

**النظرية اليابانية في الإدارة وإمكانية تطبيقها بالمنظمات العراقية
(دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في عدد من المنظمات في محافظة
نينوى)**

نبيل حازم الشيخ (1)

سلوان عبد الغني عبد الرحمن (2)

المخلص

يتناول هذا البحث تحليل إمكانية تطبيق النظرية اليابانية واختبارها في الإدارة بالمنظمات العراقية، وقد تم صياغة فرضية رئيسية تم اختبارها إحصائياً، واستخدمت استمارة الاستبانة لجمع البيانات عن عينة البحث، وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

- 1- اظهر البحث نتائج تتراوح ما بين (مشجعة) إلى (متوسطة) ولم تظهر أي نتيجة (غير مشجعة).
- 2- هناك ميل لدى المدراء لتطبيق المنهج الياباني على الرغم من وجود بعض المعوقات الخارجية عن سيطرتهم كالظروف السياسية والأمنية والاجتماعية والاقتصادية.
- 3- برزت بعض النتائج السلبية -من وجهة نظر المرؤوسين- كعدم إشراك المرؤوسين باتخاذ القرارات الإدارية، وعدم تحقيق العدالة في منح الحوافز، والمحابة في تطبيق التعليمات، وعدم الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي، وعدم توازن الراتب مع الجهود المبذولة، والحاجة إلى تأمين الحياة الكريمة للعاملين وعوائلهم.

كما قدمت عدد من التوصيات المنسجمة مع هذه الاستنتاجات أهمها:

1. تعميق ثقافة مشاركة المرؤوسين باتخاذ القرارات الإدارية.
2. مشاركة العاملون في دورات تدريبية خارج القطر لبناء التراكم المعرفي.

Abstract

The present research examines the possibility of applying the Japanese theory of management on Iraqi organization. The hypothesis set is a statistically tested one. Questionnaire is used as a method for collecting data. The research has come up with a set of conclusions.

الاستلام:
2010/08/24

(1) مدرس مساعد، المعهد التقني، الموصل.

(2) مدرس مساعد، المعهد التقني، الموصل.

The most important ones are the following:

- 1- The results ranged between (highly encouraging) to (medium encouraging), there were no un encouraging results.
- 2- There is a clear tendency for managers toward applying the Japanese theory despite the out of control obstacles, like the economical, political, and security circumstances.
- 3- According to employees, there are some negative aspects, such as:
giving no chance for the employee to participate in making decisions, inequality of motivations, discrimination in applying instructions, job un stability and feeling of insecurity, little salary amounts in comparison with the effects, in addition to the need of providing a fine suitable life for the employee and their families.

المقدمة

المنتبع للتجربة اليابانية ما بين خسارتها الحرب عام 1945 وبلوغ أوج ثورتها العلمية والصناعية في ثمانينات القرن الماضي يخرج بدرس مفاده أنه يتوجب على الدول النامية أن تستنهض قيمها الأخلاقية وثقافتها وسمات مجتمعاتها المعنوية وتسخرها في خدمة اقتصادها فضلاً عن مواردها الطبيعية. ولعل ما حصل في العراق على مدى العقود الثلاث الماضية من حروب وحصار وتدمير للبنى التحتية مشابه لحد ما لما حصل في اليابان آنذاك، وإذا كان اليابانيون قد استلهموا قيمهم وأخلاقياتهم وتماسكهم العائلي وتأكيدهم على معالم البعد المعنوي أكثر من الأبعاد المادية لابتداع نمطهم الخاص في الإدارة كأسلوب متميز من أساليب الإدارة الشائعة، فالعراقيون يمكنهم أن يحذوا حذوهم إذا ما استنهضوا قيمهم وأخلاقياتهم وثقافتهم وتاريخهم العريق والسمات العشائرية الأصيلة التي لا تقل شأناً عن مثيلاتها عند اليابانيين، فضلاً عن وفرة الموارد الطبيعية في العراق وبالأخص النفط للنهوض بالاقتصاد العراقي إلى مصاف الدول المتقدمة في العالم.

المبحث الأول

منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تحظى التجربة اليابانية باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي، وتسعى العديد من الدول لنقل آفاق هذه التجربة وتطويعها ايجابياً لتطوير مجتمعاتها الإنسانية في ميدان تطوير الإنتاج والإنتاجية لمواجهة التحديات العالمية المعاصرة التي تحتم على المنظمات الاقتصادية كافة ومنها منظماتنا العراقية انتهاج الأسلوب العلمي

النظرية اليابانية في الإدارة وإمكانية تطبيقها بالمنظمات العراقية...

الواعي في مواجهة هذه التحديات واستثمار الطاقات الإنسانية بكفاءة وفاعلية أكبر. ويمكن صياغة مشكلة البحث كما يأتي:

- 1- هل أن التجربة اليابانية تحظى باهتمام منظماتنا العراقية؟
- 2- هل يمكن تطبيق التجربة اليابانية في منظماتنا العراقية؟

ثانياً: أهمية البحث

تظهر أهمية البحث من خلال ما يأتي:

- 1- تركيز البحث على معالم البعد المعنوي أكثر من الأبعاد المادية في تحليل ملامح الإدارة وسماتها في المنظمات العراقية المبحوثة من خلال استبيان مستنبط من ملامح الإدارة اليابانية وسماتها بعدها تمثل نمطاً خاصاً مستلهماً من قيم المجتمع الياباني وأخلاقياته الموازية لقيم المجتمع العراقي وأخلاقياته.
- 2- كونه واحداً من البحوث التي تشكل اغناء للدراسات التطبيقية للإدارة المعاصرة في المنظمات العراقية.
- 3- يؤول البحث إلى تقديم نموذج جديد للإدارة في المنظمات العراقية بالاستفادة من مزايا الإدارة اليابانية.

ثالثاً: هدف البحث

يهدف البحث إلى بيان إمكانية تطبيق النظرية اليابانية في الإدارة في المنظمات العراقية بالاعتماد على معالم البعد المعنوي المستمدة من السمات المشتركة للمجتمعين الياباني والعراقي وذلك بتحليل أسس النظرية اليابانية وسماتها ومقارنتها مع الملامح والسمات المناظرة في المنظمات العراقية من خلال استبانة ميدانية لعينة من المنظمات في محافظة نينوى، وذلك مساهمة من الباحثين في اغناء الجانبين النظري والميداني لموضوع البحث.

رابعاً: فرضية البحث

اعتمد الباحثان على الفرضية الآتية:

(يمكن تطبيق النظرية اليابانية في الإدارة في المنظمات العراقية بعدد أن النظرية اليابانية تؤكد على معالم البعد المعنوي المستمد من سمات المجتمع الياباني المتمثلة بأخلاقيات المجتمع الياباني والتماسك العائلي والصفات العشائرية، وكل هذه السمات هي سمات متأصلة في المجتمع العراقي يمكن استثمارها في المنظمات العراقية على غرار التجربة اليابانية).

