



معهد الإدارة العامة
Institute of Public Administration

مقارنة

بين تطبيقات الإدارة اليابانية وبعض الظواهر الإدارية السائدة في البحرين

إعداد: فيصل الشيخ
المدير التنفيذي لإدارة تطوير الأعمال
مسؤول تطوير المحتوى المعرفي

تمهيد

لا توجد إجراءات موحدة، أو تطبيقات معتمدة ضمن قالب واحد ثابت، تخولنا وصفها بحزمة إدارية تشكل ما قد نسميه "الإدارة البحرينية"، بما تمكنا من إجراء دراسة مقارنة، أو مقارنة على الأقل، بينها وبين نظيرتها اليابانية، إذ ما يطبق في مؤسسات البحرين سواء القطاع العام أو الخاص، هي حزمة إجراءات أو قوانين ضابطة للممارسات في القطاع العام، أو سياسات مفصلة ضمن الأساليب الخاصة لعمل هذه المؤسسات.

ملاحظات هامة

المقارنات أدناه بناء على تراكم للخبرة الشخصية من خلال ما وصلنا من تجارب إدارية متنوعة وعديدة بالأخص من قبل موظفي القطاع العام، تمثل هموما إدارية ونوعا من المشاكل العالقة التي تحتاج لحلول تعيد ضبط البوصلة الإدارية باتجاه صحيح. وللوصول إلى نتائج أكثر دقة وواقعية، نحتاج إلى القيام بمسوحات أو استبيانات أو مقابلات تشمل الموظفين والمسؤولين لاختبار تطبيق مختلف الأساليب الإدارية من عدمها والاكتفاء بها إما كنصوص أو شعارات.

تأثير العلوم الإدارية على المستوى المحلي البحريني



لا يوجد نص مباشر محدد معني بـ"الإدارة البحرينية" كقالب تبنى عليه كافة العمليات، إذ هناك تصريحات مفترقة تشير إلى كون العامل البشري "أحد ثروات الوطن" التي تستدعي الاهتمام، إضافة للتعريف الموجود تحت خانة "من نحن" في موقع معهد الإدارة العامة، والذي يحدد فيها إطار عمله الهادف إلى الارتقاء بالأداء الحكومي في مجال السياسات والاستراتيجيات وإدارة الموارد والتغيير وتطوير الخدمات الحكومية، من خلال تطوير المهارات والسلوك والمعرفة بالتعلم والتدريب والمساهمة في عملية صناعة القرار بالاستشارات، وحل المشكلات بوسائل البحث العلمي، وبناء وتطوير القدرات بواسطة التقييم والإرشاد الشخصي، كما يعمل المعهد على نشر الوعي وثقافة الأداء الحكومي بالاتصال الاستراتيجي.

تأثير "الإدارة اليابانية" على المستوى المحلي الياباني



- الإدارة اليابانية أحد عوامل النجاح والتطور ودفع عجلة التنمية الاقتصادية
- السلوك الإداري مصدر إلهام للعديد من المؤسسات والشركات

مفاهيم شهيرة في "الإدارة البحرينية - معهد الإدارة"



- من خلال استعراض الرؤية والرسالة:
- أداء حكومي متطور لتنمية مستدامة
- تطوير الأداء لتقديم الخدمات المواكبة للتطلعات التنموية
- بناء القدرات لتتماشى مع التغيير الإبداعي للتطوير المستمر، ولصناعة السياسات والاستراتيجيات الضامنة لتحقيق التنمية المستدامة

مفاهيم شهيرة في "الإدارة اليابانية"



