

## الفصل السابع

### نماذج من إدارة الأعمال في الثقافات المتعددة

#### أولاً: الإدارة اليابانية

##### تاريخ اليابان

- يعتبر الشعب الياباني من أكثر الشعوب العالم ارتباطاً بأرضه.
- يرجع أصل الشعب الياباني إلى الشعب المغولي، وقد انعزل اليابان عن العالم وعن من حولها لمئات السنين.
- يرتبط الولاء القومي الياباني في الأساس بالتجانس العرقي مما حقق الانسجام بين أفراد الشعب بما تم تجذيره من الروح العسكرية في التضحية بالحياة في ساحة الحرب بصفته جزء من القيم والشرف والدلالة على الولاء وانتقلت هذه الروح في التضحية في الحياة لصاحب العمل والولاء له.

##### بعد الحرب العالمية الثانية

بعد الضربة القوية التي لحقت باليابان بعد الحرب العالمية الثانية والتي تخللها إسقاط القنابل الذرية على مدنه والدمار الشامل الذي لحق به في عام ١٩٤٥م، والذي أدى ذلك إلى مقتل ما لا يقل عن ٧٠٠ ألف نسمة بعدها أصبح الإنتاج الياباني لا يزيد عن ١٠٪.

##### الموارد الطبيعية والاقتصادية

إذا نظرنا إلى إلى الموارد الطبيعية والاقتصادية في اليابان نجد أنه لا يوجد فيها موارد طبيعية مثل الحديد أو البترول، وأغلب البلاد تمتاز بنواحي طبيعية ذات صفة مناخية قاسية من عواصف عاتية، وتشتهر اليابان بالزلازل والهزات الأرضية.

##### ما هو المورد الذي يتوفر في اليابان؟

لا يتوفر في اليابان سوى مورد طبيعي واحد هو الأرز والذي يتصف بأنه أفضل الأنواع في العالم.

##### كيف كان اليابانيون يستغلون موردهم الوحيد؟

كانوا يبيعون الأرز الياباني بسعر عال ويستوردون أرزاً من خارج وطنهم بسعر أقل.

## التحول الصناعي

- قامت اليابان بعد الحرب العالمية الثانية بتحويل جميع المصانع التي كانت تصنع المعدات والآليات الحربية إلى مصانع للسيارات والتقنيات الحديثة مثلها مثل ألمانيا.
- بعد الحرب العالمية الثانية فتحت البلاد على مصراعيها للشركات الأمريكية لإنشاء المصانع.
- اتجهت الإدارة اليابانية بتخصيص ثلاثة يابانيين مع كل خبير أمريكي يعملون معه ويمشون إلى جانبه ويحملون حقيبته ويقرؤون فكره ومذكراته وحتى وصلت بهم إلى حد البحث في مسوداته التي يكتبها ويرميها في سلة القمامة في مكتبه.
- اشتهر عن الطلاب اليابانيين الذين درسوا في أمريكا وأوروبا ظاهرة الانتحار في حالة عدم توفيقهم في الحصول على الشهادة العالية التي تم ابتعاثهم للحصول عليها من دولتهم اليابان.

## النظرة إلى العمل في المجتمع الياباني

- العمل الجاد للياباني شيء مقدس ومن لا يعمل ويحاول الخروج عن المجموعة يجد نفسه مضطراً إلى الانتحار.
- أكثر ما يزعج الهيئات الطبية اليابانية في العصر الحديث ما يسمى باللغة اليابانية (كاروش) وهو يعني الوفاة بسبب الإرهاق أو الإدمان على العمل، والذي يهدد نصف المجتمع الياباني العامل.

## الإدارة اليابانية

- تأثرت بالإدارة الأمريكية وطبقت النظريات الإدارية الأوروبية والأمريكية وهضموها كما هضموا التقنية الأوروبية وأبدعوا في تقليدها بل وأنتجوا أفضل منها.
- الهيكل التنظيمي الياباني يتصف باللامركزية لمحاكاته بالإدارة الأمريكية.
- المدير الياباني (لا يستطيع أن يعين أو يفصل أو ينقل الموظف من إدارته، وإنما يتم ذلك عن طريق الأقسام الخاصة بكل موظف أو قسم إدارة التوظيف).

## نظام التوظيف في اليابان

ما هو المقصود بالتوظيف الدائمة ؟

يقصد بالوظيفة الدائمة أن تقوم الشركة بتوظيف الشخص بعد حصوله على مستوى علمي مرموق أو تعليم جامعي بدرجات عالية في تخصصه، ودائماً يعين الموظف بعد مقابلة شخصية واختبار قبول للوظيفة التي يتقدم لها، وفي حالة تعيين الموظف يخضع الموظف للعمل في الشركة لفترة لا تقل عن عشر سنوات يكون بذلك قد تعرف على كل صغيرة وكبيرة في الشركة ويعين في عدة أقسام وإدارات حتى يتمكن من أخذ فكرة كاملة وشاملة عن الشركة، وبعد عشر سنوات يمنح الموظف لقب الوظيفة الدائمة، وبذلك يتحقق للموظف الاستقرار الفكري والنفسي ويكون عنده ولاء لشركته.

### السن القانوني للتقاعد

السن القانوني للتقاعد في اليابان هو (٥٥) سنة وبعد ذلك تقوم الشركة باعتماد تشغيل هذا الفرد في الشركات والمؤسسات الصغيرة للاستفادة من خبراته الشخصية حيث أن هذه الخبرات تكون مفيدة في تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة، وأيضاً سن التقاعد هذا يساعد على دخول الأفكار الشابة والآراء الحديثة في الشركات.

### العرب واليابان .. تجربة طوكيو التنموية في الميزان

صار واضحاً أن التجربة اليابانية في التنمية أعقد وأشمل من أن تختزل في عنصر تقني، إداري، إنتاجي، هو في واقع الأمر ينطوي على إمكانات دفع إنتاجية وتنموية تقدمية كبيرة بلا شك، إلا أنه لا يفسر كل الظاهرة اليابانية التي أثارت العالم وفضوله، من حيث خروج اليابان من تحت أنقاض الدمار الشامل الذي لحق بها في الحرب العالمية الثانية، ومن تحت ركام الهزيمة العسكرية المدوية والهزيمة المعنوية والنفسية الناجمة من تعرض بلاد الآباء والأجداد لأول قصف في التاريخ بالقنابل النووية، الذي مازالت آثاره المادية التي خلفها ذلك القصف المتمثل تحديداً في القصف الأمريكي بالقنابل الذرية، بناء على أوامر الرئيس " هاري ترومان"، لمدينة "هيروشيما" في السادس من أغسطس/آب ١٩٤٥ ومدينة (ناجازاكي) في التاسع من الشهر نفسه، ماثلة إلى اليوم في الذهن اليابانية، وأن كان اليابانيون لم يعودوا يتحدثون عنها بانكسار، في غمرة نشوتهم بالمنجزات العظيمة التي حققوها والتي نقلت بلادهم من دولة مدمرة إلى دولة عصرية يأتي اقتصادها من حيث الحجم في المرتبة الثانية، بعد الولايات المتحدة الأمريكية.

