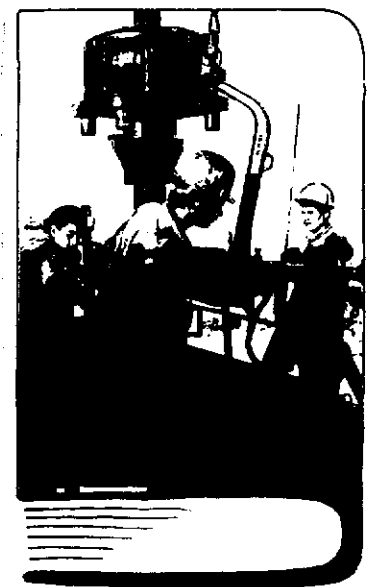


نقش فرهنگ در بهبود رفتار کار

از: سلیمان ایرانزاده

عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی تبریز

- میان باورهای فرهنگی و توسعه صنعتی و تکنولوژیک یک رابطه قوی و مستقیم وجود دارد.
- فعالیتی که منجر به تولید کالا می‌شود، از چهار عامل اصلی، داده بازده، تکنولوژی و فضای فرهنگی تشکیل می‌شود.



صنعت ایران علیرغم تلاش‌های به عمل آمده در سال‌های اخیر، با مسائل و مشکلاتی مواجه است و آمار و ارقام آن طبق ارائه مراجع ذیصلاح به طور خلاصه به شرح ذیل است:

بهره‌وری کشور در فاصله سال‌های ۱۳۶۴ تا ۱۳۶۹ به میزان ۲۵٪ کاهش یافته است. بطوری که راندمان نیروی کار در صنعت ۱۵ درصد می‌باشد، این رقم بیان‌کننده ۸۵ درصد ضایعات در وقت و زمان است، در حالی که میزان بهره‌وری در مدت مشابه در کشورهای مختلف از جمله تايلند ۳۷ درصد، تایوان ۳۶ درصد، کره جنوبی ۳۵ درصد، سنگاپور ۲۸ درصد و پاکستان ۱۴ درصد می‌باشد، نسبت سرمایه‌گذاری در صنعت به استهلاک ۱۰ به ۱۵ ریال است، عدم استفاده کامل از ظرفیت‌های تولیدی موجود و عدم تکمیل حلقه‌های مفقوده زنجیره تولید از عمده‌ترین مسائل در حوزه صنعت است، بطوری که عملاً این بخش از اقتصاد کشور را به بخش مصرف‌کننده تبدیل کرده به گونه‌ای که یکصد و ده تومان از منابع جامعه را به خود اختصاص داده تا ستاده‌ای معادل یکصد تومان به جامعه صادر کند.

از طرفی، ویژگی‌های قرن حاضر که مبتنی بر رقابت‌های صنعتی است، دورانی که ثانیه‌ها و لحظه‌ها حائز اهمیت و حیاتی است. کشورهایی که بتوانند تولیدات بیشتر با قیمت مناسب‌تر داشته باشند، جایگاه بهتر و سهم بیشتری از بازار را خواهند داشت در عین حال کشورهایی که نتوانند در شرایط رقابتی تاب بیاورند و قیمت کالاهای آنها گرانتر و کیفیت کالا مطلوب نباشد و یا قدرت، سرعت و انضباط لازم را در تولید نداشته باشند و یا در هریک از مراحل تولید تا عرضه کالا ضعف مدیریتی داشته باشند، نه تنها سهمی از بازار را نخواهند داشت، بلکه قطعاً با دشواری بیشتری روبرو خواهند بود.

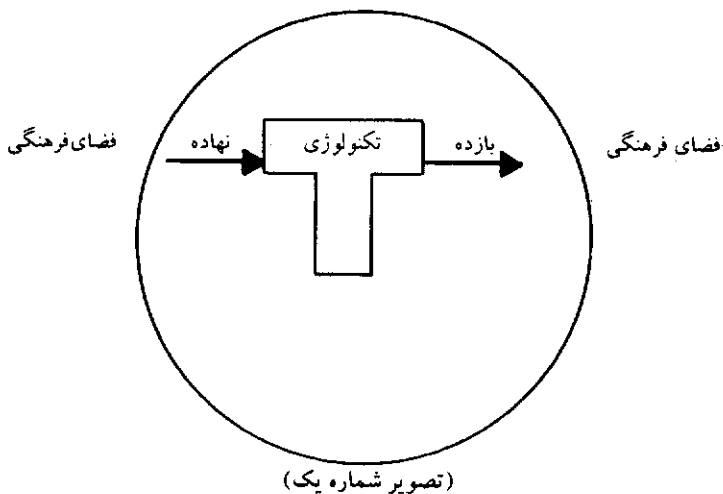
به نظر من کلیه مسائل و مشکلات در حوزه صنعت، خود معلول عامل مهمتری تحت عنوان فرهنگ است و در واقع فرضیه این مقاله براین اساس قرار دارد که فقدان بستر فکری و نگرش مناسب، علت اساسی و بنیانی مسائل و مشکلات