خامساً: حدود البحث

- 1- الحدود الزمانية: إن الحدود الزمانية لهذا البحث تتوقف على الفترة الزمنية التي اجري فيها هذا البحث وهي الفترة المحددة ما بين مايس/ 2010 وكانون الثاني/ 2011.
- 2- الحدود المكانية: يتحدد البحث مكانياً بالمواقع التي اجري فيها هذا البحث وهي الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، والشركة العامة لصناعة الأثاث المنزلي في الموصل، والمعهد التقني في الموصل.
- 3- الحدود البحثية: تتركز الحدود البحثية للدراسة على أسس النظرية اليابانية وسماتها في الإدارة وإمكانية تطبيقها في المنظمات العراقية.

سادساً: أسلوب جمع البيانات وتحليلها

استخدم الباحثان الطرق الآتية في جمع البيانات:

1. الكتب والرسائل الجامعية والبحوث المنشورة على شبكة الانترنت , لأغراض استنباط أسئلة الاستبانة في ضوء الرؤية العلمية المتحققة من خلال استطلاع مجموعة من المصادر العلمية التي تتناول النظرية اليابانية منها (حمود, 2000, 35), (الخطيب, 2008, 12-17), (القيوتي, 2000, 140), (العتيبي, 2005, 97), (سلمان, 1999, 45).
2. استمارة الاستبانة: فيما يخص الجانب الميداني اعتمد الباحثان على استمارة الاستبانة كأداة رئيسة للحصول على البيانات الخاصة بعينة البحث، فقد تم تصميم استمارتين، الأولى مخصصة للمدراء، والثانية للمرؤوسين، إذ إن تطبيق النظرية اليابانية في الإدارة لا يتحقق إلا بتوفر سمات محددة لدى المدراء كالإدارة الأبوية، الاستعداد لإشراك المرؤوسين بالقرارات الإدارية، العدالة وعدم المحاباة... الخ، وللمرؤوسين كالتعاون والعمل بروح الفريق الواحد، الحرص على المصلحة العامة والممتلكات العامة، الالتزام والانضباط الذاتي بالعمل... الخ.

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (من 1- 5 نقاط) لاستخراج نتائج

الإجابات على وفق ما يأتي:

- 1- تُوْشر الإجابة الحاصلة على نقطة واحدة (لا اتفق تماماً) على إجابة غير مشجعة (سلبية) وعبارة (اتفق تماماً) الحاصلة على خمسة نقاط على إجابة مشجعة (إيجابية)، في حين تحصل الإجابات الأخرى الواقعة بينهما على النقاط الآتية: (لا اتفق- نقطتين، محايد- 3 نقاط، اتفق- 4 نقاط)، (انظر الملحقان 1 و2).
- 2- استخراج المتوسط العام لتلك الإجابات (جدول ذو الرقم 2).
- 3- تصنيف المتوسطات إلى ثلاث فئات متساوية تمثل الإجابات (غير المشجعة- المتوسطة- المشجعة) وهذه الفئات هي من (صفر- 1,7) نقطة وتمثل الثلث الأول بمثابة إجابات غير مشجعة، ومن (1,8- 3,3) نقطة وتمثل الثلث الثاني بمثابة

النظرية اليابانية في الإدارة وإمكانية تطبيقها بالمنظمات العراقية...

إجابات متوسطة، في حين يكون الثلث الثالث من (4,3-5) نقطة وهي الإجابات المشجعة.

4- تحليل كل إجابة حسب موقع متوسطها العام في التصنيف الثلاثي (الوارد في فقرة (3).

5- اختبار فرضية البحث إحصائياً.

المبحث الثاني

الإطار النظري للبحث

أولاً: التجربة اليابانية

لقد حظيت التجربة اليابانية باهتمام واسع النطاق وأصبحت اليوم موضع إعجاب العديد من الباحثين والمتطوعين لنقل آفاق التجربة وتطويعها إيجابياً لتطوير المجتمعات الإنسانية الناهضة في مضمار تطوير الإنتاج والإنتاجية كماً ونوعاً، وبما إن الظروف البيئية لليابان مشابهة لحد بعيد لواقع المجتمع العربي فإن التجربة التي تحققت لديها ولدى الأمم الشرقية الأخرى يمكن أن تكون مثلاً رائعاً يُحتذى به للنهوض بواقع المجتمع العربي. وإن دراسة آفاقها وتحليلها من شأنه أن يقود إلى استنتاجات قادرة على خلق الأمل في النهوض بهذه المجتمعات من النواحي العلمية والتقنية (حمود, 2000, 42).

ثانياً: نظرة تاريخية حول اليابان

تبلغ مساحة اليابان حوالي 352.432 كم مربع. ويزيد عدد سكانها على 155 مليون نسمة. وتتميز بكثافة سكانية عالية تبلغ حوالي 306 نسمة للكيلو متر المربع الواحد. وهي أعلى كثافة سكانية في العالم مقارنة بأغلب الدول المتقدمة الأخرى. إن النظام الاقتصادي السائد في اليابان هو نظام رأسمالي. وإن الفكر التربوي للشعب الياباني يستند إلى أساس (تقديس العمل) وعبادته وعده منجها يستمد منه الفرد الياباني أسس التفاعل الفعال بين أقرانه من أبناء جنسه. وإن الإدارة في اليابان تعود جذورها تاريخياً إلى واقع القيم الحضارية والثقافية والتربوية للمجتمع الياباني والذي ساهم في بناء مجتمع أطلق عليه اسم مجتمع الاتفاق والإجماع (حمود, 2000, 18-19).

ثالثاً: النهضة اليابانية

وضع الإمبراطور (ميجي) وحكومته برنامجاً واسعاً للإصلاحات وإعادة البناء كان نقطة البداية لتحديث الاقتصاد والصناعة اليابانية (سلمان, 1999, 11), وقد شمل هذا البرنامج جميع نواحي الحياة, فقد عمل على تحديث كل المؤسسات (التعليم, الصناعة, منظمات الأعمال, التجارة وحتى النظام العسكري).

وكان الجهد التصنيعي الياباني يهدف إلى جعل اليابان قوة عسكرية رائدة وقائدة بهدف توسيع سيطرتها في آسيا، وقد تحولت اليابان إلى دولة صناعية بعد انتهاء الحرب العالمية الأولى (العلي، 2000، 157).

وسخرت اليابان كل طاقاتها ومواردها في الفترة ما قبل الحرب العالمية الثانية لتوسيع سيطرتها على الأرض بالقوة العسكرية ولكن بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية كانت اليابان قد دمرت وانتهت بشكل كامل وساد الاعتقاد آنذاك إن اليابان قد انتهت كدولة ولا يسعها أن ترتقي إلى الدول المتقدمة، ولكن الصناعيين في اليابان عقدوا العزم على إعادة بناء الاقتصاد وبأسرع ما يمكن وقد تحقق لهم ذلك. وبعد حصولها على الاستقلال السياسي في عام 1952 تمكنت اليابان من إعادة بناء مؤسساتها الاقتصادية. وبحلول منتصف السبعينات أصبحت اليابان الدولة الرائدة في صناعة السفن والطائرات والصناعة العسكرية والصناعات الكيماوية وصناعة السيارات والالكترونيات والتكنولوجية المتقدمة (العلي، 2001، 160).