بهذه المقدمة الواعية يستهل الباحث الاقتصادي البحريني محمد الصياد كتابه الجديد والمهم "العرب واليابان التجربة التنموية اليابانية في الميزان"، وهو الكتاب الذي نتابع نشره تباعاً، حيث يضع بين يدي صانع القرار، الرسمي وغير الرسمي

والمقارن العربي، على حد سواء، رؤية شمولية لتجربة النهضة اليابانية من جميع جوانبها، التاريخية والسياسية والاقتصادية والتعليمية والثقافية، ولكن باستهداف صريح للشأن الاقتصادي، وبحيث تنهض بقية الجوانب الأخرى كمعالجات رديفة مساندة، تخدم وتحقق الهدف المبتغى من وضع هذا المؤلف، وهو تبيان مجموعة العوامل التي نزع منها أسهمت في إنجاح التجربة التنموية اليابانية، بما في ذلك المصادفة التاريخية التي خدمت البلاد وأسهمت في تحقيق معجزتها الاقتصادية والتي ذهبت مثلاً يشار إليه بالبنان كلما جرى الحديث عن التجارب الإنمائية في العالم.

### نظم الإدارة اليابانية تستند إلى مرجعيات اجتماعية وثقافية محلية

يتكون مرتب الموظف الياباني من الراتب الأساسي الذي بدأ حياته به في الشركة، مضافاً إليه علاوات بالنسبة للمدراء أو أصحاب الخبرة الفنية، مع الأخذ بعين الاعتبار في تحديد الراتب حجم الأسرة وتركيبها وعوامل أخرى، وبالإضافة إلى المرتب الشهري، يتسلم الموظف الياباني مكافأتين كل عام. واحدة في الصيف والثانية في نهاية العام. ومع أنها بدأت باعتبارها نوعاً من المشاركة الرمزية في الأرباح السنوية للشركة لتحفيز العاملين، فإنها قد غدت اليوم جزءاً لا يتجزأ من المرتبات والأجور اليابانية.

ويبلغ متوسط المرتب الشهري في اليابان ٥٩٠ ألف ين ياباني، وهو ينخفض بعد خصم الضرائب ومخصصات الضمان الاجتماعي والصحي والمخصصات الأخرى إلى ٤٨٠ ألف ين، وينفق الياباني من هذا المرتب ٣٥٠ ألف ين ويحتفظ بالباقي ونسبته ١٩,٩٪ كمدخرات، ويعمل اليابانيون خمسة أيام في الأسبوع بمعدل ٤٠ ساعة أسبوعياً، بينما يبلغ متوسط عدد أيام الإجازة السنوية ٢٠ يوماً.

### المكافآت على أساس الأقدمية

يشكل نظام التقدمية الوظيفية أبرز مرجعيات التنمية الإدارية وفلسفتها في اليابان، فعلى أساسها يتم تقرير الترقيات ومستويات الرواتب والأجور، ويسير نظام الأقدمية (Seniority) جنباً إلى جنب مع نظام التوظيف مدى الحياة (Lifetime Employment) ليشكلا العلامة الفارقة الأبرز في نظام الإدارة الياباني. والهدف من وراء نظام التوظيف مدى الحياة ونظام اعتماد الأقدمية في تقرير الترقيات والأجور، هو توفير سند ضمان لموظفي الشركات لمدة الحياة يشعرهم بالأمن الوظيفي والاستقرار الحياتي بحيث ينصرف كامل اهتمامهم وولائهم إلى أعمالهم وإلى شركاتهم.

## نظام الإدارة الياباني:

يقول الدكتور فهد العيتاني في أحد مذكراته: من خلال مطالعتي لأعمال عدد من الأكاديميين اليابانيين والاستماع إلى بعضهم ولبعض خبراء وتنفيذي الشركات اليابانية أثناء حضوري لدورة دراسية في اليابان قبل نحو ثلاث سنوات أستطيع القول بأن نظام الإدارة الياباني يستند إلى بنية اجتماعية ثقافية خاصة (Sociocultural Structure) ومحورها الأساسي العناصر التالية:

- نظام التوظيف مدى الحياة.
  - نظام المكافأة على أساس الأسبقية والأقدمية.
  - الثقافة الاجتماعية (Collectivism).
  - الانضباط العالي (High Discipling)
- ولقد كانت هذه العناصر سبباً كافياً لأن يمنح العامل الياباني كامل ولائه وإنتمائه إلى المؤسسة أو الشركة التي يعمل فيها.
- لتأتي بعد ذلك العوامل والعناصر الفنية الإدارية لتتصل هذه الأصول التي يحلم بها أي ريادي رأسمالي ناشئ.

وتتميز الشركات والمؤسسات اليابانية عن غيرها بأنها أكثر سلطوية إدارية، وهو ما يشرح من وجهة نظرنا، ثقافة الانضباط العالي التي يتميز بها الشعب الياباني، وأنه لما كان مصدر تزود الشركات اليابانية بالموارد البشرية التي تحتاجها هو خريجي الجامعات وخريجي المدارس الثانوية والمعاهد الأدنى مستوى من الجامعات، فإن عملية إعداد وتجهيز وصقل هذه العناصر يتم على الفور، بحيث يكون خريجو الجامعات للإدارة والآخرين للعمل في مواقع الإنتاج. كما يتميز نظام الإدارة الياباني بالتدريب في موقع العمل وتدوير العامل والموظف داخل فروع الشركة عوضاً عن إرسالهما للتدريب الخارجي. وهو ما يتلائم ومجتمع مغلق (Closed Society) كالمجتمع الياباني. وتتواصل عملية التدريب هذه بالنسبة لخريج الجامعة الذي التحق بالشركة عند سن ٢٣ حتى سن ٤٠ بحيث لا تزيد مدة مكوثه في كل قسم من أقسام الشركة عن ثلاث سنوات وبعد إنتهاء مرحلة التدوير يعود العامل/الموظف إلى دائرته، ما ينتج عن هذه العملية التدويرية خلق اختصاصين متميزين بشمولية معرفتهم ونظرتهم المستقبلية لدوائهم ولموقع مؤسستهم فيها.

هنالك أيضا ميزة عدم اهتمام الشركات اليابانية ببرامج التدريب النموذجي (Formal Training) حتى سنوات قليلة ماضية. وأنها إلى وقت قريب لم تطور طرقها الخاصة بالإدارة وإنما كانت تكفي باستعارة أنظمة وطرق الإدارة المنتجة في أوروبا قبل الحرب العالمية الثانية وتلك المنتجة في الولايات المتحدة الأمريكية بعد الحرب، ويبدو إن نظام التدوير ونظام العمل مدى الحياة قد اقنعا اليابانيين بعدم الحاجة لبرامج تدريب رسمية، حتى أنه من بين ٣٨٩ كلية وجامعة في اليابان كان لدى ٦٢ كلية أي ١٦٪ منها فقط أقسام لتدريس الإدارة، ومن بين ١,٤١٠,٠٠٠ طالب مسجلين في الكليات اليابانية عام ١٩٧٥م كان هنالك ١٠٠,٠٠٠ طالب أي ما يعادل ٧٪ فقط يدرسون في أقسام إدارة الأعمال، وحتى اليوم فإن جامعة واحدة فقط هي جامعة (كي) (Keio)، وضعها في عداد كليات إدارة الأعمال المماثلة للكليات في الدول الغربية، وإلى جانب هذه الكلية هناك معهد الدراسات الدولية والتدريب (Institute for Studies and Training) الذي أنشأته الحكومة في عام ١٩٦٧م لتطوير المقدرات الإدارية اليابانية لخدمة المعاملات الدولية للشركات اليابانية، والذي يوفر دورات تدريبية مدتها سنة واحدة بنظام ساعات الدوام الكاملة، إضافة إلى معهد تدريب برامج إدارة خريجي المدارس الثانوية الذي أنشأته الحكومة أيضاً في عام ١٩٨٩م في جامعة تسوكوبا (Tsukuba)، وأما المعاهد ومراكز التدريب محدودة بنظام الساعات الجزئي والمؤقت، لذا فقد اتجهت الشركات اليابانية لإنشاء مراكزها التدريبية الإدارية الخاصة بها.