است و میان باورهای فرهنگی - یعنی اعتقادات و ارزش‌های درونی و پذیرفته شده - و توسعه صنعتی و تکنولوژیک یک رابطه قوی و مستقیم وجود دارد. لذا به منظور هرگونه تحول در حوزه یادشده باید ابتدا آن تحولات فکری را که منتهی به انسان نو می‌شود، ایجاد کرد (انسانی که از دیدگاه دیوید مک کلند انطباق‌پذیر، مستقل، کارآمد، معطوف به برنامه‌ریزی بلندمدت و جهان را تغییرپذیر می‌داند و بالاتر از همه نسبت به توانایی خود در ایجاد تحول و دگرگونی اطمینان دارد). در مقابل انسان سنتی مضطرب بدگمان، فاقد بلندپروازی، متمایل به نیازهای آنی، و محافظه‌کار می‌باشد، در این راستا «شوماخر» نیز به زیبایی این مطلب را بیان کرده که توسعه صنعتی و تکنولوژیک با کالاهای مادی شروع نمی‌شود، بلکه با انسانها و بهسازی آنها شروع می‌شود. انسانی که اصولاً بر میراث فرهنگی استوار است، تجربیات برخی از کشورهای تازه صنعتی شده دقیقاً بیان‌کننده این واقعیت است.

با یک بررسی معلوم می‌شود که فعالیتی که منجر به تولید کالا می‌شود، از چهار عامل اصلی، داده، بازده، تکنولوژی و فضای فرهنگی - که در تبدیل موثر است - تشکیل شده است. (سریندره‌بی) باتوجه به ثابت بودن سه عامل اصلی تولید، عامل اصلی و موثر در فعالیت‌های تولیدی فضای فرهنگی است. تجربه نشان داده است که عملیات تبدیل در دو کشور مختلف ممکن است نتیجه مشابه را به بار نیاورد، علت اصلی این است که فضای فرهنگی در کشورها متفاوت است و حتی ممکن است در یک کشور از ناحیه‌ای تا ناحیه دیگر متفاوت باشد، در فضای فرهنگی مساعد فرایند تبدیل، در مقایسه با فضائی که چندان مساعد نباشد، نتایج بهتری بدست می‌دهد.

هنگامی که فضای فرهنگی مناسب جهت فعالیت‌های صنعتی وجود داشته باشد، صنایع جهت تولید محصولات با کیفیت ترغیب می‌شوند، لذا ایجاد و اعتلای چنین محیطی به ویژه در کشورهایی که الگوی اجتماعی و اقتصادی آنها مقید به سنت است، ضروری است. از دیدگاه ملی نیز بدون ایجاد چنین فضائی، توسعه و درون‌زا کردن صنایع و تکنولوژی امکان‌پذیر نمی‌باشد. برخی از عوامل اصلی که در ارتباط با فضای صنعتی مطرح است، از این قرار است:

۱ - فرهنگ صنعتی که مبتنی بر روحیه علمی و در سطح بسیار وسیع باشد.



اجراء کرد.

فرهنگ صنعتی مناسب

فرهنگ به مثابه روح است در کالبد سخت‌ابزار. رشد و توسعه صنعتی و تکنولوژیک قبل از هر چیز مستلزم فضای مناسب است تا بتواند تحقق یابد. نقش فرهنگ در شکل دادن به احساس و اندیشه و رفتار انسان بسیار اساسی است و از این جهت بدون تحول فرهنگی، تحول صنعتی، اقتصادی و تکنولوژیک امری محال و غیرممکن است. این فرهنگ است که برای کار و تلاش ارزش قائل می‌شود و با ارزشمند شدن کار، انگیزه‌های کافی برای تلاش ایجاد می‌شود. در جامعه‌ای که فرهنگ آن برای کار و تلاش ارزش بالایی قائل نیست، بدون شک افراد انگیزه و میل کافی برای کار و تلاش نخواهند داشت. لذا همانطور که در تصویر شماره ۲ دیده می‌شود، میان عوامل فرهنگی و سخت‌افزار یک ارتباط پویا و ارگانیک وجود دارد. گوشه‌های مثلث نشان‌دهنده جنبه‌های سازمانی، فنی و فرهنگی می‌باشد، و این مدل بیان‌کننده این مطلب اساسی است که برخلاف تصور عوام که صنعت را محدود به ماشین‌آلات و تجهیزات فیزیکی می‌دانند، صنعت دربرگیرنده مفهوم وسیع‌تری از صنعت و تاثیرگذاری فرهنگ به‌عنوان یک ایرنظام و سوپر سیستم بر سایر نظام‌ها است. ژاپن از کشورهای موفق در زمینه تطبیق صنعت و تکنولوژی با شرایط فرهنگی است؛ در ژاپن حدود ۱۲۰ سال پیش کتابی توسط «فوکوتساوایوکسی» تحت عنوان نظریه تمدن نوشته شد (این کتاب توسط آقای چنگیز پهلوان به فارسی ترجمه شده است).

