

## السياسات الأساسية لإدارة مجموعة باناسونيك

### مقدمة

سعت مجموعة باناسونيك دائماً، في جميع أنشطتها المؤسسية، إلى الالتزام بفلسفة الإدارة التي وضعها مؤسسها، ماتسوشيتا كونوسوكي. ومن خلال مشاركة أسس فلسفتنا الإدارية، من هدف الإدارة الأساسي وعقيدة الشركة والمبادئ السبعة، مع عملائنا وشركاء الأعمال والمساهمين، قد أزمنا أنفسنا بالتصرف وفقاً لهذه الفلسفة، كما يستطيع الجميع التحقق مما إذا كان التزامنا هذا قد تم الوفاء به حقاً.

وفي إطار سعينا المستمر نحو الإدارة المسؤولة المستقلة تماماً، نحن على وشك الانتقال إلى "نظام تقسيم الشركات إلى قطاعات الأعمال" جديدة. فلسفة العمل الأساسية هي الأساس لممارستنا للمساهمة في تنمية المجتمع، أو عزمنا على "تكريس أنفسنا لتحسين معيشة المجتمع، والمساهمة في التطور الثقافي الدولي"، ولأول مرة منذ ما يقرب من 60 عاماً، قمنا بتحديث "السياسات الأساسية للإدارة" الكامنة في ممارسة أهداف أنشطتنا التجارية المتمثلة في "المساهمة في تنمية المجتمع" بشكل كبير، مع مراعاة التغيرات في الظروف الاجتماعية وبيئة الأعمال.

يجب على كل واحد منا في مجموعة باناسونيك زيادة قدراتنا ومهاراتنا وإثباتها، وتحديد الوضع الأمثل الواجب تواجده، ومشاركة الآراء التي يجب مشاركتها، واتخاذ قرارات عالية الجودة بسرعة من خلال دمج الآراء المتنوعة من الموظفين المختلفين، وإجراء إصلاحات لا تتوقف. ومن خلال القيام بذلك، نهدف إلى أن نكون مجموعة رائدة في المساهمة في خدمة عملائنا ومجتمعنا. ويجب أن نلقي نظرة صادقة دائماً على الوضع الحالي، إذا كان يتعارض مع اتجاه المجتمع، أو إذا كان هناك طريقة أفضل للتحسين، فلن نتردد في اختيار مسار جديد وأفضل على الفور. وتهدف مراجعة السياسات الأساسية للإدارة إلى تعزيز السياسات الأساسية للفكر والعمل التي نتبعها دائماً في باناسونيك.

سوف نشارك السياسات الأساسية للإدارة مع الجميع ونتعهد بالتزامنا بممارستها. ويجب أن يستمر كل موظف في التصرف بطريقة تُلبي توقعات الجميع، ومن خلال مشاركة الجميع "جسد وعقلية واحدة"، ستمضي مجموعة باناسونيك بخطى سريعة نحو تحقيق مجتمع مثالي يقدم الثراء المادي والروحي.

كوسومي يوكي، الرئيس التنفيذي للمجموعة

1 أكتوبر/ تشرين الأول 2021

## 1. مهمة الشركة

لأي غرض توجد الشركات؟ اعتقد ماتسوشيتا كونوسوكي، مؤسس الشركة، أن دور ومهمة المؤسسة هو إرضاء تطلع الناس في "الحصول على حياة أكثر رخاءً".

بمعنى آخر، افترض أن المهمة الأصلية للشركة هي المساهمة في تنمية المجتمع من خلال توفير منتجات وخدمات عالية الجودة مفيدة في حياة الناس، بأسعار في المتناول، وبكميات مناسبة. ورأى أن صاحب المشروع الذي يحمل مثل هذه المهمة ليست الشركة نفسها، بل المجتمع، وعبر عن هذا بشعار "الشركة هي كيان عام للمجتمع".

إذا اعتبرنا الشركة "كيانًا عامًا للمجتمع"، يستنتج المرء أن الموارد الإدارية اللازمة لتلك الشركة، بما في ذلك الأفراد ورأس المال والأرض والمواد، قد عهد بها إليها المجتمع. ويجب أن تساهم الشركة في المجتمع من خلال الانخراط في الأنشطة التي تحقق أفضل استخدام للموارد التي يعهد بها إليها المجتمع، وبالتالي تخلق فائضًا في القيمة.

وبشكل عام، هناك رأي مفاده أن الغرض من الشركة هو السعي لتحقيق الربح. ومع ذلك، تعتبر مجموعة باناسونيك أن الربح هو "شيء يمنحه المجتمع للشركة كمكافأة على مساهمتها"، وكلما زادت المساهمات، زاد الربح. ومن ناحية أخرى، إذا كانت المؤسسة لا تحقق أرباحًا، فهي لا تفي بمسؤوليتها الاجتماعية، أو تفتقر إلى القدرة على القيام بذلك، وبالتالي يجب إصلاحها على الفور.

وبالإضافة إلى ذلك، تدبير الشركة أعمالها من خلال الحفاظ على العلاقات مع العملاء وشركاء الأعمال والمساهمين والمجتمع والعديد من أصحاب المنفعة الآخرين. ونظرًا لأن الشركة هي "كيان عام للمجتمع"، فليس من المقبول أن تتطور على حساب أصحاب المنفعة. بل إن الطريقة الوحيدة لتطوير الشركة على المدى الطويل هي القيام بذلك يدًا بيد مع جميع أصحاب المصلحة.

ويلعب الموظفون دورًا مهمًا في سبيل وفاء الشركة بمسؤوليتها الاجتماعية. وفي مجتمع يتغير باستمرار، من المستحيل أن تفي الشركة بمسؤولياتها الاجتماعية من خلال الاستمرار في خلق فائض القيمة للمجتمع إذا كان موظفوها لا يفعلون شيئًا أكثر من أداء المهام الموكلة إليهم. ويجب على جميع الأفراد العاملين في مؤسسة تحسين عملهم بشكل يومي، حتى ولو بشكل طفيف. وسيؤدي ذلك إلى تعزيز وتطوير أنماط حياة الناس والمجتمع.

## 2. مهام مجموعة باناسونيك والدور الواجب القيام به

واصل المؤسس التفكير في المهمة الحقيقية للشركة، وفي 5 مايو/ أيار 1932، جمع جميع موظفيه لإصدار تصريح قوي. وتطلق مجموعة باناسونيك على هذا الأمر اسم "سوغيو ميتشي"، أو "التعرف على حقيقة مهام الشركة".

وقال مؤسس المجموعة: "مهمتنا كصناع هي التغلب على الفقر وجلب الثروة للمجتمع. ولهذا الغرض فقط سيسمح للشركات بالازدهار". ومثل مياه الصنبور في اليابان في ذلك الوقت، والتي كانت تتدفق بحرية من الصنبور، يجب أن يكون سعر السلع منخفضًا قدر الإمكان. وبعبارة أخرى، سيتم القضاء على الفقر من خلال

"إنتاج إمدادات لا تنضب من السلع".

ومع ذلك، أشار المؤسس إلى النية الحقيقية لـ "فلسفة مياه الصنبور" الخاصة به من خلال هذه الكلمات: "يمكن الحفاظ على سعادة الإنسان وتعزيزها من خلال كل من الثراء المادي والروحي. فقط عندما يتم الجمع بين راحة البال الروحية وإمدادات غير محدودة من السلع المادية يمكن أن تتحقق السعادة الحقيقية".