### طريقة اتخاذ القرار:

إنها الطريقة التقليدية المسماة (نظام الرينجي) (The Ringi System)، ويقال إن أصل هذا النظام يعود إلى المرحلة الإقطاعية. حيث كانت عملية اتخاذ القرار تترك لتراتبية أدنى - أعلى أو أعلى - وسط، المعمول بها داخل هيئة كبار الإقطاعيين النبلاء، وقد ساد هذا النظام في الشركات والمؤسسات اليابانية قبل عملية التصنيع والتحديث في منتصف القرن التاسع عشر.

وبموجب هذا النظام فإن قادة الشركات والمؤسسات يتحللون من مسؤولية اتخاذ القرار مباشرة تاركين إياه إلى المستويات الأدنى المصممة للسياسات، وبهذا المعنى فإن هذا النظام ما هو في الواقع سوى شكل من التوتاليتارية الإقطاعية التي كانت سائدة في عصر تاكوجاوا الذي أنتهى قبل نحو قرنين من إصلاحات "ثورة الميجي" وحتى في عصر الميجي تمت الاستعانة بنظام "الميجي" في عملية اتخاذ القرار من قبل بيروقراطية حكومة "الميجي". إضافة إلى استعارة بعض أساليب الإدارة الغربية.

ويتمثل نظام "رينجي" في الحصول على توقيعات الإدارة على الوثائق المطلوب اعتمادها سبيلا لتنفيذ السياسات والقرارات المطلوب اتخاذها لتأمين سير العمل، وذلك إما عموديا أو أفقيا، ومن خلال الخطوات الأربع التالية:

- اقتراح القرار.
- تمريره وتوزيعه.
- الحصول على التصديقات اللازمة عليه.
- توثيقه في السجلات.

وهذا ما يجعل من القرار المتخذ جماعياً أكثر منه فردياً. وكمثال على ذلك. لو افترضنا أن احد أقسام الإدارة الوسطى بإحدى الشركات قد ابتكر فكرة من شأنها زيادة مبيعات الشركة، فإن رئيس القسم (Kacho) يدعو أفراد قسمه للاجتماع، وفي الاجتماع يتفقون على ضرورة إقناع الإدارة بالفكرة وحشد التأييد لها، فيقوم بإطلاع مدير الإدارة المسئول عن قسمه (Bochco) ويتشاور معه في الأمر، فيوافقه الأخير ويتفقان على ضرورة توصيل الفكرة إلى بقية الإدارات والأقسام في الشركة، حيث يتم ذلك من خلال دعوة رئيس القسم الأصلي (Bochco) صاحب الفكرة لاجتماع الإدارات فتقوم كل إدارة بإرسال اثنين من أفرادها احدهما رئيس الإدارة (Bucho) وآخر رئيس قسم (Kacho). وربما إرسال اثنين من مساعدي رئيس القسم (Kakaricho). فإذا ما كان هنالك ٤ إدارات فإن عدد من يحضرون ذلك الاجتماع يتراوح عادة ما بين ١٦ إلى ٢٠ فردا، وإذا ما احتاجوا إلى بعض الخبراء فإنهم سوف يدعون بعض المهندسين وأحيانا بعض المشرفين، وخلال كل هذه العملية يتولى صاحب الفكرة، رئيس القسم (Kacho) التنقل من إدارة إلى أخرى ومن قسم إلى آخر لتخليص الإجراءات والحصول على التوقيعات المطلوبة، فقط بعد إنتهاء كل هذه المداولات التي تعتبر غير رسمية والحصول على الموافقة المبدئية على الفكرة تبدأ عندها الإجراءات الرسمية والتي تنتهي بحوالي ١٠ - ١٢ إمضاء.

وهناك فرق بين فلسفة صوغ نظام العمل في الشركات والمؤسسات اليابانية ومثيلاتها الغربية، من حيث إن النظام السائد في الغرب هو أولوية "الأدوار" المسندة لأعضاء الشركة / المؤسسة على الأفراد أنفسهم، فيتم تقسيم هذه الشركة إلى أدوار فردية يسند كل واحدة منها إلى واحد من أعضاء المؤسسة / الشركة، بينما تقدم أولوية الأفراد في نظام العمل السائد في اليابان على الأدوار. حيث يتم تشكيل فريق العمل الذي يقوم تاليا بتقصي ما يمكن أو ما يتوجب عمله. ومع أن النتيجة واحدة مع نظام أولوية "الأدوار" في الغرب، إلا إن الحدود الفاصلة بين أدوار

الأفراد في المؤسسة اليابانية تبدو واهية. فالعمل يتم وفقا لأسلوب عمل خلايا العمل المتضامنة.

فلا غرو أن تصدح في أرجاء مواقع العمل الياباني كلمات أغنية الشركة المحفزة للعمل. وعلى سبيل لا الحصر، تقول أغنية شركة ماتسوشيتا الكهربائية الصناعية  
:Matsusuhita Electric Industrial Co

من أجل بناء يابان جديدة ... دعونا نكرس قوتنا وعقولنا معا... وان نعمل بأقصى ما نستطيع لتطوير الإنتاج ... ونرسل سلعنا إلى شعوب جميع بلدان العالم ... بلا نهاية وبشكل متواصل ... كما الماء المتدفق من النافورة ... لتنمو الصناعة... لتنمو... لتنمو ... بشكل هرموني وصادق... ماتسوشيتا الكهربائية.

ولعل هذا يرينا مدى الولاء الوظيفي الذي يعادل الولاء الوطني الذي يظهره العامل الياباني لشركته، والذي يغاير به فلسفة الإدارة اليابانية عن نظيرتها الغربية من حيث أن محتواها اجتماعي في حين إن محتوى الإدارة الغربية اقتصادي بحت.

لقد اتخذت الإدارة اليابانية، خاصة بعد الحرب العالمية الثانية، إتجاها يركز على النمو بما مؤداه، تحلي الشركات اليابانية بالدينامية والإبداع والابتكار وبتخاذ القرارات الشجاعة الدافعة للنمو. وقد كفل الفصل التام بين الملكية (ملكية الشركة) وبين الإدارة، لمدراء الشركات باتخاذ ما يروونه مناسباً من سياسات وقرارات إبتكارية تركز على النمو أكثر من تركيزها على الربحية، وان كان الاثنان يلتقيان في الهدف في نهاية المطاف. وقد اعتمدوا في ذلك على مجموعة من مبادئ علاقات العمل تتمثل في التالي:

- المعاملة المتساوية لكافة العاملين دون استثناء.
- الخروج للرحلة الجماعية.
- الترحيب بكل استشارات وآراء صادرة عن العاملين.
- إظهار ملكة القيادة من خلال التفاني في العمل.
- المشاركة الايجابية في احتفالات الزواج ومراسم تشييع جنازات العاملين.
- تنظيم حفل يومي للعاملين كل صباح.
- تشجيع الأنشطة الترفيهية والمساعدة على إنشاء الأندية الخاصة بها.
- مشاركة العاملين أنشطتهم الاجتماعية خارج ساعات العمل.
- دعوة العاملين إلى بيوتهم.