- ۲- درک درست از انتقال صنایع و صنایع مناسب.
- ۳- وجود نیروی انسانی خلاق و شایسته.
- ۴- سرمایه کافی.
- ۵- رابطه قوی بین مصرف‌کنندگان و تولیدکنندگان.
- ۶- ایجاد ظرفیت‌های جدید.

مجموعه عوامل فوق را می‌توان در قالب عوامل سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی مورد بررسی قرار داد و کشورهای مختلف از جمله ایران به منظور نهادینه کردن صنعت و تکنولوژی می‌توانند یکی از زمینه‌های فوق را که تناسب بیشتر، قوی‌تر و قابل اطمینان‌تری را نسبت به سایر زمینه‌های دیگر دارد انتخاب کرده و به‌عنوان نقطه شروع و سکوی پرتاب از آن استفاده کنند.

با توجه به ساختار اقتصادی وابسته و به ارث رسیده از رژیم قبلی، مناسب‌ترین محور جهت درون‌زا کردن صنعت و تکنولوژی، محور فرهنگی است. کشورهایی وجود دارند که درون‌زا کردن صنعت و تکنولوژی را از همین نقطه شروع کرده‌اند و موفق نیز بوده‌اند، نمونه بالفعل آن ژاپن است که توانست با محور قراردادن ارزشهای فرهنگی، الگوی توسعه صنعتی موفق را ارائه کند.

«هرمن کان» در تحقیقی تحت عنوان توسعه و اقتصاد جهانی به مطالعه ریشه‌های فکری - فرهنگی توسعه کشورهای نظیر کره جنوبی، تایوان، سنگاپور و... پرداخت و علت موفقیت این کشورها را وجود فرهنگ مستعد توسعه صنعتی معرفی کرد. وی شاخص‌های اساسی رشد و توسعه اقتصادی در شرق آسیا را مجموعه‌ای از ارزشهای فرهنگی ذیل می‌داند:

- ۱- جامعه‌پذیری خانوادگی که تضمین‌کننده اعتدال، آموزش و پرورش، کسب مهارت‌ها و جدیت در قبالت تکالیف، شغل، خانواده و... می‌باشد.
 - ۲- گرایش به همراهی و کمک به گروه صرف‌نظر از اینکه مبنای آن گروه چه باشد.
 - ۳- احترام به سلسله مراتب و احساس طبیعی بودن آن.
 - ۴- تاثیر عمیق فرهنگی شرکتی CORPORATE CULTURE بر مدیریت و رفتار سازمان.
 - ۵- احساس مشترک مردم این کشورها در خصوص بقای ملی در عصر جدید.
- علاوه بر مسائل فوق به نظر اندیشمندان علوم اقتصادی و مدیریت در میان برخی از عناصر دیگر فرهنگی که به شدت بر فعالیت اقتصادی اقشار

- عامل اصلی و موثر در فعالیت‌های تولیدی، فضای فرهنگی است.
- مناسب‌ترین محور جهت درون‌زا کردن صنعت و تکنولوژی، محور فرهنگی است.

مختلف مردم تاثیر مثبت داشته است، می‌توان به عواملی چون اخلاق کاری، صرفه‌جویی، پشتکار و ارج نهادن به موقعیت‌های تحصیلی، اجتناب از درگیری و ستیزه‌جویی آشکار در مناسبات اجتماعی، وفاداری به اقتدار و سلسله مراتب، تاکید بر نظم و توازن در جامعه، تقدم اهداف ملی بر اهداف شخصی، احترام شدید به قانون، توجه به نظم و انضباط، سازماندهی و دقت در کار اشاره کرد.

از طرفی «راسل، ال، اکونسا» از دانشگاه پنسیلوانیا پس از تحقیقات مفصلی در اقتصاد و تکنولوژی کشورهای موسوم به جهان سوم به ویژه مکزیک و هندوستان، اعلام کرد که عامل اصلی توسعه نیافتگی این کشورها مسائل فرهنگی است نه مسائل اقتصادی یا فنی.

