهم بمبالغ لا تقل عن (٥٠٠٠ ين) يُرفع تقرير فصلي عنها إلى المدير المسؤول بالوزارة أو إلى ممثل لجنة الأخلاق الموجود بالوزارة حيث يقوم هو بإرسال نسخة من تلك التقارير إلى المسؤولين في لجنة الأخلاق ، كذلك تم تصميم نظام خاص للإطلاع على تقارير الهدايا تلك حيث يمكن لأي شخص الإطلاع عليها ، كما تقوم اللجنة بتحليل التقارير ، وقد تبين في نهاية العام المالي ٢٠٠٠م عدم وجود أي انتهاك لقانون الأخلاق في هذه التقارير.

ب- في شهر مارس من كل عام يقوم المسئولون عادة من أصحاب المراكز الوظيفية المرموقة بكسب أو تحويل بعض الأسهم خلال السنة السابقة ، لذا يكون عليهم تقديم تقارير عن صفقات الأسهم وغيرها من الصفقات إلى المدير المسئول بالوزارة أو إلى ممثل لجنة الأخلاق حيث يقوم هو بإرسال نسخة إلى لجنة الأخلاق، وقد تم تقديم التقارير بين شهري ابريل وديسمبر وقامت اللجنة بتحليل كل الصفقات التي قد تثير الشكوك وتبين في نهاية العام المالي ٢٠٠١م عدم وجود أي انتهاكات لقانون الأخلاق ودستوره .

ج- تقارير عن الدخول وغيرها : في شهر مارس من كل عام يرفع المسئولون في المراكز الوظيفية العالية تقارير تتعلق بدخولهم على مدار العام إلى المدير المسئول بالوزارة أو إلى ممثل لجنة الأخلاق حيث يقوم بإرسال نسخة إلى اللجنة ، وتتضمن التقارير الدخول الثابتة الدورية ودخول العقارات وغيرها حيث تقوم اللجنة بتحليل التقارير ودراسة أي دخل إضافي تحقق لأي موظف بشكل يثير الشكوك ويؤدي إلى فقدان الثقة في الخدمة الوطنية العامة وتعرضها للنقد ، وقد وجدت اللجنة عدم وجود أي انتهاكات لقانون الأخلاق ودستوره في التقارير.

(٤) تحقيقات عن قانون الانتهاكات المشبوهة لقانون الأخلاق : عند وجود انتهاكات لقوانين الأخلاق يقوم الشخص الموفد من اللجنة بالتحقيق مع الموظف استنادا إلى نظام الأخلاق، وبعد إعلان النتيجة تجري اللجنة تحقيقا منفردا مع الشخص ، وفي جميع الأحوال تُتخذ قرارات تأديبية أو تهمينية كما يسميها اليابانيون عند وجود انتهاكات ، وقد جرى في بداية عام ٢٠٠١م التحقيق في "١١" قضية متعلقة بانتهاكات في قانون الأخلاقيات بالإضافة إلى قضيتين من العام السابق ، حيث اتخذت قرارات تأديبية للانتهاك في أربعة قضايا ، و عمل إجراءات تحذيرية في ست قضايا وطرده تأديبي في قضية واحدة وأحيلت القضيتان الباقيتان إلى العام المالي التالي .

من كل ذلك يتبين مدى الجهد الذي بذلته اليابان للتغلب على أي انتهاكات يقوم بها الموظفون الحكوميون بهدف دعم الثقة في أسلوب أداءهم للعمل وتحسين صورتهم لدى العامة مما يبين الحرص الشديد لدى الإدارة اليابانية على توفر الأخلاق وإصلاح أي انحراف يحدث من موظفي القطاع العام .

الدراسة الميدانية

قامت خطة هذه الدراسة الميدانية على أساس أن توزع الباحثة استباناتها على مجموعة كبيرة تمثل عينة عشوائية من موظفي الأجهزة الحكومية والخاصة في اليابان من خلال اختيار المفردات التي تعطي فرص متساوية لجميع الوحدات للظهور في العينة ، إلا أن الباحثة لم تتمكن من ذلك بسبب التحفظ الشديد والحرص على التكتّم على المعلومات التي يعتبرها اليابانيون من الأسرار التي لا ينبغي إعلانها ، حيث أن توزيع الاستبانات داخل الإدارات وجمعها لا يعتبر من الأمور المألوفة هناك ، لذا فقد اضطرت الباحثة إلى توزيع الاستبانة على الموظفين الحكوميين وغير الحكوميين الذين تتمكن من الوصول إليهم خارج إداراتهم. بمعاونة بعض الجهات الخارجية كالملاحقة السعودية والمعهد العربي الإسلامي وبعض السعوديون الذين يعملون في بعض الشركات اليابانية أو الذين يقيمون في طوكيو للدراسة أو العمل ، حيث تم من خلال ذلك توزيع الاستبانة على عينة مكونة من (٢٠٠) فرد ياباني يعملون في جهات حكومية وغير حكومية في مدينة طوكيو باليابان، ثم تم جمع (١٦٠) استبانة استبعدت منها (٤) استبانات لعدم الصلاحية ، وبذلك بلغ عدد الاستبانات التي تم تحليلها (١٥٦) استبانة بنسبة استجابة بلغت ٧٨ %، وهي نسبة تعتبر مرتفعة في مثل هذا النوع من الأبحاث.

وتم إجراء اختبار الصدق والثبات لأسئلة الاستبانة المستخدمة في جمع البيانات ، وذلك باستخدام معامل "الفا كرونباخ" والذي يأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح . تحصلت الباحثة على الجدول التالي :

جدول رقم (١)

معامل الفا كرونباخ للصدق والثبات.

السؤال	الثبات	الصدق
الثاني	٠,٦٥٥	٠,٨٠٩
الثالث	٠,٨٠٥	٠,٨٩٧
الرابع	٠,٢٧٠	٠,٥٢٠
الخامس	٠,٧٣٧	٠,٨٥٨
السادس	٠,٥٨٤	٠,٧٦٤
الثامن	٠,١٩٧	٠,٤٤٤
المجموع	٠,٨٠٦	٠,٨٩٨

والنتائج السابقة تعتبر مرتفعة للغالبية العظمى من أسئلة الاستبانة ، مما يؤكد صحة وثبات أسئلة الاستبانة وقدرتها في عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

* ملاحظات هامة لبعض الأساليب الإحصائية المستخدمة:

١- حساب المتوسط المرجح لإجابات العينة على الأسئلة الواردة في شكل مشابه لمقياس ليكرت.

تم إعطاء : أوافق بشدة - الوزن والأهمية (٥)

أوافق - الوزن والأهمية (٤)

لا أدري - الوزن والأهمية (٣)

لا أوافق - الوزن والأهمية (٢)

لا أوافق بشدة - الوزن والأهمية (١)

وذلك بهدف معرفة إلى أي فئة تنتمي إجابات العينة .

فإذا وقع المتوسط المرجح لإجابات العينة بين :

لا أوافق بشدة	فهذا يعني أن الإجابات تقع في فئة	١,٧٩-١
لا أوافق	فهذا يعني أن الإجابات تقع في فئة	٢,٥٩-١,٨
لا أدري	فهذا يعني أن الإجابات تقع في فئة	٣,٣٩-٢,٦
أوافق	فهذا يعني أن الإجابات تقع في فئة	٤,١٩-٣,٤
أوافق بشدة	فهذا يعني أن الإجابات تقع في فئة	٥,٠٠-٤,٢

٢- اختبار كا^٢ للاستقلال. ويتم بوضع :

فرض العدم ف٠ : لا توجد علاقة بين إجابات العينة.

أما الفرض البديل ف١ : توجد علاقة بين إجابات العينة.

فإذا كانت فيه الاحتمال أقل من أو تساوي (٠,٠٥) نرفض ف٠ ونقبل ف١ أي توجد علاقة بين إجابات العينة.

والعكس إذا كانت فيه الاحتمال أكبر من (٠,٠٥) نقبل ف٠ ونرفض ف١ أي لا توجد علاقة بين إجابات العينة.

٣- اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) بين متوسطات إجابات العينة وذلك بوضع

فرض العدم ف٠ : لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة.

أمام الفرض البديل ف١ : توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة.

فإذا كانت قيمة الاحتمال أقل من أو تساوي (٠,٠٥) نرفض ف٠ ونقبل ف١ أي توجد فروق معنوية بين متوسطات إجابات العينة.

والعكس إذا كانت قيمة الاحتمال أكبر من (٠,٠٥) نقبل ف٠ ونرفض ف١ أي لا توجد فروق معنوية بين متوسطات إجابات العينة.

٤- اختبار "ت" بين متوسطي إجابات العينة.

وذلك بوضع فرض العدم ف. ٠ : لا توجد فروق بين متوسطي إجابات العينة.
 أما الفرض البديل ف. ١ : توجد فروق بين متوسطي إجابات العينة.
 فإذا كانت قيمة الاحتمال أقل من أو تساوي (٠,٠٥) نرفض ف. ٠ ونقبل ف. ١ أي توجد فروق معنوية بين
 متوسطي إجابات العينة.
 والعكس إذا كانت قيمة الاحتمال أكبر من (٠,٠٥) نقبل ف. ٠ ونرفض ف. ١ أي لا توجد فروق معنوية بين
 متوسطي إجابات العينة.

الجزء الأول : الخصائص الديموجرافية لعينة البحث :

أولاً : العمر :

بتوزيع مفردات العينة حسب فئات الأعمار نجد أن أكثر من خمس العينة وبنسبة بلغت ٢١,٨% تقع في فئة
 العمر (٢٥-٣٠) سنة، تلاها عينة البحث من فئة العمر (أكبر من ٥٠) سنة وذلك بنسبة بلغت ٢٠,٥% ، ثم
 في المرتبة الثالثة عينة البحث من فئة العمر (٣٦-٤٠) سنة ثم باقي فئات العمر كما يتضح من الجدول رقم
 (٢) .

هذا ويلاحظ أن ٢٩,٥% من العينة تقع في سن الشباب، أي من فئة العمر من (٢٥-٣٥) سنة في حين أن
 ٦١,٥% من العينة تقع في فئة العمر ٣٦ سنة فأكثر.

جدول رقم (٢)

توزيع عينة البحث حسب فئات العمر

فئات العمر	التكرار	%
٣٠-٢٥	٣٤	٢١,٨
٣٥-٣١	١٢	٧,٧
٤٠-٣٦	٢٦	١٦,٧
٤٥-٤١	٢٠	١٢,٨
٥٠-٤٦	١٨	١١,٥
أكبر من ٥٠	٣٢	٢٠,٥
غير مبين	١٤	٩,٠
المجموع	١٥٦	١٠٠,٠

ثانيا : المؤهل :

بتوزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي الحاصلين عليه، نجد أن غالبية عينة البحث وبنسبة بلغت ٦٥,٤% من الحاصلين على مؤهل جامعي . من حين أن نسبة بسيطة من العينة من الحاصلين على مؤهلات دون الجامعي ، حيث حصل ١١,٥% من العينة على الشهادة الثانوية ، ١٠,٣% حصلوا على دبلوم . وفي المقابل نجد أن ٧,٧% من الحاصلين على الماجستير . أي أن ٧٣,١% من العينة من الحاصلين على شهادة جامعية من، وهذه النتائج تزيد من الثقة قدرة مفردات العينة على إدراك أهمية الموضوع وسهولة التجاوب وفهم أسئلة الاستبانة ، كما يتضح من الجدول رقم (٣).

