



وزارة التخطيط  
دائرة التنمية الاقليمية والمحلية  
مديرية تخطيط النجف الاشرف

التجربة اليابانية في الادارة الاستراتيجية والتسويق لتنمية  
الصناعات المحلية وتطوير القطاع الزراعي

المهندس  
علي هاشم مجيد

**مقدمة:** ضمن الفترة ( 24/5 - 10/6 - 2022 ) نظمت الوكالة اليابانية للتعاون الدولي **JICA** دورة افتراضية عن الادارة والادارة الاستراتيجية ( اي عملية تحقيق الأهداف المرسومة بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وفق منهج مُحدّد، وضمن بيئة معينة، بما في ذلك تعريف الفرص والتهديدات الخارجية. وتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية. ووضع الأهداف طويلة الأجل) **لتنمية الصناعات المحلية** (اي تحويل المواد الخام إلى منتجات وخدمات ذات فائدة وخصوصا الصناعات غذائية) **وكيفية المحافظة على الموارد المحلية واستدامتها** (اي كيف يتم استغلال الموارد الطبيعية لأطول مدى زمني ممكنٍ يُوَدِّي إلى المحافظة على استمرار الحياة للأجيال الحالية والمستقبلية) **بعد ذلك كيف يتم تسويق المنتجات سواء الغذائية او غيرها** (فنّ البيع، اي طريقة عرض المنتجات والخدمات بصورة تجذب انتباه المستهلكين والعملاء، وتجلب الزبائن الجدد، بما يضمن وصول منتج عالي الجودة الى المستهلك (الداخلي والخارجي) **وبسعر ثابت قدر الامكان) مع وضع افضل الحلول الممكنة لتسويق المنتجات. وايضا تم التطرق الى افضل الحلول في تطوير القطاع الزراعي وزيادة الانتاج واستخدام وسائل ري بديلة عن المألوف.**

# مقدمة عن اليابان:

اليابان (تعني كلمة اليابان مصدر الشمس أو مَشْرَق الشمس) هي **جزيرة** في شرق آسيا. تقع في المحيط الهادئ، قبالة الساحل الشرقي لقارة آسيا. عاصمتها (**طوكيو**) و تتكون اليابان من أكثر من 7000 جزيرة، مع أربع جزر رئيسية، **شيكوكو**، **كيوشو**، **هوكايدو**، و**هونشو**. وتعد اليابان ثالث أكبر اقتصاد في العالم.



المساحة : 377,975 كم<sup>2</sup> (بها في ذلك 3091 كم<sup>2</sup> من المياه

الاقليمية) وتتكون من 47 محافظة.

اللغة الرسمية : اليابانية.

السكان : يبلغ عدد سكانها حوالي 127 مليون نسمة.

الكثافة : 336 نسمة/كم<sup>2</sup>

نظام الحكم : ملكي دستوري.

الديانات : الشينتوية والبوذية.

معدل العمر : 80 سنة للذكور و 87 سنة للإناث.

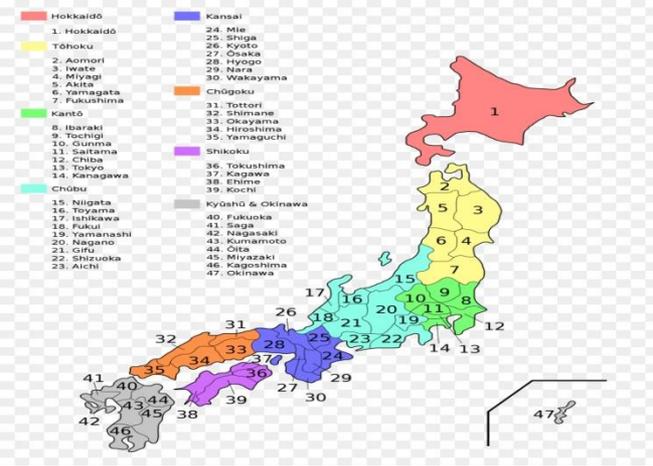
العملة : الين الياباني ( كل 1 دولار يعادل 135 ين ياباني).

اصل السكان : 98.5% يابانيون و 0.5% كوريون

و 0.4% صينيون و 0.6% مجموعات أخرى.

الناتج المحلي الاجمالي : 4.94 تريليون دولار.

معدل دخل الفرد : 39 ألف دولار سنويا.



## أولاً: الإدارة اليابانية:

ان الإدارة هي تنفيذ الأعمال بوسيلة فعّالة، وذات كفاءة؛ لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، بات السلوك الإداري لليابان مصدراً ملهماً للعديد من الشركات المتميزة حول العالم. ويُعرف عن الإدارة اليابانية بعض المبادئ والتطبيقات الشهيرة، وعلى سبيل المثال لا الحصر: مبدأ (التحسين للأفضل) أو (التحسين المستمر) الذي يطلق عليه باللغة اليابانية: (KAIZEN) والمطبق في العديد من الشركات العالمية.