- التحسين للأفضل
- التحسين المستمر

أولاً

العناصر المشكلة لمفهوم الإدارة
(اليابانية - البحرينية في مقابلها) إن وجدت



1- التوظيف مدى الحياة

البحرين



- حالياً، نادراً ما يكون التوظيف بشكل مباشر بعد التخرج
- الأمان الوظيفي منحصر في مفهوم (أن الوظيفة الحكومية مضمونة) فلا يمكن الاستغناء عن خدمات شخص إلا إذا ارتكب نوعية معينة من التجاوزات
- العرف السائد هو ألا يتضرر الموظف الحكومي وقت الأزمات
- الانتقال لوظيفة أخرى وارد جداً، خاصة إذا ارتبط بمنصب وراتب أفضل
- معرفة نسبة استمرارية العمل في مكان واحد تحتاج لعملية مسح وتحديد الأسباب التي غالباً ما تكون نتيجة التطور الوظيفي وحسن الإدارة والتعويل الدائم على التقدير والترقي

اليابان



- التوظيف بشكل مباشر بعد التخرج
- تقديم الدعم والأمان الوظيفي
- عدم تضرر الموظفين وقت الأزمات
- غالباً لا ينتقلون لوظائف أخرى
- استمرارية العمل كرد للجميل والشعور بالانتماء

2- الترقية والأجور بحسب الأقدمية

البحرين



- ليست معياراً ثابتاً، كثير من الحالات تبين أن تحديد الأجور موثق في جدول الدرجات المعتمد في ديوان الخدمة المدنية، لكن توجد حالات لصغار في السن، وأصحاب خبرة وعمل قصيري المدى، لكن أجورهم تفوق رواتب من هم أكبر سناً وخدمة
- تحديد الأجور يعتمد على المسمى الوظيفي، غالباً
- حركة الأجور والرواتب تحظى بنسبة كبيرة من التحكم فيها من قبل المسؤولين المباشرين للموظفين وتوصياتهم

اليابان



- تحدد الأجور بحسب مدة الخدمة والسن
- لا تعتمد على المسمى الوظيفي ونوعية العمل
- لم يتم التوضيح بشأن نسبة تحكم المسؤولين في هذا الجانب

3- اتحاد النقابات داخل الشركات

البحرين



- أحيانا قد يؤثر حراك النقابات المهنية على عملية اتخاذ القرار
- بعض حراك النقابات يتم بطريقة "صناعة جبهة ضد" في مواجهة المؤسسة
- يعزز من حقوق الموظفين المطالب بها داخل المؤسسة. لكن عادة لا تتم بطريقة خالية من التشنج والخلافات التي تطفو على السطح وتتناقل في الصحافة أو بشكل أكبر في وسائل التواصل الاجتماعي

اليابان



- التأثير على اتخاذ القرار في سوق العمل
- تعزيز تواجد الموظفين داخل المنشأة

ثانيًا

السمات الأساسية في الإدارة
(اليابانية - البحرينية في مقابلها) إن وجدت



1- المبادئ والقيم وثقافة المنظمة

البحرين



- لا يوجد تحديد شامل للمبادئ والقيم معمم على كافة قطاعات الدولة
- بعض القطاعات تنشر الرؤية والرسالة والأهداف الرئيسية وقد تغفل أهمية نشر القيم
- موقع المعهد السابق كان يتضمن القيم بخلاف الحالي. (قيمنا: العدالة المؤسسية الثقة، روح الأسرة الواحدة، الاحترافية وجودة الخدمات، الشراكة في الإنجاز)
- قد تعتبر القيم المنشورة في موقع ديوان الخدمة المدنية قيمةً شاملة لقطاعات الدولة، لكن بملاحظة أنها مختصة بالديوان (المصادقية والأمانة والنزاهة، المعرفة والمهنية، الإتقان، الحزم والانضباط، العدالة والمساواة، الانتماء للمؤسسة، الشفافية، العمل الجماعي، المبادرة والإبداع)
- هناك حاجة إلى "اختبار مدى الالتزام بالقيم" من خلال فحص التطبيقات والعمليات ومدى استنادها أو انطلاقها من هذه القيم

اليابان



- أساس فلسفة الإدارة اليابانية
- القيم ترمز للهدف الجوهرى من وجود المؤسسة
- رفض التوسع وزيادة المبيعات على حساب القيم الأساسية
- القيم تمثل حجر الأساس للمؤسسة
- المبادئ والقيم لا بد من وضعها بشكل مكتوب مفهوم
- توحيد قيم العمل الأساسية وتجنب تصادمها مع المصالح والرؤى