جدول رقم (٣)

توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي

المؤهل	التكرار	%
ثانوي	١٨	١١,٥
دبلوم	١٦	١٠,٣
جامعي	١٠٢	٦٥,٤
ماجستير	١٢	٧,٧
دكتورة	-	-
غير ميين	٨	٥,١
المجموع	١٥٦	١٠٠,٠

ثالثا : الخبرة :

بتوزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة العملية، نجد أكثر من ثلث العينة بقليل وبنسبة بلغت ٣٧,٢% لديهم خبرة أقل من (١٠) سنوات، تلاهم ١٥,٤% من العينة لديهم خبرة من (١٦ إلى ٢٠) سنة، ثم ١١,٥% لديهم خبرة من (١١ إلى ١٥) سنة ، ثم ١٠,٣% من العينة لديهم خبرة من (٢١ إلى ٢٥) سنة ثم باقي مفردات العينة ولديهم خبرة من (٢٦-٣٠) سنة ، كما يتضح من الجدول رقم (٣).

هذا ويلاحظ أن ٦٤,١% من العينة لديهم خبرة أقل من (٢٠) سنة، في حين أن ٢٥,٧% من العينة لديهم خبرة (٢٠) سنة فأكثر.

جدول رقم (٤)

توزيع عينة البحث حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	%
أقل من ١٠	٥٨	٣٧,٢
١١-١٥	١٨	١١,٥
١٦-٢٠	٢٤	١٥,٤
٢١-٢٥	١٦	١٠,٣
٢٦-٣٠	١٠	٦,٤
أكثر من ٣٠	١٤	٩,٠
غير مبين	١٦	١٠,٢
المجموع	١٥٦	١٠٠,٠

الجزء الثاني : الولاء والشعور بالانتماء :

أولاً : درجة الولاء والشعور بالانتماء :

بسؤال عينة البحث عن مدى ارتفاع نسبة الولاء والشعور بالانتماء لدى موظفي الإدارة التي يعملون بها. أجاب ٢٨,٢% من العينة بموافقتهم على ارتفاع نسبة الولاء والشعور بالانتماء ، وفي المقابل أجاب ٢٦,٩% من العينة بعدم الموافقة على ذلك . في حين كان رأي ٤٤,٩% من العينة بوجود هذا الولاء والانتماء ولكن لا يعرفون ما إذا كان هناك ارتفاع في درجته أم لا .

وهذه النتائج تتفق مع المتوسط المرجح لإجابات العينة على هذه العبارة ، حيث بلغ (٢,٩٥) وهو يقع في فئة " لا أدري " كما يتضح من الجدول رقم (٥)

جدول رقم (٥)

رأي عينة البحث من ارتفاع نسبة الولاء والشعور بالانتماء

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		لا أدري		لا أوافق		لا أوافق بشدة		الانحراف المعياري	الرأي
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
ارتفاع نسبة الولاء والانتماء	-	-	٤٤	٢٨,٢	٧٠	٤٤,٩	٣٢	٢٠,٥	١٠	٦,٤	٠,٨٧	لا أدري

مما سبق نستنتج أن : صور الولاء والشعور بالانتماء من نفس الموظف الياباني تتضح بشكل ملموس للآخرين ويشعر الكثيرون منهم بارتفاع هذا الشعور في أعماق الموظف.

ثانياً: صور الولاء والانتماء :

بسؤال عينة البحث عن مدى موافقتها على صور الولاء والانتماء الموجودة ، حصلت على النتائج الآتية والموضحة في الجدول رقم (٦) :

جاءت عبارة : توفر الرقابة الذاتية لدى الموظفين ، في معرفة صور الولاء والانتماء الموجودة، حيث وافق عليها ٨٨,٥% من العينة (أوافق، أوافق بشدة) منها ٣٧,٢% أجابوا بموافقتهم بشدة. وهذه النتائج تتفق مع المتوسط المرجح لإجابات العينة على هذه العبارة حيث بلغ (٤,٢٤) وهو يقع من فئة " أوافق بشدة".

وافقت غالبية عينة البحث على صور الولاء والانتماء الآتية:

الحرص على إنهاء العمل أولاً بأول ، بنسبة ٧٤,٣% من إجابات العينة.

الالتزام بالنظام في أداء الأعمال المختلفة، بنسبة ٦٥,٤% من إجابات العينة.

يقوم الموظفون بأعمال بعضهم البعض عند الحاجة، بنسبة ٧٠,٥% من إجابات العينة.

عدم السماح بالإساءة إلى المنظمة بأي صورة، بنسبة ٥٢,٦% من إجابات العينة.

وهذه النتائج تتفق مع المتوسط المرجح لإجابات العينة على هذه العبارات حيث تراوح بين

(٣,٨٢)، (٣,٤٩) وجميعها يقع في فئة "أوافق".

- غالبية عينة البحث لم توافق على صور الولاء والانتماء الآتية:

• الدوام المتواصل لأكثر من ساعات الدوام المحددة، بنسبة ٦٧,٩% من إجابات العينة.

• عدم أخذ أي إجازة من العمل ، بنسبة ٦٤,١% من إجابات العينة.

وهذه النتائج تتفق مع المتوسط المرجح لإجابات العينة على هاتين العبارتين حيث بلغ (٢,٢٦)،

(٢٢,١٠) على التوالي ويقعا في فئة " لا أوافق"

- عبارة الرغبة في استمرار العمل في المنظمة حتى مع وجود فرص أفضل خارجها، وافق عليها ١٦,٦%

من العينة، وفي المقابل لم يوافق عليها ٤٤,٩% في حين كان رأي ٣٨,٥% من العينة محايداً حيث

جاءت إجاباتهم " لا أدري" وهذه النتائج تتفق مع المتوسط المرجح لإجابات العينة على هذه العبارة ،

حيث بلغ (٢,٦٧) وهو يقع في فئة " لا أدري"

إذن كل ذلك يؤكد ما يقوله " سابورو أوكيتا" من أن الرغبة في التضحية من أجل المنظمة ترتفع لدى

الموظف الياباني ، ففي عام ١٩٧٠م وافق موظفو شركتين على تحمل قسط من خسارة تلكما الشركتين

وذلك باقتطاع ٥٠% من مرتباتهم ومكافأتهن ، كما أن موظفو شركة أخرى وافقوا على اقتطاع ٩٠%

من مرتباتهم لسد العجز في الشركة (أوكيتا ١٤٢١)

جدول رقم (٦)

رأي عينة البحث بالنسبة لأهم صور الولاء والانتماء الموجودة

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	لا أوافق بشدة		لا أوافق		لا أدري		أوافق		أوافق بشدة		العبرة	م
				العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
٧	لا أوافق	١,١٢	٢,٢٦	٤٢	٤١,٠	٦٤	١٦,٧	٢٦	١٠,٣	١٦	٥,١	٨	الدوام التواصل لأكثر من ساعات الدوام المحددة	١	
٨	لا أوافق	١,٠٠	٢,١٠	٥٤	٢٩,٥	٤٦	٢٨,٢	٤٤	٦,٤	١٠	١,٣	٢	عدم أخذ أي إجازة من العمل	٢	
٢	أوافق	٠,٩٢	٣,٨٢	٢	١,٣	١٦	١٤,١	٢٢	٥٣,٨	٨٤	٢٠,٥	٣٢	الحرص على إنهاء العمل أولاً بأول	٣	
٤	أوافق	٠,٨١	٣,٦٨	٢	٩,٠	١٤	١٩,٢	٣٠	٦١,٥	٩٦	٩,٠	١٤	قيام الموظفين بأعمال بعضهم عند الحاجة	٤	
٣	أوافق	٠,٦٢	٣,٧٢	-	١,٣	٢	٣٣,٣	٥٢	٥٧,٧	٩٠	٧,٧	١٢	الالتزام بالنظام من أداء الأعمال المختلفة	٥	
١	أوافق بشدة	٠,٦٩	٤,٢٤	-	١,٣	٢	١٠,٣	١٦	٥١,٣	٨٠	٣٧,٢	٥٨	توفر الرقابة الذاتية لدى الموظفين	٦	
٥	أوافق	٠,٨٠	٣,٤٩	-	١١,٥	١٨	٣٥,٩	٥٦	٤٤,٩	٧٠	٧,٧	١٢	عدم السماح بالإساءة إلى المنظمة بأي صورة	٧	
٦	لا أدري	٠,٩٥	٢,٦٧	١٤	٣٥,٩	٥٦	٣٨,٥	٦٠	١٢,٨	٢٠	٣,٨	٦	الرغبة في استمرار العمل في المنظمة حتى مع وجود فرصة أفضل خارجها	٨	

ثالثا : العوامل المؤدية إلى وجود الولاء والانتماء :

قامت الباحثة بوضع ثلاثة أنواع من العوامل التي تساهم في غرس الشعور بالولاء والانتماء لدى الموظفين وهي العوامل التربوية والاجتماعية والعوامل الإدارية والعوامل التاريخية. وبتلخيص إجابات العينة على كل عامل من العوامل الثلاثة، حصلنا على النتائج الآتية:

أ- العوامل التربوية والاجتماعية:

- غالبية عينة البحث وافقت على أن العوامل الآتية تعتبر من العوامل التربوية والاجتماعية التي أدت إلى وجود الولاء والشعور بالانتماء :

- وجود القدوة الحسنة في البيت كوالدين، بنسبة ٦٧,٩% من إجابات العينة.
 - حرص المجتمع على توفرها في الأفراد، بنسبة ٥٣,٩% من إجابات العينة.
 - التربية الأسرية التي تغرس حب العمل في النفوس ، بنسبة ٤٨,٧% من إجابات العينة.
- وهذه النتائج تتفق مع المتوسط المرجح لإجابات العينة على هذه العبارات ، حيث تراوح بين (٣,٧٧)، (٣,٤٢) وجميعها يقع في فئة "موافق".

- غالبية عينة البحث كان رأيها محايدا، أي لم يميل إلى الموافقة أو عدم الموافقة بالنسبة للعبارات الآتية:

- تعلمها من المؤسسات التعليمية ، حيث وافق على هذه العبارة ٤٢,٣% ، ولم يوافق عليها ٢١,٨% من العينة ، في حين كان رأي ٣٥,٩% محايدا.
- النظرة إلى العمل كوسيلة وحيدة لتحقيق الذات، حيث وافق على هذه العبارة ٣٧,٢% ، ولم يوافق عليها ٢٦,٩% من العينة ، في حين كان رأي ٣٥,٩% محايدا.
- اكتساب الصفات من خلال دورات معينة أو حلقات تدريبية، حيث وافق على هذه العبارة ٣٤,٦% ، ولم يوافق عليها ٢٣,٠% من العينة ، في حين كان رأي ٤٢,٣% محايدا.
- عدم وجود انتماءات مبنية على روابط الدين أو الدم ، حيث وافق على هذه العبارة ٢٧,٠% ، ولم يوافق عليها ٢٨,٥% من العينة ، في حين كان رأي ٤٤,٩% محايدا.