با توجه به تجربیات موفق کشورهای مورد اشاره در محور قراردادن فرهنگ، نخستین گام در اصلاح فرهنگ صنعتی و تکنولوژی ارزیابی وضعیت موجود است، لذا باید یک ارزشیابی مقایسه‌ای با سایر کشورها به عمل آید تا روش‌های مشخص برای اصلاح فرهنگ صنعتی و تکنولوژی به دست آید، بر پایه ارزشیابی فضای فرهنگی صنعتی و تکنولوژیک می‌توان برنامه‌هایی را برای ایجاد فرهنگ مساعد تدوین و

که راهنمای این ملت رشد و توسعه و صنعتی شدن گردید. در آن کتاب توصیه شده که مردم ژاپن باید به علم و معرفت که جوهر تمدن است، توجه کنند و به دنبال مظاهر تمدن و تکنولوژی که باارزترین مثال آن در آن زمان ساختمان‌های عظیم سنگی و پل‌های فلزی بود، نروند. چون اگر مردم ژاپن به دنبال مظاهر تمدن بروند، پس از مدتی به علت مغایرت‌هایی که بین این ظواهر و فرهنگ سنتی خود می‌بینند، از تمدن غرب دلزده می‌شوند و به ناچار یک انقلاب به وجود می‌آید که نتیجه آن نفی مظاهر را در پی دارد.

در هر صورت فرهنگ، ریشه تمام رفتارهای اجتماعی است پس برای تعیین یا بهبود رفتارهای اجتماعی باید فرهنگ جامعه را تغییر داد.

تعریف فرهنگ

از فرهنگ تعاریف زیادی به عمل آمده است که بعضی از آنها مفهوم عام و بعضی دیگر مفهوم خاصی از این واژه را بدست می‌دهند. برای شناخت عوامل فرهنگی به ذکر چند تعریف متداول می‌پردازیم:

۱- فرهنگ یعنی عقاید، عادات و نرم‌ها، مهارت‌ها، هنرها و... متعلق به انسانها در زمان و مکان مشخص.

۲- پرورش، اصلاح، علائق، هیجان‌ات، سلیقه و رفتار که منجر به ایجاد اندیشه‌ای نو، رفتار نو و کردار نو می‌شود.

۳- دانش، ادب، علم، تعلیم و تربیت و آثار علمی و ادبی یک قوم یا ملت.

۴- فرهنگ به عنوان علم عمران و مکمل تاریخ.

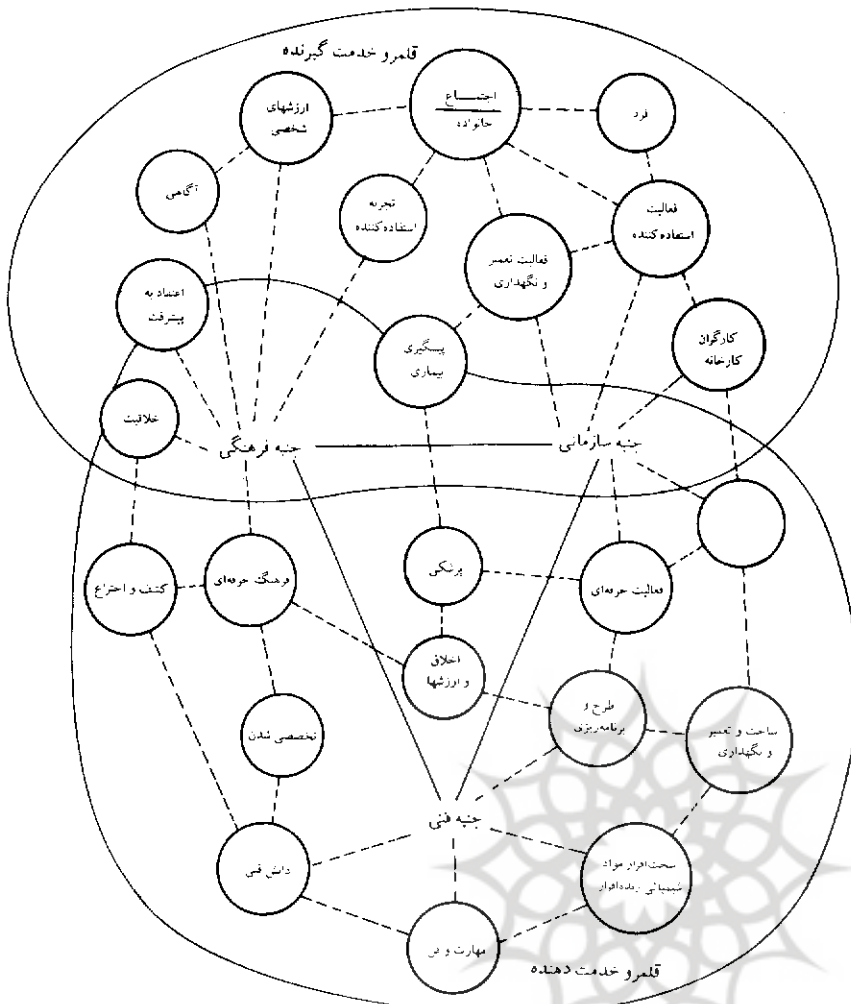
۵- فرهنگ عبارت است از راه زندگی متعلق به دسته‌ای از مردم.

