

المحور الرابع: بعض النظريات البيئية

أولاً: نظرية النظم:

شهد النصف الثاني من القرن العشرين تطوراً بارزاً في الفكر الإداري نتيجة لابتكار ما يسمى بثورة النظم التي تمخض عنها تياراً من الأفكار الحديثة في دراسة المنظمات أطلق عليه مدخل النظم المتفاعلة، أو نظرية النظم العامة. لقد أحدثت هذه النظرية قفزة نوعية كبيرة في مجال الدراسات العلمية للمنظمة الاجتماعية كانت حصيلتها تحول العلوم الإدارية في تحليلها للمنظمات وسلوك العاملين فيها من حالة التأكد التام إلى حالة عدم التأكد والاحتمالات المتعددة.

ويعرف النظام بأنه: "مجموعة وحدات أو عناصر مترابطة أو متفاعلة مع بعضها من أجل تكوين كل منظم تكون قيم مخرجاته أكبر من القيم المضافة إليه من قبل الوحدات المشاركة فيما لو عملت بشكل مستقل عن بعضها البعض". كما يمكن تعريفه: "بأنه مجموعة عناصر متفاعلة فيما بينها من أجل تحقيق هدف محدد".

إذن، النظام يتكون من أجزاء متداخلة في بعضها البعض بطريقة تكوّن كلاً متكاملًا يزيد عن مجرد الجمع المادي لهذه الأجزاء. وأن مدخل النظم في دراسة العملية الإدارية يهيء وسيلة لتقدير وتقييم الصعوبات الداخلية لهذه العملية، وفي نفس الوقت يربط بينها وبين البيئة الأكبر، أي المجتمع الخارجي الذي توجد بداخله المنظمة.

إن كل نظام من الأنظمة الإنسانية يحتاج إلى:

أ - توازن داخلي بين الأجزاء المكونة للنظام.

ب - التعايش مع البيئة الخارجية.

ج - نظام للاتصال بالبيئة.

وتمارس العملية الإدارية داخل نسق تنظيمي هو المنظمة التي تأخذ أشكالاً متعددة، والمنظمة نفسها جزء من نظام أو نسق اقتصادي اجتماعي متميز، وكل جزء من المنظمة يمثل نظاماً فرعياً مساعداً يرتبط بنظام أكبر داخلياً وخارجياً. فالمدير العام للمنظمة هو جزء من النظام الكلي للمنظمة، ومع ذلك فإنه تربطه علاقات مع نظام خارجي آخر هو الحكومة

مثلا. وفي نفس الوقت فإن المنظمة ذاتها تعتبر نظاما فرعيا تابعا لنظام المؤسسات الخاص بالمجتمع الذي توجد فيه. وكما أن للأجزاء المكونة للمنظمة أهدافها الخاصة بها، فإن للمنظمة ككل أهدافها أيضا، ونفس الشيء بالنسبة للمجتمع الذي توجد فيه المنظمة.

إن مفهوم النظم بالمعنى السابق يؤكد على الطبيعة الديناميكية للمنظمة، بمعنى أن كل مدير لا يعمل منعزلا عن المنظمة ككل، بل باعتباره جزءا من كل. وبنفس المنطق فإن وظائف الإدارة تمثل نظاما فيما بينها. وهذا يعني أن تلك الوظائف متداخلة وتؤثر في بعضها البعض سلبا أو إيجابا. ومن ثم فإن كفاءة الإدارة لا تتحدد بالنجاح في إنجاز وظيفة دون الأخرى، بل بالأداء الجيد والتوازن للوظائف كلها في وقت واحد وبمستوى واحد من الإنجاز.