وهذه النتائج تتفق مع المتوسط المرجح لإجابات العينة على هذه العبارات، حيث تراوح بين (٣,٢٢)، (٢,٩٦) وجميعها يقع في فئة " لا أدري".

جدول رقم (٧)

رأي عينة البحث بالنسبة للعوامل التربوية والاجتماعية

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	التوسط المرجح	لاوافق بشدة		لاوافق		لا أدري		وافق		وافق بشدة		العبارة	م
				العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
٣	أوافق	٠,٨٥	٣,٠٤	٢	١١,٥	١٨	٣٨,٥	٦٠	٤١,٠	٦٤	٧,٧	١٢	وجود القدوة الحسنة في البيت كالأولاد	١	
١	أوافق	٠,٩٠	٣,٧٧	٢	٧,٧	١٢	٢٣,١	٣٦	٤٨,٧	٧٦	١٩,٢	٣٠	حرص المجتمع على تفرغها في الأفراد	٢	
٤	لا أدري	٠,٨٥	٣,٢٢	٢	٢٠,٥	٣٢	٣٥,٩	٥٦	٣٩,٧	٦٢	٢,٦	٤	التربية الأسرية التي تفرس حب العمل في النفوس	٣	
٢	أوافق	٠,٧٧	٣,٥٥	-	٧,٧	١٢	٣٨,٥	٦٠	٤٤,٩	٧٠	٩,٠	١٤	تعلمها من المؤسسات التعليمية	٤	
٧	لا أدري	٠,٨٩	٢,٩٦	٨	٢٣,١	٣٦	٤٤,٩	٧٠	٢٤,٤	٣٨	٢,٦	٤	النظرة إلى العمل كوسيلة وحيدة لتحقيق الذات	٥	
٥	لا أدري	٠,٩١	٣,١٤	٢	٢٥,٦	٤٠	٣٥,٩	٥٦	٣٢,١	٥٠	٥,١	٨	اكتساب الصفات من خلال دورات معينة أو حلقات تدريبية	٦	
٦	لا أدري	٠,٨٨	٣,٠٨	٨	١٧,٩	٢٨	٤٢,٣	٦٦	٣٣,٣	٢٦	١,٣	٢	عدم وجود انتماءات مبنية على روابط الدين أو الدم	٧	

ب- العوامل الإدارية :

- غالبية عينة البحث وافقت على أن العوامل الآتية تعتبر من العوامل الإدارية التي أدت إلى وجود السواء والشعور بالانتماء :

- الثقة المتناهية بالأقران والرؤساء والزملاء، بنسبة ٦٤,١% من إجابات العينة.
- توفر الثقة المتبادلة مع الإدارات الأخرى، بنسبة ٥١,٣% من إجابات العينة.
- العمل الجماعي وتوفر روح الفريق ، بنسبة ٤٨,٧% من إجابات العينة.

وهذه النتائج تتفق مع المتوسط المرجح لإجابات العينة على هذه العبارات ، حيث تراوح بين (٣,٥٩)، (٣,٤١) وجميعها يقع في فئة "أوافق".

- غالبية عينة البحث كان رأيها محايدا، أي لم يميل إلى الموافقة أو عدم الموافقة بالنسبة للعبارات الآتية:

- المشاركة في صناعة القرارات واتخاذها ، حيث وافق على هذه العبارة ٣٤,٧% ، ولم يوافق عليها ١٥,٣% من العينة ، في حين كان رأي ٥٠,٠% محايدا.
- العدالة في التعامل مع الموظفين، حيث وافق على هذه العبارة ٣٥,٩% ، ولم يوافق عليها ٢٠,٥% من العينة ، في حين كان رأي ٤٣,٦% محايدا.
- الدوران الوظيفي وعدم التخصص في عمل معين، حيث وافق على هذه العبارة ٢١,٧% ، ولم يوافق عليها ٢٣,١% من العينة ، في حين كان رأي ٥٥,١% محايدا.
- ثقته بأنه سيقى في المنظمة نفسها إلى الأبد ، حيث وافق على هذه العبارة ٣٣,٤% ، ولم يوافق عليها ٣٤,٦% من العينة ، في حين كان رأي ٣٢,١% محايدا.
- عدم استخدام الرقابة الرئاسية، حيث وافق على هذه العبارة ٢٤,٤% ، ولم يوافق عليها ٣٠,٨% من العينة ، في حين كان رأي ٤٤,٩% محايدا.

وهذه النتائج تتفق مع المتوسط المرجح لإجابات العينة على هذه العبارات، حيث تراوح بين (٣,١٨)، (٢,٩٠) وجميعها يقع في فئة " لا أدري".

وقد لاحظت الباحثة أن هناك عوامل إدارية أخرى مهمة يرى الجيبون أن لها دورا كبيرا في غرس الشعور بالولاء والانتماء لدى الموظفين مثل العمل الجماعي وتوفر روح الفريق والعدالة في التعامل مع الموظفين ، كما رأوا أن هناك عوامل تربوية واجتماعية أخرى تعين على ذلك مثل تدريس الولاء والانتماء في المؤسسات التعليمية والتقدير المجتمعي إضافة إلى العامل التاريخي المتعلق بتوحد المشكلة التي تربط بين أفراد المجتمع كالمخاض الجغرافية للأرض وندرتها ، وقد لاحظت الباحثة أن عدد كبير من أفراد العينة رفضوا اعتبار انزال اليابان لسنوات طويلة عن العالم يشكل سببا لوجود الولاء والانتماء في نفوسهم .

من هنا يتبين أن للإدارة دور كبير في خلق الشعور بالولاء والانتماء، فالعاملين في الإدارة اليابانية يشاركون في مناقشة المشاريع وفي صنع القرارات الخاصة بها مع الإدارة العليا حتى قبل أن يعرفوا رأي تلك الإدارة في الموضوع، كما أنهم يدرسون المشاكل المرتبطة بالقرار ويقترحون طرق معالجتها، ولا يبدؤون العمل إلا بعد المعرفة التامة مما يسهل من قدرتهم على أداء العمل بسبب دراستهم للموضوع والإلمام بجوانبه، كذلك يُلاحظ أن التوظيف مدى الحياة ويعني توفر الأمن الوظيفي لدى الموظفين اليابانيين، وحصولهم على العلاوات المضمونة وزيادة مرتباتهم مع مرور السنين كل ذلك يشعرهم بالارتباط بالمنظمة وعدم التفكير في تركها أو التخوف من البطالة، مما يدفعهم للمزيد من التركيز على العمل والتفاعل معه والإبداع فيه، كذلك فإن ما تتميز به الإدارة اليابانية من تطبيق لنموذج الإدارة الأبوية يساعد على خلق المزيد من الشعور بالولاء والانتماء في نفوس الموظفين حيث تعني الإدارة الأبوية التعامل بشكل أبوي مع الموظفين من قبل المديرين الذين يعينون الموظف على أداء عمله ويوجهونه ويسدون حاجته إلى المعرفة. بمتطلبات العمل، كما أنهم يستمعون إلى شكواه ويساعدونه على حل مشكلاته العامة والخاصة. (أوكيتا ١٤٢١)

لقد تحطى الإنسان الياباني خسارة الحرب وجعل بلاده واحدة من أكبر ثلاث قوى اقتصادية في العالم المعاصر، ويعود السبب في ذلك كما يقول ديرانية إلى ارتباط القرار هناك بالإنسان الياباني وبالعقل الياباني فلقد تم التركيز على تلاميذ المرحلة الابتدائية في كل المدارس بعد الحرب العالمية الثانية، ليدهم على حل مشكلة بلادهم التي تضم أكثر من مئة مليون نسمة يعيشون بدون موارد على أرض صغيرة أغلبها جبال و١٠% منها فقط قابلة للحرث، حيث كان على الصغار أن يشعروا بأهمية الوضع وعظم المشكلة فكان أن استخدم نظام التعليم للتأثير على قيم واتجاهات وسلوك الأفراد، خاصة القيم التي يتم التركيز عليها بذكاء في المراحل المبكرة من العمر، حيث عرف التلاميذ هذه المعلومة المهمة عن بلادهم وتشربوا بها، لذا يفسر المراقبون حالة إدمان العمل المعروفة عن اليابانيين بأنها تعود في جزء كبير منها إلى تأثير التربية التي ركز عليها نظام التعليم منذ الصغر، حيث وفرت هذه الجرعة المؤثرة شحنة مستديمة عند الفرد الياباني تجعله يخشى من عدم العمل، لأن توقفه عن العمل يعني توقف بلاده عن الوجود. (ديرانية ١٤٢٥)

جدول رقم (٨)

رأي عينة البحث بالنسبة للعوامل الإدارية

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	لا أوافق بشدة		لا أوافق		لا أدري		أوافق		أوافق بشدة		العبارة	م
				%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد				
١	أوافق	٠,٨٦	٣,٥٩	١,٣	٢	١١,٥	١٨	٢٣,١	٣٦	٥٥,١	٨٦	٩,٠	١٤	الثقة المتناهية بالأقران والرؤساء والزملاء	٨
٨	لا أدري	٠,٩١	٢,٩٠	٦,٤	١٠	٢٤,٤	٣٨	٤٤,٩	٧٠	٢١,٨	٣٤	٢,٦	٤	توفر الثقة المتبادلة مع الإدارات الأخرى	٩
٧	لا أدري	١,٠٠	٢,٩٤	٧,٧	١٢	٢٦,٩	٤٢	٣٢,١	٥٠	٣٠,٨	٤٨	٢,٦	٤	العمل الجماعي وتوفر روح الفريق العينة.	١٠
٥	لا أدري	٠,٨٠	٣,١٣	٢,٦	٤	١٧,٩	٢٨	٤٣,٦	٦٨	٣٥,٩	٥٦	-	-	المشاركة في صناعة القرارات واتخاذها	١١
٣	أوافق	٠,٨٠	٣,٤١	١,٣	٢	١٠,٣	١٦	٣٩,٧	٦٢	٤٣,٦	٦٨	٥,١	٨	العدالة في التعامل مع الموظفين	١٢
٤	لا أدري	٠,٨٢	٣,١٨	٣,٨	٦	١١,٥	١٨	٥٠,٠	٧٨	٣٢,١	٥٠	٢,٦	٤	الدوران الوظيفي وعدم التخصص في عمل معين	١٣
٦	لا أدري	٠,٨١	٣,٠٠	٢,٦	٤	٢٠,٥	٣٢	٥٥,١	٨٦	١٧,٩	٢٨	٣,٨	٦	ثقلته بأنه سيقفى في المنظمة نفسها إلى الأبد	١٤
٢	أوافق	٠,٧٦	٣,٤٢	٢,٦	٤	٦,٤	١٠	٣٩,٧	٦٢	٤٨,٧	٧٦	٢,٦	٤	عدم استخدام الرقابة الرئاسية	١٥

ج-العوامل التاريخية:

- غالبية عينة البحث وافقت على أن الألفة والمودة التي غلفت النظام الموروث بنسبة بلغت ٥١,٣% من إجابات العينة.

وهذه النتيجة تتفق مع المتوسط المرجح لإجابات العينة على هذه العبارات ، حيث تراوح بين (٣,٤٢) وهو يقع في فئة "أوافق".