## الإدارة الألمانية

### القوة الجارفة تكتسح أوروبا والعالم

لعبت ألمانيا دورا بالغ الخطورة في التاريخ السياسي والاقتصادي للبشرية بأن أظهرت للعالم كيف أنه بالرأسمالية والديمقراطية، أمكنها - دون معاناة ودون ألم - أن تتباعد، وتبتلع نصفها الشيوعي بعد أن كان دولة أجنبي، كما أنها بخفة وبسرعة أيضاً، أخذت بزمام المبادرة في توحيد أوروبا. وإن كانت في ذات الوقت، وهي تبسط نفوذها على القارة، وقد بدأت في سلام وديمقراطية أيضاً تذوب وتتلاشى في الوعاء الأوروبي الجديد.

أثناء ١٩٩١م امتص الاقتصاد الألماني واردات من دول المجموعة الأوروبية تبلغ قيمتها ٣٣٥ ألف مليون مارك، وضخ إلى هذه الدول صادرات تبلغ ٣٦٠ ألف مليون. وبذلك تصبح ألمانيا شريكة للولايات المتحدة في مركز الصدارة من حيث حجم الصادرات وتأتي قبل اليابان (وباستثناء بعض الحالات الخاصة مثل أيرلندا مع بريطانيا أو أسبانيا مع البرتغال فإن ألمانيا تحتل المركز الأول من هذه الوجهة بالنسبة لكل دولة من دول غرب أوروبا) كما أنها تسبق جميع هذه الدول من حيث حجم التجارة مع دول " الكوميكون " السابقة. أي دول شرق أوروبا.

وليس في أوروبا كلها دولة لديها بنية سفلية تعادل ما لدي ألمانيا. خذ الطرق السريعة مثلاً: أغلب الناس يتصورون ألمانيا على أنها شبكة من الـ " أوتوبان " تمرق فوقها سيارات البورش والمرسيدس بسرعة ٢٢٠ كم / ساعة، وهو تصور لا يبعد كثيراً عن الحقيقة لكن هذا لا يأتي على حساب وسائل النقل الكثيف كما حدث في الولايات المتحدة، وقد بذلت الحكومة الألمانية قدراً هائلاً من الاستثمار في بناء منظومة للنقل السريع بالسكة الحديد لكي لا تتخلف في هذا المضمار عن فرنسا واليابان.

ولا يعني ذلك أن ألمانيا لا تعاني مشكلات، فقبل أن تضم إليها نصفها الشرقي كان معدل البطالة ٦٪ أثناء الثمانينيات وهو أدنى بقليل من متوسط الـ ٧٪ في أمريكا، وإن كان المتعطلون في ألمانيا يتلقون معونة أفضل مما لدى الولايات المتحدة وهو ما دفع ألمانيا إلى إغراء الأتراك واليوغوسلاف والرومان والتشيكيين والبولنديين، بالمنح سخية لكي يعودوا إلى بلادهم ويجنبوها الإعانات الباهظة. وقد أدى توحيد ألمانيا على مزيد من المعاناة من مشكلات البطالة وغيرها، فقد كانت النسبة ١٧٪ في ألمانيا الشرقية في ١٩٩٢م، كما أظهرت الحاجة إلى إعادة بناء تلك الصناعات المختلفة في النصف الشرقي.

### إدارة الأعمال على الطريقة الألمانية:

على السطح تبدو أمريكا وألمانيا واليابان أمما متشابهة، والأمم ليست هي التي تصنع الإزدهار، بل الشعوب ورجال الأعمال. ومن هنا فإن التشابه مذهري بحت، والنمط الأمريكي في الرأس مالية هو مجرد واحد من الأنماط، وبرغم أن المراقبين في أمريكا وأوروبا قد بهرهم ضوء الشمس المشرقة في اليابان وخطف أبصارهم، فإن تراث اليابان وتقاليدها يجعلانها غير قادرة على التكيف مع الممارسات الغربية في دنيا الأعمال. أما النمط الألماني فتميز جدا هناك "إجماع شامل يأتي من خلال مشاركة العمال، والتفاوض الجماعي والضمان الاجتماعي فيما يقول أحد الخبراء "وهكذا فإنه يمكننا القول بأن هناك ثلاثة أنماط للرأس مالية: الياباني، والأمريكي، ثم الألماني الأوروبي". هذا الأخير يتضح فيه بصفة خاصة الحس بالاهتمام بالعاملين من جانب المجتمع ككل، والقيمة العالية والمكانة الرفيعة لفرص العمل وتوفير الوظائف، هذا هو الجانب الإنساني الذي كثيراً ما تغفله الرأسمالية الأمريكية.

العاشر من مايو ١٩٤٥م - اليوم التالي للتوقيع النهائي على اتفاقية الهدنة مع الحلفاء يسميه الألمان: ساعة الصفر، بداية كل شيء من جديد، والبناء فوق الأنقاض، بكل تأكيد، كان الفضل في النجاح الذي تحقق ويرجع إلى الإصلاحات التي أدخلها وزير الاقتصاد (لودفيج إير هارد) الإصلاح النقدي، ثم تحرير الاقتصاد، ولكن الذي لا يقل أهمية عن هذين هو أن الألمان لم يفقدوا أبدا إحساسهم القوي بالمسئولية الاجتماعية.

ولكي نستطيع أن نفهم ما يجري في دنيا الأعمال الألمانية اليوم، لا بد لنا من العودة إلى الحقبة التي عاشها الألمان بعد الحرب مباشرة، وتأمل أنماط "رجال الساعة الأولى" طليعة رجال الأعمال الذين صعدوا من خلال التراب والأنقاض، أمثال "فيرنر أوتو" الذي أنشأ سنة ١٩٤٩م مؤسسة "أوتو فيرساند" التي تقف اليوم على قمة البيوت العالمية التي تعمل بالكتالوج وتوصيل الطلبات بالبريد، والتي يصل حجم مبيعاتها الآن إلى ٢٠ ألف مليون مارك، وتفوق في ذلك نظيرتها الأمريكية "سيزر" و "فيرنر أوتو". أجتاز الثمانين وما زال حتى الآن في قمة النشاط، ويقول "أوتو" معلقا على أسلوب الكتالوج والتوزيع البريدي: "في متجر الأحذية، الزوج الذي لا يعجب الزبون يعاد ببساطة إلى الرف، ولكن في حالة توصيل الطلبات بالبريد لا بد من الحرص على ألا توجد إلا الأصناف التي سوف تباع، لأن إرجاعها معناه تكلفة الشحن مره أخرى". إن النجاح - كما يراه - لا يتوقف على معالم المجتمع ولا البرامج الحكومية ولا الأساليب الإدارية وعلى التمويل المتطور، إنه يأتي من صنع وتسويق المنتجات التي يريد الناس شراءها والتي يوجد لديهم الحس بوجودها عندما تتوفر لديك.