تعتمد نظرية النظم على مفهوم النظام الذي يعني الكيان المنظم والمركب الذي يجمع بين أشياء وأجزاء تؤلف في مجموعها تركيبا كليا موحدًا. ونستنتج من هذا التعريف أن كل شيء في هذا الكون يؤلف نظاما، وأن هذا النظام يتكون من نظم فرعية كما يتكون كل نظام فرعي من نظم فرعية أصغر، وكما توجد خصائص مشتركة بين كل هذه الأنظمة، إلى جانب وجود خصائص أخرى تميز كل نظام عن الآخر. كما وتقوم فكرة النظام على تأكيد العلاقة بين التنظيم وبين البيئة المحيطة به وهي فكرة النظام المفتوح. وتعني نظرية النظم كيفية تعامل المنظمات مع البيئة المحيطة ومع المنظمات الأخرى بحيث أن المنظمة يجب أن تتأثر في البيئة وتعتمد عليها في الحصول على مواردها. وتقوم المنظمة بدمج عوامل الإنتاج المختلفة عن طريق العملية الإنتاجية وتزود المجتمع بالخدمات. فمدخلات النظام هنا هي عناصر الإنتاج من مواد أولية وأيدي عاملة ورأس مال ومعلومات ثم يتم مزج هذه العوامل مع بعضها البعض من خلال عملية المعالجة ليكون عندنا في النهاية مخرجات والتي ما هي إلا السلع والخدمات.

2 - خصائص أو سمات النظام:

تتميز المنظمة بكونها تمثل نظاما مفتوحا من العلاقات السائدة بين الفعاليات أو الأنشطة التي تقوم بأدائها. ولكي تستطيع صيانة ذاتها من الزوال فإنه لابد من وجود خصائص ينبغي أن تتسم بها وتحقق من خلالها التفاعل مع البيئة الخارجية، يمكن إيجاز أهمها في الآتي:

أ - يتألف النظام من نظم فرعية وهو يشكل مع غيره من النظم ذات العلاقة أجزاء من نظم أكبر.

ب - لكل نظام حدود تفصله عن البيئة التي يعمل فيها، بحيث يمكن القول بأن النظام يتميز بالكلية والاستقلال عن بقية النظم الكائنة.

ج - لا يمكن للنظام أن يستمر إلا إذا قام بتحقيق التوازن مع البيئة التي يعمل بها، بحيث يقوم باستيراد الطاقة (المدخلات) كما يقوم بتصدير السلع والخدمات (المخرجات). ويتحقق هذا التوازن رغم أن النظام هو في اتصال دائم مع البيئة، كما أنه قادر على مواصلة البقاء ويبقى في تغيير مستمر ودائم إذ أن حالة الثبات تعني الموت أو الاضمحلال.

د - تتفاعل الأجزاء التي يتكون منها النظام مع بعضها لتحقيق أهداف ولا يستطيع الجزء أن يحقق أهداف النظام بمعزل عن الأجزاء أو النظم الفرعية الأخرى التي يتألف منها النظام.

هـ - يتألف النظام من مجموعة من المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية كما يلي:

- **المدخلات (Inputs):** وهي تتضمن الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات التي يحصل عليها النظام من البيئة (النظام الأكبر). فالموارد البشرية تضم الأفراد بمختلف شخصياتهم واتجاهاتهم ودوافعهم والعلاقات الاجتماعية التي تربطهم مع بعضهم. أما الموارد المالية فتتمثل بالمعدات والمكانن والأدوات. وتشمل الموارد المالية رؤوس الأموال. أما المعلومات فتشمل البيانات الواردة ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها. وتعتمد الأنظمة المفتوحة على استيراد الطاقة المتمثلة بالمدخلات من البيئة الخارجية، وتتفاعل هذه المدخلات جميعها لكي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة. وتستطيع هذه الأخيرة من خلال ذلك أن تواصل أنشطتها المختلفة وتقديم السلع والخدمات والمعلومات إلى البيئة (النظام الأكبر). كما أن أي تغيير في استيراد الطاقة يؤثر في طبيعة العلاقات السائدة في النظام ككل.

- **العمليات أو التحويل (Transformation, Process or Throughput):** ويقصد بها جميع العمليات الفنية والإدارية التي يقوم بها النظام من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات تتمثل بالسلع أو الخدمات أو المعلومات وتقديمها للبيئة.