ووضع المؤسس خطة مدتها 250 عامًا لتحقيق هذه المهمة، تتكون من عشر مراحل متتالية مدة كل منها 25 عامًا، بهدف تحقيق "أرض السلام والازدهار"، أي "مجتمع مثالي". وعلاوة على ذلك، لا ينبغي أن تنتهي الخطة بعد الـ 250 عامًا الأولى، بل يجب تمديدتها لمدة 250 عامًا أخرى قادمة، والسعي لتحقيق مثل أعلى بطريقة تناسب العصر.

وعلى الرغم من صياغة "فلسفة مياه الصنبور" منذ حوالي 90 عامًا، إلا أن هدف تحقيق الثراء المادي والروحي صالح تمامًا في عالم اليوم.

وفي الواقع، العديد من المجتمعات، وخاصة تلك الموجودة في الدول المتقدمة، مليئة بالسلع المادية، ولكن على وجه الخصوص في ضوء التدمير البيئي المتفاجم بسرعة واستنفاد موارد الطاقة، هناك قلق كبير من أن أطفالنا وأحفادنا والأجيال القادمة قد لا يكونوا قادرين على الاستمتاع بحياة الرفاهية التي نعيشها الآن.

وحتى الآن، انخرطنا في الأعمال التجارية بشكل رئيسي من منظور زيادة وفرة المواد من خلال الإمداد بالبضائع. ومع ذلك، فهذا بعيد كل البعد عن "المجتمع المثالي" الذي تصوره مؤسس شركتنا. ومع ذلك، لا يمكننا العودة إلى الماضي الآن. بل يجب أن نتصور مرة أخرى "مجتمعًا مثاليًا"، كمجتمع يتمتع بـ "الوفرة المادية والروحية"، وأن نتحرك قدمًا لتحقيقه.

ولتحقيق "المجتمع المثالي"، يجب علينا معالجة القضايا الاجتماعية بشكل مباشر عند ظهورها والمساهمة في حلها. ومن بين هذه القضايا، يجب إعطاء الأولوية القصوى للقضايا البيئية العالمية في القرن الحادي والعشرين.

وضعت مجموعة باناسونيك ميثاقها البيئي في عام 1991 بشكل رائد على المستوى العالمي، ونحن نعمل بجدّ على هذه القضية لسنوات عديدة. وللمضي قدمًا، لكي نكون شركة رائدة في معالجة القضايا البيئية، يجب أن نستمر في اتخاذ خطوات استباقية تتكون من مجموعة متنوعة من وجهات النظر، بما في ذلك تقليل الأضرار التي تلحق بالبيئة من خلال منتجاتنا وخدماتنا وتقليل كمية الطاقة التي نستخدمها في أعمالنا الخاصة بأنشطة الإنتاج.

### 3. الهدف الأساسي للإدارة

ظل الغرض من أعمال مجموعة باناسونيك ومهمتها دون تغيير منذ إعلان "سوغيو ميتشي" أو التعرف على حقيقة مهم الشركة، ويوضح هدف الإدارة الأساسي هذه الفلسفة بإيجاز. إنه المبدأ التوجيهي لجميع أنشطة الإدارة لدينا، وهو أيضًا الأساس الرئيسي لتحديد المسار الذي يجب أن تسلكه الشركة.

إدراكا لمسؤولياتنا كصناع، سنكرس أنفسنا لتقديم المجتمع وتطوره ورفاهية الناس من خلال أنشطتنا التجارية، وبالتالي تحسين نوعية الحياة في جميع أنحاء العالم.

بمعنى آخر، "كصناع، سنواصل هذه المهمة بلا كلل من أجل المساهمة في تنمية المجتمع".

كل يوم، يجب أن نواصل السعي لتحقيق التقدم من خلال تزويد المجتمع بمنتجات وخدمات لا مثيل لها لتحسين رفاهية وجودة حياة الناس في جميع أنحاء العالم.

#### 4. عقيدة الشركة والمبادئ السبعة

تعتبر "عقيدة الشركة والمبادئ السبعة" عن موقفنا تجاه الطريقة التي ندير بها عملنا على أساس يومي كموظفين في مجموعة باناسونيك.

• **عقيدة الشركة:** لا يمكن تحقيق التقدم والتطوير إلا من خلال تضافر الجهود والتعاون من كل موظف في شركتنا. متحدون بروحهم، نتعهد بأداء واجباتنا المؤسسية بإخلاص واجتهاد ونزاهة.

ومن أجل المساهمة في تنمية المجتمع من خلال الأعمال التجارية، من الضروري أن يقوم الجميع بالتعاون والعمل معًا بإخلاص كل يوم. فقط عندما تحدد كل منظمة أهدافها العالية الخاصة بها، ويفهمها أعضاؤها تمامًا ويجعلونها خاصة بهم، وهناك عمل جماعي قائم على الثقة المتبادلة، يمكن تحقيق أهداف المنظمة وفي نهاية المطاف تنمية المجتمع.

• **مبدأ المساهمة في المجتمع:** سوف نتصرف في جميع الأوقات وفقًا لهدف الإدارة الأساسي، ونفي بأمانة بمسؤولياتنا كصناع في المجتمعات التي نعمل فيها.

ومهمتنا هي المساهمة في التنمية والازدهار العالمي وكذلك الانسجام مع البيئة العالمية من خلال أنشطة أعمالنا، من أجل تحقيق "مجتمع مثالي". ومع وضع هذا الإدراك دائمًا في الاعتبار، يجب أن نلتزم بتحقيق جودة وتكلفة وخدمة غير مسبوقه من خلال عملياتنا اليومية.

• **مبدأ العدل والصدق:** سنكون عادلين وصادقين في جميع تعاملاتنا التجارية وسلوكنا الشخصي. بغض النظر عن مدى موهبتنا ودرائتنا، بدون النزاهة الشخصية، لا يمكننا كسب احترام الآخرين أو تعزيز احترامنا لذاتنا.

ويجب أن نراعي أعراف المجتمع وقواعده بطبيعة الحال، كما يجب أن ندير أنشطتنا بطريقة عادلة وغير منحازة، وخالية من الأنانية. ومن المهم أن نتصرف دائمًا بنزاهة وبروح المنافسة الشريفة. وبدون هذه العقلية، حتى أولئك الذين لديهم ثروة من المعرفة والموهبة غير مؤهلين ليكونوا أعضاء ضمن مجموعة باناسونيك.

• **مبدأ التعاون وروح الفريق:** سنجمع قدراتنا لتحقيق أهدافنا المشتركة. بغض النظر عن مدى موهبتنا كأفراد، بدون تعاون وروح الفريق، سنكون مجرد شركة على الورق فقط.

وسنحقق نتائج أكبر من خلال توحيد جهودنا وتعزيز روح الفريق لدينا. ومن المهم الاستفادة من الآراء المتنوعة والشخصيات المتنوعة والتعاون بروح الوحدة. وبدون ذلك، وبغض النظر عن مدى موهبة الموظفين الذين يتوافرون لنا، فسوف نفشل في إظهار قوتنا كمنظمة.

• **مبدأ الجهود الدؤوبة للتحسين:** سنسعى باستمرار لتحسين قدرتنا على المساهمة في المجتمع من خلال أنشطة أعمالنا. فقط من خلال هذا الجهد الدؤوب يمكننا تحقيق هدفنا الإداري الأساسي والمساعدة في تحقيق السلام والازدهار الدائمين.