رابعاً: النظرية اليابانية في الإدارة

استوحى العالم الياباني (وليم أوشي) مبادئه من المجتمع الياباني وثقافته وما ورثه من عادات وتقاليد وقيم حضارية وثقافية وتربوية فطرح نظرية تجسد حقيقة معالم المجتمع الياباني من خلال مرتكزات ثلاثة هي: (الثقة- المودة- المهارة)، وقد استندت هذه النظرية إلى الأسس والسمات الآتية: (الخطيب، 2008، 12-17) و(سلمان، 1999، 45-46) و(حمود، 2000، 19-35-88) و(الاحمري، 2007، 1) و(زيادة، 2009، 115) و(ال تويم، 2007، 1) و(العلي، 2007، 522-523) و(حسين، 2008، 1).

1. تحقق الأمن الوظيفي للموظف مدى الحياة: تتضح السياسات الموضوعية التي اعتمدها الإدارة اليابانية من خلال اختيار الموظفين وتعيينهم في انتقاء أفضل العناصر المؤهلة من المرشحين للعمل اعتماداً على مستوى الإعداد العلمي والتفوق الدراسي، ويحدد الإنسان الياباني مستقبله في الحياة العملية مبكراً، فخريجي الجامعات المتميزة يمكن لهم أن يحصلوا على فرصة عمل في الشركات والقطاعات الاقتصادية المتميزة، وخريجو المعاهد والمدارس يمكنهم العمل في المزارع والقطاعات الاقتصادية ذات المزايا الأقل. ويعدّ مبدأ العمل أو التوظيف مدى الحياة أحد الجوانب الشائعة في المؤسسات الاقتصادية اليابانية، فالموظف أو العامل في نظام المنشآت اليابانية لا يمكن أن يطرد أو يفصل من العمل إلا لأسباب جوهريّة، إذ إن الطرد أو الفصل من الوظيفة يعدّ إجراءً قاسياً شديداً يترك أثراً مادياً واجتماعية كبيرة على الفرد الياباني. إن مبدأ التوظيف مدى الحياة من شأنه أن يخلق أجواءً نفسية مستقرة لدى العامل الياباني مما يترك أثراً إيجابية في تحقيق المنظمة

النظرية اليابانية في الإدارة وإمكانية تطبيقها بالمنظمات العراقية...

لأهدافها, وكذلك يؤدي إلى تحقيق الاستقرار الاقتصادي والمادي للفرد الياباني وتطوير نمط معيشته فضلاً عن تحقيق الأمان والاطمئنان على مستقبله العائلي والأسري, كذلك فإن الدخل المتحقق له ونموه المستقر يخلق لديه التكيف الاجتماعي والنفسي, فضلاً عن خلق الخبرة الفنية والإدارية, وهذا كله بالطبع بمثابة قوى محفزة للفرد الياباني نحو القناعة والثقة بالمنظمة والاستقرار الاقتصادي والاجتماعي فيها. والأهم من ذلك هو انعكاسه على سلوكه العام بالحفاظ على المؤسسة والسعي بشكل مستقر نحو تطويرها ونموها وتحقيق أهدافها.

2. حلقات ضبط النوعية ودور الجماعة في صنع القرارات: لعبت حلقات السيطرة النوعية دوراً كبيراً في تطوير المنشآت اليابانية من خلال زرع جوانب الثقة والمودة بين العاملين مما أدى إلى تعميق كفاءة الأداء وتطوير العاملين. وكذلك فإن حرص المدراء على الوصول للتوازن في العلاقات بينهم وبين العاملين والحرص على سماع آرائهم ومتطلباتهم ومعرفة دوافعهم قد ساهم في تحسن أساليب العمل وإشاعة روح الفريق وهو العنصر الأساس في العمل الإداري.

3. الطبيعة الأسرية في علاقات العمل: إن فكرة البناء العائلي والأسري والعلاقات الاجتماعية الموروثة والمتعارف عليها منذ القدم تسود المؤسسات الإنتاجية في اليابان, إذ إن الفرد الياباني يعدّ المنظمة هي المرجع الاجتماعي له ويشعر بالانتماء والولاء لها, ويعدّ رب العمل بمثابة رب العائلة وإن تعليماته وأوامره تصب في مصلحة التنظيم ومصالحته, وتسعى المنظمة إلى غرس هذا الشعور لدى العاملين من خلال التعاون والاحترام المتبادل وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية. وإن هذا الاحترام المتبادل بين العمال من جهة ورب العمل من جهة أخرى تجعل العلاقة بين الجميع تقوم على فهم كامل للاحتياجات المتبادلة للإدارة والعاملين, وفي حالة وقوع العامل في ضائقة مالية فإن الإدارة تلجأ إلى أسلوب التضحية الجماعية بحيث يتحمل الجميع الكلفة, وبذلك استطاعت الإدارة اليابانية أن تجعل العادات والتقاليد تحقق نتائج ايجابية وتجعل المؤسسة كوحدة عمل أساسية.

4. التعاطف والألفة والمودة والمصلحة العامة: يقوم الأسلوب الإداري الياباني على مبدأ الاهتمام الشامل والمتكامل بالفرد العامل, وتهتم الإدارة المعنية بتأمين الحياة الكريمة لعمالها مما يخلق علاقات المودة والمحبة بين الإدارة والعاملين وبذلك يسود التعاون الهادف والمشارك نحو تطوير وتنمية القدرات الإنتاجية للمؤسسات الاقتصادية اليابانية, وندراً ما تحصل صراعات فردية, ولا تشكل النزعة الفردية حالة شائعة في اليابان, لذلك فإن سمة المودة والتعاطف والانسجام والنزعة الجماعية هي الصورة الأكثر شيوعاً في المجتمع الياباني ومؤسساته الاقتصادية.

5. أولوية الالتزامات الفردية وتغليب المصلحة العامة: إن تغليب المصلحة العامة قبل المصلحة الذاتية والوفاء بالالتزامات تجاه العمل وأداء الواجبات هي الحلقة

الأساسية للسلوك اليومي للعامل الياباني بحيث أنه لا يفكر بحقوق شخصية إلا بعد الوفاء بالتزاماته تجاه المؤسسة الاقتصادية التي يعمل فيها، وهذه الحالة هي قاعدة التصرف السلوكي المعتاد للعامل الياباني وهذا يعكس زيادة في الإنتاجية والأداء المبدع والابتكارات التي تساهم في تطوير المؤسسة مما يعود على الجميع بمردود ايجابي على المدى الطويل.

6. **العدالة:** العدالة أمر حتمي يفرضه أسلوب الإدارة في المؤسسات اليابانية وتنبؤ في أوساط العاملين، وإن مما يخلق الشعور لدى العاملين بالمسؤولية وحرصهم على المحافظة على ممتلكات المنظمة هو تطبيق القواعد على كل العاملين بشكل عادل ومن دون محاباة.

7. **الاهتمام بالعنصر البشري:** نظراً لافتقار اليابان إلى الموارد الطبيعية والمواد الخام فقد اعتمدت المؤسسات اليابانية على العنصر البشري الذي يعدّ العنصر الوحيد المتوفر في اليابان، إذ ركزت على مهارات الفرد وتطويرها واستثمار طاقاته وإمكانياته وجهوده والذي من شأنه أن يؤدي إلى تطوير الوسائل التقنية بشكل فعال.