هذه السمة تقسم لأربع نقاط رئيسية

النقطة الرابعة:
الصدق المفرط

النقطة الثالثة: الاتحاد
والوحدة والجدية بالعمل

النقطة الثانية: احترام
الإنسان وتقديره

النقطة الأولى: القيادة
القائمة على الانسجام

1- المبادئ والقيم وثقافة المنظمة

النقطة الأولى: القيادة
القائمة على الانسجام

البحرين



- غالبا تكون القرارات فردية من القائد، باستثناء بعض القطاعات
- قد تكون أحد الاستراتيجيات لإحكام السيطرة (فرق تسد)
- ميزان التوازن والمساواة غالبا ما يكون "نسبي" بحسب وجهة نظر الشخصية
- قد يتخذ القرار، وبعدها يتم استشارة فريق العمل.
- قد تكون هناك ظروف قاسية لبعض الموظفين بخلاف الآخرين
- غالبا قوة الفرد تغطي على الجماعة
- إبراز القائد في المنظومة هو العرف الطائفي، وقد لا يظهر أبدا أصحاب الجهود الفعلية ويظلون خلف الكواليس
- لا يمكن للتغيير أن يكون إلا بفعل فاعل

اليابان



- القائد لا يفرض رأيه بشكل يخالف آراء الموظفين
- القائد لا يخلق أجواء تؤدي لعدم الانسجام
- القائد يحقق التوازن والمساواة بين أعضاء المؤسسة
- القرار يتخذ بعد استشارة فريق العمل
- لا يوضع الموظفون تحت ظروف قاسية تخل بالتوازن
- القائد يستدعي قوة الجماعة بدلا عن قوة الفرد
- القائد يذوب في المجموعة ولا يبرز ذاته
- مسألة التغيير تحدث بشكل طبيعي وتلقائي دون التدخل في إحداثها

1- المبادئ والقيم وثقافة المنظمة

النقطة الثانية: احترام الإنسان وتقديره

البحرين



- الإنسان هو العنصر الأساسي، هو الشعار المرفوع دائما
- هناك حالات إدارية تكشف أن التعامل مع الجميع نسبي ومتفاوت، ويصعب تحقيق التعامل المبني على المساواة وعدم التفرقة
- المستوى الإداري والمنصب يحدد غالبا مدى إرتفاع أو إنخفاض مستوى الاحترام عند البعض
- الطموح السائد لدى الكثيرين يتمثل بالسعي لإيجاد بدائل ووظائف أخرى، توفر لهم بيئة أفضل، راتب أفضل، وتعامل أفضل
- بعض القطاعات فيها معادلة العمل أولا والإنسان ثانيا
- هناك عديد من الأمثلة على بيئات طاردة للإنسان، بسبب عدم الاهتمام بالكوادر البشرية

اليابان



- الإنسان هو العنصر الأساسي في نجاح أو فشل المؤسسة
- التعامل مع الجميع على أساس الاحترام والعدل والمساواة وعدم التفرقة
- مستوى الاحترام غير مقرون بالمستوى الإداري أو المنصب أو الدرجة العلمية
- الموظف غالبا يعمل في منشأة واحدة طوال حياته لشعوره بالانتماء لها نتيجة العدالة
- الإنسان أولا والعمل ثانيا
- الاهتمام بالإنسان يساعد على خلق البيئة المناسبة للعمل

1- المبادئ والقيم وثقافة المنظمة

النقطة الثالثة: الاتحاد والوحدة والجدية بالعمل

البحرين



- قليل من القطاعات يطبق أسلوب العمل الجماعي، إذ السمة الغالبة تتمثل بالعمل الفردي، أو إن كان من عمل جماعي، فإن البروز الإعلامي فردي للمسئول الأعلى، أو المحسويين ضمن مجموعته
- هناك طاقات وكفاءات، لكن مكانها "مقاعد البدلاء" دون فرصة للعب
- الشعار المرفوع في بعض القطاعات يركز على (العمل الجماعي)، لكن تسليط الأضواء على الفرد غالباً وليست الجماعة