ولتحقيق مهمتنا، يجب أن نعمل بجد قدر الإمكان، ونتغلب على الصعوبات، ونواصل المضي قدمًا. وبغض النظر عن نوع العمل الذي نقوم به، يجب أن نتعلم دائمًا ونفكر بجديّة ونبذل أقصى الجهود العملية بناءً على إحساس قوي بالعاطفة، حتى يظهر الإبداع والبراعة الجديدة مما يحقق المزيد من التقدم والتحسين.

• **مبدأ الآداب والتواضع:** سنكون دائمًا ودودين ومتواضعين، نحترم حقوق واحتياجات الآخرين من أجل تعزيز العلاقات الاجتماعية الصحية وتحسين نوعية الحياة في مجتمعاتنا.

ويجب أن نحترم الآداب العامة وأن نكون متواضعين في نهجنا في العمل. وفي حياتنا اليومية، من المهم أن نبذل جهدًا لمعاملة الجميع باحترام، والامتناع عن الغطرسة، والاستعداد للتفكير في النقد الذاتي.

• **مبدأ القدرة على التكيف:** سنعمل باستمرار على تكيف تفكيرنا وسلوكنا لتلبية الظروف المتغيرة باستمرار من حولنا، مع الحرص على التصرف بانسجام مع الطبيعة لضمان التقدم والنجاح في مساعيها.

ويجب أن نستمر في استيعاب التغييرات وتطور المجتمع والتكيف معها بشكل صحيح. وللقيام بذلك، من المهم تجنب النظر إلى الأشياء من منظور ضيق، ولكن في المقابل العمل على فهم الاتجاهات الأكبر التي تكمن وراء ما يحدث، وكذلك جوهرها.

ويجب أن نواجه الأمور وجهاً لوجه، وأن نأخذها كما هي وموضوعية، دون الوقوع في الانغماس في التركيز على الذات والتصورات المسبقة. ومن أجل التكيف مع مجتمع يتقدم ويتطور باستمرار، يجب ألا نتجاهل الحفاظ على رغبتنا القوية وجهودنا للتقدم المستمر أيضًا.

• **مبدأ الامتنان:** سنعمل انطلاقًا من شعور بالامتنان لجميع المزايا التي تلقيناها، واثقين من أن هذا الموقف سيكون مصدرًا للفرح والحيوية بلا حدود، مما يمكننا من التغلب على أي عقبات نواجهها.

ويعتمد عملنا وحياتنا اليومية على دعم جميع الأطراف المعنية، بالإضافة إلى كثيرين آخرين، بما في ذلك

زملائنا وعائلاتنا وأفراد المجتمع ككل. ومن المهم أن نرد دائماً الدعم الذي نتلقاه بشعور من الامتنان.

المساهمة في التقدم الاجتماعي بامتنان لبعضنا البعض والرغبة في رد المعروف للكثير من الأشخاص الذين ساعدونا سيمنحنا فرحة لا حدود لها، والقوة والشجاعة للتغلب على أي صعوبات.

## 5. "السياسات الأساسية للإدارة" لمجموعة باناسونيك

تُعرّف "السياسات الأساسية للإدارة" لمجموعة باناسونيك بأنها الممارسة والعقلية المرتبطة بهدف الإدارة الأساسي وعقيدة الشركة والمبادئ السبعة. تاكاهاشي أراتارو، الرئيس السابق لشركة ماتسوشيتا إلكترونيك، الذي دعم المؤسس خلال فترة ما قبل الحرب العالمية الثانية وحتى فترات إعادة الإعمار والتوسع بعد الحرب، كان لديه ما يلي ليقوله عن ممارسة السياسات الأساسية للإدارة.

وفي خضم المنافسة الشديدة، يجب أن نكون متفردين فيما نقوم به. وإذا كان عملنا يقوم على توفير منتجات يسعد المستهلكون باستخدامها، فنحن على يقين من الحصول على التقدير الكافي. ومع ذلك، إذا فشلنا في جني هذه المكافآت، فسيكون ذلك دليلاً على أن عملنا لا يرقى إلى هذا المستوى. لذلك، يجب علينا تحليل وحل أي مشاكل قد تظهر.

وهدفنا ليس السعي وراء الأرباح أو توسيع شركتنا، بل أن نكون متفردين في عملنا، بحيث يختارنا المستهلكون حتى بعد دراسة متأنية. وإذا وصلنا إبداع منتجات تثري حياة الناس وتحسن أنماط حياتهم، فمن المؤكد أننا سنكافأ.

وإذا لم يتم تقديرنا من قبل عملائنا، فهناك خطأ جوهري. وإذا فهمنا ذلك، يمكننا إجراء أي إصلاحات مطلوبة. إذا قدمنا أعداءاً وألقينا باللوم على الآخرين، مثل الإصرار على أن "ظروف العمل سيئة" أو أن "السوق في حالة ارتباك لأن المنافسين يقومون بالإغراق"، فستفقد إدارتنا اتجاهها.

وكما يتضح من هذه الكلمات، لكي نهدف إلى المجتمع المثالي والمساهمة في تنمية المجتمع، يجب أن نكون متفردين في الجودة والتكلفة والخدمة حتى يختارنا العملاء. لذلك، يجب علينا أن نبتكر ونحسن بلا كلل لتحقيق تلك النتيجة.

وإذا لم يتم بيع المنتجات بشكل جيد، فنحن لا نساهم في تطوير المجتمع من خلال منتجاتنا، ولا يمكننا القول إننا نفى بواجبنا كمؤسسة. وفي مثل هذه الحالة، من غير المقبول خفض سعر البيع ببساطة لبيع المنتج. فمن المهم أولاً العمل من أجل ترشيد التكاليف وتحسين الجودة والأداء وتقديم خدمة لا مثيل لها.

وبعبارة أخرى، طالما أننا نسير وفقاً للسياسات الأساسية للإدارة، فلا يمكننا أن نفشل في معالجة مشكلات مثل التكاليف المرتفعة وضعف الجودة والأداء، ويجب أن نسعى إلى ترشيد الوضع وتحسينه.

وبالطبع، ليس من السهل تقليل التكاليف أو تحسين الجودة والأداء، ولكن حيثما يكون هناك تصميم على متابعة

وممارسة فلسفة العمل الأساسية تمامًا، فمن المؤكد أن الابتكار سيتبع، وسنكون قادرين على مواصلة بذل الجهود المناسبة بلا كلل لتحقيق التقدم.

يجب علينا أيضًا أن ندرك أنه بغض النظر عن كيفية توسع أعمالنا ونمو منظماتنا، فإن أعمالنا لها نفس الأصل والجوهر مثل أي نشاط تجاري مملوك لأفراد، حيث لا يمكن أن توجد أعمال تجارية بدون عملاء.

وفي عام 1935، عندما كانت شركة ماتسوشيتا إلكتروك تنتقل إلى شركة مساهمة، أنشأ المؤسس "القواعد الداخلية الأساسية"، والتي ورد بها النص التالي.

بغض النظر عن الحجم الكبير الذي قد تبلغه مجموعة ماتسوشيتا إلكتروك في المستقبل، حافظ على موقفك من كونك تاجرًا متواضعًا. اعتبر نفسك تعمل في متجر صغير. كن بسيطًا ومقتصدًا ومتواضعًا أثناء قيامك بعملك.