- غالبية عينة البحث كان رأيها محايدا، أي لم يميل إلى الموافقة أو عدم الموافقة بالنسبة للعبارات الآتية:

- توحد المشكلة كالمصائص الجغرافية للأرض وندرتهما ، حيث وافق على هذه العبارة ٣٧,٢% ، ولم يوافق عليها ١٨,٠% من العينة ، في حين كان رأي ٤٤,٩% محايدا.
- نمط الحياة الجماعي الأول المرتبط بصناعة الأرز، حيث وافق على هذه العبارة ٣٠,٨% ، ولم يوافق عليها ٩,٠% من العينة ، في حين كان رأي ٥٩,٠% محايدا.
- الفاقة والكوارث مما وحد المشاعر العامة، حيث وافق على هذه العبارة ٣٠,٨% ، ولم يوافق عليها ١٨,٠% من العينة ، في حين كان رأي ٥١,٣% محايدا.
- انعزال اليابان لسنوات طويلة عن العالم ، حيث وافق على هذه العبارة ٢٥,٧% ، ولم يوافق عليها ٣٩,٨% من العينة ، في حين كان رأي ٣٤,٦% محايدا.

وهذه النتائج تتفق مع المتوسط المرجح لإجابات العينة على هذه العبارات، حيث تراوح بين (٣,١٩)، وجميعها يقع في فئة " لا أدري".

جدول رقم (٩)

رأي عينة البحث بالنسبة للعوامل التاريخية

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	لاوافق بشدة		لاوافق		لا أدري		وافق		وافق بشدة		العبارة	م
				العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
٥	لا أدري	٠,٦	٢,٧٨	١٤	٣٠,٨	٤٨	٣٤,٦	٥٤	٢٤,٤	٣٨	١,٣	٢	١,٣	الألفة والمودة التي غلقت النظام الموروث	١٦
٢	لا أدري	٠,٨٢	٣,١٩	٤	١٥,٤	٢٤	٤٤,٩	٧٠	٣٤,٦	٥٤	٢,٦	٤	٢,٦	توحيد المشكلة كالتخصص الجغرافية للأرض وندرتها	١٧
٣	لا أدري	٠,٧٥	٣,١٥	٤	٦,٤	١٠	٥٩,٠	٩٢	٣٠,٨	٤٨	-	-	-	نمط الحياة الجماعي الأول المرتبط بصناعة الأرز	١٨
٤	لا أدري	٠,٧٢	٣,١٢	٢	١٦,٧	٢٦	٥١,٣	٨٠	٣٠,٨	٤٨	-	-	-	الفاقة والكوارث مما وحد المشاعر العامة	١٩
١	وافق	٠,٦٩	٣,٤٢	-	١٠,٣	١٦	٣٨,٥	٦٠	٥٠,٠	٧٨	١,٣	٢	١,٣	العززال اليابان لسنوات طويلة عن العالم	٢٠

رابعاً: أسباب تفوق اليابان إدارياً:

بسؤال عينة البحث عن أسباب تفوق اليابان إدارياً، جاءت الأسباب الآتية في مقدمة إجابات عينة البحث:

- ديمومة الوظيفة في كثير من المنظمات، وذلك بنسبة موافقة بلغت ٦٤,١% من إجابات العينة.
- القدرة على العمل الجاد وتحمل المشاق لفترات طويلة، وذلك بنسبة موافقة بلغت ٦٥,٤% من إجابات العينة.
- توفر خاصية المسؤولية الجماعية بدلا من الجهد الفردي، و بنسبة موافقة بلغت ٦٠,٢% من إجابات العينة.
- عشق العمل بصورة كبيرة أو إدمانه، و بنسبة موافقة بلغت ٥٦,٤% من إجابات العينة.

وهذه النتائج تتفق مع المتوسط المرجح لإجابات العينة على هذه العبارات، حيث تراوح بين (٣,٦٤)، (٣,٤٦) وجميعها يقع في فئة "أوافق".

- غالبية عينة البحث كان رأيها محايدا، أي لم يميل إلى الموافقة أو عدم الموافقة بالنسبة للأسباب الآتية:

- الحرص على منفعة الجماعة التي يتبعها أكثر من منفعته الشخصية، حيث وافق على هذه العبارة ٤٦,١%، ولم يوافق عليها ١٨,٠% من العينة، في حين كان رأي ٣٥,٩% محايدا.
- قصر المسؤوليات أو قتلها بين العامل والرئيس التنفيذي، حيث وافق على هذه العبارة ٣٤,٦%، ولم يوافق عليها ١٨,٠% من العينة، في حين كان رأي ٤٧,٤% محايدا.
- عدم الاختصاص وتنوع المسؤوليات الوظيفية، حيث وافق على هذه العبارة ٢٩,٥%، ولم يوافق عليها ١٤,١% من العينة، في حين كان رأي ٥٦,٤% محايدا.
- التركيز على العمل وقلة الصراعات، حيث وافق على هذه العبارة ٣٩,٧%، ولم يوافق عليها ٣٣,٤% من العينة، في حين كان رأي ٢٥,٦% محايدا.
- تنازل الفرد عن المصلحة الخاصة مقابل المصلحة العامة، حيث وافق على هذه العبارة ٣٢,١%، ولم يوافق عليها ٣٧,٢% من العينة، في حين كان رأي ٣٠,٨% محايدا.

وهذه النتائج تتفق مع المتوسط المرجح لإجابات العينة على هذه العبارات، حيث تراوح بين (٣,٣٤)، (٢,٩١) وجميعها يقع في فئة "لا أدري".

جدول رقم (١٠)

رأي عينة البحث بالنسبة لأسباب تفوق اليابان إداريا

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	لاوافق		لاوافق بشدة		لا أدري		أوافق		أوافق بشدة		العبارة	م
				العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
٧	لا أدري	٠,٦٨	٣,١٤	٢	١٢,٨	٢٠	٥٦,٤	٨٨	٢٩,٥	٤٦	-	-	-	١	دعمومة الوظيفة في كثير من المنظمات
٨	لا أدري	٠,٦٢	٣,٠٥	٢	٣٢,١	٥٠	٢٥,٦	٤٠	٣٥,٩	٥٦	٣,٨	٦	٢	القدرة على العمل الجاد وتحمل المشاق لفتترات طويلة	
٦	لا أدري	٠,٨٥	٣,١٩	٤	١٥,٤	٢٤	٤٧,٤	٧٤	٢٩,٥	٤٦	٥,١	٨	٣	توفر خاصية المسؤولية الجماعية بدلا من الجهد الفردي	
٩	لا أدري	٠,٩٨	٢,٩١	١٠	٣٠,٨	٤٨	٣٠,٨	٤٨	٢٩,٥	٤٦	٢,٦	٤	٤	عشق العمل بصورة كبيرة أو إدمانه	
٥	لا أدري	٠,٨٦	٣,٣٢	٢	١٦,٧	٢٦	٣٥,٩	٥٦	٤١,٠	٦٤	٥,١	٨	٥	الحرص على منفعة الجماعة التي يتبعها أكثر مسن منفعة الشخصية	
٣	أوافق	٠,٧١	٣,٥٨	-	٧,٧	١٢	٣٢,١	٥٠	٥٥,١	٨٦	٥,١	٨	٦	قصر المسؤوليات أو قلة العامل بين العامل والسيريس التنفيذي	
٢	أوافق	٠,٧٨	٣,٦٠	-	١١,٥	١٨	٢٣,١	٣٦	٥٩,٠	٩٢	٦,٤	١٠	٧	عدم الاختصاص وتنوع المسؤوليات الوظيفية	
٤	أوافق	٠,٨٦	٣,٤٦	٢	١٤,١	٢٢	٢٨,٢	٤٤	٥٠,٠	٧٨	٦,٤	١٠	٨	التركيز على العمل وقلة الصراعات	
١	أوافق	٠,٧٠	٣,٦٤	-	٦,٤	١٠	٢٩,٥	٤٦	٥٧,٧	٩٠	٦,٤	١٠	٩	تنازل الفرد عن المصلحة الخاصة مقابل المصلحة العامة	

خامسا : الولاء والانتماء عند الأجيال الشابة :

بسؤال عينة البحث عن مدى اعتناق الأجيال الشابة نفس الدرجة من الولاء والشعور بالانتماء، جاء رد نسبة كبيرة من العينة بعدم الموافقة وذلك بنسبة بلغت ٦٠,٢%، في حين أجاب ٧,٢% فقط بالموافقة . بينما كان رأي ٣٢,١% من العينة محايدا أي لم يميل إلى الموافقة أو عدم الموافقة. وهذه النتائج تتفق مع المتوسط المرجح لإجابات العينة على هذه العبارة، حيث بلغ (٢,٢٨)، وهو يقع في فئة "لا أوافق"، كما يتضح من الجدول رقم (١١) .

جدول رقم (١١)

رأي عينة البحث في اعتناق الأجيال الشابة نفس الدرجة من الولاء والشعور بالانتماء

الرأي	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	لا أوافق بشدة		لا أوافق		لا أدري		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
			%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
لأوافق	٠,٨٧	٢,٢٨	١٩,٢	٣٠	٤١,٠	٦٤	٣٢,١	٥٠	٧,٧	١٢	-	-	اعتناق الأجيال الشابة نفس الدرجة من الولاء

مما سبق نستنتج أن الأجيال الشابة في اليابان لا تعتنق درجة الولاء والشعور بالانتماء نفسها التي يتمتع بها الموظف الياباني.

سادسا : أسباب انخفاض مستوى الولاء والانتماء عند الأجيال الشابة :

بسؤال عينة البحث عن الأسباب التي ترى من وجهة نظرها أنها أدت إلى انخفاض مستوى الولاء والانتماء عند الأجيال الشابة، حصلت الباحثة على النتائج التالية:

- غالبية عينة البحث ترى أن الأسباب الآتية تجيء في مقدمة الأسباب التي أدت إلى انخفاض مستوى الولاء والانتماء :

- عدم الرضا عن الواقع المحلي، وذلك بنسبة موافقة بلغت ٧٥,٧% من إجابات العينة.
- عدم الثقة من نتائج الطرق والأساليب المتبعة، وذلك بنسبة موافقة بلغت ٦٥,٣% من إجابات العينة.

● الرغبة في التحرر من الأسلوب السائد ، وذلك بنسبة موافقة بلغت ٦٨,٠% من إجابات العينة.
● عدم قدرة الشباب على التحمل والصبر بنفس الدرجة ، وذلك بنسبة موافقة بلغت ٦٤,١% من إجابات العينة.

● عدم اهتمام المجتمع الياباني الحديث بإصلاح الوضع ، وذلك بنسبة موافقة بلغت ٥٥,١% من إجابات العينة.

وهذه النتائج تتفق مع المتوسط المرجح لإجابات العينة على هذه العبارات ، حيث تراوح بين (٣,٨٦) ، (٣,٥١) وجميعها يقع في فئة "أوافق".

— غالبية عينة البحث كان رأيها محايدا، أي لم يميل إلى الموافقة أو عدم الموافقة فيما يتعلق بالأسباب الآتية:

وقد كانت هناك أسباب أخرى حصلت على نسبة عالية نسبيا وهي عدم اهتمام الأسر بغرس الشعور بالولاء والانتماء في نفوس الأجيال الشابة إضافة إلى تداخل الثقافات المختلفة في المجتمع الياباني الحديث.