### معالم الإدارة الألمانية:

كل شيء في دنيا الأعمال الألمانية – من أسلوب الألمان في ممارسة الإدارة داخل الشركة إلى البيئة التي تعيش هذه الشركات بداخلها – يتسم ببنية صارمة محكمة تسبب الإحباط لمن لا ينتمون لهذه البيئة. ولعلها نزعة متأصلة لدى الألمان، ولعل تاريخ هذا البلد بما يمتلئ به من اضطرابات وتقلبات، خلق إحساسا بالذعر من المجازفة. ويتمثل ذلك في المؤسسات التي تمثل النمط السائد: (هوكست باير) حيث ينتظر المرؤوسون من رؤسائهم الوضوح القاطع بشأن ما يريدونه. والمرح والفكاهة أمور نادرة، وتمتاز الإدارة اليابانية بالقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة. والألمان يجاهدون ليغيروا كل شيء ويتغلبوا على العقبات من أجل التوافق مع الخطة الموضوعية.

أن الألقاب والدرجات المهنية مقدسة، فدكتور سميث سيظل دكتور سميث، على بطاقته وعلى مكتبه، وإذا جلست عشر سنوات على مكتب مواجه له فإنه يظل دكتور سميث.

والموقف يدور كما لو كان سلعة ثمينة. والقوانين صارمة، كالقانون التجاري والمدني، وقوانين الشركات وقوانين العمل، فإذا لم يجد الألمان نصا قانونيا واضحا فإنهم يترددون ثم يقبعون في أماكنهم، وهكذا فإن ابتلاع الشركات أو الانقراض عليها أمر غير معروف في ألمانيا. وقد بدأ الأمريكيون يتعلمون هذا من أوروبا، ومن أمثلة ذلك القوانين التنظيمية التجارية التي تحدد حقوق المشتري والبائع والتي صدرت في بعض الولايات، ولكن الطريق ما زال بعيدا أمامهم لكي يتساووا مع نظرائهم من الأوروبيين. وتتسم الرأس مالية الألمانية بدرجة من الانضباط، قد يكون سببها الخوف من الاضطراب التي عاصرها الألمان، فعندما يضطرب السوق في أمريكا فإنه يترك لشأنه، ليتحكم السوق في كل شيء، فتصعد شركات وتهبط شركات أخرى. بينما الألمان يعملون على الإبقاء على الوضع القائم.

وللبنوك نفوذ وسيطرة لا مثيل لهما. فالقانون في ألمانيا على سبيل المثال لا يسمح للشركات بأن تسترد الأسهم التي تطرحها إلا في حدود ضيقة.

ويعتز الألمان كثيرا بالمعارض التجارية، كمعرض الخريف في فرانكفورت يحتوي على كل أنواع السلع الاستهلاكية، وعمره ٧٥٠ سنة وبذلك فهو أقدم معرض تجاري في العالم. وتتمتع الجمعيات الصناعية والتجارية بأهمية ونفوذ لا مثيل لهما في الولايات المتحدة أو غيرها من الدول، وهي تشارك النقابات في هذه السطوة، ومن أمثلتها مواعيد إغلاق المحال التجارية والتي لا يجرؤ أحد على مخالفتها.

والألمان كمستهلكين، يصرون على أعلى درجات الجودة، وكمنتجين، يعدون أنفسهم وينظمون صناعاتهم بحيث تفي بهذا المطلب. فأدني خدش في جسم البورش أو الفولكس فاجن معناه رحلة إلى ورشة الإصلاح.

والنظام المحاسبي الألماني يمكن من سرعة الإهلاك الدفترية للمعدات وبالتالي من التجديد الدائم وإحلال أحدث معدات الإنتاج محل ما يتوفر منها.

وبرغم ما تتميز به الصناعة والأعمال في ألمانيا من دقة التنظيم وصرامته، فإن شيء غامضاً يستعصي على الفهم يحيط بالشركات والمؤسسات، فهي تبنى بحيث تشجع تكوين رأس المال بطريقة تمكنها من تكديس موارد طائلة من المال تختفي في طي الكتمان، هذا في أوقات الرخاء على الأقل. وعندما تسوء الأحوال، فإن هذه الشركات تجد ما تركزن إليه.

وبمقتضى قوانين المحاسبة الألمانية، فإنه يمكن للشركات أن تزيد كثيراً من المخصصات وأن تسرع بالاهلاك في ميزانيتها بحيث تبدو أرباحها أضال ما يمكن. ومن الأمثلة الشهيرة: "دويتش بانك"، الذي يقال أنه حاول أن يدرج قيمة ناطحة السحاب التي اتخذها مقراً عند افتتاحه بمارك ألماني واحد. وكان تبرير ذلك أن هذا المبنى أقيم ليكون مقراً للبنك وبذلك فلا قيمة له لأي جهة أخرى وبالتالي فهو لا يساوي شيئاً! حتى لو لم تصح هذه القصة، ولو كانت مجرد "نادرة" فالحقيقة التي لا تنكر هي أن النظام المحاسبي الألماني معد بحيث يمكن إنقاص الدخل القابلة للتوزيع على حملة الأنصبه والتي تخضع للضريبة إلى أدنى حد ممكن.

والألمان من أكثر الناس حرصاً على خصوصية أعمالهم والاحتفاظ بسرية ما يريدون له أن يبقى سراً.

### قلب ألمانيا وروحها:

إذا أردت أن تعرف السر في النجاح الذي يحققه الألمان في الصناعة والتجارة والأعمال، قم بجولة خلال منطقة "شفابيا"، المنطقة التي تحيط بمدينة "شتوتجارت"، الموطن الروحي لما يسمى "ميتل ستاند" للشركات ذات الحجم الصغير والمتوسط التي تمثل العمود الفقري للاقتصاد الألماني.

وتعني كلمة "ميتل" (متوسط). ويقول المثل السائد هناك أن مواطن "شفابيا" يبني بيته بنفسه، وإذا توفر لديه مزيد من المال فإنه يبني بيتاً آخر، ويرمز ذلك إلى أنه يريد أن يكون حر في ماله ونشاطه، ولا يريد مالا من غيره ولا نفوذاً في دنياه الخاصة من مصدر خارجي، وممن يمثلون هذه الروح أفضل تمثيل "روبرت بوش"

مخترع شموع الاحتراق التي ما تزال تحمل اسمه، والذي أسس شركة "بوش" سنة ١٨٦٦م، التي أصبحت اليوم في المرتبة التاسعة بين شركات ألمانيا من حيث الحجم، ولم تعد "ميتل" (أي متوسطة) ولكن روح الابتكار الذي أرساها "روبرت بوش" ماثلة فيها ومعها أيضا فلسفته في الأعمال "فقدان المال أهون من فقدان الثقة"، وكان "بوش" يعد أعماله جزءا من أسرته، وعندما ارسى سنة ١٩٠٦م مبدأ يوم العمل الذي لا يزيد على ثماني ساعات ونشره في مصانعه، أسماه رجال الصناعة "بوش الأحمر" وقد كان "هنري فورد" هو الذي زاد أجور عماله في أمريكا لكي يصبحوا زبائن لما صنعوه يشترون سياراتهم، لكي يدعم الصناعة. أما "بوش" فقد صعد بفلسفته إلى ما وراء ذلك، أقام مشروعات لتوفير السكن لعماله وأسره.