وذكر المؤسس كذلك المتطلبات الأساسية الثلاثة التالية المطلوب توافرها في "التاجر"، وهي:

- فهم معنى التجارة
- قراءة قلوب العملاء
- التواضع التام أكثر من الآخرين

يجب على كل واحد منا أن يدرك تمامًا السبب في وجود أعمالنا، وأن يمتلك ضعف الإحساس الموجود لدى الآخرين إزاء ما يفكر فيه العملاء، وأن يتذكر دائمًا ضرورة أن نكون متواضعين وممتنين.

## 6. ممارسة السياسات الأساسية للإدارة

لا يمكن استيعاب السياسات الأساسية للإدارة إلا من خلال تطبيقها. وقال الرئيس السابق تاكاهاشي أراتارو: "إن الإدراك الفكري للسياسات الأساسية للإدارة قليل الفائدة. ولتأسيسها كقاعدة لا تتزعزع، من المهم وضعها موضع التنفيذ وتعلمها بالممارسة"، وقام بتطبيق هذه السياسات على إصلاح ونمو العديد من شركات المجموعة.

ويشرح هذا القسم الأساسيات التي يجب فهمها على أنها متطلبات لممارسة السياسات الأساسية للإدارة.

(1) تصور شكل "المستقبل الواجب تحقيقه" والسعي وراء القيمة الأساسية للعملاء

هدفنا هو تحقيق "مجتمع مثالي" مع الثراء المادي والروحي. وينطبق هذا أيضًا على أعمالنا الفردية، والتي يجب على كل منها تصور مستقبلها المثالي والسعي لتحقيقه.

والمستقبل المثالي الذي نشير إليه هنا ليس امتدادًا للوضع الحالي، وليس بالشيء الذي نفكر فيه فقط من منظورنا الخاص. كيف يجب أن تبدو حياة الناس والمجتمع والبيئة العالمية في المستقبل، وكيف يمكننا ضمان أن أطفالنا وأحفادنا سيكونون قادرين على عيش حياة أكثر ثراءً من الناحيتين المادية والروحية؟ من الضروري

تصور نوع المستقبل الذي يجب أن ندركه، كمستقبل يضع الناس في محور الاهتمام.

والحساب العكسي من هناك، إذن، كيف ينبغي لأعمالنا أن تقدم مساهمات؟ كيف يجب أن نغير وتنقي قدرتها التنافسية لتكون متفردة أمام أي منافس؟ وما هي الإجراءات الواجب اتخاذها لتحقيق ذلك؟ يجب أن نفكر في هذه الأشياء، وأن نضعها موضع التنفيذ بشكل كامل.

ولتحقيق المستقبل المثالي من خلال المنتجات والخدمات المحددة لأعمالنا، يجب علينا متابعة القيم الأساسية للعملاء. ولا تتمثل القيمة الأساسية للعميل في السعي المفرط وراء الأداء أو الجودة، كما أنها لا تعني ببساطة القيام بما يطلبه العميل منا. بل يتعلق الأمر بالبقاء قريبين حقاً من العملاء، والنظر في جوهر مشاكلهم وقضاياهم ومستقبلهم، وإدراك ما هو مفيد لهم حقاً.

ويجب علينا الاستماع بعناية لعملائنا الحاليين وتحسين منتجاتنا من وجهة نظرهم. وفي الوقت نفسه، يمثل البقاء قريباً جداً من العملاء التفكير في كيفية تطوير أنماط الحياة والمجتمع في المستقبل لمصلحتهم، والتصدي بجرأة للتحدي المتمثل في تحقيق ذلك.

وقد تطورت العديد من شركات مجموعة باناسونيك وفقاً لهذا النهج. منها على سبيل المثال مجال المحركات. ففي الثلاثينيات من القرن الماضي، تصور المؤسس مستقبلاً يتم فيه استخدام ما معدله عشرة محركات في كل منزل، وبناءً على هذه الرؤية، أطلق شركة محركات. وفي الوقت نفسه، وضع هدفاً يتمثل في توفير أجهزة الراديو على نطاق واسع بنصف سعر النماذج التقليدية، "لتيسير وصول الناس إلى" المعلومات، ونجح في خفض التكلفة إلى النصف.

إن الطريق إلى المستقبل الذي يجب أن نحققه سيكون طويلاً وشاقاً. فقد كانت أعمالنا الخاصة بالمحركات، التي بدأت من الصفر، في البداية فاشلة لدرجة أنه حتى داخل الشركة كان هناك من جادلوا بضرورة "إغلاق المصنع".

ومع ذلك، أخبر الرئيس السابق تاكاهاشي أراتارو جميع الموظفين المشاركين في مجال المحركات أن يضعوا السياسات الأساسية للإدارة موضع التنفيذ، لتحقيق جودة وتكلفة وخدمة منقطعة النظير. واستجاب الجميع في أقسام التصنيع والهندسة والمبيعات من خلال إجراء تحسينات بلا كلل. وكانت النتيجة مجموعة من المحركات كانت شائعة جداً، ولم يتمكن قسم الأعمال من إنتاجها بالسرعة الكافية. واستغرق الأمر حوالي 20 عامًا للوصول إلى هذه النقطة، لكن تطوير أعمال المحركات ساهم بشكل كبير في التطور اللاحق لأعمال الأجهزة المنزلية.

وبهذه الطريقة، في كل شركة من أعمالنا، يجب أن يكون هناك تصور حول المستقبل الذي يجب أن نحققه ونسعى وراء القيمة الأساسية للعملاء.

## (2) تحقيق "العدالة الاجتماعية" و"التعايش والازدهار المتبادل"

في تسيير أعمالنا، باستخدام الموارد الإدارية الموكلة إلينا من قبل المجتمع، يجب علينا استخدام هذه الموارد

بشكل صحيح لصالح المجتمع، والوفاء الكامل بمسؤولياتنا تجاه الأطراف المعنية.

وبالإضافة إلى عدم انتهاك القوانين واللوائح وكذلك الأخلاق الاجتماعية، يجب علينا دائمًا مراعاة ما هو مناسب للمجتمع، واكتساب الحكمة المثبتة، ووضعها موضع التنفيذ. واستحوذ المؤسس على أهمية القيام بذلك باستخدام مصطلح "العدالة الاجتماعية". سيساهم التنفيذ الدؤوب للعدالة الاجتماعية في التنمية الحقيقية للمجتمع والصناعة وشركاء الأعمال لدينا، بالتوازي مع حماية الصحة الجسدية والعقلية لموظفينا كشرط أساسي.

وكذلك في العلاقات الوثيقة التي نطورها في سياق ممارسة الأعمال التجارية مع كل من الشركات التي تزودنا بالمواد والمقاولين من الباطن وشركات المقاولات التي تدعم أعمالنا، ومتاجر البيع بالتجزئة ووكلاء المبيعات التابعين الذين يبيعون منتجاتنا، يجب أن نسعى لنحقق معًا الازدهار والتنمية.

وكشركاء يسعون إلى تنمية المجتمع، من الضروري إجراء مناقشة مفتوحة وتفاهم متبادل بين هذه الأطراف ذات الصلة، فضلاً عن زيادة الوعي المتبادل في مجالات المنتجات والتكنولوجيا وتحسين العمليات. وبهذه الطريقة، يمكن لكل طرف أن يلعب دورًا أكبر في المجتمع، من خلال التعاون مع الحفاظ على الاستقلال الذاتي، والدعم المتبادل الذي يؤدي إلى قوى جماعية. هذه هي الرؤية الأساسية لمجموعة باناسونيك حول التعايش و"الازدهار المتبادل".