● عدم النظر إلى الوضع باعتباره مشكلة ، حيث وافق على هذه العبارة ٥٣,٩% ، ولم يوافق عليها ١٩,٢% من العينة ، في حين كان رأي ٢٦,٩% محايدا.

● عدم اهتمام الأسر بغرس ذلك في نفوس الناشئة، حيث وافق على هذه العبارة ٤٤,٩% ، ولم يوافق عليها ٢١,٧% من العينة ، في حين كان رأي ٣٣,٣% محايدا.

● تداخل الثقافات المختلفة في المجتمع، حيث وافق على هذه العبارة ٤٦,١% ، ولم يوافق عليها ٢٤,٣% من العينة ، في حين كان رأي ٢٩,٥% محايدا.

● حب التقليد للشعوب الأوروبية والأمريكية ، حيث وافق على هذه العبارة ٤٢,٣% ، ولم يوافق عليها ٢٦,٩% من العينة ، في حين كان رأي ٣٠,٨% محايدا.

● الاحتكاك بالعالم الخارجي ، حيث وافق على هذه العبارة ٢٩,٥% ، ولم يوافق عليها ٣٥,٩% من العينة ، في حين كان رأي ٣٤,٦% محايدا.

وهذه النتائج تتفق مع المتوسط المرجح لإجابات العينة على هذه العبارات، حيث تراوح بين (٣,٣٣) ، (٢,٩٢) وجميعها يقع في فئة " لا أدري".

مما سبق نستنتج وجود تحول فعلي في سوق العمل الياباني حيث يعود السبب الرئيسي في هذا التحول إلى حدوث التغيير في اتجاهات الأشخاص الذين يتم توظيفهم حيث أصبح معدل التغيير في نوع العمل متزايدا بين الشباب مما يدفعهم للتنقل بين الشركات بحثا عن مرتب أكبر وعمل أكثر إقناعا. (اليابان : دولة وشعب وحضارة ٢٠٠٤)

جدول رقم (١٢)

رأي عينة البحث بالنسبة لأسباب قلّة الانتماء عند الأجيال الشابة

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	لا أوافق بشدة		لا أوافق		لا أدري		أوافق		أوافق بشدة		العبارة	م
				%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
١٠	لا أدري	١,٠٠	٢,٩٢	٦,٤	١٠	٢٩,٥	٤٦	٣٤,٦	٥٤	٢٤,٤	٣٨	٥١,١	٨	عدم الرضا عن الواقع المحلي	١
١	أوافق	٠,٧٧	٣,٨٦	-	-	٦,٤	١٠	١٧,٩	٢٨	٥٩,٠	٩٢	١٦,٧	٢٦	عدم الثقة من نتائج الطرق والأساليب المتبعة	٢
٨	لا أدري	٠,٩٩	٣,٢٢	٥,١	٨	١٩,٢	٣٠	٢٩,٥	٤٦	٤١,٠	٦٤	٥,١	٨	الرغبة في التحرر من الأسلوب السائد	٣
٣	أوافق	٠,٧١	٣,٧٣	-	-	٥,١	٨	٢٦,٩	٤٢	٥٧,٧	٩٠	١٠,٣	١٦	عدم قدرة الشباب على التحمل والصبر بنفس الدرجة	٤
٢	أوافق	٠,٨٠	٣,٧٨	-	-	٥,١	٨	٢٩,٥	٤٦	٤٧,٤	٧٤	١٧,٩	٢٨	عدم اهتمام المجتمع الياباني الحديث بإصلاح الوضع	٥
٩	لا أدري	٠,٩٣	٣,١٩	١,٣	٢	٢٥,٦	٤٠	٣٠,٨	٤٨	٣٧,٢	٥٨	٥,١	٨	عدم النظر إلى الوضع باعتباره مشكلة	٦
٤	أوافق	٠,٩١	٣,٥٥	١,٣	٢	١٥,٤	٢٤	١٩,٢	٣٠	٥٥,١	٨٦	٩,٠	١٤	عدم اهتمام الأسر بغرس ذلك في نفوس الناشئة	٧
٧	لا أدري	٠,٩٨	٣,٢٧	٣,٨	٦	١٧,٩	٢٨	٣٣,٣	٥٢	٣٧,٢	٥٨	٧,٧	١٢	تداخل الثقافات المختلفة في المجتمع	٨
٦	لا أدري	٠,٩١	٣,٣٣	٣,٨	٦	١٥,٤	٢٤	٢٦,٩	٤٢	٥١,٣	٨٠	٢,٦	٤	حب التقليد للشعوب الأوروبية والأمريكية	٩
٥	أوافق	٠,٩٤	٣,٥١	١,٣	٢	١٤,١	٢٢	٢٩,٥	٤٦	٤٢,٣	٦٦	١٢,٨	٢٠	الاحتكاك بالعالم الخارجي	١٠

سابعاً : مظاهر اهتمام المجتمع بإصلاح وضع الموظفين الشباب :

بسؤال عينة البحث عن مظاهر اهتمام المجتمع بإصلاح وضع الموظفين الشباب، نجد أن توعية الأسر والمجتمع بخطورة الوضع تجيء في مقدمة مظاهر اهتمام المجتمع بإصلاح وضع الموظفين الشباب وذلك بنسبة موافقة بلغت ٤٧,٥%. وهذه النتيجة تتفق مع المتوسط المرجح لإجابات العينة ، حيث بلغ (٣,٥٠) وهو يقع في فئة "أوافق".

- غالبية عينة البحث كان رأيها محايداً، أي لم يميل إلى الموافقة أو عدم الموافقة فيما يتعلق بالعبارات أو المظاهر الآتية:

- تجنيد الخبراء الإداريين للتعرف على المشكلة، حيث وافق على هذه العبارة ٣٤,٦% ، ولم يوافق عليها ٧,٧% من العينة ، في حين كان رأي ٥٧,٧% محايداً.
- البحث عن أسباب المشكلة نظرياً، حيث وافق على هذه العبارة ٢٩,٥% ، ولم يوافق عليها ٩,٠% من العينة ، في حين كان رأي ٦١,٥% محايداً.
- إعداد الدراسات العلمية ميدانياً، حيث وافق على هذه العبارة ٢٤,٤% ، ولم يوافق عليها ٧,٧% من العينة ، في حين كان رأي ٦٧,٩% محايداً.
- فرض بعض العقوبات لتعديل السلوك ، حيث وافق على هذه العبارة ٢٠,٥% ، ولم يوافق عليها ٣٣,٣% من العينة ، في حين كان رأي ٤٦,٢% محايداً.

وهذه النتائج تتفق مع المتوسط المرجح لإجابات العينة على هذه العبارات، حيث تراوح بين (٣,٢٨)، (٢,٨٥) وجميعها يقع في فئة " لا أدري".

وقد لاحظت الباحثة هنا أن الكثير من المحييين وبنسبة تجاوزت الثلث رفضوا استخدام أسلوب فرض العقوبات على الشباب لتعديل السلوكيات التي تفتقد إلى الولاء والانتماء.

جدول رقم (١٣)

رأي عينة البحث بالنسبة لمظاهر اهتمام المجتمع بإصلاح وضع الموظفين الشباب

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	لا أوافق بشدة		لا أوافق		لا أدري		أوافق		أوافق بشدة		العبرة	م
				العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
٣	لا أدري	٠,٦٣	٣,١٩	٢	٧,٧	١٢	٦١,٥	٩٦	٢٩,٥	٤٦	-	-	توعية الأسر والمجتمع بخطورة الوضع	١	
٤	لا أدري	٠,٥٨	٣,١٥	٢	٦,٤	١٠	٦٧,٩	١٠٦	٢٤,٤	٣٨	-	-	تجنيد الخبراء الإداريين للتعرف على المشكلة	٢	
٢	لا أدري	٠,٦٢	٣,٢٨	-	٧,٧	١٢	٥٧,٧	٩٠	٣٣,٣	٥٢	١,٣	٢	البحث عن أسباب المشكلة نظريا	٣	
١	أوافق	٠,٧٧	٣,٥٠	٢	٣,٨	٦	٤٧,٤	٧٤	٣٨,٥	٦٠	٩,٠	١٤	إعداد الدراسات العلمية ميدانيا	٤	
٥	لا أدري	٠,٨٧	٢,٨٥	٨	٢٨,٢	٤٤	٤٦,٢	٧٢	١٧,٩	٢٨	٢,٦	٤	فرض بعض العقوبات لتعديل السلوك	٥	

ثامنا : المعيار الأفضل لترقية الموظفين :

بسؤال عينة البحث عن المعيار الأفضل من وجهة نظرهم لترقية الموظفين، حصلنا على النتائج الآتية:

- غالبية عينة البحث و بنسبة بلغت ٦٥,٣% وافقت على أن معيار الكفاءة والأداء الجيد يعتبر المعيار الأفضل لترقية الموظفين. وهذه النتيجة تتفق مع المتوسط المرجح لإجابات العينة على هذا المعيار ، حيث بلغ (٣,٦٤) وهو يقع في فئة "أوافق".

- غالبية عينة البحث و بنسبة بلغت ٥٩,٠% لم توافق على أن معيار الأقدمية والعمل لوقت طويل بالمنظمة يعتبر المعيار الأفضل لترقية الموظفين. وهذه النتيجة تتفق مع المتوسط المرجح لإجابات العينة على هذا المعيار ، حيث بلغ (٢,٤٥) وهو يقع في فئة "لا أوافق".

- غالبية عينة البحث كان رأيها محايدا، أي لم يميل إلى الموافقة أو عدم الموافقة بالنسبة لمعيار مدى الولاء والشعور بالانتماء . حيث أجاب ٣٨,٤% بالموافقة، ولم يوافق عليه ٢١,٨% من العينة ، في حين كان رأي ٣٩,٧% محايدا. وهذه النتيجة تتفق مع المتوسط المرجح لإجابات العينة على هذا المعيار، حيث بلغ (٣,١٩) وهو يقع في فئة " لا أدري".

إن نظام التوظيف في اليابان يقوم على ثلاثة أنماط أساسية هي : التوظيف الدائم ونظام الأقدمية والمؤسسات النقابية ، ففي ظل نمط التوظيف الثابت توظف الشركات الأشخاص عند تخرجهم من المدارس أو الجامعات ويستمر أولئك الأشخاص في العمل بالشركة حتى سن تقاعدهم ، وقد اقتصر تطبيق التوظيف الدائم مؤخرا وفي الغالب على الشركات الكبيرة والقطاع العام ، أما نظام الأقدمية فإنه يقوم على وضع درجات المستخدمين ورواتبهم وكفاءتهم استنادا إلى طول الفترة التي قضوها في خدمة الشركة ، أما النمط المرتبط بالمؤسسات النقابية فإن العضو النقابي فيها يتفاوض مع الشركة المتعاقد معها كل على حدة . (اليابان : دولة وشعب وحضارة ٢٠٠٤)

لكن وبالرغم من أن معيار الأقدمية والعمل لوقت طويل بالمنظمة يُعد من أهم الوسائل المستخدمة لتقييم الموظفين اليابانيين وبالتالي ترقيةهم ، إلا أن المستحيين بينوا أنهم يفضلون تطبيق معيار الكفاءة والأداء الجيد عند المفاضلة للترقية بغض النظر عن عدد سنوات الخبرة ، كذلك رأى بعضهم أنه يمكن الأخذ بمعيار الولاء والشعور بالانتماء للمنظمة عند المفاضلة للترقية ، الأمر الذي يبين عدم رضا أفراد العينة عن استخدام الأقدمية كأسلوب مفاضلة وأهمية استبداله بمدى توفر الكفاءة والقدرة على الأداء الجيد .