اليابان



- أسلوب عمل الموظفين أشبه بفريق كرة القدم
- لا يوجد عمل فردي بل عمل فريق واحد

1- المبادئ والقيم وثقافة المنظمة

النقطة الرابعة: الصدق المفرط

البحرين



- الالتزام التام بالأوامر وتنفيذها وعدم مخالفتها، مسألة تحتاج إلى استقصاء للكشف عن نسبة الالتزام
- قد توجد حالات لمخالفة الفرد للجماعة والتصرف بشكل فردي، وقد تكون الحالات تمثل مسئولين في قطاعات يمارسون نهجاً لا يتوافق مع التوجه العام للحكومة
- التزام السرية والصمت بشأن العمل وتفاصيله مسألة نسبية، إذ نادراً ما يتم رصد الإعلان عن تطبيق عقوبات على إفشاء أسرار العمل

اليابان



- الانصياع للأوامر وتنفيذها والمحافظة على المبادئ
- الالتزام بأدق التفاصيل المطلوبة والمحددة من قبل الإدارات العليا
- الفرد لا يمكنه مخالفة الجماعة والتصرف بشكل فردي
- عدم الخوض في الأمور التي لم يتم التخطيط لها جماعياً من قبل
- العمل بجدية وصدق وصمت والحزم في أدق الأمور

2- الإدارة الاستراتيجية

البحرين



- في ظل السعي للبروز الإعلامي وإدراج مصطلح "إنجاز" في كل عمل، يلاحظ أن بعض القطاعات تبحث بشكل كبير عن "النجاح السريع"، بالتالي الأهداف قصيرة المدى سائدة، لكنها لا تؤسس لأهداف بعيدة المدى ذات ديمومة
- يتشابه الطموح هنا بشأن البقاء والاستمرارية والنمو على المدى الطويل، لكنه ينقسم ما بين طموح جماعي كمنظومة، وما بين طموح فردي لمسؤولين

اليابان



- إدارة لا تبحث عن النجاح السريع وتعمل على أهداف قصيرة المدى
- طموحها: البقاء والاستمرارية والنمو على المدى الطويل

هذه السمة تنقسم لثلاث نقاط رئيسية

النقطة الثالثة:
التكتل وتسلسل
الشركات

النقطة الثانية:
النمو بعيد المدى

النقطة الأولى: التوجه
بحسب احتياجات العملاء

2- الإدارة الاستراتيجية

النقطة الأولى: التوجه بحسب احتياجات العملاء

البحرين



- رسم السياسات في بعض القطاعات يتم بمعزل عن دراسة اتجاهات العملاء، وهذا ما تثبته موجات النقد والاستياء والتعبير عن ذلك من قبل الجمهور
- هناك بعض الشواهد تبين تقديم المصلحة الربحية على حساب العميل
- رضا المجتمع، وكسب ثقة العميل، التبادلية في الثقة، كلها عناصر تحتاج لاستقصاء ميداني ليتم تحديد نسب تحققها على أرض الواقع

اليابان



- ترسم سياساتها بحسب رغبات العميل واحتياجاته وإعطائه الأفضلية
- الامتناع عن تقديم الأرباح على حساب رغبة العميل
- إرضاء المجتمع لبناء اسم تجاري ذو سمعة قوية
- كسب ثقة العميل ليسهل تقديم المنتجات على المدى الطويل
- أساس العمل يتسم بالثقة المتبادلة مع العملاء

النقطة الثانية: النمو بعيد المدى

البحرين



- يفترض أن العمليات الإدارية تنظر للمدى البعيد، باعتبار وجود محددات وأهداف يجب الوصول لها مثل رؤية المملكة 2030
- هناك شبه قناعة بأن التوسع هدف دائم، ومضاعفة الأرباح مؤشر للنجاح
- أغلب القطاعات تخاطر بمخططات توسعية تفوق طاقتها الإدارية والمالية وقد لا تكون ضمن اختصاصاتها الأصلية