### (3) القضاء على الهدر والتقاعس وإعادة العمل

من وجهة نظر أرباحنا، كما هو مذكور في " 1. مهام الشركة"، يجب أن نعتبر تحقيق الخسائر "ذنبًا". وعلاوة على ذلك، حتى لو كانت الشركة تحقق ربحًا كبيرًا، إذا كانت هذه الشركة تعاني من الهدر المفرط والتقاعس عن العمل، فإنها ببساطة تفقد الفرص لتحقيق أرباح أكبر. وبالتالي، فإننا نفقد فرصة كسب المال الذي يجب مشاركته مع موظفينا ومساهمينا ومجتمعنا، وهذا يمكننا من المساهمة في نطاق أوسع من العملاء ومجتمع المستقبل. في هذا الصدد، تعتبر هذه الأحوال أيضًا "ذنبًا".

وبالتالي، من الواضح أن تحقيق الخسائر هو خطيئة، ولكن علاوة على ذلك، فإن وجود الهدر والتقاعس عن العمل والحاجة إلى إعادة العمل في العمل يمثل في ذاته "خطيئة" أيضًا. وبغض النظر عن مدى صغر حجم عمل كل فرد، فهو موجود لصالح الناس في المجتمع ويرتبط دائمًا بتطور المجتمع.

وبهذا المعنى، لا ينبغي ألا يقع أدنى قدر من الهدر في أنشطة أعمالنا التجارية. وكل يوم، يجب أن يكون كل واحد منا على دراية بكل ثانية أو كل هدر في الموارد قد يقع وإجراء تحسينات للتخلص منها. ولذلك، يجب أن نسعى دائمًا إلى بذل قصارى جهدنا، مع إدراك أنه حتى لو كنا نتعامل مع برغي واحد أو ورقة، يجب أن يؤدي عملنا هذا إلى تنمية المجتمع.

وبالطبع، تتغير طريقة إنجاز العمل مع الزمن، ولكن في أي عصر، يجب علينا زيادة سرعة العمل والأعمال، وتعزيز القدرة التنافسية لخطوطنا الأمامية التشغيلية، وبالتالي المساهمة في المجتمع من خلال القضاء التام على

الهدر والتعاس عن العمل وإعادة تصويب العمل.

#### (4) الاستجابة للتغيرات في المجتمع

يتغير المجتمع كل يوم، ويتسارع التغيير كل عام. وفي خضم هذه التغيرات، تتدهور بعض الأشياء وتختفي، بينما يولد البعض الآخر حديثاً، ولكن بشكل عام، يتطور المجتمع باستمرار.

وفي السنوات الأخيرة، نشأت العديد من القضايا الاجتماعية من الآثار السلبية للتنمية، مثل القضايا البيئية العالمية. ومع ذلك، إذا رأينا مثل هذه القضايا على أنها بحاجة إلى حل، وتهدف إلى استجابة أفضل أو مسار جديد، فيمكننا القول إن مجتمعنا يستمر في التطور بينما يتغير يوماً بعد يوم. ويعتقد المؤسس أن مبدأ "النمو والتنمية" يعمل في كل شيء في العالم.

وفي كل من أعمالنا، نهدف إلى تصور المستقبل الذي يجب تحقيقه، وتوقع مستقبل عملائنا، وتقديم المنتجات والخدمات التي تساهم حقاً في تحقيقهم، من أجل تحقيق مجتمع مثالي مع الثراء المادي والروحي. وبينما نسعى جاهدين للقيام بذلك، سنواجه تغييرات لا تمثل فرصاً فحسب، بل تهديدات أيضاً.

وفي مواجهة مثل هذه التغيرات وعلامات التغيير، من المهم عدم اتخاذ وجهة نظر سطحية، ولكن مواجهة الموقف وجهاً لوجه وموضوعية، كما هو، ثم فهم الاتجاهات الرئيسية ورائه. ومن أجل التعامل مع التغيير، يجب أن نفكر حتى في إمكانية التخلص من الأساليب حتى وإن كانت قد أثبتت فعاليتها حتى الآن.

يجب أن نتحلى بالشجاعة لتجاهل ما يجب التخلص منه، وأن نبدأ كل يوم بموقف جديد وطرق جديدة للقيام بالأشياء. سيتطلب هذا الموقف منا مراقبة التغيير الاجتماعي ومواصلة دفع أنفسنا بحماس.

#### 7. العميل يأتي أولاً

تعتمد جميع أعمالنا على اختيار العملاء وشرايهم لمنتجاتنا وخدماتنا. هذا صحيح سواء كان المرء يبيع منتجات فردية أو يتعاقد مع عميل لتقديم الخدمات على أساس منتظم.

ولذلك، من الطبيعي أن تفكر دائماً من وجهة نظر عميلك المحترم، وأن تقدم خدمات مخصصة، وأن تستجيب بشكل سريع ومناسب لأي مشاكل قد تنشأ.

ويمكننا كسب ثقة عملائنا والاستمرار في جعلهم يختاروننا لأول مرة فقط عندما نكون قادرين على القيام بعمل أفضل من عمل منافسينا في غرس مثل هذه العقلية. بالإضافة إلى ذلك، إذا عبر العديد من العملاء عن رضاهم، قائلين "أنا سعيد لأنني اخترت باناسونيك"، وانتشرت مثل هذه الآراء على نطاق واسع، فسيسمح لأعمالنا بالنمو والتطور.

وكان لدى المؤسس الكثير ليقوله عن العقلية اللازمة لممارسة الأعمال التجارية. "العميل يأتي أولاً" هي إحدى تلك الأفكار، وقد تحدّث عنها كالتالي.

• إسعاد العملاء هو قيمة العمل التجاري  
ولا يعني بيع منتجاتنا إقناع العملاء بقيمة المنتجات فحسب، بل يعني أيضاً جعلهم يشعرون بالسعادة والأمان. هناك قيمة هائلة في هذه السعادة. لذلك يجب أن نفكر ملياً في كيفية التواصل وتقديم الخدمة. من خلال العمل بهذه الطريقة، يمكننا أيضاً الحصول على متعة تتجاوز مجرد الأرباح.

• كن وكيل مشتريات العميل  
عند ممارسة الأعمال التجارية، يجب عليك بالطبع فحص المنتجات التي تتعامل معها جيداً وبيعها بثقة. ومع ذلك، فإن أحد أهم الأشياء التي يجب وضعها في الاعتبار عند القيام بذلك هو أن تضع نفسك مكان العميل، وتفحص المنتجات كما لو كنت وكيل مشتريات العميل\*. إذا كنت تفكر في نفسك على هذا النحو، فستتمكن من فحص المنتج مع إدراك ما هي احتياجات العميل في الوقت الحالي، ونوع المنتج الذي يحتاجون إليه، ومقدار رغبتهم في ذلك. وبالتالي، يمكنك التفكير في كيفية الاستفادة منها لصالح العميل.

\* وكيل المشتريات: يشير إلى من يوكل إليه من بين الموظفين في المحال التجارية كل مهام الإدارة والحسابات وكل ما يخص المتجر.

• عندما تهتم بعميلك، يولد هنا النمو  
إن متعة تلقي الثناء من العملاء على منتج عملت بجد لإنتاجه أكبر من متعة الحصول على شرائهم له. وبغض النظر عن حجم الشركة، من المهم لكل موظف تلبية طلبات العملاء بكل تواضع. ومن خلال القيام بذلك، ستحصل على مزيد من الدعم من عملائك. وسينتقل هذا الدعم من عميل إلى آخر، وستتمو عندها الشركة.