هذا الاصطلاح "ميتل ستاند" يعني الشركات المتوسطة الحجم، ولكن يعني أيضا الطبقة الوسطى، وهو التعبير الأكثر دقة. وقد تجد شركة تزيد مبيعاتها على ألف مليون مارك ويعمل بها آلاف من الناس، من النوع الذي يسميه الأمريكيان شركات "النمو"، ولكن صاحبها يفاخر بكونها "ميتل ستاند" تماما كما يفاخر ٩٥٪ من الأمريكيين بأنهم ينتمون "للطبقة الوسطى". لأن الفاصل في هذا هو "تقاليد" أو "أسلوب" أو "أخلاقيات" العمل التي تتميز بها الروح الألمانية / والشركة التي ينطبق عليها المصطلح - بخلاف الشركة التي لا يظهر وجهها للعموم - تقوم على مجتمع صغير يعيش فيه صاحب الشركة والعاملون لديه، في بلدة يعرفه أهلها جميعا، وعمدة هذه البلدة يحضر مناسبتها واحتفالاتها، وتمتد جذورها عشرات وربما مئات السنين في تاريخها، وقد تكون هي شريان الحياة في تلك البلدة، أما غيرها من وحدات الأعمال فسيكون كدكان بقاله يعمل به رجل وزوجته، ومخبز، ومحل للغسيل والكي. وطبقا لإحصاءات الحكومة الألمانية قبل التوحيد، فإن الشركات التي لا تزيد قوتها عن خمسمائة فرد ولا تزيد مبيعاتها على مائة مليون مارك، تعطي نصف الناتج القومي الألماني وتوظف ثلثي القوة العاملة ولها الفضل في ثلثي الصادرات، ومع ذلك فإن الألمان يصفون بعض الشركات بأنها "متوسطة" أي "ميتل" مع أنها تقع في نطاق حجم مبيعات ٥٠٠ مليون مارك، بل وقد تصل إلى ألف مليون، وهذه السيارات التي تتميز بالجودة الرفيعة والخدمة المتميزة تعتمد إلى حد كبير جدا على كفاءة مورديها وجودة منتجاتهم، وأغلب هؤلاء "ميتل".

التقليد الثاني هو تقليد "المكانة المرموقة" الـ "نيس" كما يسمى السوق التي تحتفظ فيها الصناعة باسمها ومكانتها وتسيطر عليها في دائرة ما تنتجه. من أمثلة ذلك في الصناعة الألمانية: آلات تشغيل المعادن، كـ (ترامف، كارل ماير، فوبث)، أغلبها يصدر ما يزيد عن ٥٠٪ من إنتاجه لأنحاء العالم حيث تشتهر بالجودة الرفيعة.

وهذه النسبة تصل أحياناً إلى ٨٠ ٪ و ٩٠ ٪ ، وهذا القطاع من الصناعة في ألمانيا يعمل به ١,١ مليون فرد، وهو يفوق كل ما عداه بما في ذلك صناعة السيارات.

التقليد التالي هو: الإدارة الخاصة وهي الإدارة التي يمارسها صاحب الشركة. وهي لا تعني أن يمارس التحكم والاستبداد، بل فقط لا شيء يتم إلا بموافقته وهو مع ذلك ينتمي للشركة بقدر ما تنتمي هي له.

يلي ذلك: الالتزام، وهو ما يجعل أصحاب البيوت المتوسطة يتمتعون بهذا القدر من الاحترام هناك، وصاحب الشركة يتحمل وحده مخاطر العمل الاقتصادي المستقل، وهو في ذلك يتفوق على المدير الكبير في الشركات الكبرى حيث هو موظف يتقاضى راتباً.

وبمقتضى ما يسمى بالنظام المصرفي العمومي أو الشامل نجد أن البنوك في ألمانيا مسموح لها بأن تمارس كل نشاط مالي يخطر على البال، تجاري، استثماري، تأمين، إدارة أرصدة ومحافظ إقراض... الخ.

وفي كل عمل اقتصادي تتمثل البنوك الألمانية وتمسك بكل الخيوط في أصابعها، ويندر أن تجد شركة تسعى لأي نوع من التمويل بخلاف القرض المصرفي المباشر، وجميع البنوك الرئيسية تمتلك أنصبه ضخمة في المؤسسات الصناعية، والمصرفيون يسيطرون حتى على المجالس الإشرافية، ويمكن القول باطمئنان أن البنوك الألمانية تحتل موقعا بالغ القوة في دنيا الأعمال في ألمانيا.

ويتصدر هذه البنوك "دويتش بانك"، حيث يمتلك ٢٨ ٪ من أنصبه "ديملر بنز" و ١٠ ٪ من شركة "ليانز" الرائدة في صناعة التأمين، و ٢٥ ٪ من "كارشتات" كبرى شركات سلاسل المحلات التجارية، ولا يوجد نظير لنفوذ هذا البنك في أي بلد في العالم، بما في ذلك "سي تي بنك" في الولايات المتحدة.

إلا أن أنصبه البنوك في الشركات الصناعية وعضوية مجالس الإدارة أو المجالس الإشرافية تنبع من سطوة البنوك أكثر مما هي أداة ممارسة هذه السطوة، فالسبب الحقيقي لما تتمتع به البنوك من نفوذ وقوة هو الروح الألمانية الميالة للسلوك المحافظ في أمور المال والأعمال.

أن الحرص والادخار من الطبائع الراسخة لدى الألمان، ومنذ نهاية الحرب على الأقل، عمد الألمان إلى وضع أغلب مدخراتهم في ودائع وحسابات توفير بدلا من شراء الأسهم والسندات، ولكن رغم ذلك فإننا نجد حسابات الادخار تعطي فوائد لا تتجاوز ٢,٥ ٪ وتتطلب إخطار قبل السحب بثلاثة شهور، والألمان لديهم ثقة عمياء

في البنوك وإيمان بالفوائد المركبة، وتساعد على ذلك سياسة الحكومة في التفاوضي عن مخالفات الإقرارات الضريبي فيما يتعلق بالأرباح الناشئة عن فوائد المدخرات، وعندما أصدرت الحكومة سنة ١٩٨٩م ضريبة ١٠٪ على هذه الفوائد تهافت المدخرون على سحب أرصدهم لإيداعها في بنوك "لوكسمبورج" مما أدى إلى إلغاء هذه النسبة والبدء في التفكير في نظام ضريبي أفضل.

وبالنسبة للاقتراض المصرفي فإن ألمانيا قد أصبحت بعد الحرب بلد البنوك التجارية وإن كان هذا قد بدأ يتغير، فالشركات تعتاد بشكل نمطي أن تنشئ علاقة ثابتة مع "بنك منزلي" ولا تلجأ لأي أسلوب في التمويل خلاف القروض.