المبحث الثالث الإطار التحليلي للبحث

أولاً: وصف عينة البحث

يعرض هذا المحور وصفاً لعينة البحث وكالاتي:

1- **الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى:** وهي إحدى شركات وزارة الصناعة والمعادن ومن المشاريع الرائدة في القطر تأسست في 2002/4/22 بعد أن كانت مصنعاً تابعاً للشركة العامة لصناعة الأدوية في سامراء، وتضم (9) أقسام إنتاجية.

وقد تم اختيار الشركة لإجراء البحث لأسباب عديدة أهمها(*):

أ- كونها إحدى الشركات الكبيرة ولها مساهمة فاعلة في النهوض بالصناعة الوطنية.

ب- تمتلك الشركة العديد من الأقسام الساندة ضمن هيكلها التنظيمي يضم (2167) منتسباً بمختلف المؤهلات من ضمنهم (136) مديراً بمستوى الإدارة العليا ومدراء أقسام وشعب مما يجعلها ميداناً مناسباً لإجراء البحث.

ج- ارتباط منتجات الشركة بالمتطلبات الإنسانية الأمر الذي يؤكد حاجتها لمزيد من الدراسات والبحوث لتحقيق الاستجابة لأكبر نسبة ممكنة من تلك المتطلبات.

(*) الكراس التعريفية للشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى.

النظرية اليابانية في الإدارة وإمكانية تطبيقها بالمنظمات العراقية...

2- الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي في الموصل: وهي شركة مساهمة تأسست عام 1986 متخصصة بإنتاج الأثاث الخشبي المنزلي، تمتلك الإمكانيات الفنية التصنيعية الحديثة، يبلغ عدد العاملين فيها (160) من ضمنهم (20) مديراً بمستويات إدارية مختلفة، وقد تم اختيار الشركة لإجراء البحث لأسباب عديدة أهمها (*):

- أ- كونها من الشركات المساهمة المجهزة لاحتياجات مهمة في السوق المحلية.
- ب- كونها تمتلك الخبرات المتراكمة والمهارات العالية.

3- المعهد التقني في الموصل: وهو أحد المعاهد التابعة لهيئة التعليم التقني في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، تأسس عام 1976، يستقبل خريجي الدراسة الإعدادية بفروعها المختلفة، يمنح لخريجيه شهادة الدبلوم التقني في حقل الاختصاص. وقد تم اختيار المعهد لإجراء البحث لأسباب عديدة أهمها (**):

- أ- كونه من المعاهد الكبيرة متعددة الاختصاصات (تكنولوجية- إدارية- طبية- زراعية).

ب- سعة الهيكل التنظيمي للمعهد إذ يضم (26) قسماً وفرعاً علمياً فضلاً عن (9) وحدات مساندة، ويعمل في المعهد (1158) منتسباً من ضمنهم (38) مديراً ما بين إدارة عليا ورؤساء أقسام وفروع علمية ووحدات، ويمتلكون مؤهلات وخبرات متخصصة ومهارات علمية وعملية عالية مما يجعله ميداناً مناسباً لإجراء البحث.

ثانياً: وصف الأفراد المبحوثين

يصنف الأفراد المبحوثين في المنظمات المبحوثة إلى فئتين: الأولى هي فئة المدراء وعددهم (194) مديراً بمختلف المستويات الإدارية، والفئة الثانية هي فئة المرؤوسين وعددهم (3291) فرداً، وقد تم توزيع (50) استمارة استبانة على الفئة الأولى المبحوثة (استمارة للمدراء)، واسترجعت (50) استمارة بنسبة استجابة (100%)، في حين وُزعت (900) استمارة على الفئة الثانية المبحوثة (استمارة للمرؤوسين)، واسترجع منها (846) استمارة بنسبة استجابة بلغت (94%)، والجدول (1) يوضح تفاصيل توزيع استمارات الاستبانة.

جدول (1)

توزيع استمارات الاستبانة

النسبة %	الاستمارات المستلمة	الاستمارات الموزعة		
----------	---------------------	--------------------	--	--

(*): الكراس التعريفي للشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي في الموصل.

(**): الوحدة الإدارية في المعهد التقني الموصل.

نبيل حازم و سلوان عبد الغني

ت	الجهة المبحوثة	استمارة للمدراء	استمارة للمرؤسين	استمارة للمدراء	استمارة للمرؤسين	استمارة للمدراء	استمارة للمرؤسين
1	الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نيوى.	30	500	30	462	100%	92%
2	الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي في الموصل.	8	50	8	46	100%	92%
3	المعهد التقني في الموصل.	12	350	12	338	100%	97%
	المجموع	50	900	50	846	100%	94%

الجدول من إعداد الباحثين

ثالثاً: تحليل الاستبيان

1- نتائج استبانة المدراء (الاستمارة للمدراء): بالاستناد إلى الجدول ذي الرقم (2)

يتبين أن المتوسط العام لإجابات المدراء على أسئلة الاستبيان تتراوح ما بين مشجعة (3,4 – 5 نقطة) إلى متوسطة (1,8 - 3,3 نقطة) وهذه النتائج تعكس ما يأتي:

1. فيما يتعلق بالحرص على الالتزام والانضباط في العمل ذاتياً من دون الحاجة إلى رقابة، والواردة في السؤال الأول، يتبين أن متوسط الإجابات قد بلغ (2,96) نقطة، وهي نتيجة (متوسطة) تبين تنامياً جزئياً للتأثير الإيجابي لما يأتي:

- تحسن الدخل الشهري للعاملين – من وجهة نظر المدراء.
- التأثير الديني الذي يفرض التزاماً ذاتياً من دون الحاجة إلى رقابة.

2. وحول استخدام التكنولوجيا في العمل (السؤال 2)، اتضح أن متوسط الإجابات كان (3,2) نقطة وهي نتيجة (متوسطة) قريبة إلى المشجعة، مما يعكس اتجاهها إيجابياً لدى العاملين بأهمية استخدام التكنولوجيا في العمل، وفي تقديرنا أن الانفتاح النسبي الحاصل على مستوى الشخصي للأفراد من خلال السفر والإيفاد، الفضائيات، الانترنت قد ساهم في إدراك أهمية التكنولوجيا في العمل، فضلاً عن اهتمام المدراء بوضع التخصيصات المالية المطلوبة في الموازنات المالية لمنظمتهم لتوفير التكنولوجيا المتوازنة مع احتياجات العمل لها وكتعويض عن ما فقدته منظمتهم جراء الحرب والعمليات التي تلتها في العقد الماضي وأوائل العقد الحالي.