اليابان



- الفلسفة الإدارية تعتمد على النمو بعيد المدى
- لا تطمح للتوسع غير المدروس أو مضاعفة الأرباح
- التركيز على البقاء والاستمرار لفترات طويلة
- تحقيق نسبا غير مرتفعة النمو لكنها مستدامة لمدة طويلة
- عدم المخاطر بخطط توسعية لا تتناسب مع قدرة المؤسسة

2- الإدارة الاستراتيجية

النقطة الثالثة: التكتل وتسلسل الشركات

البحرين



- عملية الترابط قد تلاحظ في بعض القطاعات التي تمثل نموذجاً للتناغم والعمل السلس بين القطاعات أو الإدارات المختلفة
- الصورة النمطية السائدة تبين وجود صراعات وتشنجات في كثير من القطاعات بين الإدارات أو الأقسام الموجودة فيها

اليابان



- تركز على التكتل وتسلسل الشركات داخل المجموعة الواحدة عبر خلق الترابط

3- إدارة الموارد البشرية

تمتاز بأسلوب خاص ينقسم لنقطتين

النقطة الأولى: التوظيف الجماعي بشكل دوري

البحرين



- هناك آلية متبعة للتوظيف الحكومي، محددة في إجراءات ديوان الخدمة المدنية، وإعلان الشواغر والوظائف، وحتى في حال رغبة قطاعات معينة في توظيف أشخاص معينين، لابد من ربطها بآلية ديوان الخدمة
- هناك بعض المعارض المهنية تقام لطلاب السنة الجامعية الأخيرة
- عملية تدريب الموظفين الجدد موجودة من خلال معهد الإدارة العامة

اليابان



- معظم المؤسسات تفتح مجال التوظيف طوال العام
- طلاب السنوات الأخيرة في الجامعات يحضرون ملتقيات للتوظيف الجماعي
- تجنب إضاعة الوقت في عملية التوظيف والبحث عن الوظائف بالنسبة للخريجين
- بدء تدريب الموظفين منذ يومهم الأول

3- إدارة الموارد البشرية

النقطة الثانية: التنقل في المنظمة بغض النظر
عن الخلفية الدراسية والمسمى الوظيفي

البحرين



- التخصص هو العرف السائد، وإن حصل تدوير فهو مقرون إما بالتخلص من أفراد في مواقع معينة، أو إبعاد بدافع العقاب
- عملية الإعارة لمؤسسة أخرى تحصل في حالات نادرة، بالأخص في الاعارات الخارجية، أما الاعارات الداخلية فهناك أمثلة عليها هدفها تحقيق منفعة شخصية للشخص عوضا عن منفعة اكتساب الخبرة
- الفلسفة السائدة غالبا تعتمد على "بروز قدرات الفرد" عوضا عن الاعتماد على قدرات الجماعة

اليابان



- التدوير من أساسيات الموارد البشرية
- التدوير يركز على اكتساب الخبرة في كل موقع عمل
- انعدام فلسفة الاعتماد على قدرات الفرد الواحد
- بناء قدرة معرفية مشتركة للاعتماد على أكبر عدد من الموظفين
- نقل الموظف لعدة أقسام خلال أول 10 سنوات
- إعارة الموظف لمؤسسة أخرى لاكتساب الخبرة وتقوية العلاقات

4- إنجاز المهام الإدارية

وتندرج تحتها
أربعة نقاط:

النقطة الأولى: الضبابية في تقسيم مسئوليات العمل

البحرين



- هناك وضوح وتحديد بالنسبة للوصف الوظيفي
- تقسم المهام بحسب المسمى الوظيفي غالبا
- يمكن وضع أهداف معينة بأفراد إضافة للأهداف المعنية بالأقسام والمجموعات
- تغيير مهام العمل يمكن أن تتم بشكل مباشر من قبل المسئول صاحب القرار
- لا توجد "ضبابية" على الورق، بل قد توجد في عملية إكمال المهمات والمشاركة في المعلومات