يضاف لذلك أن الكثير من الشركات المتوسطة تتخذ شكل شركات تضامن محدودة. وتحدث التشريعات الضريبية أثرها في منعها من التحول إلى شركات عمومية. فإذا ورث شخص مبنى مملوكا لشركة محدودة فإن الضريبة تبلغ (٥ - ١٠٪) من قيمته السوقية، بينما إذا ورث نفس هذا الشخص نصيباً في شركة عامة فإن الضريبة تقع على القيمة الكلية للشركة.

أغلب الألمان يرون أن ما لدى البنوك من سطوة، والدور المسيطر الذي تلعبه في الاقتصاد والصناعة، هما - ببساطة - الثمن الذي لا بد من دفعه من أجل الاستقرار. وبرغم ما لها من قوة ونفوذ فإن البنوك تمارس الحد من سطوتها بين آن وآخر. والواقع أن الكثير مما تملكه البنوك من أنصبة في الشركات الصناعية قد جاءها نتيجة لعمليات الإنقاذ التي تتمثل في قروض تقدمت بها في ظروف قاسية أو حرجة، بعضها جاء في عصر الأزمة في الثلاثينيات، وقد بدأت البنوك تعاني من شركات التأمين، التي بدأت في السنوات الأخيرة تستوعب نسبة كبيرة من المدخرات، هذه المنافسة تضع البنوك في مأزق من حيث أن شركات التأمين من كبريات حلفاء البنوك عندما يأتي الأمر للاستثمار في الأسهم والسندات المدعومة من البنوك.

وبالنظر لما تتمتع به البنوك من قوة فإن كبرياتها آمنة من السقوط، ومن الأمثلة على اللوائح التي تحميها من السقوط تلك التي تنص على مستلزمات الحد الأدنى لاحتياطي رأس المال. هذه المستلزمات تشكل رقابة على مقدار القروض التي يمكن تجاوز آجالها من جانب البنوك، وقد كان متوسط المعدل الألماني دائماً حوالي ٨٪ في مقابل ٤٪ في الولايات المتحدة و ١٪ في اليابان.

إلا أن هذا لا يعني أن البنوك أقداس لا يجوز المساس بها، إنه حتى رجال البنوك، والكبيرة منها بصفة خاصة، يقولون بأن ألمانيا في حاجة إلى أن تطور بنوك الاستثمار وأسواق رأس المال إذا أرادت أن تجر أوروبا وراءها بعد إنتهاها من فترة إعادة البناء بعد الحرب. والأرقام التالية تدل على مدى ضالة أرقام سوق المال في ألمانيا،

فالشركات المدرجة في البورصة عددها ٦٥٠ فقط ومن بينها ١٢٠ شركة يجري التعامل في أسهمها بشكل واضح ونشط. وفي سنة ١٩٩٠م لم تتجاوز ٦٠٠ مليون مارك وهي أدنى من نظيرتها في الولايات المتحدة واليابان وإنجلترا وكندا. هذا بينما يتوقع بعض المراقبين أن أسواق رأس المال في ألمانيا ستصل إلى المركز القيادي في نهاية القرن.

وعلى أية حال فإن محاولة إنماء أسواق المال الألمانية وتحويل فرانكفورت إلى مركز مالي يجعلها تنضم إلى جماعة نيويورك ولندن وطوكيو، سوف ترغم البنوك الألمانية على أن تعيد التفكير في أسلوبها في الأعمال، فالاشتراك في كل نشاط مالي شيء، ومحاولة السيطرة على جميع الأنشطة أمر آخر.

### السوق الاجتماعية:

هذا التعبير: "اقتصاد السوق الاجتماعية" والذي يطلق على الرأسمالية الألمانية كثيراً ما يؤخذ على أنه مرادف للتدخل الحكومي في اقتصاد هو - فيما عدا ظاهرة التدخل هذه - اقتصاد خاص ورأسمالي.

وهذا خطأ شائع. إن الوعي الاجتماعي الفائق الذي يسود الرأسمالية الألمانية، ينبع من الشركات الخاصة بقدر ما يأتي من أية لوائح أو إجراءات حكومية. ولن تجد الفلسفة الاجتماعية للأعمال الألمانية متمثلة في شيء بقدر ما تتمثل العمالة وفرص العمل، ويتميز الاقتصاد الألماني بصفة خاصة بالتوافق بين الإجماع، وليس الشقاق والصراع. هذان الطرفان يعملان معا لإرساء السياسة القومية للعمالة والتوظيف، ويجدان المصلحة المشتركة بينهما بشكل ثابت ودائم، وربما مثير للدهشة، وفي شرع الألمان عدد الوظائف التي توفرها الشركة لا يقل أهمية عن حجم المبيعات أو الربحية، وتستخدم احدي كبريات المجالات المالية في ألمانيا هذه المقاييس الثلاثة في ترتيب الشركات: المبيعات والأرباح وعدد الوظائف.

من ناحية أخرى، تنشئ الشركات مؤسسات غير ربحية تمتلك جزءاً هاماً من أنصبتها، مثل شركات (بوش، وكروب، وتايسن، وبرتلمان)، كلها لديها مؤسسات تتفاوت في أهدافها ولكنها جميعاً تستخدم أنصبتها من الربح في تمويل البحوث والأنشطة الثقافية وتوفير الخدمات الصحية، وتخصص شركة "برتلمان" جائزة سنوية قدرها ٣٠٠,٠٠٠ مارك تمنح للفرد الذي يظهر قدرة متميزة على الابتكار. وقد أثبت الألمان للعالم أنه من الممكن جداً ممارسة التنافس في سوق حامية ومفتوحة مع الحرص في ذات الوقت على تقديم الدعم القوي للمجتمع عموماً.

من أعظم ما تتميز به الصناعة الألمانية والاقتصاد الألماني: كفاءة القوى العاملة. ونحن هنا لا نتحدث عن كبار المديرين، فهؤلاء عادة أكفاء وأذكياء بنفس القدر الذي تجده في أمريكا أو اليابان أو غيرهما. إن التفوق الألماني يتمثل في عمال المصنع والكتب.

والنظام السائد يتمثل في التلمذة الصناعية، وهو مفهوم لا يهتم كثيرا عند الأمريكيين حيث يندر أن تفتح الشركات أبوابها للمتدربين، وإذا فعلت فلطلاب الجامعات أثناء الإجازة، أو كبرامج خاصة في الإجازة كنوع من الترفيه.

ويرجع نظام التلمذة في ألمانيا إلى القرن الرابع عشر، حيث "الأسطوات" هم الذين كان يحق لهم استخدام "الصبيبة" في صناعات مثل المخابيز والنجارة والأحذية. وترتكز فلسفة نظام الصبيبة أو التلمذة إلى فكرة إن كل وظيفة مهما كانت دنيا، تعد جزءا من صورة أكبر حجما أو أوسع نطاقا، والتلاميذ يتعلمون التفكير في وضع ما يعلمونه في ذلك النطاق الأكبر. فالذي يتدرب ليصبح ميكانيكي سيارات يتعلم المفاهيم الهندسية للسيارة وأيضا المخاطر البيئية التي تتسبب فيها مكونات السيارة وما يجرى فيها من سوائل.

ومما يؤخذ على نظام التلمذة الألمانية صرامته وصلابته، لكن منافعه عظيمة، فالبطالة بين الشباب أدنى من نظيراتها في أغلب الدول الصناعية، والمهارات العالية متوفرة إلى حد الثراء.