• الشركات التي تفشل في رعاية عملائها مصيرها الانهيار  
إذا كان هناك متجران يقدمان أطباق المعكرونة بنفس السعر، أيهما سيجذب عدد أكبر من العملاء، المتجر اللطيف الذي يعامل زبائنه بشكل جيد، أم المتجر الذي يعامل عملائه بشكل سيء؟ بغض النظر عن حجم شركة ماتسوشيتا إلكترونيك الكبيرة، يجب ألا يتغير شكلها الحقيقي عن شكل متجر المعكرونة الذي يعتني بعملائه. إذا كانت الشركة تهتم فقط بأشياء مثل حجم قوتها العاملة أو حجم مبيعاتها، وإذا أصبح موظفوها متساهلين في إدارتهم ويعاملون العملاء بشكل سيء، فسوف تنهار الشركة حتماً.

مهما أصبحت شركتنا كبيرة ومتشعبة، يجب على كل منا أن يتعامل مع عمله اليومي بعقلية الاهتمام بعملائنا. وإذا فشل عملنا في النمو، يجب علينا البحث عن الأسباب وعلاجها على الفور. وقد نجد عند البحث العميق أننا لا نجري حقاً نشاطاً تجارياً يأتي فيه العميل أولاً، أو أن شيئاً ما في أعمالنا يمنعنا من اكتساب الثقة الكاملة لعملائنا.

في مجموعة باناسونيك، لا تُعتبر الإدارة مسؤولية كبار المديرين التنفيذيين فقط. فيجب أن يرى جميع الموظفين أنفسهم على أنهم أنفسهم المدراء وأن يكونوا مسؤولين بشكل مستقل عن مهام عملهم، مع الالتزام بسياسات الشركة. هذا هو المفهوم الأساسي للإدارة المسؤولة المستقلة.

وفي جميع مؤسساتنا، بناءً على فلسفة وسياسات إدارة الشركة، يجب على كل واحد منا تحمل المسؤولية عن عملنا وإجراء تحسينات لا تعرف الكلل. الإدارة المسؤولة المستقلة هي إحدى أساسيات إدارة مجموعة باناسونيك، وهي أيضاً الثقافة التي غدت مواردنا البشرية.

كفتاح لضمان الإدارة المسؤولة المستقلة في الأعمال التجارية، شرح المؤسس، "أولاً وقبل كل شيء، يجب أن يكون لدى المديرين أنفسهم إحساس قوي بمهمتهم وفلسفتهم الإدارية، ودائمًا ما يناشدوا ذلك ويغرسوه في موظفيهم"، و "يجب على المديرين ألا يخافوا من التفويض على نطاق واسع لموظفيهم. بل يجب أن يسمحوا لهم بالعمل على أساس مسؤوليتهم وسلطتهم".

وكبير، عندما نتمكن من رؤية عملنا وأهميته بأنفسنا، فإن هذا يمنحنا النشاط بقوة. وبالتالي، يمكننا امتلاك الدوافع لأن نبذل قوتنا بشكل استباقي من خلال جمع الحكمة وإجراء التحسينات. وعلى هذا النحو، يجب على المدراء بذل جهود لخلق مثل هذه الدوافع عند تفويض العمل إلى مرؤوسيهيم. كما سيمكن هذا كل فرد من الشعور بالرضا في عمله مما سيؤدي إلى مشاعر الفرح والسعادة. وهذا هو المفهوم الأساسي للإدارة المسؤولة المستقلة.

كما استخدم المؤسس مصطلح "ريادة الموظفين" لوصف كيفية تعامل الموظفين مع عملهم. ودعاهم إلى تبني عقلية أن يكون كل منهم رئيسًا أو مالكًا لمشروعه المستقل، وأن يتعامل مع عمله وطريقته في رؤية الأشياء واتخاذ القرارات واضعًا ذلك في الاعتبار.

وعند تطبيق مبدأ ريادة الأعمال للموظف، من الضروري أن يكون لدى كل منا، عند تنفيذ واجباتنا، هذا الإحساس بالمسؤولية لتكريس كل قدراتنا لخلق طرق ووسائل أفضل، وتنفيذها بجرأة، وجعل مهمتنا هي تحقيق نتائج أكبر.

وأطلق أوغاوا موريماسا، الرئيس السابق لشركة ماتسوشيتا للتجهيزات المنزلية، وهو كذلك من جعل من قطاع أفران الميكروويف في مرحلتها الأولى، تنمو لتكون قطاعًا تجاريًا عالميًا، مصطلح "المسؤولية المستقلة" التي يجب أن يتحلى بها الموظفين. ومن خلال تطبيق هذه العقلية باستمرار، يجب على الموظفين ممارسة الريادة.

وشبهه المؤسس، عند شرح مفهوم ريادة الموظفين للموظفين الشباب، كيانًا تجاريًا مستقلًا بـ "عربات الطعام يوناكاي أودون المتجولة لبيع المعكرونة\*". وحث الموظفين على أن يكون لديهم عقلية صاحب متجر المعكرونة الذي يعمل بجد لبيع المعكرونة، ويسأل العملاء كل يوم للحصول على تعليقات حول المذاق، ويقوم بإدخال التحسينات بناءً على ملاحظاتهم. وأشار إلى أن مثل هذه الجهود والحماسة لا غنى عنهما لعملنا الفردي.

وحتى لو كنت عضوًا في مؤسسة كبيرة، فلا يكفي أن تقوم فقط بالعمل الذي تم تكليفك به واتباع الأنظمة

والإجراءات المعمول بها. بل من الضروري أن يستمر كل واحد منا في التفكير وإجراء التحسينات من أجل الوصول للأفضل.

وفي مجتمع يتغير ويتطور باستمرار، لن يستمر عملاؤنا في اختيارنا إذا عملنا فقط وفقاً لطرق التفكير الخاصة بنا ووجهات نظرنا. ويجب أن نعتبر أن أفضل ما لدينا اليوم لن يكون أفضل ما في الغد، وغداً يجب أن يخلق أفضل ما في الغد. وبناءً على هذه العقلية، يجب أن نهدف دائماً إلى تحقيق الأفضل.

\*يطلق لفظ "عربات الطعام يوناكي أودون المتجولة لبيع المعكرونة"، حيث تشير كلمة يوناكي أو صفير المساء إلى صوت الصفير الذي تطلقه عربات الطعام المتجولة لبيع المعكرونة أثناء الليل.

يمثل "نظام تقسيم قطاعات الأعمال" الذي أُدخل في عام 1933، مفهوم الإدارة المسؤولة المستقلة بطريقة ملموسة. والنظام هو عبارة عن هيكل تنظيمي مستقل يدر أرباحاً يقوم على تقسيم الشركة بأكملها إلى أقسام تجارية حسب كل منتج، مع تولي كل قسم مسؤولية كل شيء من التطوير والتصنيع والمبيعات إلى إدارة الأرباح والخسائر. وكانت أقسام الأعمال مطالبة بتولي المسؤولية عن إدارتها، مما أدى إلى تطوير مديري وموظفي أقسام الأعمال. وهكذا ظهرت مجموعة باناسونيك اليوم إلى الوجود.