## اذ تعتمد الادارة اليابانية على :

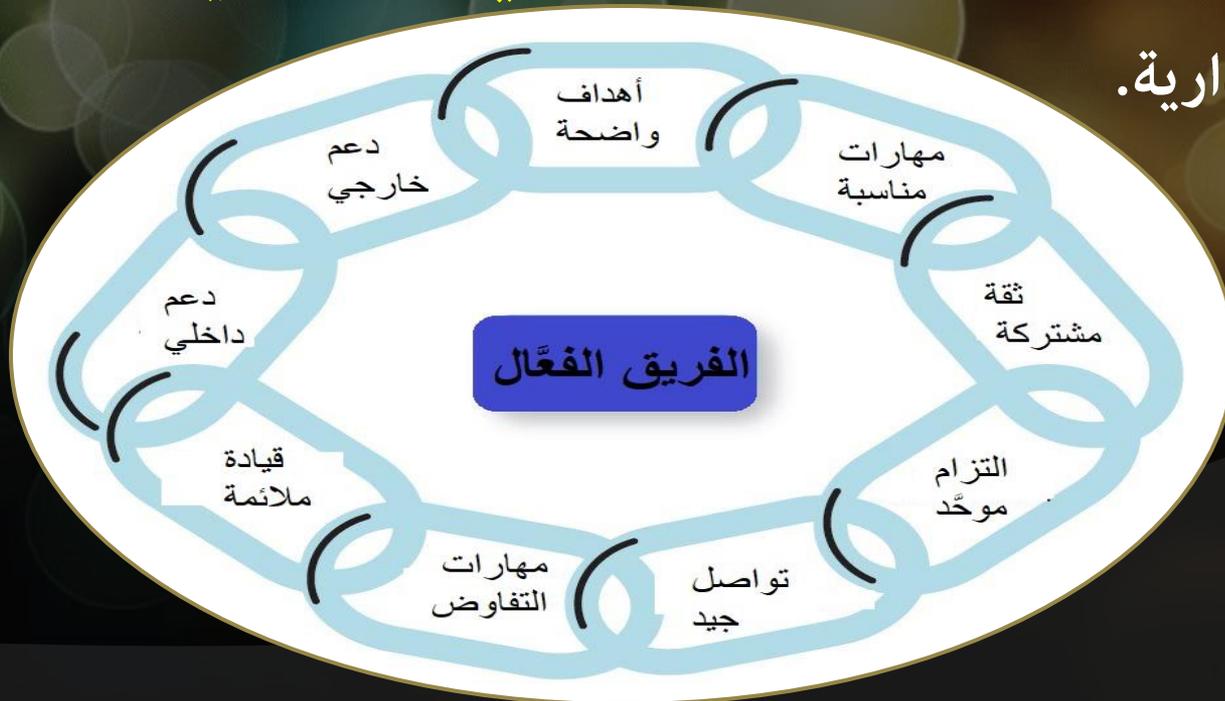
1- مبدأ "التحسين للأفضل" أو "التحسين المستمر.

2- قيم وثقافة المنظمة تشمل (القيادة القائمة على الانسجام ، الاحترام والتقدير للإنسان، الوحدة ، الجدية في العمل).

3- الإدارة الاستراتيجية وتشمل (توجيه العملاء والنمو طويل المدى).

4- إدارة الموارد البشرية وتشمل (التوظيف الجماعي بشكل دوري).

5- انجاز المهام الادارية.



اما الادارة الاستراتيجية عند اليابانيون تعتمد على إخراج منتج يجمع بين التكلفة المنخفضة والاداء الافضل وقلة العيوب وسرعة الاستجابة لمطالب العملاء النوعية .

وأثبتت الصناعة اليابانية أن التحسين المستمر ممكن في كل الاتجاهات ويفتح الباب للإبداع وخلق فرص جديدة للتميز.

اي أن اليابان أعادت تقييم العناصر العادية والموجود بصورة إبداعية وصنعت منها عناصر للتميز والتفوق مكنتها من المنافسة العالمية ومثلا على ذلك فقد نجحت في تحويل القوى العاملة التي كان يُنظر إليها على أنها مجرد عمال عاديين إلى عمالة مبتكرة وسميت العمالة ذات المعرفة القادرة على حل المشكلات وتحسين الوضع القائم في كل مجال .

كما أنها استطاعت زيادة فاعلية الاداء لهذه العمالة بتجميع القدرات الفردية لهذه العمالة بإشراك العمال في مجموعات عمل من خلال منظومات جماعية متنوعة وأصبحت القيمة المضافة لعمل المجموعات أعلى كماً وكيفاً من القيمة المضافة للأداء المنفرد .