۶- فرهنگ عبارت است از الگوی اندیشه و رفتار.

تعریف بند آخر توسط «روت بندیکت» انجام گرفته، که در واقع به باور نگارنده با توجه به محتوای مقاله مناسب‌ترین تعریف از فرهنگ می‌باشد، به همین جهت، این تعریف مبنای ارائه نظریات بعدی قرار می‌گیرد.

خاستگاه فرهنگ

در پاسخ به این سوال که فرهنگ از کجا تغذیه می‌شود؟ خاستگاه فرهنگ کجا است؟ چگونه سنت‌ها، ارزشها و باورها شکل می‌گیرد؟ عامل به عنوان خاستگاه فرهنگ در میان



تصویر شماره ۲: رابطه فرهنگ و سخت‌افزار

مأخذ: مقاله «مدیریت تطبیقی و تطبیق مدیریت» - نویسنده دکتر ناصر میرسپاسی

عمل کند، برای او لذت بخش بوده و خشنودی می‌آورد.

۳- فرهنگ وحدت و یگانگی می‌آفریند:

فرهنگ موجب می‌گردد، همه افرادی که در یک قلمرو زندگی می‌کنند، یکسان رفتار کنند، بر همین اساس فرهنگ موجب اتحاد و یگانگی می‌گردد.

۴- فرهنگ امری اجتماعی است: فرهنگ در میان جمع بوجود می‌آید. چون فرهنگ در وجود نمی‌آید، باید گروهی از افراد باشند که فرهنگ را بوجود بیاورند و موجب تقویت آن گردند.

۵- فرهنگ امری ذهنی و تصویری است: بسیاری از پندارهای فرهنگی قابلیت پیاده‌شدن را ندارند و در ذهن و تصور آمده‌ها می‌باشند. حتی

جامعه‌شناسان مطرح است: زبان و ادب، دین و آئین، معیشت و اقتصاد، تاریخ و رویداد، جغرافیا و شرایط اقلیمی.

ویژگیهای فرهنگ

۱- فرهنگ آموختنی است: فرهنگ را باید از دیگران آموخت، فرهنگ درواقع میراث جغرافیایی، محلی و زیستی آدم است. انسان هر کجا که زندگی می‌کند، باید فرهنگ آن جا را بیاموزد و به فرزندان خود نیز بیاموزد.

۲- فرهنگ خشنودی بخش است: هر بخشی از فرهنگ که در جامعه باقی می‌ماند، باعث خشنودی می‌شود و مضافاً هر شخصی که مطابق با ارزشها و هنجارهای پذیرفته شده در جامعه

مانند علم در بوته آزمایش قرار نمی‌گیرند.

۶ - فرهنگ سازگاری می‌آورد: فرهنگ ویژگی خود تطبیقی دارد. اگر فرهنگ در جایی قرار گرفت، تلاش می‌کند که محیط را با خود سازگار و همراه بکند و قابلیت انعطاف دارد.