- **المخرجات (Outputs):** وتتضمن السلع والخدمات والمعلومات الموجهة للبيئة الخارجية، وهي أساس وجود النظام، لأنها الحصيصة التي يقدمها للنظام الأكبر (البيئة) أو هي رسالة النظام وسبب قيامه وعمله.
- **التغذية العكسية أو الراجعة أو المرتدة (Feedback):** وتمثل مجموعة المعلومات التي تتساقط في النظام وتؤثر في سير العمليات ومدى قبول البيئة للمخرجات، متضمنة المظاهر الإيجابية أو السلبية للمخرجات في البيئة الذي يعمل بها النظام. إذ أن استجابة النظام لهذه المتغيرات البيئية من شأنها أن تؤدي إلى تصحيح الانحرافات أو تعميق الجوانب الإيجابية مما يؤدي إلى تحسين كفاءة النظام وفاعليته.

ثانيا: نظرية (Z) اليابانية:

1 - فلسفة وسمات نظرية (Z):

قام أستاذ الإدارة الياباني وليام أوتشي William Ouchi في جامعة أوهايو بدراسة نتائج تطبيق نظرية ماك غريغور في الشركات اليابانية، فاكتشف أن إنتاجية معظم الشركات قد زادت بمقدار أضعاف إنتاجية الشركات الأمريكية خلال الفترة البسيطة بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، ثم تأكد بعد عدة دراسات قام بها أن هذه الزيادة لا تعزى إلى السياسات المالية أو الاستثمارية للشركات اليابانية أو السياسات التي تضعها الحكومة بل إلى الطريقة التي يوجه أو يدار بها العنصر البشري وما يتوفر له من معاملة حسنة واستقرار في عمله وتدريب...، وهي عوامل لا تتوفر بنفس المستوى في الشركات الأمريكية أو حتى الأوروبية ولا العربية. وبناء عليه أراد وليام أوتشي أن ينقل التجربة اليابانية في الإدارة لتمكين الشركات الأمريكية من اللحاق بإنتاجية الشركات اليابانية ومنافستها في الأسواق العالمية وحتى داخل السوق الأمريكية.

عبر أوتشي في كتابه نظرية (Z) فقال: "إن منظمات العمال الغربية وخاصة الأمريكية تتبع أسلوب الإدارة "A" أي الطريقة الأمريكية American way of management في حين تطبق الشركات اليابانية أسلوب الإدارة "J" أي أسلوب الإدارة اليابانية Japanese way of management وتوصل إلى أن هناك حاجة لوضع نظرية ثالثة تدعى نظرية (Z) في الإدارة، وقد كان هدف أوتشي من وضع هذه النظرية (1981) هو معالجة تدني الإنتاجية وخاصة بالنسبة للشركات اليابانية العاملة خارج اليابان وعلى الخصوص في الولايات المتحدة

الأمريكية. وفي نظريته ركز على العنصر البشري كأساس لزيادة إنتاجية المنشأة بما ينسجم مع البيئة غير اليابانية، وهكذا يمكن الاستنتاج أن نظرية الإدارة اليابانية "J" قد تم إدخال تعديلات عليها لتصبح قابلة للتكيف و للتطبيق خارج اليابان، لتسمى بعد التعديلات نظرية (Z).

استمدت نظرية (Z) مقوماتها الفلسفية والفكرية من التجربة اليابانية ومن طبيعة ودور البناء الاجتماعي والثقافي والتربوي للمجتمع الياباني. وقد حددت معالم هذه النظرية بثلاث مرتكزات أساسية تضمنت "الثقة" و"المهارة" و "المودة". فقد أكدت النظرية على الجوانب الإنسانية وتعميق مفاهيمها في ميادين العمل. وقد تفاوتت الدراسات على طبيعة الإدارة اليابانية من حيث بيان جذورها وكيفية تكوينها. فهناك من يرى بأن تأهيل الأفراد قد ولد في الأصل من ارتباط العمال مع بعضهم في زراعة الأرز. وهناك من أشار إلى أن نظام الصناعة اليابانية ما هو إلا امتداد للنظام الإقطاعي السائد منذ زمن قديم في اليابان. وترجع دراسات أخرى أصول الإدارة اليابانية إلى الكونفوشيوسية وتقاليدها. وثمة مدرسة أخرى ترى ترابطا في نماذج العمل الصناعي الحديث مع العمل الجماعي القديم في زراعة الأرض وحرثها. ورغم كل هذه الاجتهادات، فإن معظم الدراسات اليابانية تشير إلى أن نظام الإدارة عندهم قد نشأ أصلا من جانب العمال (أو العمل).