## 9. الإدارة التشاركية من خلال الحكمة الجماعية

لضمان تنفيذ الإدارة المسؤولة المستقلة بشكل كامل، تؤكد مجموعة باناسونيك على أهمية ممارسة قيادة الأعمال للموظفين، والتي من خلالها يطور الموظفون عقلية المسؤولية لإدارة عملهم، فضلاً عن أهمية تنفيذ الإدارة من خلال الاستعانة بحكمة كل فرد. وكان المؤسس قد صرح ذات مرة أن "أفضل إدارة هي الإدارة القائمة على الحكمة الجماعية."

ومن الضروري أن يكون لدى كل منا عقلية "المسؤولية المستقلة" في عملنا، ويجب أن نستمر في تحسين أنفسنا لإنجاز عمل متفرد في إطار ممارسة "ريادة الأعمال للموظفين". ومع ذلك، بغض النظر عن مدى قدرة الشخص، هناك حد لحكمة كل شخص وحده. وبينما قد تعمل الإدارة الصالحة لفترة من الوقت، لكنها ستؤدي في النهاية إلى الآثار السلبية للعدل الذاتي ولن تدوم طويلاً.

وبدلاً من ذلك، فإن حشد الحكمة الجماعية واتخاذ قرارات عالية الجودة بسرعة سيساعدنا على مواصلة تقديم الإسهامات للمجتمع بشكل أسرع من الشركات الأخرى.

ومن أجل حشد الحكمة الجماعية، من المهم أن يتعاون الرؤساء مع المرؤوسين لتحقيق أقصى استفادة من نقاط قوتهم الفردية. ولتعظيم الاستفادة من مواهب الجميع، يجب أن يثق الرؤساء في مرؤوسيهم، ويفوضون المسؤوليات والسلطة قدر الإمكان، ويقدمون التوجيه المناسب بشكل مستمر، ويشجعوا المرؤوسين على أن يكونوا مبادرين ومبدعين.

كما يجب أن يتعامل الرؤساء مع توصيات ومقترحات مرؤوسيهم بعقل متفتح وصدق، وأن يبذلوا جهودًا لاعتمادها قدر الإمكان. وإذا تعذر اعتماد اقتراح ما، يجب على الرؤساء أن يشرحوا الأمر بشكل كامل، حتى لا يفقد المرؤوسون دافعهم ومبادراتهم، وسيكونون قادرين على العمل بنشاط أكبر.

ولنشر السياسات المؤسسية والتنظيمية، يجب على الرؤساء توصيلها إلى مرؤوسيهم بطريقة من أعلى إلى أسفل. ومع ذلك، إذا أعطى الرؤساء التعليمات فقط واتبعهم المرؤوسون كما هي، فستفشل المنظمة في التقدم. بالإضافة إلى ذلك، من الضروري وجود ثقافة مؤسسية للمناقشة المفتوحة، حيث يمكن للمرؤوسين توصيل كل ما يحتاجون إليه ليقولوه لرؤسائهم من الأسفل إلى الأعلى.

وحتى أولئك الذين تم توظيفهم حديثًا يجب أن يعتبر كل منهم نفسه مديرًا لذاته للوصول لكيان تجاري مستقل، وهم مطالبون بتبني عقلية ريادة الأعمال الخاصة بالموظف والمشاركة في الإدارة بشكل استباقي، على سبيل المثال من خلال اقتراح التحسينات المطلوبة.

ومن المهم أيضًا جمع آراء ورؤى متنوعة. وقد قامت مجموعة باناسونيك بمخاطبة العملاء في كل ركن من أركان العالم. وبعد ذلك، لكي نستمر في اختيارنا من قبل العملاء في سوق عالمي يتطور ويتطور بوتيرة متسارعة، يجب علينا دمج وجهات النظر والآراء المتنوعة في عملنا. بحيث ينتج عن تنوعنا الفردي آراء ورؤى متنوعة، وكذلك من الضروري أن نقبل ونحترم خصوصية كل فرد منا.

ومن خلال الاستفادة من التنوع الشخصي، يمكن حشد الحكمة ويمكن أن تستمر المنظمة في التطور. وبمعنى آخر، يؤدي التنوع إلى تعزيز القدرة التنافسية. ومن أجل تحقيق أقصى استفادة من التنوع، يجب على الرؤساء كسر الحواجز التي تقف في طريق الخصائص الفردية، ودعم هؤلاء الأفراد حتى تتاح لهم الفرص لوضع التحديات لأنفسهم.

ومن أجل ازدهار التواصل والتنوع "من أسفل إلى أعلى" في المنظمة، يجب أن يشعر الأفراد أنه "يمكنهم دائمًا قول ما يجب قوله". بدلاً من مجرد تنفيذ توجيهات الإدارة حتى عن طريق الامتناع عما يجب قوله، فإن هذا النهج التصاعدي سيشجع الموظفين على مشاركة المشاكل في مكان العمل بشكل مستقل بغض النظر عن الرتبة، ومناقشة ما يجب أن تصبح عليه المنظمة بصراحة، وتبادل الأفكار فيما يتعلق بالاتجاه إلى المضي قدمًا. وهذا هو جوهر حشد الحكمة الجماعية.

والشرط الأساسي لاستخدام الحكمة الجماعية هو أن يتعامل الرؤساء والمرؤوسون مع المواقف بموضوعية، كما هي، دون الوقوع في شرك المشاعر أو الافتراضات الشخصية. وهذا يعني أنه من المهم التعامل مع العمل بعقلية "الصراحة".

ولكي يقع اختيار العملاء علينا دائمًا، يجب أن نتكاتف لتحقيق جودة وتكلفة وخدمة لا مثيل لها، من خلال تنفيذ الإدارة التشاركية القائمة على الحكمة الجماعية الحقيقية في جميع أقسام مجموعة باناسونيك.

## 10. تنمية الأفراد وتحقيق أقصى استفادة من إمكانياتهم

### (1) كيف تقدر مجموعة باناسونيك الفرد

القوة الشاملة للشركة هي مجموع قوة الموظفين بها. ولذلك، لزيادة نقاط القوة الإجمالية للشركة، يجب على كل منا تحديد ما هو مطلوب في عملنا وممارسة قدرتنا الكاملة بشكل مستقل على إجراء التحسينات.

فقط عندما تتم تتوافق أهداف الموظف واتجاه الشركة، وتكون أهداف الشركة امتدادًا لأهداف كل موظف، يمكن دمج جهود كل موظف حتى تتمكن المنظمة من القيام بعمل متفرد يختاره العملاء.

من أجل تحقيق ذلك، يجب أن يكون لدى الرؤساء فهم جيد للقدرات الفريدة لكل مرؤوس، والسعي جاهدين لجعل قوتهم الفردية تتألق حتى يتمكنوا من ممارسة قدراتهم بشعور من الإنجاز. وفي الوقت نفسه، سيكون من المتوقع أن يؤمن المرؤوسون بإمكانياتهم ويواصلون تحسين أنفسهم.

أي أن كل واحد منا مسؤول عن نمو مجموعة باناسونيك. إذ تعتمد قدرة المجموعة على الاستمرار في المساهمة في تنمية المجتمع على عقلية وسلوك كل واحد منا.

وبناء على ذلك، فإن أساس إدارتنا هو رعاية واستخدام "الموارد البشرية" الثمينة التي يعهد بها المجتمع إلينا. كما صرح المؤسس، "العمل هو الناس".