جدول (2)

متوسط إجابات أفراد عينة البحث عن أسئلة الاستبانة (1 و 2)

رقم السؤال	رقم الاستبانة	اتفق تماماً (5) نقاط	اتفق (4) نقاط	محايد (3) نقاط	لا اتفق (2) نقطة	لا اتفق تماماً (1) نقطة	مجموع النقاط*	المتوسط**
1	1	18	311	113	179	225	2256	2,67
2	2	12	342	122	292	29	2652	3,13
3	1	20	174	203	308	41	2727	3,22
4	2	23	271	101	169	238	2298	2,72
5	1	2	14	10	22	2	2351	2,78
6	2	41	302	115	126	262	2387	2,82
7	1	21	348	96	324	44	2542	3,00
8	2	11	332	206	213	138	2795	3,30
9	1	5	212	77	374	2	2734	3,23
10	1	18	244	131	354	-	2662	3,15
11	2	12	165	72	387	16	2696	3,19

* مجموع النقاط = مج (عدد إجابات كل اختيار × عدد نقاط الاختيار).
 ** المتوسط = مجموع النقاط / عدد أفراد العينة.

3. أما بخصوص حرص المرؤوسين على المصلحة العامة كحرصهم على مصالحهم الشخصية (السؤال 3) فقد بلغ المتوسط (3,76) وهي نتيجة مشجعة تعكس وعياً متنامياً لدى الأفراد تجاه المصلحة العامة لإحساسهم بأن الظروف الصعبة التي عانى منها المجتمع العراقي بشكل عام انعكست سلبياً على كل فرد من أفرادها مما استوجب مساهمة الجميع في الموازنة ما بين مصالحهم الفردية والمصلحة العامة، وهذا المؤشر ينسجم مع اتجاهات المدرسة اليابانية.

4. ويشير متوسط الإجابات على السؤال (4) إلى حرص المرؤوسين على الممتلكات العامة كحرصهم على ممتلكاتهم الشخصية بواقع (3,92) نقطة

- وهي نتيجة مشجعة أيضاً توّعت إلى الأسباب المذكورة نفسها في الفقرة (3) أعلاه وتنسجم أيضاً مع اتجاهات المدرسة اليابانية.
5. وعن عدم ممانعة المرؤوسين من العمل من دون مقابل خارج أوقات الدوام الرسمي (السؤال 5) ظهر إن نتيجة الإجابات متوسطة (2,84) نقطة، تعطي في اعتقادنا دالة مركبة ما بين استعداد البعض للعمل بعد ساعات الدوام من دون مقابل بدافع من الحرص والتضحية وما بين التزام البعض بأعمال خاصة بعد الدوام الرسمي تحقق لهم دخلاً إضافياً لمواجهة متطلبات المعيشة هذا بالنسبة للذكور. أما الإناث فإن حاجس الوصول المبكر إلى عوائلهم في ظل الظروف الأمنية الاستثنائية الحالية وللإيفاء بالتزاماتهم العائلية هو الغالب على سلوكهم.
6. وبخصوص السؤال (6) ظهرت نتيجة الإجابات مشجعة بمتوسط (3,54) وهو مؤشر على تنامي الاهتمام بتدريب العاملين وذلك ينسجم مع سمات الإدارة اليابانية إلا إنه يتطلب التركيز على زيادة فرص التدريب خارج العراق مستقبلاً.
7. وفيما يتعلق بالعمل الجماعي على وفق نمط العمل كفريق واحد (السؤال السابع)، كان متوسط الإجابات (3,96) نقطة، وهي نتيجة (مشجعة) تنسجم مع سمات الإدارة اليابانية.
8. وبخصوص السؤال (8) تركيز المدراء على توفر المهارة كأحد الشروط الأساسية للتعيين، فإن المتوسط هو (3,22) وهي نتيجة متوسطة قريبة إلى المشجعة تنسجم مع سمات الإدارة اليابانية بالتركيز على المهارات الفردية، وتعكس هذه النتيجة ميل المدراء إلى تطبيقها قدر الإمكان على الرغم من وجود بعض الضوابط والأسس للتعيين مفروضة على المدراء لا تتيح لهم التركيز على توفر المهارة كشرط أساسي للتعيين.
9. يظهر متوسط الإجابات على السؤال التاسع (2,8) نقطة نتيجة (متوسطة)، وذلك مؤشر على أنه على الرغم من الزيادة الحاصلة في رواتب العاملين إلا إنه قابلها زيادات في أسعار بعض السلع والخدمات أهمها، بعض المواد الغذائية، الوقود خاصة البنزين ووقود التدفئة، أجور النقل، أجور الكهرباء البديل (المولدات)، الإيجارات، هذا فضلاً عن ظهور حاجات جديدة تتطلب إشباعها لدى الأفراد العاملين منها الحاجة إلى خدمات الانترنت، السفر والسياحة، المدارس والجامعات الأهلية، وغيرها.
10. تشير الإجابات على السؤال (10) إلى نتيجة مشجعة (3,52) نقطة، وهو مؤشر على نشاط التنظيم غير الرسمي ناجم عن الاهتمام بالعلاقات

النظرية اليابانية في الإدارة وإمكانية تطبيقها بالمنظمات العراقية...

الاجتماعية والأسرية ما بين العاملين في المنظمات المبحوثة, وهي حالة تنسجم مع أسس النظرية اليابانية.

11. كما تشير الإجابات على السؤال (11) إلى نتيجة مشجعة أيضاً (3,54) نقطة وهي تشير إلى علاقة اجتماعية ايجابية ما بين الإدارة والعاملين فضلاً عن العلاقات المتبادلة ما بين العاملين أنفسهم المشار إليها في الفقرة (10) أعلاه.

2- نتائج استبانة المرؤوسين (استمارة للمرؤوسين): يوضح الجدول ذو الرقم (2)

أن المتوسط العام لإجابات المرؤوسين على أسئلة الاستبانة جميعها تشير إلى نتائج متوسطة (1,8 إلى 3,3 نقطة) وقد خلت من أية نتيجة مشجعة (من 3,4-5 نقطة) أو غير مشجعة (من صفر إلى 1,7 نقطة) وكما يأتي:

- 1- فيما يخص السؤال الأول ظهر أن نتيجة الإجابات متوسطة (2,67) نقطة, تشير هذه النتيجة إلى اتخاذ بعض الإدارات قراراتها الإدارية بصورة فردية من دون مشاوره المرؤوسين أو إشراكهم فيها, وفي اعتقادنا أن ذلك ناجم عن رواسب السلوك الإداري للنظام المركزي في الإدارة, وذلك يتطلب وقتاً لتغيير هذا السلوك تدريجياً عن طريق تطوير أو استبدال هذه الإدارات بأخرى قادرة على تفهم أهمية العمل بمبدأ اتخاذ القرارات بصورة جماعية.
- 2- أما بخصوص السؤال الثاني (تعامل الإدارة مع المرؤوسين بشكل أبوي لحل مشاكلهم الشخصية) فإن نتيجة الإجابات متوسطة (3,13) نقطة وقريبة إلى المشجعة, وذلك في تقديرنا ناجم عن إحساس المدراء بحاجة المرؤوسين إلى تفهم لطبيعة الظروف الصعبة التي يعانون منها في ظل الظروف الراهنة.
- 3- وتشير الإجابات على السؤال الثالث إلى نتيجة متوسطة قريبة إلى المشجعة (3,22) نقطة تعكس الحاجة إلى مزيد من الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي في العمل من المتوقع أن تتحسن بتحسين الظروف السياسية والاقتصادية والأمنية.
- 4- وفيما يتعلق بالسؤال (4) ظهرت النتيجة متوسطة (2,72) نقطة وهي تعكس معاناة المرؤوسين من عدم عدالة بعض الإدارات في تطبيق التعليمات أو توزيع المسؤوليات بسبب المحاباة, وهي حالة سلبية لا تنسجم مع سمات الإدارة اليابانية.
- 5- كما تشير الإجابات على السؤال (5) إلى نتيجة متوسطة أيضاً (2,78) نقطة وتشير إلى عدم قناعة المرؤوسين الذين يمثلون هذه النسبة من الإجابات بتوازن مرتباتهم مع جهودهم ومستوى خبرتهم بالعمل, وهذه النتيجة تنسجم مع إجابات المدراء حول رأيهم بالموضوع من وجهة نظرهم, ينظر الفقرة (9) من (ثالثاً- 1) -نتائج استبانة المدراء.