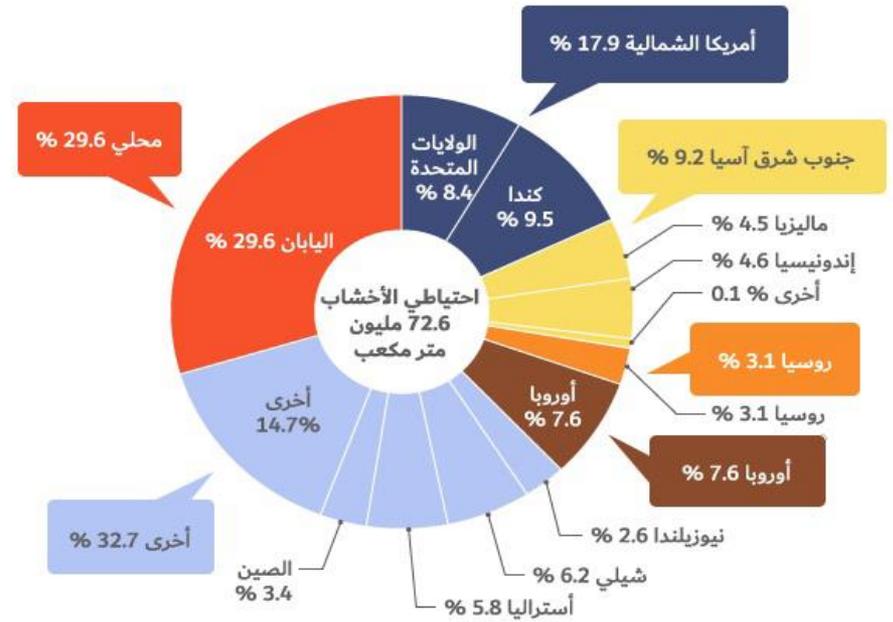
ومثال القوى العاملة هو مجرد نموذج لقدرة الادارة الاستراتيجية الناجحة على بناء التميز

## ثانياً: الموارد الطبيعية لليابان

لطالما وُصفت اليابان كدولة تفتقر إلى الموارد الطبيعية الرئيسية مثل الغاز الطبيعي والنفط والذهب والفحم والنحاس والحديد. تعتمد البلاد على المواد الخام المستوردة والطاقة إلا أن أهم مواردها الرئيسية هي :

**1- الغابات:** وتشكل حوالي (68%) من الأراضي اليابانية، وهي رابع أعلى نسبة في العالم بعد لاوس ، وفنلندا ، وبوتان ،

أنتجت صناعة الغابات في اليابان حوالي 20 مليون متر مكعب من الخشب، مما أدى إلى إيرادات بلغت 436 مليار (ين). إذ تمثل 0.04 % من الناتج المحلي الإجمالي للبلاد.



وعلى الرغم من القطع المستمر لأشجار الغابات من أجل تصدير الخشب من جهة ولتوفير مساحات زراعية أو مساحات للبناء، إلا أن المتبقي من الغابات تم الحفاظ عليه بعدة طرق منها:

أ- التشجير المستمر في المساحات الفارغة لتعويض التي تم قطعها.

ب- استخدام تقنية (Daisugi) وذلك بزراعة أشجار عمودية طويلة فوق جذوع الأشجار الموجودة فعلاً.

وبالتالي فقد حافظت اليابان على

استدامة الغابات وبنفس الوقت

الاستفادة من الأخشاب كمورد جيد

للبلاد من خلال تصديره



**2- الزراعة:** هي من القطاعات الرئيسية للاقتصاد الياباني. ومع ذلك ، فإن 16 ٪ فقط من إجمالي مساحة الأرض مناسبة للزراعة ( 54% من الأراضي الصالحة للزراعة هي حقول **ارز** و 46% من الأراضي الصالحة للزراعة مكونة من حقول **خضروات** وغيرها. وهناك ما يقرب من **4 ملايين** أسرة زراعية في اليابان، تزرع الأراضي المتاحة بشكل مكثف. ومعظم حقول الأرز شائعة في الريف خاصة في السهول الغربية والأراضي الرطبة والمنحدرات.



ومن المشاكل التي واجهة الزراعة اليابانية هي تضاؤل عدد المزارعين وتزايد معدل الشيخوخة فيما بينهم.

لذا تم اعتماد على الزراعة الذكية التي تستخدم الروبوتات وغيرها من التقنيات الموفرة لليد العاملة على أنها أمر حيوي لبقاء القطاع في حالة جيدة.