"العمل هو الناس": في أي مؤسسة، يعتبر العثور على الأشخاص المناسبين هو الخطوة الأولى نحو التنمية. بغض النظر عن مدى تميز تاريخ الشركة أو تقاليدها، فإن عدم القدرة على العثور على أشخاص قادرين على الاستمرار في هذا التقليد سيؤدي في النهاية إلى تدهور الشركة. وبينما تعتبر منظمات وأساليب الإدارة مهمة جدًا بالطبع، فإن الأشخاص هم من يمنحها الحياة. وهكذا، فإن إدارة الأعمال تعتمد أكثر من أي شيء آخر على تنمية الموارد البشرية القوية وتشجيعها على تحقيق إمكانياتها.

### (2) تعزيز القدرات الخاصة

بصفتنا أعضاء في مجموعة باناسونيك، يجب علينا دائمًا إصدار أحكام قيمة صحيحة بعقلية "الصراحة" وفقًا لفلسفة العمل الأساسية، وتعزيز قدراتنا من خلال الممارسة اليومية الصارمة والتفكير المتواضع في تجاربنا.

وعلى وجه الخصوص، تعد "المبادئ السبعة" بمثابة سياسات للتطوير الذاتي للأعضاء في مجموعة باناسونيك. وفي الوقت ذاته، هي كذلك سياسات لعيش حياة أفضل حيث يطمح الصانع للقيام بدورهم في المساهمة في التنمية الاجتماعية. وأوضح الرئيس السابق تاكاهاشي أراتارو أهمية ممارسة المبادئ السبعة على النحو التالي.

"المبادئ السبعة" هي روح السياسات الأساسية للإدارة. على سبيل المثال، فإن محتويات "مبدأ المساهمة في

المجتمع" هي تجسيد لهدف الإدارة الأساسي نفسه، ووضع هذا موضع التنفيذ بطريقة ملموسة يعني القيام بعمل لا مثيل له من حيث الجودة والتكلفة والخدمة، وهذا ما يحظى باختيار العملاء. ومن خلال هذا الفهم، يجب أن نفكر باستمرار فيما إذا كانت المنتجات التي نصنعها تساهم حقاً في المجتمع، وما إذا كان نهجنا الحالي في تصنيعها مناسباً. وتتكرر هذه التأملات والفحوصات بشكل يومي. ومن خلال تراكمها، يولد كل من الأصالة والإبداع، وتنعكس فلسفة العمل الأساسية في عملنا الفعلي. لذلك، بدون سياسة أساسية واضحة، من المستحيل تنمية الناس أو الأفراد.

تلتزم الشركة بتطوير مواردها البشرية في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة. وفي الوقت نفسه، يجب أن يكون كل منا طموحاً وأن يواصل السعي لتحقيق أهدافه الشخصية.

### (3) سياسة تنمية الموارد البشرية

أشار المؤسس إلى أهمية تنمية الموارد البشرية في مجموعة باناسونيك بعبارة "طُور الناس قبل صنع المنتجات". وكان يعتقد أن تصنيع المنتجات الجيدة يجب أن يسبقه تطوير نوع الأشخاص الضرورية للقيام بالعمل.

إذن كيف نطور الموارد البشرية ونستفيد من إمكاناتها إلى أقصى حد؟ الفكرة الأساسية هي تطوير الموظفين الموكلين إلينا من قبل المجتمع، والذين يفهمون تماماً السياسات الأساسية للإدارة، والعمل الجاد بناءً على هذه السياسات، والتفكير بتواضع، والاستمرار في السعي من أجل التحسين كل يوم وتنشئة "الموارد البشرية".

وأهم شيء في تنمية الموارد البشرية هو تكليف مرؤوسيك بالعمل دون تردد. هذا هو أيضاً جوهر "الإدارة المسؤولة المستقلة". وتعد مواقع العمل هي ما يعمل على تنشئة الأفراد، ولكي يطوروا قدراتهم، يجب أن يتعلموا من خلال العمل والتفكير واتخاذ الإجراءات بشكل مستقل.

إن تكليف المرؤوسين بالعمل لا يعني إسناد المهام دون تمييز. فمع مراعاة الحاجة إلى تحمل المسؤولية النهائية، يجب على الرؤساء تشجيع مرؤوسيههم على التفكير والإصلاح بشكل مستقل. ولا يعني الأمر تعليم المرؤوسين كل شيء، بل المهم هو التواصل معهم حتى يتمكنوا من التفكير والوعي واستيعاب الدروس التي يتعلمونها.

وعلى الرغم من أنه من الضروري أحياناً أن تعامل مرؤوسيك بحزم من أجل احتياجاتهم الخاصة، فإن أهم شيء هو معاملتهم بصدق وعاطفة حتى يتمكنوا من الوثوق بك والعمل من أجل تطورههم بينما يشعرون بالأمان.

وبينما نفي بمسؤولياتك كمدير من خلال القيام بـ "تفويض المهام" بعين يقظة، يجب عليك أيضاً قيادة مرؤوسيك من خلال التفكير بعمق في المخاطر المستقبلية التي قد تنشأ. وهناك أيضاً أشياء يمكن أن يعلمك إياها مرؤوسوك بها، وهذا يمكن أن يؤدي إلى نمو الشخص وتفوقه.

أحد الأمثلة على هذه الممارسة هو إنشاء مصنع ساغا في أوائل الستينيات من القرن الماضي. فقد قرر الرئيس

السابق تاكاهاشي أراتارو اختيار موظفين شابين في أوائل الثلاثينات من العمر، دون خبرة سابقة في إنشاء المصانع، وعهد إليهما بكل شيء بدءاً من إنشاء المصانع، المبنى الجديد والمرافق اللازمة للانطلاق في التصنيع، من أجل إنشاء مصنع للبطاريات الجافة في محافظة ساغا تابع شركة كيوشو ماتسوشيتا إلكترونيك.

ونقل تاكاهاشي إلى الموظفين الإرشادات الأساسية فقط دون أي شروط مفصلة، لكن في المقابل فرض عليهما أيضاً متطلبات صارمة، مثل إصدار تعليمات لهما بخفض ميزانية البناء المقترحة إلى النصف. ونتيجة لعملهما الجاد وإبداعهما، نجح في بناء المصنع بأقل من الميزانية الأصلية. وكمديرين، استمرا في المساهمة في إنشاء المصانع في الخارج وإدارة شركات المجموعة.

تعد تنمية الأفراد هي الوظيفة الأكثر أهمية للمدير. وتهدف مجموعة باناسونيك إلى مواصلة المساهمة في التقدم الاجتماعي من خلال العمل للوصول نحو "مجتمع مثالي". وعلى الرغم من أنك قد تضع مُثلاً وأهدافاً بعيدة المدى، إلا أن فترة مشاركتك في عملك يمكن اعتبارها لحظة عابرة. لذلك، يجب على الرؤساء تدريب مرؤوسيهم حيث يجب في النهاية نقل العمل إلى الجيل التالي، من منظور الحفاظ على العمل كمنشأة مستمرة.

وأنتم كمديرين يجب أن تدركوا أن لديكم مسؤولية توجيه مرؤوسيك. ومع تسارع التطور المجتمعي، من الصعب تصديق أن الأساليب التقليدية ستنتج مع الأجيال القادمة. لذلك، يجب أن تساعدوا مرؤوسيك حتى يتمكنوا من اكتساب القدرة على التعامل بمرونة مع الصعوبات المختلفة عندما يصبحون في موقع المسؤولية.

لقد ترك لنا أسلافنا في باناسونيك الكثير من النصائح التي لا تقدر بثمن حول تطوير الأشخاص وتحقيق أقصى استفادة من قدراتهم. ونأمل أن تقوموا بتطبيقها على تنمية الموارد البشرية وتطوير أنفسكم.