- 6- وبخصوص السؤال السادس (الحصول على حوافز على وفق الاستحقاق بشكل عادل) اظهر المتوسط العام (2,82) نقطة, وهي نتيجة (متوسطة) تؤثر إلى عدم قناعة بعض المرؤوسين بعدالة توزيع الحوافز, وفي تقديرنا إن ذلك يعود لأسباب عديدة أهمها:
 أ. عدم وجود معايير دقيقة لتقويم الأداء.
 ب. عدم موضوعية بعض المدراء في منح الحوافز.
 ج. عدم تقبل بعض المرؤوسين ممن لم يحصلوا على حوافز بحصول غيرهم عليها مما يولد لديهم انطباعا بعدم الرضا.
- 7- وتشير الإجابات على السؤال (7) إلى نتيجة متوسطة (3,0) نقطة -قريبة إلى المشجعة- تؤثر حالة مقبولة من حرص الإدارة على زرع الثقة في نفوس العاملين على وفق منهج المصارحة والتوضيح بما يخدم كلا من الإدارة والعاملين, وهذه السمة تتسجم مع سمات الإدارة اليابانية.
- 8- أظهرت الإجابات على السؤال (8) نتيجة متوسطة (3,30) نقطة -قريبة إلى المشجعة- تعكس حرص المدراء على تأمين الحياة الكريمة للمرؤوسين, وفي تقديرنا أن هذا الحرص يمثل رغبة تصطدم بواقع خارج عن نطاق سيطرة المدراء فتأمين الحياة الكريمة يعني توفير السكن اللائم والخدمات الضرورية كالكهرباء والنقل وغيرها من المتطلبات التي يفتقر إليها شريحة كبيرة من العاملين في الوقت الحالي.
- 9- وحول دور الإدارة في غرس حب الانتماء والولاء في نفوس المرؤوسين تجاه المنظمة التي يعملون بها (السؤال التاسع) والتي تمثل سمة من سمات الإدارة اليابانية كانت إجابات المرؤوسين متوسطة (3,23) نقطة قريبة إلى المشجعة, وعلى الرغم من هذه النتيجة فإن بعض المدراء بحاجة إلى امتلاك الأدوات اللازمة لغرس حب الانتماء والولاء في نفوس المرؤوسين, وهذه الأدوات قد تبدو غير واضحة المعالم لديهم مما يتطلب تنميتها من خلال زجهم بدورات متخصصة وتشجيع البحث العلمي في هذا المجال.
- 10- وتشير إجابات المرؤوسين عن السؤال العاشر إلى نتيجة (متوسطة 3,15 نقطة) -قريبة من المشجعة- إذ تتميز علاقة المرؤوسين بالإدارة وبزملائهم في العمل بالألفة والمودة والتسامح, وهي من سمات الإدارة اليابانية, ويعود ذلك في اعتقادنا إلى نشاط التنظيم غير الرسمي في تلك المنظمات المبحوثة.
- 11- وبخصوص السؤال (11) فالنتيجة متوسطة أيضاً (3,19) نقطة -قريبة من المشجعة- تعكس حرص الإدارة على تطبيق نظام الترقيات في السلم الوظيفي للعاملين على وفق أسس وضوابط عادلة وموضوعية, وهو ما

النظرية اليابانية في الإدارة وإمكانية تطبيقها بالمنظمات العراقية...

ينسجم مع سمات الإدارة اليابانية بعدّ العدالة أمر حتمي يفرضه أسلوب الإدارة اليابانية.

3- نتيجة البحث: من خلال التحليلين السابقين لإجابات المدراء والمرؤوسين يتضح لنا أن فرضية البحث قد تحققت لعدم ظهور أية نتائج (غير مشجعة) من خلال المتوسط العام للإجابات, في حين بلغت النتائج المشجعة (8) نتائج مقابل (14) نتيجة متوسطة.

4- اختبار فرضية البحث إحصائياً: لغرض اختبار فرضية البحث إحصائياً, تم تبويب إجابات الاستبانة ذات الرقم (1) الخاصة بالمدراء الواردة في الجدول ذي الرقم (2) إلى عمودين (ينظر الجدول 3), يتضمن العمود الأول (x1) إجابات الموافقة لعينة البحث, و العمود الثاني (x2) إجابات عدم الموافقة, كما تم تبويب إجابات الاستبانة ذات الرقم (2) الخاصة بالمرؤوسين إلى عمودين أيضاً, يتضمن العمود الأول (y1) إجابات الموافقة لعينة البحث, و العمود الثاني (y2) إجابات عدم الموافقة, وقد اتضح ما يأتي:

إن X1 تتوزع توزيعاً طبيعياً بوسط حسابي مقداره (25,5) وتباين مقداره (54,8) أي إن:

$$X1 \sim N(25,5, 54,8)$$

إن X2 تتوزع توزيعاً طبيعياً بوسط حسابي مقداره (17,6) وتباين مقداره (29,3) أي إن:

$$X2 \sim N(17,6, 29,3)$$

إن Y1 تتوزع توزيعاً طبيعياً بوسط حسابي مقداره (362) وتباين مقداره (736) أي إن:

$$Y1 \sim N(362, 736)$$

إن Y2 تتوزع توزيعاً طبيعياً بوسط حسابي مقداره (372,6) وتباين مقداره (742,6) أي إن:

$$Y2 \sim N(372,6, 742,6)$$

جدول (3)

تبويب إجابات أفراد عينة البحث استناداً إلى البيانات الواردة في جدول ذي الرقم (2) لغرض اختبار فرضية البحث إحصائياً

إجابات				رقم السؤال
عدم الموافقة Y2	الموافقة Y1	عدم الموافقة X2	الموافقة X1	
404	329	20	18	1
321	403	18	20	2
349	327	14	32	3
407	338	11	34	4

378	346	24	16	5
388	343	19	31	6
368	382	8	35	7
251	389	22	22	8
376	443	26	17	9
354	361	16	24	10
403	371	16	32	11
4099	3982	194	281	المجموع

وقد تم اختبار المتغيرات X1, X2, Y1, Y2 باستخدام مربع كاي (test X2) وتبين أن:

قيمة test X2 المحسوبة للمتغير x1 = 21,208

قيمة test X2 المحسوبة للمتغير x2 = 16,623

قيمة test X2 المحسوبة للمتغير y1 = 20,30

قيمة test X2 المحسوبة للمتغير y2 = 19,91

وبمقارنة هذه القيم بالقيم الجدولية بمستوى ثقة 99% ودرجة حرية 10, كانت القيمة الجدولية (23,21), وهذا يعني أن:

قيمة x2 الجدولية < قيمة x2 المحسوبة, وهذا يعني أن الفروق غير معنوية, لذا فإن فرضية البحث مقبولة إحصائياً.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات وكالاتي:

- 1- هناك ميل لدى المدراء في المنظمات المبحوثة نحو تطبيق الأساليب الإدارية التي تتفق مع منهج النظرية اليابانية في الإدارة إذ كانت نتائج إجاباتهم (مشجعة) لستة أسئلة و(متوسطة) لخمسة أسئلة من مجموع أسئلة الاستبانة البالغة (11) سؤالاً ولا توجد أية نتيجة (غير مشجعة), في حين لم تظهر أية نتائج (مشجعة) أو (غير مشجعة) في إجابات المرؤوسين فقد كانت كل نتائجهم (متوسطة).
- 2- إن عدم وجود أية نتيجة (غير مشجعة) في استبانة المدراء والمرؤوسين يؤشر إلى وجود قواسم مشتركة مقبولة في الإدارة ما بين النظرية اليابانية والمنظمات العراقية المبحوثة أهمها: الحرص على المصلحة العامة كالحرص على المصلحة الفردية, والحرص على الممتلكات العامة, والعمل الجماعي بروح الفريق الواحد, والعلاقات الاجتماعية والأسرية في العمل, والفهم المتبادل ما بين الإدارة والمرؤوسين للتوفيق ما بين المصالح الفردية من جهة ومصلحة المنظمة من جهة أخرى, والاهتمام بتنمية المهارات الفردية للعاملين.

النظرية اليابانية في الإدارة وإمكانية تطبيقها بالمنظمات العراقية...

- 3- إن ظهور كل نتائج إجابات المرؤوسين (متوسطة) في الاستبانة الخاصة بالمرؤوسين يدل على وجود بعض الحالات السلبية نحو إمكانية تطبيق نموذج الإدارة اليابانية في منظماتهم في الوقت الحالي -من وجهة نظر المرؤوسين-، وبالعودة إلى (الثالثا-2) نتائج استبانة المرؤوسين) يمكن حصر أهم تلك الحالات السلبية وأسبابها وكما يأتي:
- أ - الإدارة: كعدم إشراك المرؤوسين باتخاذ القرارات الإدارية، وعدم تحقيق العدالة في منح الحوافز، والمحابة في تطبيق التعليمات وتوزيع المسؤوليات.
- ب - الظروف السياسية والاقتصادية: كعدم الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي، وعدم توازن الراتب مع الجهود المبذولة في العمل أو مستوى الخبرة، والحاجة إلى تأمين الحياة الكريمة للمرؤوسين وعوائلهم بتوفير السكن الملائم والخدمات الضرورية كالكهرباء والوقود والنقل العام والخدمات الصحية.

ثانياً: التوصيات

- استناداً إلى الاستنتاجات التي توصل إليها البحث الحالي يمكن صياغة عدد من التوصيات وكالاتي:
- 2- تعميق ثقافة مشاركة المرؤوسين باتخاذ القرارات الإدارية على وفق مبدأ المسؤولية المشتركة في إدارة المنظمة.
- 3- الترفع عن العلاقات الشخصية وصلة القربى والانتماء الطائفي أو المذهبي أو الحزبي عند تطبيق التعليمات أو توزيع المسؤوليات أو منح الحوافز على العاملين.
- 4- تفعيل نظام الحوافز المادية لما يزيد عن الخطة الإنتاجية لتحسين المستوى المعاشي للعاملين وتأمين الحياة الكريمة لهم ولعوائلهم.
- 5- مشاركة العاملين في دورات تدريبية خارج القطر لبناء التراكم المعرفي علمياً وتقنياً خاصة في الدول المتقدمة وتطوير مهاراتهم وبالتالي تحقيق المردود المادي للفرد والإنتاجية العالية للمنظمة.
- 6- تعزيز البناء التربوي والثقافي للأفراد العاملين من خلال تطوير الكفاءة الإنسانية والثقافية لدى المدراء.
- 7- زيادة التخصيصات اللازمة لتوفير التكنولوجيا المتقدمة المطلوبة للعمل وتطبيق العاملين على استخدام تلك التكنولوجيا.
- 8- السعي لتأمين السكن المناسب للعاملين من خلال الاهتمام بالمشاريع السكنية الاستثمارية بأقساط طويلة الأجل.
- 9- تعميم التجربة اليابانية ابتداءً من قمة الهرم التنظيمي الحكومي نزولاً إلى الأدنى.

قائمة المصادر

أولاً: الرسائل الجامعية

- 1- حسين، فوزي حسن (2008)، الصين واليابان ومقومات القطبية العالمية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة بيروت العربية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، بيروت.
- 2- سلمان، مريم مصطفى (1999)، خصائص إدارة الأفراد في العراق بالاستفادة من فلسفة الإدارة في اليابان- دراسة تحليلية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

ثانياً: الكتب

1. حمود، خضير كاظم (2000)، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن.
2. الخطيب، سمير كامل (2008)، إدارة الجودة الشاملة والايزو مدخل معاصر، مكتبة مصر، العراق.
3. زيادة، فهمي فريد (2009)، وظائف الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان.
4. العتيبي، صبحي جبر (2005)، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.
5. العلي، عبد الستار محمد (2000)، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. العلي، عبد الستار محمد (2001)، إدارة الإنتاج بين النظرية والتطبيق، جامعة البصرة، العراق.
7. العلي، عبد الستار محمد (2007)، التخطيط والسيطرة على الإنتاج والعمليات، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن.
8. القريوتي، محمد قاسم (2000)، الإدارة اليابانية النموذج الناجح للقدرة العربية، دار البشير، عمان، الأردن.

ثالثاً: الانترنت

- 1- آل تويم، إبراهيم محمد (2007)، "التجربة اليابانية في الإدارة -نظرية إدارة الجودة الكلية".
<http://faculty.ksu.edu.sa/N-Altweam/Pages/japan-exp.aspx>
- 2- الاحمري، صالح (2007)، "التجربة الإدارية اليابانية".
<http://muntada.islamtoday.net/t44004.html>

ملحق (1)

استمارة استبانة (للمدراء) (*)

السيد المدير المحترم.....

(*) اعتمد نشر الاستبيان بالنظر للإشارات المتكررة حوله في متن البحث.

النظرية اليابانية في الإدارة وإمكانية تطبيقها بالمنظمات العراقية...

الاستبانة التي بين يديك تمثل جزءاً من البحث الموسوم ((النظرية اليابانية في الإدارة وإمكانية تطبيقها بالمنظمات العراقية -دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في عدد من المنظمات في محافظة نينوى)) وان نتائج البحث تعتمد على دقة إجابتك على الأسئلة الواردة فيها... مع التقدير.