طوّرت اليابان عدة تقنيات زراعية ثورية جديدة أسهمت في زراعة المحاصيل الزراعية في بيئات لم تكن صالحة من قبل لنمو النباتات، كما هي الحال بالنسبة للمناطق الباردة، والمناطق الجرداء، والمناطق التي تعاني فيها التربة من التلوث:

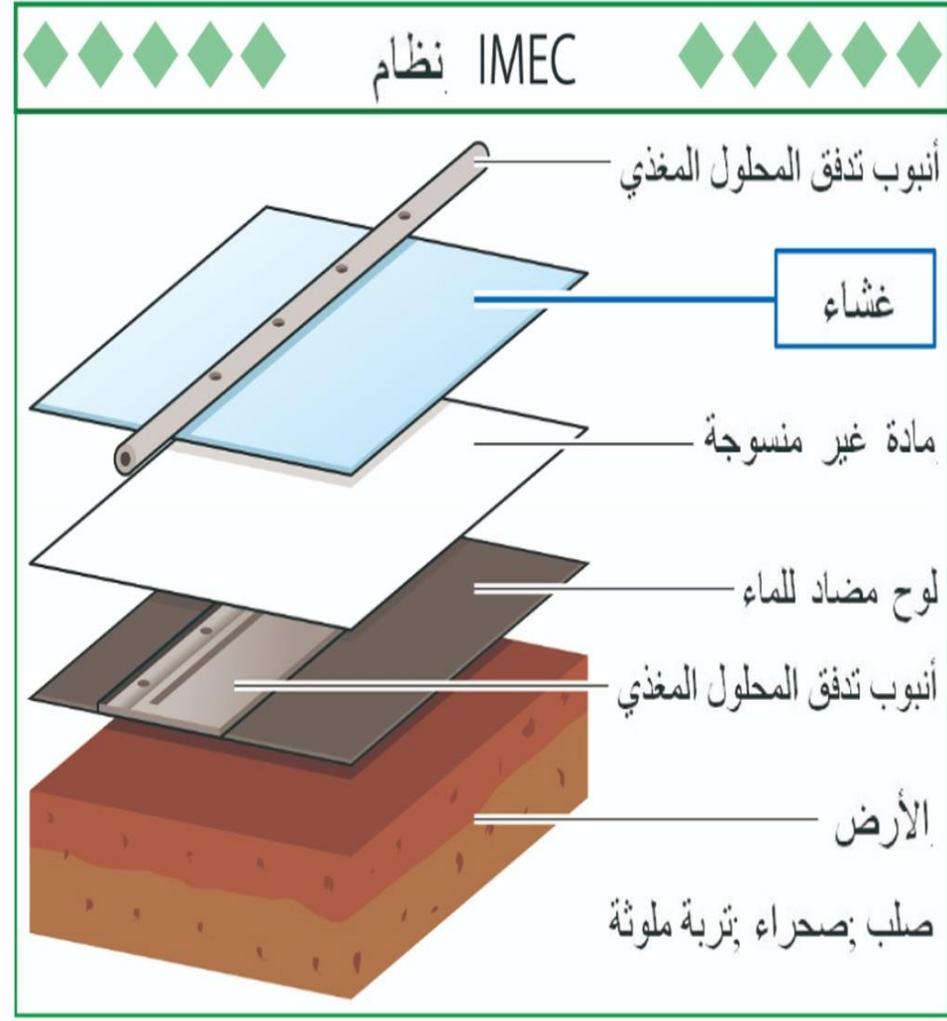
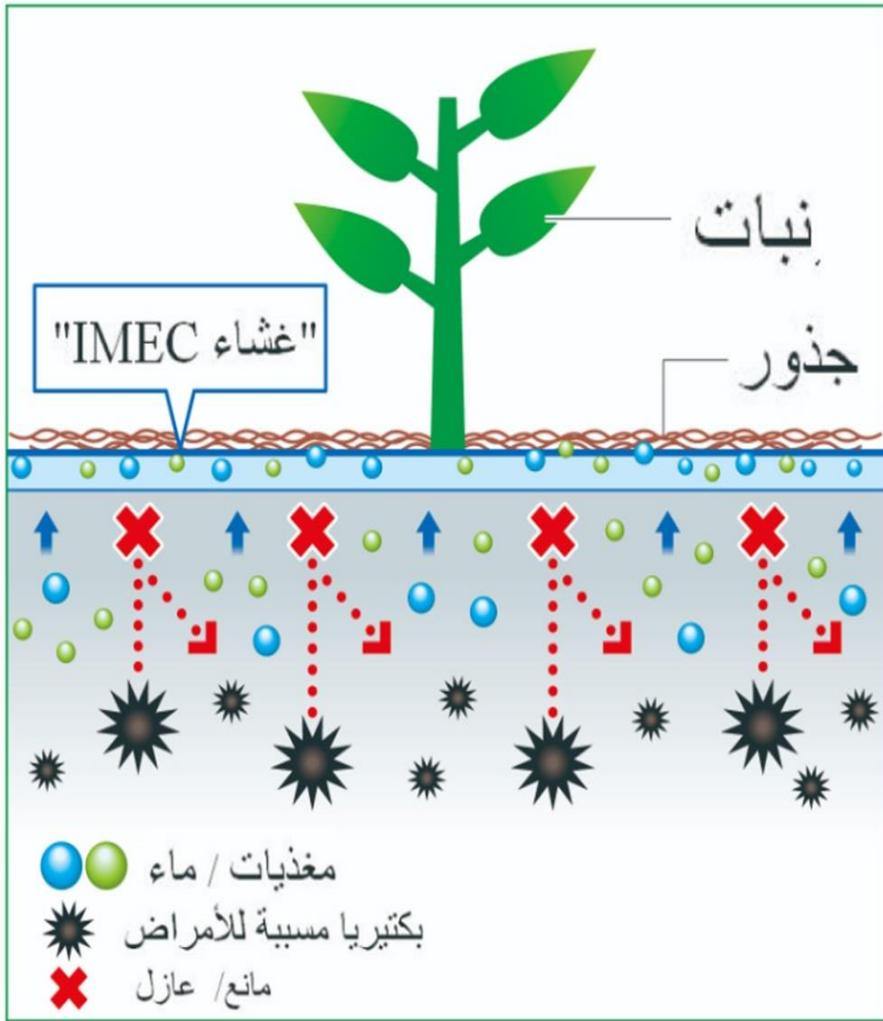
أ- **تجميد البذور والخلايا في حرارة متدنية تقل عن -60 درجة مئوية** : تم تطبيق هذا التقنية على فاكهة الموز حيث يتم تعريض شتلات فاكهة الموز إلى ظروف مناخية مشابهة لتلك التي سادت خلال العصر الجليدي، وتم إنتاج موز مقاوم للمناخ البارد ونجح في زراعة هذا النوع من الموز في محافظة "أوكاياما"، التي تسجل درجات حرارة متدنية للغاية تصل إلى أقل من درجة التجمد في فصل الشتاء.