لقد بين الواقع الحالي وأكد على أهمية ذلك التغيير حتى أن هناك عوامل أجبرت اليابان على إحداث تغييرات هيكلية في سوق العمل مثل زيادة أعداد كبار السن والركود الاقتصادي والعولمة التجارية ، مما يعيق

استمرار الأنماط الثلاثة المذكورة في التوظيف ، فمعايير الترقية المعتمدة على طول الخدمة استبدلت بأسلوب الترقية المبني على كفاءة الأداء خاصة في الشركات الكبرى ، وبالرغم من بقاء عادة التوظيف طويل المدى عميقة الجذور ومتشعبة في المجتمع الياباني إلا أن تطبيقات التوظيف تنوعت بحيث يتم توظيف أفراد ذوي خبرة في كثير من الشركات خلال العام ووقت الحاجة بدلا من تثبيت توظيف أعداد كبيرة من الخريجين آليا كما كان يحدث في الأول من ابريل سنويا . (اليابان : دولة وشعب وحضارة ٢٠٠٤)

في الوقت نفسه هناك نظرة ناقدة للموظف الحكومي الياباني حاليا ، وتستند هذه النظرة إلى حرص الإدارة اليابانية على الإصلاح المستمر والتطوير ، إذ يقول التقرير السنوي الذي أصدرته إدارة التوظيف الوطنية أن الإدارة الحكومية تغيرت بشكل كبير خلال الفترة التي بدأت بها أعمال البناء بعد الحرب أي خلال فترة النمو الاقتصادي السريع ، لذا فقد حدث بعض التغيير في وجهة نظر الناس وأفكارهم المرتبطة بالموظفين الحكوميين وتجاه نظام التوظيف نفسه ، فبالرغم من أن الكثير من الموظفين الحكوميين لا يزالون يضحون بأنفسهم من أجل وطنهم إلا أن هناك بعض الفساد الإداري الذي ظل يُصور على أنه مشكلة فردية أو استثنائية ، ويعود السبب في ذلك إلى نظام التوظيف نفسه ، وإلى أسباب ترتبط بعلاقة الإدارة السياسية والحكومة .

لذا ينظر الناس الآن باهتمام إلى الموظفين الحكوميين ويرون أنهم قد بدعوا يتكاسلون عن تأدية دورهم الوظيفي بشكل جيد مما يؤدي إلى فشل المعايير والسياسات الموضوعة بالرغم مما حققه أسلافهم من نتائج ناجحة في الماضي ، كذلك انتشر الجدل حول أهمية استخدام أسلوب الإدارة الخاصة في مواجهة الأمر والتغلب على مشكلات تقديم الخدمة العامة وعدم فعاليتها ، في الوقت نفسه بدأ الموظفون الحكوميون والطلاب الذين يخططون للانتحاق بالعمل ذاته أصبحوا قلقين من تلك الانتقادات ، ولعل من المهم ملاحظة أن النقد الموجه للموظفين الحكوميين يُقصد به المسؤولين الكبار بالذات كما يشير التقرير ، كذلك فقد تضمن التقرير نظرة نقدية للموظفين الحكوميين استنادا إلى دراسة تطبيقية على عينات مختلفة من المواطنين اليابانيين ، إضافة إلى دراسته لمقومات النظام الإداري المطبق حاليا ، حيث يسعى التقرير إلى إيجاد معايير وسياسات يمكن من خلالها إعادة هيكلة النظام الإداري بما يضمن تغيير صورة الموظف الحكومي إلى الأفضل (٥٤)

جدول رقم (١٤)

رأي عينة البحث بالنسبة للمعيار الأفضل لترقية الموظفين

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	لاوافق بشدة		لاوافق		لا أدري		وافق		وافق بشدة		العبارة	م
				العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
١	أوافق	٠,٦٤	٣,٦٤	-	٥,١	٨	٢٩,٥	٤٦	٦١,٥	٩٦	٣,٨	٦	الكفاءة والأداء الجيد	١	
٣	لا أدري	٠,٩٣	٢,٤٥	٢٠	٤٦,٢	٧٢	٢٥,٦	٤٠	١٤,١	٢٢	١,٣	٢	الأقدمية والعمل لوقت طويل بالنظمة	٢	
٢	لا أدري	٠,٩٠	٣,١٩	٤	١٩,٢	٣٠	٣٩,٧	٦٢	٣٣,٣	٥٢	٥,١	٨	مدى الولاء والشعور بالانتماء	٣	

الجزء الثالث: الرضا عن التفوق الإداري الياباني :

١- بسؤال عينة البحث عن مدى رضاها عن المستوى الذي وصلت إليه اليابان إداريا، نجد أن ١٢,٨% فقط من العينة أجابوا "نعم"، وفي المقابل أجاب ٤٢,٣% من العينة بـ "لا". في حين جاءت إجابة ٣٩,٧% بالرضا إلى حد ما.

أي أن أكثر من نصف العينة بقليل وبنسبة بلغت ٥٢,٥% أجابت برضاها عن المستوى الإداري الذي وصلت إليه اليابان إداريا ولكن بدرجات متفاوتة، مقابل ٤٢,٣% أجابوا بعدم رضاهم عن هذا المستوى كما يتضح من الجدول رقم (١٥)

جدول رقم (١٥)

رأي عينة البحث عن رضاهم عن المستوى الذي وصلت إليه اليابان إداريا

الرأي	التكرار	%
نعم	٢٠	١٢,٨
لا	٦٦	٤٢,٣
إلى حد ما	٦٢	٣٩,٧
غير مبين	٨	٥,٢
المجموع	١٥٦	١٠٠,٠

وقد لاحظت الباحثة من خلال إجابات أفراد العينة المفتوحة وتعليقاتهم أن عدم الرضا عامة ليس أكثر من وسيلة يعتبرها اليابانيون حافزا يجب الاهتمام به لإجراء المزيد من التطوير حيث أن الرضا من وجهة نظرهم يعني الاستكانة للوضع القائم وتعطيل عملية البحث عن الأفضل و المزيد من التطوير والتغيير .

وعندما سئل المبحوثون الراضون عن الكيفية التي يمكن من خلالها المحافظة على المستوى المتفوق الذي تم الوصول إليه ، تبين أن أهم وسيلة من وجهة نظرهم هي الحصول على المزيد من التعليم والتدريب والتأهيل للموظفين مع أهمية التركيز على التعليم الجامعي ورفع مستواه ، وقد لاحظت الباحثة أن هذا ما يحدث فعلا إذ أن الموظف الياباني يحصل في كل يوم من أيام عمله على دروس ومعلومات جديدة تفيده في تطوير أدائه مما يعني أن حصوله على المزيد من العلم يسير جنبا إلى جنب مع قيامه بالعمل ، كذلك أشار المبحوثين إلى ضرورة تحديد أهداف جديدة أكبر من الأهداف الموجودة ووضع الحوافز المناسبة للموظفين حتى يمكنهم الوصول إلى تلك الأهداف ، وقد ركز بعض المبحوثين على أهمية استعادة الروح التي

سادت اليابان بعد الحرب العالمية الثانية حيث أن ذلك يرسم حدود طريق العودة إلى المزيد من النهضة والتطور .

إن للتفوق الإداري الياباني كما بينت هذه الدراسة عوامل متعدد ، كما أن هناك عوامل أخرى مهمة لها دورها في حدوث ذلك مثل الجهد الكبير الذي يتم بذله في عملية اختيار الموظف رغبة في تعيين الكفاءة الأفضل خاصة وأن الشخص الذي يتم تعيينه سيقى في المنظمة زمنا طويلا مما يؤكد على أهمية حسن الاختيار الذي سيسد طريق مشاكل الضعف في الأداء فيما بعد ، كذلك هناك استمرار التعليم والتدريب حتى مع تفاوت المستويات الوظيفية وتنوعها ، حيث أن الموظفين اليابانيين يظلون خاضعين للبرامج التي تساعد على زيادة تعليمهم وتدريبهم طوال فترة بقائهم في المنظمة مما يزيد في إنتاجيتهم ويرفع من درجة جودة المنتج

٢- بسؤال عينة البحث عن رأيها بالنسبة للتجربة الإدارية اليابانية مقارنة مع التجربة الإدارية الأمريكية ، نجد أن ٧,٧% فقط من العينة ترى أن التجربة اليابانية الإدارية أفضل من التجربة الأمريكية، وفي المقابل أجاب ١٦,٧% من العينة أن التجربة الأمريكية أفضل من التجربة اليابانية . في حين كان رأي ٤٨,٧% من العينة أن التجربة اليابانية تتساوي مع التجربة الأمريكية، كما يتضح من الجدول رقم (١٦).

جدول رقم (١٦)

رأي عينة البحث بالنسبة للتجربة اليابانية مقارنة مع التجربة الأمريكية

الرأي	التكرار	%
اليابانية أفضل	١٢	٧,٧
تتساوى مع الأمريكية	٧٦	٤٨,٧
الأمريكية أفضل	٢٦	١٦,٧
غير ميين	٤٢	٢٦,٩
المجموع	١٥٦	١٠٠,٠

أما عند مقارنة التجربة الإدارية اليابانية مع الإدارة الأمريكية فقد تبين عند سؤال أفراد العينة عن تقييمهم للتجربة اليابانية مقارنة مع الأمريكية تبين كما يظهر في الجدول رقم (١٧) بالملحق أن ٥١% منهم يرون أن التجربة اليابانية تتساوى مع التجربة الأمريكية ، فيما رأى ١٩% منهم أن الأمريكية هي الأفضل ، ورأى ٨% منهم أن التجربة اليابانية هي الأفضل ، فيما امتنع ٢٢% منهم عن الإجابة على السؤال ، وعندما سُئلوا عن نقاط تفوق كلا الإدارتين تبين أن نقاط تفوق الإدارة اليابانية من وجهة نظرهم مرتبة حسب أهميتها هي :

*- العدالة في التعامل مع الموظفين واحترامهم وتوفير الأمن الوظيفي لهم مع الاهتمام بهم ماديا ومعنويا .

*- التطوير المستمر للموظفين ورفع قدراتهم التقنية باستمرار .

*- الشعور بالانتماء وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الفردية نتيجة أسلوب التعايش والتواصل الذي تستخدمه الإدارة مع الموظفين .

*- بذل الجهد المتواصل والإنتاجية العالية والاستخدام الأمثل للموارد مع عدم وجود فائض في الوقت أو الموارد دون أن يُستفاد منها .

*- إعطاء الأولوية للشخص المستفيد المتعامل مع المنظمة مما يحسن من مستوى الخدمة .