ويمكن إيجاز سمات المنظمة اليابانية في إطار نظرية (Z) كما يأتي:

أ - التوظيف الدائم (مدى الحياة):

أهم ما تتميز به المنظمة اليابانية هو توظيف الأفراد العاملين لديها مدى الحياة. وتعد هذه القاعدة بمثابة سنة الحياة التي تقوم عليها المنظمات اليابانية. فالوظيفة الدائمة تعني بأن الشركات الكبيرة والمنظمات الحكومية تقوم بفتح باب التوظيف في الربيع من كل عام خلال المدة التي تتوافق مع تخرج الطلبة من المدارس الثانوية والجامعات. وبمجرد تعيين هذا الموظف الجديد فإنه يبقى في وظيفته حتى سن التقاعد الإجباري في الخامسة والخمسون من العمر. ولا يفصل الموظف إلا لسبب جوهري كالحكم عليه بجريمة كبيرة، لأن الطرد من الوظيفة يعد عقابا قاسيا نظرا لأن الموظف الذي يتم طرده لا يستطيع الحصول على وظيفة مشابهة مماثلة، بسبب عدم النظر في أمر تعيينه إطلاقا لذا فإنه يبحث عن العمل في منظمة صغيرة تدفع له أجرا متواضعا، ويتمتع بضمانات أقل مما كان يحصل عليه سابقا، كما أنه

يعاني الكثير من الأزمات التي تترتب جراء ذلك. وعند وصول الموظف سن التقاعد يحصل على مكافأة نهاية الخدمة، وكذلك رواتب تقاعدية أو ضمانات اجتماعية. وتسهم أواصر الثقة والولاء للأفراد العاملين تجاه منظماتهم وفي تعميق روح المودة والتعاون والمبادرة والإبداع الخلاق.

ب - البطء في التقييم والترقية:

تعد ظاهرة البطء في التقييم والترقية من السمات التي تتميز بها المنظمات اليابانية، حيث أن عملية الإبداع والمبادرة التي يتوجب على الموظف أن يخوضها أثناء عمله غالباً ما لا تحظى بالقبول ولا تأتي بالنتائج المتوخاة إلا بعد مرور مدة معينة من الزمن. كما أن الموظف الذي يرقى لوظيفة أعلى ينبغي أن يمر بسلسلة من الجهد العملية الجدية التي يبذلها لتطوير المنظمة وتحقيق أهدافها. وهكذا فإن البطء في التقييم والترقية يجعل المنظمة اليابانية أكثر قدرة على تحقيق الأهداف، لأنها تلتزم بالنتائج الحقيقية للأداء المبدع لأعضائها.

هذا ويتقاعد الموظفون والعمال في المنظمات اليابانية في سن مبكرة (الخامسة والخمسون)، وسبب تطبيق هذه السياسة هو فتح الطريق أمام الشباب ليأخذوا فرصتهم في العمل والحياة الوظيفية وللوصول إلى المراكز الإدارية، أما المتقاعدون فيحصلون على دعم مادي ومعنوي للعمل في المؤسسات الصغيرة التي تكون بحاجة إلى خبرتهم الطويلة، ولمساعدتهم على النمو.

ج - عدم التخصص في المنظمة اليابانية:

تسود جميع المنظمات اليابانية حالة عدم التخصص الوظيفي، ذلك لأن لدوران الوظيفي مستمر للأفراد العاملين طوال حياتهم الوظيفية. وقد أثبتت التجارب العملية التي أجريت في هذا الخصوص بأن الأفراد العاملين الذين يواجهون وظائف جديدة باستمرار هم أكثر حيوية وإنتاجاً ورضاء عن وظائفهم من الأفراد الذين يشغلون وظيفة واحدة باستمرار. إذ أن الدوران الوظيفي يقود إلى تطوير المهارات وتنمية الشعور بالالتزام إضافة إلى توسيع وتنمية الآفاق والمدارك والقدرات الإبداعية. فالانتقال بين مختلف المواقع العملية في المستوى الإداري الواحد يستهدف اكتساب الخبرة والمهارة من الوظائف ذات المستوى الإداري الواحد وتجنب الملل أو تغيير ظروف العمل.