رسم توضيحي يبيّن الاختلاف في النمو بين شتلات الموز المعالجة بواسطة "تقنية التحفيز بالتجميد والإذابة" وشتلات أخرى لم تخضع لهذه العملية.



\*تجرى عمليات الفحص المستمرة في إحدى مختبرات الفحوصات الخارجية لمعرفة العلاقة السببية بين تأثيرات تقنية "التحفيز بالتجميد والإذابة" RNA والزيادة في الحمض النووي الريبوزي.

**ب- تقنية "الزراعة بواسطة الغشاء": الزراعة بدون تربة:** ابتكرت اليابان غشاءً خاصاً يعرف بـ "غشاء IMCE"، الذي يؤدي وظيفة التربة والماء بالنسبة للمحاصيل الزراعية، حيث يمكن للنباتات الجذرية أن تنمو عند زراعتها في هذا الغشاء، يُصنع "غشاء IMCE" من مادة تعرف بـ "البولييمر الهلامي" الذي يتكون من ثقوب صغيرة بحجم النانو. يسمح هذا الغشاء للماء والمغذيات بالمرور عبره فيما لا تسمح **بمرور الآفات والبكتيريا** المسببة للأمراض، وبالتالي لا نحتاج إلى استخدام **المبيدات الحشرية**. وتوضع ألواح مضادة للماء بين الغشاء والأرض من أجل السماح للنباتات بالنمو معزل عن بعضها البعض. **وبالنتيجة الخضروات عالية الجودة** يمكن أن تنمو في أي بيئة، سواء في تربة صحراوية أو ملوثة أو فوق الأسطح الخرسانية.



ج- استخدام اسلوب كاواغوتشي يوشيكازو: أهم قاعدة في الزراعة هي عدم حرث التربة. إذا أفسحت المجال أمام الطبيعة حتى تأخذ مجراها، فإن النباتات والحشرات والكائنات الحية الدقيقة التي تعيش هناك ستجعل التربة ناعمة وخصبة، ولذلك فلا حاجة لحرثها. ما أن تحرث التربة، فأنت بهذا تقوم بتدمير الموطن الطبيعي لكل تلك الحشرات والكائنات الحية الدقيقة، وبالتالي فلن تنمو المحاصيل بدون الأسمدة الاصطناعية.



**د- استخدام بكتريا البناء الضوئي في الزراعة:** استخدام بكتيريا البناء الضوئي الطبيعية والموجودة في بعض المناطق في اليابان، والتي تحول الاراضي القاحلة والجافة والسبخية والاراضي التي افقدتها المواد الكيماوية خصوبتها الى **ارض قابلة للزراعة** بعد ان تعيد تدويرها وتنظيفها واعادتها لطبيعتها البكر ، كما ويتم استخدامها اثناء زراعة المحاصيل مما تؤدي الى **زيادة الانتاج الزراعي** حيث تمد النباتات بمتطلبات النمو اللازمة لزيادة الإنتاج كما وكيفاً والتبكير فيه. بالإضافة الى ذلك **تفرز المضادات الحيوية** المثبطة للميكروبات الضارة بالتربة خاصة بمنطقة الجذور ، وبالتالي نحصل على **منتج عضوي امن** ذي جودة عالية نظرا لكونه لا تستعمل فيها مواد كيماوية أثناء الزراعة.