النظرية اليابانية في الإدارة: تعدّ النظرية اليابانية في الإدارة واحدة من أهم نظريات مدرسة الاتجاهات المعاصرة في الفكر الإداري، إذ أثبتت أنها الأكثر نجاحاً من النظريات الإدارية الأخرى، ويتجلى التطور في النظرية اليابانية بتأكيداتها على معالم البعد المعنوي أكثر من الأبعاد المادية، وهي مستمدة من سمات المجتمع الياباني وأخلاقه وتماسكه العائلي، وتستند إلى ثلاث مرتكزات فكرية هي الثقة- المودة- المهارة.

- ملاحظة:** يرجى وضع علامة (x) داخل القوس الذي يقابل الإجابة المناسبة لك لطفاً.
- 1- يحرص المرؤوسون على الالتزام والانضباط في العمل ذاتياً من دون الحاجة إلى رقابة.
اتفق تماماً () اتفق () محايد () لا اتفق () لا اتفق تماماً ()
 - 2- يستخدم المرؤوسون التكنولوجيا في العمل بشكل متوازن مع احتياجات العمل لها.
اتفق تماماً () اتفق () محايد () لا اتفق () لا اتفق تماماً ()
 - 3- يحرص المرؤوسون على المصلحة العامة كحرصهم على مصالحهم الشخصية لأيمانهم بأن ذلك سيعود بالنفع على الجميع.
اتفق تماماً () اتفق () محايد () لا اتفق () لا اتفق تماماً ()
 - 4- يحرص المرؤوسون على الممتلكات العامة كحرصهم على ممتلكاتهم بعدّها مصدر رزقهم ونجاحها يعني نجاحهم.
اتفق تماماً () اتفق () محايد () لا اتفق () لا اتفق تماماً ()
 - 5- يبدي المرؤوسون عدم الممانعة من العمل بدون مقابل خارج أوقات الدوام الرسمي بناء على مقتضيات مصلحة العمل.
اتفق تماماً () اتفق () محايد () لا اتفق () لا اتفق تماماً ()
 - 6- احرص على أن يتلقى المرؤوسون تدريباً مستمراً ومتواصلاً لرفع مستوى أدائهم في العمل.
اتفق تماماً () اتفق () محايد () لا اتفق () لا اتفق تماماً ()
 - 7- يعمل المرؤوسون فيما بينهم بتعاون تام على وفق نمط العمل كفريق واحد.
اتفق تماماً () اتفق () محايد () لا اتفق () لا اتفق تماماً ()
 - 8- أركز على توفر المهارة المطلوبة لدى المتقدمين للتعيين كأحد الشروط الأساسية للتعيين في المنظمة.
اتفق تماماً () اتفق () محايد () لا اتفق () لا اتفق تماماً ()
 - 9- اعتقد أن المرتب الشهري للعاملين متوازن مع مستوى خبرتهم في العمل.
اتفق تماماً () اتفق () محايد () لا اتفق () لا اتفق تماماً ()
 - 10- تتميز بيئة العمل بفاعلية التنظيم غير الرسمي.
اتفق تماماً () اتفق () محايد () لا اتفق () لا اتفق تماماً ()
 - 11- علاقة الإدارة مع العاملين مبنية على فهم كامل للاحتياجات المتبادلة ما بين الإدارة والعاملين للتوفيق ما بين مصالحهم الفردية من جهة ومصلحة المنظمة من جهة أخرى.
اتفق تماماً () اتفق () محايد () لا اتفق () لا اتفق تماماً ()

ملحق (2)

أخي الكريم.....

الاستبانة التي بين يديك تمثل جزءاً من البحث الموسوم ((النظرية اليابانية في الإدارة وإمكانية تطبيقها بالمنظمات العراقية- دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في عدد من المنظمات في محافظة نينوى))، وان نتائج البحث تعتمد على دقة أجابتك على الأسئلة الواردة فيها... مع التقدير. **النظرية اليابانية في الإدارة:** تعدّ النظرية اليابانية في الإدارة واحدة من أهم نظريات مدرسة الاتجاهات المعاصرة في الفكر الإداري، إذ أثبتت أنها الأكثر نجاحاً من النظريات الإدارية الأخرى، ويتجلى التطور في النظرية اليابانية بتأكيداتها على معالم البعد المعنوي أكثر من الأبعاد المادية، وهي مستمدة من سمات المجتمع الياباني وأخلاقياته وتماسكه العائلي، وتستند إلى ثلاثة مرتكزات فكرية هي الثقة- المودة- المهارة.

ملاحظة: يرجى وضع علامة (x) داخل القوس الذي يقابل الإجابة المناسبة لك لظفاً.

1- تعتمد الإدارة على منهج مشاورة المرؤوسين قبل اتخاذ القرارات على وفق مبدأ اتخاذ القرارات الإدارية بصورة جماعية.

اتفق تماماً () اتفق () محايد () لا اتفق () لا اتفق تماماً ()

2- تتعامل الإدارة مع المرؤوسين بشكل أبوي لحل مشاكلهم الشخصية.

اتفق تماماً () اتفق () محايد () لا اتفق () لا اتفق تماماً ()

3- اشعر بالأمان والاستقرار الوظيفي في العمل.

اتفق تماماً () اتفق () محايد () لا اتفق () لا اتفق تماماً ()

4- تطبيق الإدارة التعليمات وتوزيع المسؤوليات على الجميع من دون محاباة.

اتفق تماماً () اتفق () محايد () لا اتفق () لا اتفق تماماً ()

5- اعتقد إن راتبتي الشهري متوازن مع جهدي ومستوى خبرتي.

اتفق تماماً () اتفق () محايد () لا اتفق () لا اتفق تماماً ()

6- احصل على حوافز مادية ومعنوية على وفق استحقاقي بشكل عادل.

اتفق تماماً () اتفق () محايد () لا اتفق () لا اتفق تماماً ()

7- تحرص الإدارة على زرع الثقة في نفوس العاملين عن طريق المصارحة و التنازل والتضحية وبما يخدم كلا من الإدارة والعاملين على حد سواء.

اتفق تماماً () اتفق () محايد () لا اتفق () لا اتفق تماماً ()

8- تحرص الإدارة على تأمين الحياة الكريمة للمرؤوسين باستثمار كل السبل والإمكانيات المتاحة.

اتفق تماماً () اتفق () محايد () لا اتفق () لا اتفق تماماً ()

9- تسعى الإدارة إلى غرس حب الانتماء والولاء في نفوسنا تجاه المنظمة التي نعمل بها.

اتفق تماماً () اتفق () محايد () لا اتفق () لا اتفق تماماً ()

10- تتميز علاقة الإدارة بالعاملين بالألفة والمودة والتسامح.

اتفق تماماً () اتفق () محايد () لا اتفق () لا اتفق تماماً ()

11- تحرص الإدارة على تطبيق نظام الترقيات في السلم الوظيفي للعاملين على وفق أسس وضوابط عادلة وموضوعية.

اتفق تماماً () اتفق () محايد () لا اتفق () لا اتفق تماماً ()