د - وسائل الرقابة الضمنية:

تعد وسائل الرقابة الإدارية المتبعة في اليابان على درجة عالية من الحذق والمفاهيم الضمنية التي قد تبدو واضحة للعديد من غير اليابانيين. فهي تتسم بطابع متميز، وغالبا ما تمثل فلسفة البناء التربوي والثقافي للمجتمع الياباني الذي يألف العمل وكأنه في وسط عائلة منسجمة تستهدف تحقيق النجاح المستمر للمنظمة التي يعمل بها الفرد. وهؤلاء العاملين الذين يستوعبون جوهر هذه الفلسفة، التي تستند إلى القيم والمعتقدات اليابانية يدركون أهمية الأهداف المحددة للمنظمة اليابانية. ولذا فالثقافة المشتركة والثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين تعد أساسا مركزيا في تحقيق الرقابة الإدارية الضمنية على أداء الأفراد وعاملا رئيسيا في تحقيق الأهداف.

هـ - اتخاذ القرارات جماعيا:

تتميز المنظمات اليابانية كذلك باعتمادها طريقة المشاركة في اتخاذ القرارات. إذ أن كل فرد عامل في المنظمات اليابانية مسؤول عن اتخاذ لقرار وعن سبل تنفيذه النشاط المراد أدائه. فالأسلوب الياباني القائم على أساس اتخاذ القرارات بالإجماع أثبت أنه أكثر إبداعا وأكثر فاعلية من القرارات الفردية. فعندما يراد اتخاذ قرار معين فإن جميع الأفراد الذين يتأثرون باتخاذ القرار يشتركون باتخاذ جماعيا. وعندما يحصل تعديل في هذا القرار أثناء التنفيذ، فإنه يتم الاتصال بهؤلاء الأفراد ذاتهم، فالتفهم والمساندة للقرار هما أكثر أهمية من محتوى القرار ذاته، خصوصا عندما يتعلق الأمر بالجوانب التنفيذية في المنظمة اليابانية.

و - المسؤولية الجماعية:

يعد الاهتمام بالقيم الجماعية الموحدة والشعور الجماعي والمسؤولية الجماعية من السمات المميزة لمنظمة اليابانية، فالتزام اليابانيين بالقيم الجماعية المشتركة هو من المفارقات التي لا تتفق مع الواقع الصناعي الحديث، ولكنها في الوقت ذاته، هي من أسرار النجاح الاقتصادي للمنظمات اليابانية، فقد يبدو أن العمل الجماعي من شأنه أن يؤدي إلى إذابة شخصية الفرد وفقدانه لحريته وحقه في الاحتفاظ بقيمه الخاصة. ولكن تجربة المنظمة اليابانية أظهرت بأن الانصهار في بوتقة العمل الجماعي في إطار المسؤولية هي أكثر نجاحا وتحقيقا للأهداف. فالحياة الصناعية في اليابان تستدعي وجود العلاقات المتشابكة والمتكاملة

بين الأفراد. والفرد الياباني يؤمن بشكل مطلق بأن العمل الجماعي ليس هدفا مؤسسيا أو فرديا يكافح المرء من أجله، أو شعارا ينبغي اتباعه، وإنما يمثل الحقيقة بكاملها. فأي شيء لا يمكن تحقيقه بجهد فردي وحده. إذ يتم إنجاز جميع الأعمال بفضل العمل كفريق واحد وبجهود مشتركة أو جماعية.