### الخروج من العزلة

أن الاعتقاد الذي يشيع في هذا العصر هو أن التنافس الاقتصادي هو استمرار للحرب بوسائل أخرى، حيث يقاس الانتصار بكسب "السوق" بدلا من كسب الأرض في ميدان القتال. إذا كان الأمر كذلك فالأعمال الألمانية عدو يحسب له ألف حساب بالنظر إلى النجاح الهائل الذي تحققه الصادرات الألمانية وقدرة الشركات على حماية أنصبتها من الهجوم المنافس.

وتمشيا مع سياسة الظهور بمظهر الشعب الطيب غير الميال إلى العدوان، تجد الألمان ينتهزون الآن كل فرصة ليتحدثوا عن أنفسهم كشعب أوروبي متخدين مظهر الطيبة. ففي حديث متلفز عام ١٩٩١م كان "هيلموت كول" يحدث جمعا من الصحفيين الفرنسيين وجاء ذكر نظام التلمذة، فقال المستشار إنه يتمنى أن تلجأ جميع دول أوروبا لهذا الأسلوب لكي يصبح هناك "تلمذة أوروبية"، وعندما نسب إلى ألمانيا في أعقاب حرب الخليج سنة ١٩٩١م أنها سمحت بتصدير الأسلحة للعراق سارع الألمان إلى إشراك فرنسا وغيرها معهم في هذا الجرم لكي تصبح "أوروبا" هي المسؤولة.

على الجانب الاقتصادي بدأت الشركات الألمانية تخرج من عقالها وتستثمر في الأسواق العالمية، ولا يقتصر الهدف على استخدام عمالة رخيصة، بل على غزو الأسواق المحلية وكسبها أيضاً، فالولايات المتحدة ليست استثناء من ذلك، وقد ضخت "برتلزمان" مثلاً، ألف مليون دولار لتبتاع "آر.سي.إيه" ودار النشر "دبل دي"، وكذلك "البانز"، واستثمرت ثلاثة آلاف مليون لتبتاع شركة التأمين "فاير مانز فاند". ولكن جهود ألمانيا من أجل اجتذاب الأموال إلى داخلها لا تقل عن ذلك، وبصفة خاصة من أجل إنعاش الإقليم الشرقي، وتمتاز هذه الفكرة بأنها تسهل للمستثمرين إقامة مشروعاتهم حيث التكلفة أدنى بكثير مما هي عليه في أي مكان بألمانيا الغربية.

وخلاصة ذلك كله أن الأمريكيان قد دأبوا على التفكير في ضرورة "عمل شيء في مواجهة اليابان"، مغفلين حقيقة أن ألمانيا منافس لا يقل خطورة، وأن إهمال هذه الخطورة قد يكون خطأ مميتاً. فألمانيا قوة اقتصادية وصناعة هائلة تنصف بدرجة عالية من الرقي والتقدم، إن عاجلاً وإن آجلاً سوف تفيق الولايات المتحدة وقد احتلت ألمانيا مكانة في أسواق العالم، وربما يكون ذلك بعد فوات الأوان.

تري هل ستنتج ألمانيا في رفع مستوي الحياة الاقتصادية والاجتماعية في إقليمها الشرقي الجديد إلى المستوي السائد في الغرب؟ الإجابة هي: نعم، ليس معني هذا أنه سيتم دون مشكلات، إنه فقط يعني أن الذي أدى بألمانيا إلى تحقيق كل هذا النجاح هو ذاته الذي سيجعلها تنجح في هذا أيضاً.

### الخلاصة:

في عام ١٩٤٥م كانت الحرب العالمية الثاني قد قضت على كل شيء في ألمانيا وفرضت على الألمان البداية من جديد (البناء فوق الأنقاض).

وخلال سنة ١٩٩١م امتص الاقتصاد الألماني واردات من دول المجموعة الأوروبية بلغت قيمتها ٣٣٥ ألف مليون مارك، وضخ إلى هذه الدول صادرات بلغت ٣٦٠ ألف مليون. وبذلك تصبح ألمانيا شريكة للولايات المتحدة في مركز الصدارة من حيث الصادرات، كما أنها تسبق جميع دول غرب أوروبا من حيث حجم التجارة مع دول "الكوميكون" السابقة "دول شرق أوروبا".

هذا النجاح الهائل لم يجئ جزافاً في هذا الزمن القياسي وإنما قام على دعائم ثلاث هي:

- **كفاءة القوة العاملة وتميزها بمهارات رفيعة المستوى، ونحن هنا لا نتحدث عن كبار المديرين فهؤلاء عادة أكفاء وأذكياء بنفس القدر الذي تجده في أمريكا أو اليابان. إن التفوق الألماني يتمثل في عمال المصنع والمكتب.**
  - **الأخلاقيات والمبادئ الإيجابية والصارمة في المعاملات والأعمال مثل: الإحساس القوي بالمسئولية الاجتماعية والذي انعكس على العاملين فجعل لهم قيمة عالية ومكانة رفيعة في المجتمع، كما فرض على المجتمع توفير فرص العمل للجميع.**
  - **وجود بنية تنظيمية ونزعة إلى النظام المحكم في ممارسة الإدارة، وهذه البيئة لها خواص وظيفية وعملية تجعل كل شيء محدد وواضح.**
  - **الوعي الاجتماعي الذي يميز الرأس مالية الألمانية ويفرض نوعا من التوافق بين إدارات الشركات ونقابات العمال، حتى أن عدد الوظائف التي توفرها الشركة لا تقل أهمية عن حجم المبيعات والربحية.**
  - **القوانين الصارمة التي توجه رجال الأعمال فيما يعملون وما لا يعملون.**
  - **الإصرار على أعلى درجات الجودة في الإنتاج والإستهلاك.**
  - **النظام المصرفي الشديد القوة الذي يمنح البنوك نفوذا وسطوة لا نظير لها في أي بلد في العالم. بما فيها "سيتي بنك" في الولايات المتحدة.**
- وحين تم توحيد شطري ألمانيا، لم يجد الاقتصاد الرأسمالي الغربي صعوبة كبيرة في تلبية الحاجات إلى السلع والخدمات في الإقليم الشرقي، ولكن اجتذاب رؤوس الأموال بالقدر الذي يكفي لخلق فرص العمل للجميع ليس بالعمل اليسير. ومن منطلق الاعتقاد السائد في هذا العصر بأن الانتصارات تتحقق بكسب الأسواق بدلا من كسب الأرض في ميدان القتال يمكن القول أن ألمانيا بالقياس بما حققت في الأسواق العالمية تمثل منافسا خطيرا لكل من اليابان وأمريكا. ويوم يفوق الأمريكيان من التفكير في المنافسة اليابانية فسوف يفاجئون بأن ألمانيا قد احتلت مكانة كبيرة في الأسواق العالمية.
- تري هل ستنتج ألمانيا في رفع مستوي الحياة الاقتصادية والاجتماعية في إقليمها الشرقي الجديد إلى المستوي السائد في الغرب؟ الإجابة هي: نعم، ليس معني هذا أنه سيتم دون مشكلات، إنه فقط يعني أن الذي أدى بألمانيا إلى تحقيق كل هذا النجاح هو ذاته الذي سيجعلها تنجح في هذا أيضا.