*- الدراسة الدائمة والتخطيط ونظرة الإدارة بعيدة المدى .

*- أشار بعض المستجيبين إلى أن تقديم المصلحة العامة في اليابان قد يُعد مشكلة لأن تقديمها دائما يدفع إلى إخفاء المشاكل والتغاضي عنها مما يتسبب في التراجع وعدم التفوق .

*- يرى بعض المحييون أيضا أنه لا يمكن تطبيق الأساليب الأمريكية في اليابان لاختلاف تركيبة المجتمع الياباني عن المجتمع الأمريكي مما يمنع من القدرة على استخدام بعض

الأساليب الإدارية الأمريكية نفسها .

إن تميز الإدارة اليابانية باحتوائها على أفراد مقتنعين بالعمل التعاوني والجهد الجماعي معتبرين المنظمة مكانا يمارسون فيه حياتهم الطبيعية مما يدمج أهدافهم الفردية مع بعضها البعض ويجعلها أهدافا جماعية يعمل الجميع من أجل تحقيقها إنما يؤدي كل ذلك إلى الشعور بالارتباط القوي مع المنظمة والانصهار في بوتقتها ، خاصة وأن تلك المنظمات تظل مكانا يتعلم فيها الموظف الياباني طوال مدة خدمته حيث يأخذ الخبرة ممن سبقه ويبقى متنقلا بين أقسامها المختلفة ليستفيد من قاعدة التجارب التي تجعل المنظمات اليابانية كالجوامع المفتوحة .

أما المحييون الذين يرون تفوق الإدارة الأمريكية وإمكانية اقتباس بعض النقاط المهمة منها فإنهم يركزون على ضرورة وضع طبيعة الشعب الياباني في الاعتبار عند عمل ذلك ، وقد كانت أهم النقاط التي ركز عليها المحييون والتي يمكن الاستفادة منها كنقاط تفوق أمريكية من وجهة نظرهم هي :

*- الاهتمام بالقدرات الذاتية والفردية للموظفين .

*- الوضوح والشفافية التامة .

*- وجود الأفكار الأصيلة المبتكرة ورعايتها .

*- سرعة اتخاذ القرارات .

*- الاستغلال الجيد للوقت وعدم الدخول في تفاصيل لا ضرورة لها .

الاختبارات الإحصائية :

أ- اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) :

يأجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) بين المؤهل العلمي لعينة البحث وبين أسئلة الاستبانة والواردة في الجزأين الثاني والثالث ، حصلت الباحثة على الجدول الآتي:

جدول رقم (١٧)

جدول تحليل التباين تبعا للمؤهل العلمي

البيان	قيمة	المعنوية (الاحتمال)	الدلالة
ارتفاع نسبة الولاء لدى موظف الإدارة	١,٢٩٥	٠,٢٣٨	**
اعتناق الأجيال الشابة نفس الدرجة من الولاء	٠,٠٤٧	٠,٩٨٧	**
أسباب انخفاض الولاء عند الأجيال الشابة	١,٢٨٣	٠,٢٨٧	**
مظاهر اهتمام المجتمع بإصلاح وضع الموظفين الشباب	٠,٣٩٦	٠,٧٥٦	**
المعيار الأفضل لترقية الموظفين	٠,٨٦٩	٠,٤٦١	**
الرضا عن المستوى الذي وصلت إليه اليابان إداريا	١,٢٨٧	٠,٢٨٦	**
تقييم التجربة اليابانية الإدارية مقارنة مع التجربة الأمريكية	٠,١٠٢	٠,٩٥٩	**

(**) غير دال

(*) دال

من الجدول السابق ، نجد أنه لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العينة على أسئلة الاستبيان يعزى أو يرجع إلى اختلاف المؤهل العلمي لعينة البحث. أي أن اختلاف المؤهل العلمي لعينة البحث ليس له تأثير معنوي على إجابات العينة بالنسبة لأسئلة الاستبيان الموضحة في الجدول السابق.

ب- اختبار "ت" :

١- بإجراء اختبار "ت" بين فئتي العمر (٢٥-٣١) سنة، (٣٦ سنة فأكثر) وبين أسئلة الاستبانة، حصلت الباحثة على الجدول الآتي:

جدول رقم (١٨)
جدول اختبار "ت" تبعا للعمر

الدلالة	المعنوية (الاحتمال)	قيمة	البيان
**	٠,٣٨١	٠,٨٨٢	ارتفاع نسبة الولاء لدى موظف الإدارة
*	٠,٠٤٢	٢,٠٦٨	اعتناق الأجيال الشابة نفس الدرجة من الولاء
**	٠,٣٧٢	٠,٨٩٩	أسباب انخفاض الولاء عند الأجيال الشابة
*	٠,٠٠٩	٢,٦٧٦	مظاهر اهتمام المجتمع بإصلاح وضع الموظفين الشباب
*	٠,٠٢٢	٢,٣٤٨	المعيار الأفضل لترقية الموظفين
**	٠,٨٨٠	٠,١٥٢	الرضا عن المستوى الذي وصلت إليه اليابان إداريا
**	٠,٧٢١	٠,٣٥٨	تقييم التجربة اليابانية الإدارية مقارنة مع التجربة الأمريكية

(**) غير دال

(*) دال

من الجدول السابق ، نجد أنه يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية بين متوسطي إجابات العينة يعزى إلى اختلاف فئتي العمر بالنسبة لـ:

اعتناق الأجيال الشابة نفس الدرجة من الولاء ، مظاهر اهتمام المجتمع بإصلاح وضع الموظفين الشباب ، المعيار الأفضل لترقية الموظفين. في حين لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية بين متوسطي إجابات العينة بالنسبة لباقي أسئلة الاستبيان يرجع إلى اختلاف فئتي العمر لعينة البحث.

٢- وبإجراء اختبار "ت" بين سنوات الخبرة (أقل من ٢٠ سنة) ، (٢١ سنة فأكثر) وبين أسئلة الاستبانة، حصلت الباحثة على الجدول الآتي:

جدول رقم (١٩)

جدول اختبار "ت" تبعا لسنوات الخبرة

البيان	قيمة	المنوية (الاحتمال)	الدلالة
ارتفاع نسبة الولاء لدى موظف الإدارة	٢,٢٤٤	٠,٠٢٨	**
اعتناق الأجيال الشابة نفس الدرجة من الولاء	٠,٢٠٥	٠,٨٣٨	**
أسباب انخفاض الولاء عند الأجيال الشابة	٠,٩٣١	٠,٣٥٥	**
مظاهر اهتمام المجتمع بإصلاح وضع الموظفين الشباب	١,٨٩٣	٠,٠٦٣	**
المعيار الأفضل لترقية الموظفين	٠,٩٥٩	٠,٣٤١	**
الرضا عن المستوى الذي وصلت إليه اليابان إداريا	٠,٣٤٤	٠,٧٣٢	**
تقييم التجربة اليابانية الإدارية مقارنة مع التجربة الأمريكية	١,٠٤٠	٠,٣٠٢	**

(**) غير دال

(*) دال

من الجدول السابق ، نجد أنه يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية بين متوسطي إجابات العينة يرجع إلى اختلاف فئتي سنوات الخبرة لعينة البحث بالنسبة لارتفاع نسبة الولاء لدى موظفي الإدارة.. في حين لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية بين متوسطي إجابات العينة بالنسبة لباقي أسئلة الاستبيان يرجع إلى اختلاف فئتي سنوات الخبرة لعينة البحث.

ج- اختبار "٢١" بين كل من العمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة من جهة وبين رضا العينة عن المستوى الذي وصلت إليه اليابان إداريا.

بإجراء هذا الاختبار حصلت الباحثة على الجدول الآتي:

جدول رقم (٢٠)

البيان	قيمة كا	المنوية (الاحتمال)	الدلالة
الرضا عن المستوى الذي وصلت إليه اليابان إداريا.			
العمر	٣,١١٧	٠,٣٧٤	**
المؤهل العلمي	٤,٤٣٠	٠,٨٨١	**
سنوات الخبرة	٢,٢٩٨	٠,٥١٣	**

(**) غير دال

(*) دال

من الجدول السابق ، نجد أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسطي إجابات العينة على مستوى الرضا عن المستوى الذي وصلت إليه اليابان إداريا وبين كل من : العمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة لعينة البحث.

نتائج البحث

كانت أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة هي :

- ١- أن حوالي ثلث أفراد العينة يوافقون على ارتفاع نسبة الولاء والشعور بالانتماء لدى الموظفين اليابانيين في الإدارات التي يعملون بها .
- ٢- أن أهم صور الولاء والانتماء الموجودة لدى الموظفين اليابانيين هي توفر الرقابة الذاتية ثم الحرص على إنهاء الأعمال المطلوبة منهم أولا بأول ، يلي ذلك التزامهم بالنظام ثم قيامهم بأعمال بعضهم البعض فعدم قبول الإساءة إلى منظماتهم من أي شخص كان وبأي صورة .
- ٣- أن أهم العوامل التي تساهم في غرس مشاعر الولاء والانتماء هي العوامل الإدارية وأهمها وجود الثقة المتناهية بالأقران والرؤساء والزملاء ، فتوفر الثقة بين الإدارات المختلفة وحرصها على دعم بعضها البعض ، ثم العامل التاريخي المرتبط بالألفة والمودة التي غلفت النظام الياباني الموروث ، يلي ذلك العامل الاجتماعي المرتبط بحب العمل الجماعي والحرص على توفر روح الفريق .
- ٤- أن معظم أفراد العينة متفقون على أن الأجيال الشابة من الموظفين لا تعتنق الدرجة نفسها من مشاعر الولاء والانتماء .
- ٥- أن أهم أسباب ذلك النقص يعود إلى عدم رضا الشباب عن الواقع الذي يعيشونه وعدم ثقتهم في نتائج الطرق والأساليب المتبعة ، إضافة إلى رغبتهم في التحرر من الأسلوب السائد وعدم قدرتهم على التحمل والجلد والصبر بالدرجة التي كان عليها الأفراد في الماضي .
- ٦- أن درجة الاهتمام بإصلاح حال الشباب في هذا الجانب لا تصل إلى الدرجة المتوقعة أو المطلوبة ، وقد جاء في مقدمة وسائل العلاج المتبعة توعية الأسر والمجتمع بخطورة الوضع إضافة إلى وجود توجه يلزم الخبراء بدراسة المشكلة والتعرف على أسبابها الفعلية للتمكن من حلها .
- ٧- أن أفراد العينة لا يجبذون الاستمرار في تطبيق معيار الأقدمية في الترقية ويفضلون استخدام مبدأ الكفاءة والجدارة .
- ٨- أن نسبة طيبة من أفراد العينة تتجاوز النصف بينت رضاها عن مستوى التفوق الإداري الذي بلغته اليابان ولكن بدرجات متفاوتة ، فيما كانت هناك نسبة عالية نسبيا غير راضية .
- ٩- أن اليابانيين ينظرون إلى الرضا عن الأوضاع كوسيلة تدفع للكف عن التطوير لذا فإنهم لا يبدون رضا كبيرا عن الوضع القائم ويبحثون عن الأفضل دائما .