اليابان



- تعتمد عدم الوضوح في إعطاء الوصف الوظيفي
- لا تقسم المهام بحسب المسمى الوظيفي
- توضع الأهداف الأساسية للأقسام والمجموعات وليس للأفراد
- التركيز على التعاون والتضامن في تحقيق الأهداف العامة
- المهاجم يلعب مدافعا، والمدافع يلعب مهاجما

النقطة الثانية: مبدأ العمل والتفكير من أرض الحدث

البحرين



- التخطيط النظري طاغ بشكل كبير، والدليل كثرة الاجتماعات وطول مدتها
- عملية النزول إلى الأرض غالبا ما تكون عند حصول مشكلة، أو تكون بعد توجيهات مباشرة وصريحة من رئيس الحكومة أو النائب الأول

اليابان



- لا يمكن الاكتفاء بالتخطيط بدون العودة لأرض العمل
- تقليل الاعتماد على التخطيط النظري

4- إنجاز المهام الإدارية

النقطة الثالثة: مشاركة المعلومات

البحرين



- عملية إخفاء المعلومات عن بعض الموظفين موجودة، ومقرونة بحسب المنصب والمسؤوليات
- هناك إهمال في بعض المواقع بشأن مشاركة المعلومات أو صناعة القرارات
- لا تعتبر أحد الأسس الثابتة في العمل

اليابان



- أحد الأركان الأساسية في العمل
- تشمل مشاركة المعلومات الجميع من رأس الهرم حتى الموظف المستجد

النقطة الرابعة: توحيد الآراء بشكل مسبق

البحرين



- لا تحصل في كثير من الاجتماعات، وهو ما يحولها لأشبه بجلسات العصف الذهني، أو النقاش الذي يتبنى عدة أفكار متضادة
- أغلب الاجتماعات طويلة ولا تلتزم بالوقت المحدد سلفاً

اليابان



- توحيد الآراء قبل الاجتماعات من خلال مسودات تتضمن المقترحات
- تسهل العملية اتخاذ القرارات في الاجتماع لتجنب إضاعة الوقت والجهد

الخلاصة

هناك فروقات واضحة بين أسلوب الإدارة الياباني وبين الواقع الموجود في البحرين، لكن ما يتضح كأبرز السمات يتمثل في التالي:

- الالتزام بالقيم والمبادئ وتعزيز معايير المساواة والعدالة وإتاحة الفرص للتطور
- الجماعية تغطي على الفردية، والقائد هدفه تنمية المنظومة بأفرادها وليس شخصه فقط
- الوضوح في الأهداف وعدم التشتت في العمليات عبر التوسع على حساب الطاقة المالية والبشرية
- صناعة بيئة مثالية للعمل تخلق الولاء المؤسسي وتغطي فيها ممارسات الشفافية والصدق
- التطور الوظيفي للفرد لا يجب أن يتوقف عند سقف أو منصب، ومشاركة المعلومات تشمل الجميع

التوصيات

هناك فرصة لوضع تصور لمبادرة تكون بمثابة "دليل ممارسات" لما يمكن تسميته "أسس الإدارة البحرينية"، من خلاله يتم التالي:

- "وضع تعريف شامل لـ"الإدارة البحرينية"
- تحديد قيم ومبادئ أساسية للعمل الإداري البحريني بحيث تكون أساسا تتفرع منه كافة المبادئ والقيم لكل المؤسسات والقطاعات
- وضع أسس للعمل الإداري الصحيح بحسب تفريعات محددة، تتناول مجمل الجوانب المرتبطة بمنظومة العمل، تطوير الموظفين، الإدارة الصالحة، تفعيل حزمة القيم والمبادئ
- يمكن صناعة سيناريوهات ومواقف إدارية تحصل بتكرار في بعض مواقع العمل، وكيفية التعامل معها ومعالجتها
- يمكن إصدار كل ذلك في كتيب بعنوان "أسس الإدارة البحرينية الحديثة"، على سبيل المثال لا الحصر