ز- النظرة الشمولية للاهتمام بالعاملين:

النظرة الشمولية في المنظمات اليابانية تتبع من جذور تاريخية ومن مؤثرات ذات أبعاد اجتماعية وحضارية. فلجذور التاريخية للتصنيع في اليابان تشير إلى أنه كان يلاقي قدرا كبيرا من التركيز والاهتمام، بعد أن حرمت منه البلاد لمدة طويلة من الزمن بسبب النظام السياسي الإقطاعي الذي ساد خلال قرون عديدة مضت. ونظرا إلى أن اليابان لم تمر بنفس المرحلة من التطور التدريجي حضاريا الذي شهدته المنظمات الأوروبية والأمريكية، فقد لجأت اليابان بعد أن واجهت التصنيع الكثيف إلى إرسال المندوبين إلى القرى المجاورة للمصانع المستحدثة طالبة من الآباء والأمهات إرسال أبنائهم وبناتهم للعمل في المصانع التي تبعد عشرين أو ثلاثين ميلا عن قراهم. نظرا لكون الآباء يتخلون عن أبنائهم ببساطة عند إرسالهم إلى هذه الأماكن الغربية والبعيدة، فقد كان لزاما على إدارات المنظمات الصناعية السعي جديا لتوفير مستلزمات السكن والغذاء الصحي ليؤكدوا لهؤلاء بأن أبنائهم سيلقون التدريب الثقافي والجسدي والأخلاقي والمنزلي لإعدادهم إعدادا صحيحا لمواجهة الحياة ومتطلباتها. وقد جعلت هذه الأوضاع العلاقة بين الأفراد العاملين وإدارة المصنع علاقة مشتركة كاملة وكلية ليست مجزأة. وعندما يتم تنسيق جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية في كل متكامل، تصبح العلاقات بين الأفراد في المنظمة علاقات حميمة وجمعية تسودها روح الألفة والمحبة، وبالتالي تقتل روح المشاعر الأنانية والغرور وتجعل القيم والمعتقدات ذات قاعدة مشتركة تهدف إلى تعزيز مشاعر الولاء الكامل للمنظمة وجماعات العمل.

ح- الاهتمام الشمولي بالسيطرة النوعية من خلال حلقاتها:

تتميز الإدارة اليابانية كذلك باهتمامها الشمولي بالسيطرة النوعية، وذلك من خلال الاعتماد على "حلقات السيطرة النوعية". والحلقة الواحدة منها عبارة عن مجموعة من العاملين يعملون طواعية في تحمل مسؤولية معينة في حقول اختصاصهم الإنتاجي أو الخدمي، يلتقون أسبوعيا لمناقشة وتحليل واقتراح الحلول الملائمة لمجابهة مشكلات النوعية

في مجالات أعمالهم المختلفة. كما أنهم يستعينون بالخبرات الرادارية والفنية في المنظمة لوضع الإستراتيجية الشاملة لمعالجة المشكلات الحاصلة في النوعية حسب أسبقياتها، ووفقا لجدولة زمنية معدة سلفا. كما أنهم في الوقت ذاته يمارسون دورهم في تقييم الأداء النوعي للإنجازات التي تحققت بجهودهم في هذا المضمار. ويعمل رؤس العاملين داخل الحلقة النوعية على أساس كونه مشرفا ولكنه في الواقع يعد أحد أفراد الحلقة وليس رئيسا لها. والإدارة العليا تلتقي مرة أو مرتين سنويا في الحلقات النوعية أو المشرف عليها مستهدفة الاطلاع عن كثب على التقدم الذي أحرزته في ميادين عملها النوعي والنتائج التي توصلت إليها خلال الأجال السابقة بهدف تدعيم أنشطتها وبرامجها المستقبلية.

وقد أدت هذه الحلقات إلى الارتفاع بمستوى نوعية المنتجات اليابانية لدرجة كبيرة، وإلى تطوير الكفاءات الإنتاجية للعاملين وتحقيق المردودات لهم، وإطلاق العنان للإبداعات والابتكارات، وتحقيق الكفاءة الإنتاجية في نوعية المنتجات وخلق الوعي بأهمية النوعية، وتجسيد المشاركة الحية في الجماعات الصغيرة المهمة بالنوعية.