عوامل فرهنگی و بهبود رفتار کاری

اگر برنامه فاقد تاکید و هماهنگی با محورهای فرهنگی جامعه باشد، نتیجه مثبت نخواهد داشت، اما چون نهادهای فرهنگی معمولاً دیرپا و عمیق هستند، در برابر هرگونه تحول و تغییری مقاومت نشان می‌دهند. عوض کردن طرزفکر، آداب و رسوم، عاداتها، و سنت‌های اخلاقی هنگامی امکان‌پذیر است که افراد جامعه ضرورت آنها را به‌طور خودبه‌خود احساس و نسبت به آن رضایت دهند، مثلاً ورود ماشین‌آلات به جوامعی که دارای فرهنگ سنتی هستند، ابتدا با احساس بیگانگی مواجه شده و رفته رفته با آداب و رسوم و سنت‌ها و حتی اعتقادات اجتماعی، قومی یا محلی آمیخته می‌شود و معجون جدیدی فراهم می‌آورد و سپس مقبولیت عام می‌یابد. فراوان دیده شده است که روستائیان با آویختن انواع نظر قربانی به ماشین‌آلات کشاورزی سعی کرده‌اند که آنها را از خرابی و نقص به دور نگاه دارند و یا هنوز دیده می‌شود که بسیاری از مردم با خرید اتومبیل برای رفع چشم زخم به قربانی کردن در جلوی ماشین مبادرت می‌کنند، همین مثال ساده می‌تواند گویای برخورد فرهنگی جامعه با پدیده‌های صنعتی باشد.

همانطور که در تعریف فرهنگ بیان شد، فرهنگ عبارت است از مجموعه‌ای از ارزشها، لذا بر محققان است که با بررسی لازم در زمینه فرهنگ، مشخص کنند کدام یک از ارزشها بازدارنده و کدامیک از آنها پیش‌برنده برنامه‌های صنعتی و تکنولوژیک است، موانع فرهنگی یعنی آن زمینه‌ها و ساختارهای فرهنگی که مانع تحقق درونی کردن صنایع و تکنولوژی می‌شوند (مانند ساخت‌های سنتی، خرافه‌ها، ناسازگاری‌های فرهنگی، پائین بودن سطح آموزش و بهداشت) و عوامل محرک و پیش‌برنده فرهنگی یعنی زمینه‌هایی که در فرهنگ جامعه وجود دارند و می‌توان با شناسایی آنها، برای برنامه توسعه صنعتی و تکنولوژیک مشروعیت فرهنگی ایجاد کرد. لذا ابتدا به بررسی برخی از عوامل فرهنگی بازدارنده داخلی می‌پردازیم، عواملی که با فرهنگ کار و سازندگی سنخیت نداشته و موجب بروز

آفات کاری و پایین آوردن بازدهی و کیفیت محصولات می‌شوند، البته اگرچه این عوامل اصیل نیستند ولی متأسفانه در چند دهه اخیر شاهد نفوذ این عناصر در فرهنگمان هستیم. پس از بررسی این عوامل پیشنهادات لازم را به منظور رفع و تضعیف موانع فرهنگی و تقویت ارزش‌های پیش‌برنده در سطح ملی و در سطح بنگاه‌های اقتصادی ارائه می‌دهیم.

عوامل بازدارنده فرهنگی

۱ - اعتقاد به مسائل جبری خارج از حیطه تفکر و تعقل

عصر فرهنگی برخاسته از چنین روحیه‌ای، به نحوی از انحاء باعث انکار توانایی‌ها و قدرت انسان برای تغییر عقلانی محیط می‌باشد، مثلاً فراوان دیده شده است که با کمترین احساس ناتوانی یا کوچک‌ترین برخورد با مشکلات محیط

- نخستین گام در اصلاح فرهنگ صنعتی و تکنولوژی، در محور قرارداد فرهنگ به هنگام ارزیابی وضعیت موجود است.
- بر محققان است که مشخص کنند که کدام ارزشها در زمینه فرهنگ بازدارنده و کدامیک پیش‌برنده برنامه‌های صنعتی و تکنولوژیک است.



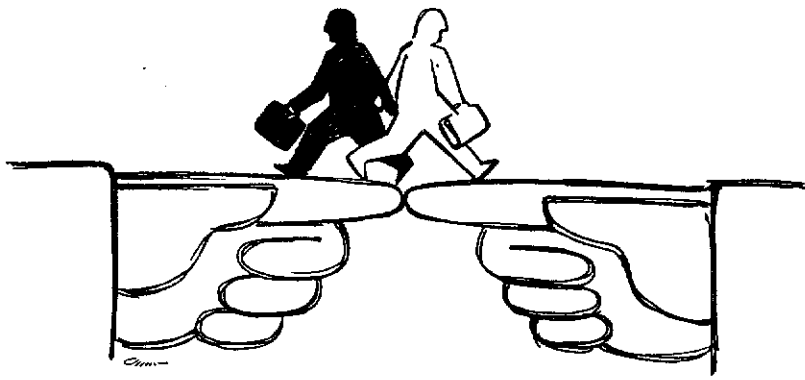
خود به نوعی میدان عمل را محدود کرده‌اند و به جای ابتکار و تلاش برای جستجوی راه‌حل، هویت خود را گم می‌کنند. برای مثال در رابطه با همین باریدن برف، تا نمی‌از برف می‌زند، حالا از بچه‌ها گرفته تا دوستان و بسیاری از مسئولین و بعد هم روزنامه و تلویزیون صحبت از تعطیل فردای مدارس و موسسات می‌کنند، چراکه کمی برف آمده است، در حالی که در بعضی از کشورهای دنیا که طبیعت سخت و خشن‌تری دارند، با ابتکارات خود آن‌چنان بر طبیعت تسلط یافته‌اند که باید آنها را مورد تحسین قرار داد. برای نمونه هلند کشوری است که تقریباً ۹ ماه از سال سرما و یخبندان دارد، ولی آنها با خلاقیت و ابتکارات خود بر مشکل طبیعت تسلط پیدا کرده‌اند و همچنین کشورهایی که کوه و صحرا و یا گرمای فراوان دارند، هرکدام به نحوی راه‌حلی را پیدا کرده‌اند. متأسفانه این فرهنگ در جامعه ما نیست و برای ایجاد آن باید تلاش کرد.