أما من ناحية **الكلفة** فان كلفتها اقل من تكلفة بقية انواع الزراعات حيث يحتاج بالجرعة الاولى كل نصف دونم **واحد ليتر** بالدورة الزراعية.



اما ري المزروعات فان اغلب طرق الري السائد للمحاصيل الزراعي في اليابان هي طريقة الري السطحي من الانهار. ومن الطرق الاخرى المتبعة لتوفير مياه للزراعة هي:

1- حصاد مياه الأمطار من أسطح المباني:

هي إحدى أسهل و أبسط الطرق و أكثرها استخداما في العديد من الأماكن و هذه الطريقة تعتمد على بناء سطح المنزل و المصانع والبنية المختلفة بطريقة مائلة ، حتى تسمح للمياه بالانحدار لأي من جوانب المنزل .



**2- حصاد مياه الامطار في الاراضي الصحراوية:** اذ تتم عمل حفر نصف دائرية في المناطق الصحراوية بالمناطق المنخفضة لتتجمع مياه الامطار فيها وبالتالي يمكن زراعة محاصيل لا تحتاج الى مياه كثيرة كشجرة الصمغ مثلا ، وبالتالي الاستفادة من هذه المحاصيل كمورد مادي جيد من المواد الصمغية والاشخاب ، وأيضا يستفاد من هذه الأشجار التي تم زرعها في الحفر المنخفضة في الحفاظ على مياه الامطار و عدم تبخرها و بالتالي تزويد مصادر المياه الجوفية الموجودة بالتربة باستمرار خلال موسم الامطار وبالتالي زراعة محاصيل مختلفة بالاعتماد على المياه الجوفية دون الخوف من نقص مصادر المياه الجوفية.



**3- صيد الأسماك:** تعتبر الأسماك المورد الطبيعي الرئيسي لليابان. اذ تعد المياه الإقليمية لليابان والمنطقة الاقتصادية الخالصة لها **سادس أكبر مساحة في العالم**، حيث تغطي حوالي **4.5** مليون كيلومتر مربع. كان الصيد نشاطًا اقتصاديًا رئيسيًا في اليابان. وقد اشتهرت البلاد بصيد الأسماك وصيد الحيتان، حيث بلغ متوسط الصيد السنوي **2** مليون طن. وتمتلك اليابان أكثر من 2000 ميناء للصيد بما في ذلك **أوتارو وناغازاكي وكوشيرو وأباشيري**.



وتعد اليابان واحدة من أهم الدول في صيد السمك حيث تمتلك أكبر أسطول لصيد السمك في العالم بـ (400 ألف) سفينة.

يعود غنى اليابان بالثروة السمكية لمرور **تياري كوروشيفو** و **أوروشيفو** اللذان يساهمان بجلب غذاء الأسماك.

لطالما كانت الأسماك اليابانية المحلية والخارجية متركزة في سوق **تسوكيجي** للأسماك في **طوكيو** والتي تعد واحدة من أكبر أسواق البيع بالجملة في العالم للمأكولات البحرية الطازجة والمجمدة والمصنعة.



## ولكي تحافظ اليابان على استدامة الثروة السمكية:

طورت العديد من التقنيات منها تقنيات الاستزراع المائي أو الاستزراع البحري بشكل كبير اذ في هذا النظام يتم استخدام تقنيات التلقيح الاصطناعي و الفقس لتربية الأسماك وكذلك المحار والتي يتم إطلاقها بعد ذلك في الأنهار أو البحار ومن ثم يتم اصطياد هذه الأسماك والمحار بعد أن تكبر ، يربي السلمون بهذه الطريقة.



**ثالثا: التسويق:** بشكل عام التسويق هو عمل مجموعة من العمليات أو الأنشطة التي تعمل على اكتشاف رغبات العملاء وتطوير مجموعة من المنتجات أو الخدمات التي تشبع رغباتهم وتحقيق للمؤسسة أرباح خلال فترة زمنية مناسبة أي تربط بين الاحتياجات المادية للمجتمع وبين الاستجابة لأنماط الاقتصاد من خلال توصيل قيمة منتج أو خدمة إلى العملاء.