2 - خطوات تطبيق نظرية (Z):

فيما يخص خطوات التحول إلى هذا النوع من الإدارة فيمكن القول أنه حتى اللحظة لا توجد خطوات متفق عليها تماما بين المنظمات غير اليابانية وخاصة الأمريكية من أجل عملية التحول، وهذا من حيث المضمون أو الترتيب وهذا بسبب أن ظروف كل بيئة وقناعات العاملين على إدارتها تختلف من منظمة إلى أخرى، ولكن بصورة عامة يمكن القول أن عملية التحول تتطلب توفير أرضية معينة تساعد على تطبيق نظرية (Z) وإذا لم تكن موجودة فلا بد من توفيرها، مع العلم أن عملية التحول تستهدف المنظمة ككل ولا تتم دفعة واحدة إنما بشكل مراحل أو على دفعات، وأهم هذه الخطوات ما يأتي:

أ - تفهم إدارة المنظمة (المديرين) لأسلوب الإدارة اليابانية لأنهم هم المسؤولون عن تطبيق هذا الأسلوب، وإذا فهم المديرين الأصل (الإدارة اليابانية) أولا فسيكونون أكثر قدرة على الفهم والتطبيق لهذا الأسلوب.

ب - تحليل وتوضيح فلسفة المنظمة الحالية، وشرح وتوضيح الفلسفة الجديدة، وهذا بالاطلاع على إنجازات وإخفاقات المنظمة وتوضيح أسباب النجاح وال فشل، ثم التمهيد للإعلان عن

الفلسفة الجديدة المراد تطبيقها ثم القيام بتوضيح مفهومها ومضمونها والقيم التي تحملها للعاملين وإعلامهم بكيفية تطبيقها.

ج - مقارنة الفلسفة الجديدة مع الفلسفة القديمة للمنظمة، وهذا بغرض توضيح الفروقات بينهما، فيتم كشف سلبيات الفلسفة القديمة أمام العاملين واستنتاج مزايا وفوائد الفلسفة الجديدة، وهي خطوة غاية في الأهمية لأنها تخلق مشاعر الثقة بالفلسفة الجديدة وتزيل الشكوك والمخاوف والتساؤلات حولها.

د - إعادة تنظيم وتصميم العمل وفق الخصائص التي تتميز بها الإدارة اليابانية.

هـ - إطلاع الاتحادات والنقابات المعنية على عملية التحول لتكريس مبدأ المشاركة العريضة في قرارات المنظمة وكسب ثقة العاملين والنقابات التابعين لها وهذا من خلال لقاءات وحوارات فكرية مشتركة.

و - توفير نظام خدمة وظيفية مناسب يتضمن أمورا مهمة أهمها: تحقيق الاستقرار الوظيفي من خلال الاستخدام الطويل الأجل، وإقرار نظام للترقية على أساس المدى البعيد ونظام المشاركة في الأرباح، والتركيز على الحوافز المعنوية.

ز - تشجيع مجالات المشاركة وهذا بإيجاد مجالات لإشراك العاملين، ومعرفة الأسباب التي تحول دون ذلك، ويجب أن تكون هذه المشاركة فعلية وليست عن طريق صناديق الاقتراحات فقط.

ح - تنمية العلاقات الشمولية وهذا عن طريق قيام تكامل وتآلف اجتماعي بين الرؤساء والمرؤوسين وإيجاد الثقة بينهم ومساعدتهم على تخطي مشاكلهم، وبعث روح العمل الجماعي والتعاون بينهم وإحداث الانتماء لديهم للمنظمة، وهذا من خلال جلسات الحوار بين العاملين ورؤسائهم وتبادل الرأي ووجهات النظر وحسم الخلافات بينهم.

تم تجربة هذه النظرية على بعض الشركات الأمريكية فلم تلاقي النجاح، ثم طبقت على الشركات اليابانية العاملة خارج اليابان فحققت نجاحا جزئيا إلا أنه لم يكن كافيا، ولهذا فإن التحول من أسلوب الإدارة "A" إلى "J" وجد من الصعب إحداثه دفعة واحدة وإنما يحتاج إلى وقت طويل جدا، ويرى بعض الكتاب أن هذه النظرية تصلح فقط للتطبيق في البيئة

اليابانية، وهذا ما يفسر أسباب سياسات التوظيف في الشركات اليابانية التي تقوم على أساس عدم توظيف غير اليابانيين وخاصة في مراكز المسؤولية ومجالس الإدارات.