۲ - کم فکر کردن: از جمله مواردی که از نظر فرهنگی بازدارنده و منفی است، این است که خیلی کم فکر می‌شود و برای رسیدن به یک مقصود اولین کار این است که آیا دیگران راه‌حلی را گذاشته‌اند یا نه. در صورت وجود راه‌حل همان را به صورت کلیشه‌ای تعقیب و در غیر این صورت از پیگیری موضوع صرف‌نظر می‌شود.

۳ - کسالت‌ها و معلولیت‌های کاری: یکی از مشکلات موجود در محیط کاری این است که افراد عمدتاً غیرفعال، کسل و ناتوان هستند، طبق تحقیقات به عمل آمده، ریشه این بیماری عمدتاً از خانواده‌ها است. علیرغم اینکه فرهنگ اسلام پدران و مادران را به رعایت اخلاق در رفتار با بچه‌ها توصیه کرده است.

۴ - عدم نظم‌پذیری و ضابطه‌گرایی: لزوم نظم‌پذیری باید به عنوان یک باور فرهنگی پذیرفته شود. در گذشته اگر کشاورزی به دلیلی نمی‌توانست به موقع سر کار خود حاضر شود، فقط کار خودش چند ساعت عقب می‌افتاد. ولی امروزه به علت جمعی بودن کار، اگر کسی به موقع حاضر نشود، کار نظام مختل می‌شود. لذا به منظور ایجاد انضباط کاری، نظم‌پذیری جمعی باید به یک باور فرهنگی تبدیل شود. بعضی از کشورها مثل ژاپن و آلمان که پیشرفت کرده‌اند انضباط کاری در محیطشان بسیار بالا است.

۵ - عدم بها دادن به یادگیری و آموزش: یادگیری برای تمام عمر و بطور مستمر باید به یک ارزش تبدیل شود. امروزه یکی از آفت‌های بزرگ



محیط‌های کاری ما این است که متأسفانه نوع کارگران ما ساده هستند، آموزش‌های فنی و بالا ندیده‌اند و این یک نقطه ضعف است. لذا به منظور جبران این نقطه ضعف، نیروی کار باید مورد آموزش قرار گیرد. ضمناً ذهنیت مدیران که آموزش را هزینه تلقی می‌کنند، باید متحول کرد تا آن را یک سرمایه‌گذاری بلندمدت تلقی نمایند.

۶- **عدم انگیزه پیشرفت:** در فرهنگ صنعتی، افراد همواره در جهت بهتر کردن وضع موجود گام برمی‌دارند و در آنها انگیزه پیشرفت وجود دارد، یعنی میل به رقابت سالم و دستیابی به وضع بهتر. این انگیزه باعث ایجاد پرورش روح کارآفرینی و خطرپذیری می‌شود، افرادی که این انگیزه را داشته باشند مسئولیت‌پذیر هستند و دوست دارند کارشان مورد ارزیابی قرار گیرد. به نظر مک کللند در جامعه‌ای که تمایل به فراگیری تحت عنوان و مفهوم انگیزه پیشرفت (NBED) (ACHIEVEMENT) یا به اختصار NACH وجود داشته باشد، جامعه، مستعد توسعه و پیشرفت است.

مفهوم انگیزه به پیشرفت چیست؟ مک کللند می‌گوید: این معنی و مفهوم، یعنی تمایل به بهتر و درست انجام دادن کار. فرد مبتلا به این مفهوم، همواره می‌خواهد کارهای خود را به بهترین و مناسب‌ترین شیوه‌ها انجام دهد.