## عملية التسويق

ادارة علاقة  
العملاء

البيع الشخصي  
الاعلان  
تنشيط المبيعات  
النشر

عناصر المزيج  
التسويقي

المنتج  
السعر  
المكان  
الترويج

استراتيجية  
التسويق

تجزئة السوق  
حسب  
الاهداف

البحث  
التسويقي

تحليل SWOT  
القوة والضعف  
الفرص والتهديدات

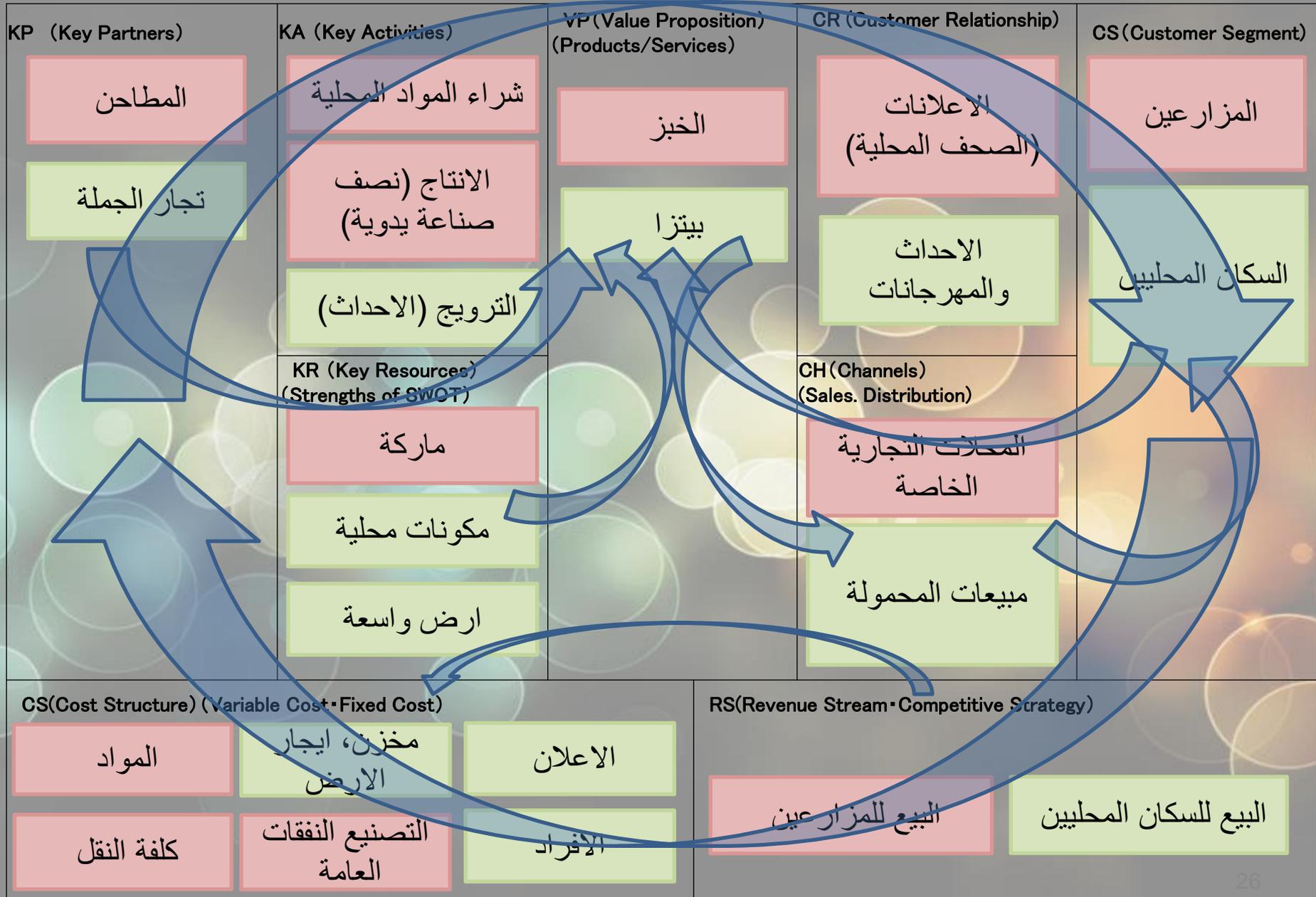
## ان الهدف الأساسي في التسويق الياباني يرتكز على :

- 1- الاخذ المستمر لآراء المستهلك لأنه الشخص المستهدف من هذا المنتج والذي يجب الاهتمام بذوقه العام في اختياراته وتنفيذ طلباتهم قدر الإمكان
- 2- الحفاظ على العملاء الحاليين والعمل على إرضائهم وكسب عملاء جدد.
- 3- البحث عن طرق جديدة في عملية التسويق مثل الاشتراك في المهرجانات والاحتفالات.
- 4- دعوة الناس لتذوق المنتج بعمل عبوات صغيرة يأخذها العميل.
- 5- الأرباح طويلة الاجل وبما يضمن استمرار الأرباح من خلال تقديم المنتج الجيد.

# مخطط نموذج العمل Business Model Canvas



# Masuya's bakery business in Tokachi مخطط عمل لمخبز ماسايا في مدينة توكاشي



## الادارة والتسويق في العراق :

العراق دولة غنية جداً بمواردها الطبيعية كالفوسفات، والحديد، والزنبق، والكبريت، كما وتوجد فيها كميات كبيرة من النفط لا سيّما في مدينتي البصرة، وكركوك، كما ويعتبر العراق دولة غنية بالغاز الطبيعي والكثير من الثروات الباطنية لم تستكشف بعد مثل الذهب والنحاس واليورانيوم.