١٠- أن أهم أسباب تفوق الإدارة اليابانية هو ديمومة الوظيفة ثم قدرة الموظفين على العمل الجاد وتحمل المشاق لفترات طويلة ، يلي ذلك توفر خاصية المسؤولية الجماعية إضافة إلى عشق العمل بصورة كبيرة تبلغ درجة الإدمان .

١١- أن ما يقارب نصف أفراد العينة يرون أن تفوق الإدارة اليابانية يتساوى مع تفوق الإدارة الأمريكية .

١٢- أن من رأى تفوق الإدارة الأمريكية على اليابانية أرجع ذلك إلى عدة أسباب أهمها الاهتمام بالقدرات الذاتية والفردية للموظفين فالوضوح والشفافية ثم وجود الأفكار الأصيلة ورعايتها ثم سرعة اتخاذ القرارات وحسن استخدام الوقت .

١٣- أن من رأى تفوق الإدارة اليابانية على الأمريكية أرجع ذلك إلى عدة أسباب أهمها عدالة التعامل مع الموظفين والتطوير المستمر وتوفر مشاعر الولاء والانتماء والجهد المتواصل والإنتاجية العالية .

١٤- أن اختلاف المؤهل العلمي لعينة البحث ليس له تأثير معنوي على إجابات العينة بالنسبة لأسئلة الاستبانة.

١٥- أن هناك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية بين متوسطي إجابات العينة يُعزى إلى اختلاف فئتي العمر في بعض أسئلة الاستبانة .

١٦- أن هناك فرق معنوي ذو دلالة إحصائية بين متوسطي إجابات العينة يعود إلى اختلاف سنوات الخبرة لأفراد العينة بالنسبة لارتفاع نسبة الولاء لدى موظفي الإدارة ، في حين لا يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية بالنسبة لباقي الأسئلة .

١٧- أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسطي إجابات أفراد العينة على مستوى الرضا عما بلغته الإدارة اليابانية وبين كل من العمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة لهم .

توصيات البحث

لقد بينت السطور السابقة أن هناك عدة عوامل ساهمت بشكل جدي في تعزيز مشاعر الولاء والانتماء في أعماق الموظف الياباني ، لذا يمكن الاستفادة من تلك العوامل والمعلومات التي ضمتها المراجع المختلفة وبيتها الدراسة الميدانية في صياغة التوصيات التي تخدم المجتمعات النامية وفقا لما يلي :

- ١- أهمية تجاوز الانتماءات أيا كانت عصبية أو قبلية ، عشائرية أو طائفية بحيث تتوحد الخطى نحو تفوق شامل يستند إلى ولاء مطلق يقوم على حب العمل والتفاني فيه حرصا على المصلحة العامة .
- ٢- الاستفادة من التقنية واستيعاب ركائزها ثم تطويعها بما يتناسب مع تركيبة المجتمع لإرساء قواعد العمل الجاد وتعزيز القيم ودعم المهارات والبحث عن المعلومة الصحيحة لبناء الإدارة الذاتية .
- ٣- إرساء قواعد التمازج بين القطاعين العام والخاص بحيث يتم تجاوز أي تعقيدات حتى يسهل على القطاعين السير قدما نحو خدمة الأهداف العامة .
- ٤- لا بد من دعم الرقابة الذاتية في نفس الموظف بالشكل الذي يدفعه لتوخي الطريق الصحيح نحو الحرص على المصلحة العامة باعتبار أن تطور بلاده ورفيها يعني بناء مستقبله ومستقبل الأجيال من بعده .
- ٥- أهمية إشراك الموظف في وضع أهداف التنظيم وفي صناعة القرارات الخاصة بعمله حتى يعمق الشعور بالولاء والانتماء داخل نفسه ويوجه سلوكياته الوظيفية .
- ٦- إعادة النظر في التمسك الشديد بالتخصص حيث أن ممارسة الموظف لأكثر من عمل داخل المنظمة ينوع خبراته ويدعم قدراته ويعزز صلاته بالآخرين .
- ٧- الاهتمام بتعليم وتدريب الموظف على مدار الوقت حيث أن اكتسابه للمزيد من الخبرة والقدرة على الأداء المتميز يدعمان جهوده التي تصب في مصلحة المنظمة .
- ٨- أهمية تعزيز العمل الجماعي من خلال الاهتمام القوي بالقيم الجماعية الموحدة التي تمنع استخدام الحوافز الفردية وتدفع إلى الشعور الجماعي بالمسئولية .
- ٩- دعم النظرة إلى المنظمة كخلية اجتماعية تحقق الأمن النفسي والاقتصادي والاجتماعي للموظف بما يقوي علاقته بها ويرسي بداخله دعائم الولاء والانتماء تجاهها .

ويبقى من المهم أخيرا الإشارة إلى أهمية العودة إلى مقومات الإدارة الإسلامية بكل ما تضمنته من أخلاقيات العمل التي كانت ومازالت نبراسا لا يمكن أن تترتب عليه أي أوجه قصور أو ضعف ، فهي الأساس الذي يضم مخزونا هائلا من المقومات السليمة التي يمكن من خلال تبنيها غرس الولاء والانتماء في نفس الموظف بأقوى الصور سعيا وراء تحقيق التقدم المذهل والتنمية الرائدة لأي مجتمع .

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية :

١- الكتب :

- *- إبراهيم المنيف ، استراتيجية الإدارة اليابانية ، الرياض : مكتبة العبيكان ، ١٤١٩هـ / ١٩٩٨ م
- *- توم بيترز ، ثورة في عالم الإدارة ، مترجم ، مصر ، ج ٢ ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، ١٤١٦هـ / ١٩٩٥ م
- *- حمدي أبو زيد ، اليابان : دروس ونماذج وإنجازات خارقة ، الرياض : مطابع الفرزدق ١٤٠٩ هـ / ١٩٨٨ م
- *- عبد السلام أبو قحف ، التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم ، ط ٤ ، الإسكندرية:المكتب العربي الحديث ، ١٤١٩هـ / ١٩٩٨ م
- *- كامل المغربي وآخرون ، أساسيات في الإدارة ، عمان : دار الفكر للنشر والتوزيع ، ١٤١٦هـ / ١٩٩٥ م
- *- لستر ثارو ، الصراع على القمة : مستقبل المنافسة الاقتصادية بين أميركا واليابان ، ترجمة أحمد بلع ، الكويت : سلسلة عالم المعرفة ، ١٤١٦هـ / ١٩٩٥ م
- *- وليم أوشي ، النموذج الياباني في الإدارة : نظرية (Z) ، ترجمة حسن ياسين ، الرياض : معهد الإدارة العامة ١٤٠٥هـ / ١٩٨٤ م
- *- وليام مور ، هريت مور ، حلقات الجودة ، مترجم ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٤٠٤هـ / ١٩٨٣ م

٢- الأبحاث :

- *- درويش عبد الرحمن يوسف ، " العلاقة بين الإحساس بفعالية وموضوعية نظام تقويم الأداء والولاء التنظيمي والرضا والأداء الوظيفي " ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مايو ١٩٩٩ م ، م (٦) ع (٢) ، جامعة الكويت
- *- راشد العجمي : " تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية " مجلة الإداري ، ذي القعدة ١٤١٨هـ ، ع (٧٢) ، مسقط : عُمان
- *- سعود العتيبي وطلق السواط ، " الولاء التنظيمي لمسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه " ، مجلة الإداري ، جمادى الأولى ١٤١٨هـ ، ع (٧٠) ، مسقط : عُمان
- *- سمير مرشد ، " المعالم الرئيسية للإدارة العامة باليابان " ، مجلة الإدارة العامة ، محرم ١٤١٢هـ ، ع (٧١) معهد الإدارة العامة ، الرياض ، السعودية
- *- عادل زايد ، تأثير القيادة ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مايو ١٩٩٩ م جامعة الكويت ، م (٦) ع (٢) ، الكويت
- *- عبد الرحيم المير ، " العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية " ، مجلة الإدارة العامة ، ربيع الثاني ١٤١٦ هـ ، م (٣٥) ع (٢) ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، السعودية
- *- ناصر محمد الفوزان ، أثر السياسة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على الولاء التنظيمي في المؤسسات العامة ، ١٤٢٤هـ ، جامعة الملك سعود ، مركز بحوث كلية العلوم الإدارية ، الرياض ، السعودية

٣- إصدارات رسمية :

*- اليابان : دولة وشعب وحضارة : مترجم ، شركة كودانشا الدولية (طوكيو : ٢٠٠٤)

٤- مقالات :

- *- سابورو أوكيتا : التجربة اليابانية ، مجلة النبأ ، جمادى الثاني ١٤٢١ هـ ع (٤٩) الرياض ص ص ١٦-٢٠
*- مجاهد مأمون ديرانية ، مرة أخرى .. كيف نجحت اليابان ؟ مجلة المعرفة ، جمادى الأول ١٤٢٥ هـ ، وزارة التربية والتعليم ، ع (١١٠) ، الرياض ، السعودية

ثانيا : المراجع الأجنبية :

1- Books :

- *- Albert Craig : Functional And Dysfunctional Aspects Of Government Bureaucracy , Ezra Vogel , ed . Japanese Organization and Decision Making , 6th prin. ,(Tokyo : Charles Tuttle Co . , 1985)
*- Dean Spitzer : Super-Motivation : A Blueprint for Energizing Your Organization From Top to Bottom . (New York : Amacom 1995)
*- Frederick F. Reichheld : The loyalty Effect : The hidden Forcebehind Growth .profits and Lasting Value. Harvard Business School Press. Boston .1996
*- Ira Chaleff : The Courageous Follower : Standing Up To And For Our Leaders . (San Francisco : Berret – Koehler 1995)
*- James Higgins : Innovate Or Evaporate : Test & Improve Your Organization .s IQ . (Winter Park 1995)
*- Jim Harris : Getting Employees to Fall in Love With Your Company . (New York : Amacom .1996)
*- Michele Bechtell : The Management Compass : Steering The Corporation Using Hoshin Planning . (New York 1995)
*- O- Young Lee .Smaller Is Better : Japan,s Master Of The Miniature (new York : Kodansha International 1984)

2- Research :

- *- Gregory K. Ornatowski : Confucian ethics and economic development : A study of the adaptation of Confucian values to modern Japanese economic ideology and institutions , Journal of Socio- Economics : Vol . 25 , Issue 5 , 1996
*- Peter T. van den Hoven , Frank P . van Valkenburg and Michael S. H. Heng : Managing information systems within Japanese companies in Europe : An empirical study , information & Management : Vol. 27, Issue 5 , November 1994
*- Samuel Ho : Transplanting Japanese management techniques , Long Range Planning : Vol. 26 , Issue 4 , August 1993
*- Seishi Nakagawa : The Japan That Mammon Rules : Where Has Our Business Etgics Gone ? Perspectives on the Professions : Vol. 12 ,no .1 , August 1992
*- Tsunao Imamura : "Administrative Organization : Centering On Central Ministries and Agencies".Administrative In Japan . Public Administration Series .No 1 (Tokyo : Institute Of Administrative Management . (March 1982)

3- Formal Issues :

- *- Annual Report FY 2001 : (April,2001-March,2002) National Personnel Authority / Japanese Government , Tokyo – Japan . December 2002