وبالرغم من هذا الموارد الطبيعية العظيمة نلاحظ تركز الادارة العراقية وتسوق للقطاع **النفطي** غالبا وتعتمد اعتمادا كليا على هذا القطاع في اعداد موازنة البلد اذا نلاحظ في بعض الاحيان عدم الاعتماد على **الخطط المتوسطة و طويلة الأمد** أو التي من شأنها إدارة موارد البلد الضائعة، وبالتالي تنشيط اقتصاد العراق الريعي .

مؤخرا نلاحظ وجود منح استثمارية في مجال الصناعات الغذائية وتوفرها في الاسواق العراقية بشكل جيد ودعم الحكومة للمنتجات المحلية وايقاف المنتج المستورد في كثير من الاوقات لكنها تفتقر في بعض الاحيان الى قرارات مدروسة على المدى الطويل

## الزراعة في العراق:

تشكل الزراعة عنصراً مهماً من عناصر النهوض بالاقتصاد العراقي لكن الواقع الزراعي دخل في متاهات ودهاليز ضيقة نتيجة ظروف معقدة مرت على العراق جعلته في زاوية مظلمة وتحول على أثر ذلك البلد من زراعي إلى مستورد لأغلب المنتجات الزراعية نتيجة شحة المياه وحالة التصحر التي ولدتها في مساحات شاسعة من الأراضي بسبب السياسة السلبية التي تمارسها الدول المجاورة التي تتبع منها مياه الأنهار العراقية والدول التي تمر بها هذه الأنهار حتى تصل الى الأراضي العراقية و عدم توفر المكننة الزراعية الحديثة التي تساند الفلاح في استصلاح الأراضي الزراعية و احيانا قلة الدعم .

وإذا ما تم الاهتمام بهذا القطاع وبشكل مخطط ومدروس لأمكن النهوض بهذا القطاع الحيوي و توفر الأمان الغذائي المنشود، ونكون قد وفرنا فرص عمل كبيرة تسهم في القضاء على أزمة البطالة المتفشية في العراق وخصوصاً في المناطق الريفية .

وإذا ما تم تطبيق التجربة اليابانية فان من الممكن من استخدام تقنيات جديدة في الزراعة وايضا توفير وسائل ري بديلة فانه من الممكن النهوض بالواقع الزراعي في العراق .

## الاستنتاجات:

- 1- مبدأ التحسن للأفضل ( **KAIZEN** ) من افضل الأساليب في الإدارة الحديثة لكونه يعمل على استخلاص افضل ما يمتلكه الموظفين من مهارات ويجعلهم في حالة تطور ومنافسة دائما مع الذات لتقديم الأفضل دائما .
- 2- لا يمكن استخدام **الموارد المحلية** بدون التفكير في افضل الطرق في تعويض التي تم استخدامه لكي نحافظ على استدامة الموارد المحلية .
- 3- يمكن **الزراعة** مهما كانت طبيعة وظروف المنطقة عندما توجد الإرادة والدعم الحكومي كما يحدث في اليابان اذ نجحت في زراعة محاصيل في **المنحدرات والأراضي الصحراوية** وحتى في **الأراضي الصخرية** وبظرف مناخية قاسية .
- 4- اعتماد تقنية **حصاد المياه** من اسطح المباني وفي الاراض الصحراوية مما جعل من زراعة الصحراء شيء ممكن .
- 5- اخذ **رأي المستهلك** عند تسويق المنتجات مما يحسن من جودة ونوعية المنتجات المقدمة .

## التوصيات :

- 1- انجاز مشاريع الحصاد المائي لمياه الامطار في العراق لكونه يمثل نقلة نوعية في اعادة خصوبة التربة وزيادة الإنتاج الزراعي وتوطين السكان وخاصة في المناطق التي تتصف بقلّة الامطار الساقطة او التي تكون معدلاتها غير كافية للحصول على **انتاجية عالية ومستقرة** ، لان عدم سقوط الأمطار او قلتها في مرحلة من مراحل نمو النبات يسبب خسائر كبيرة للمزارعين وايضا يمكن من خلالها ايقاف ظاهرة التصحر او الزحف الصحراوي واعادة الإنتاجية للأراضي الزراعية .
- 2- تأسيس آلية تنسيق بين كافة الاطراف المعنية لتعزيز الإنتاج الزراعي المستدام.
- 3- دعم التدخلات القائمة على النقد وتحسين سبل حصول المزارعين على الائتمان **والقروض** وتوزيع البذور والأسمدة والمبيدات بصورة مباشرة من قبل الحكومة .
- 4- دعم آليات أفضل لمراقبة الجودة في المدخلات وتجار المدخلات غير المرخصين.

# شكرا جزيلًا

الربيع في اليابان