۷- **عدم حساسیت به وقت و زمان:** امروزه جوامع در مسیری حرکت می‌کنند که فعالیت‌ها طبق زمان واقعی انجام می‌شود، یعنی پاسخگویی به رویدادها درست در زمان وقوع صورت می‌گیرد. در این شرایط حتی ثانیه‌ها دارای اهمیت است، از طرفی همزمانی کارها باعث پیوند کار با دیگران می‌شود. افراد در حلقه‌های زنجیره‌ای پیوسته نسبت به یکدیگر قرار دارند و وقفه در کار یک فرد باعث وقفه در کار دیگران می‌شود. در بین کشورهای توسعه یافته جهان، ژاپن از جایگاهی ویژه و برتری در زمینه حسن استفاده از زمان برخوردار است. برای نمونه، دانش‌آموزان ژاپنی در زنگ تفریح به تولید رادیوهای کوچک یک موج برای صادر کردن به کشورهای جهان سوم می‌پردازند و به این ترتیب از کودکی با کار و تولید که رمز توسعه‌یافتگی است، آشنایی شوند. در کشور ما طبق بررسی‌های به عمل آمده میانگین کار مفید روزانه در دستگاه‌های دولتی یک ساعت و در صنعت نزدیک به دو ساعت است، به عبارت دیگر، از وقت و زمانی که در محل کار و فعالیت صرف

می‌کنیم، مقدار ناچیزی به کار مفید اختصاص دارد و بقیه زمان تلف می‌شود، در حالی که کاری انجام نشده است.

۸- **روحیه فردی و تک‌روی:** ماهیت صنعت کارگروهی است. یعنی کار هماهنگ شده تعدادی از افراد جهت بهره‌وری و کارایی بالا، لازمه کارگروهی نوعی تساهل و بردباری است، یعنی افراد بتوانند یکدیگر را تحمل کنند و اختلاف سلیقه‌ها و اختلاف‌نظرها را بپذیرند. پژوهشگران معجزه ژاپن را در قرن ۱۹، در کارگروهی دانسته‌اند. شعار «ژاپن یک خانواده بزرگ با یک کارخانه بزرگ» در جامعه ژاپن بسیار معروف است، باری هیچ برنامه‌ای جز با کارگروهی عملی و ممکن نمی‌شود، عضویت در گروه هنگامی ممکن می‌شود که فرد احساس امنیت کند و مطمئن باشد که نه تنها با غفلت از خود کلاهش را به باد نخواهد داد، بلکه به برکت همین کار جمعی کلاه او جایگاه مطمئن‌تری خواهد یافت.

پیشنهادات

به منظور رفع مشکلات فرهنگی و ایجاد فرهنگ مناسب کاری، مجموعه پیشنهادات در دو سطح ملی و سازمان ارائه می‌شود. زیرا فضای روانی و فرهنگی یک سازمان به نحوی از انحاء از فضای فرهنگی محیط تاثیر می‌گیرد، لذا به منظور بهبود فضای فرهنگی سازمان باید ابتدا فضای فرهنگی محیط را شناخت، سپس با توجه به آن نسبت به توسعه فرهنگی درونی سازمان اقدام کرد. در این راستا برخی از پیشنهادات به منظور توسعه فرهنگی در سطح ملی مطرح می‌شود:

۱- **گسترش سواد و ایجاد آموزش همگانی:** سواد کلید اصلی در توسعه مغزی است، زیرا باعث گشوده شدن مغز بر روی جهان خارج می‌شود، بدون سواد و دانش، مغز انسان توانایی جذب و

پردازش اطلاعات را ندارد.

۲- **اشاعه روح علمی در جامعه:** باید شرایطی فراهم شود که افراد جامعه بتوانند اطلاعات را جمع‌آوری و پردازش کنند، تا از این طریق یک تصویر عینی از واقعیت‌ها بدست آورند و جهان را بشناسند. بدون وجود روح علمی در جامعه، فرهنگ جامعه هم توسعه پیدا نمی‌کند. به قول «رنه ماهو»، توسعه تکنولوژی، تبدیل علم به فرهنگ است.

۳- **تحقیقات و پژوهش:** پژوهش و تحقیق مهمترین وسیله جمع‌آوری اطلاعات درباره پدیده‌ها و شناخت از واقعیت‌هاست. زیرا تنها با پژوهش و تحقیق است که می‌توان راه‌حل‌های تازه‌ای برای مسائل گوناگون بشر پیدا کرد. گسترش تحقیقات به معنی گسترش توانایی‌های فکری و آفرینندگی در جامعه است. در اینجا باید بر اهمیت اطلاعات کاربردی تاکید شود. از این جهت، مراکز تحقیقات علمی و مراکز تحقیق و توسعه که باعث پیوند دانشگاه و صنعت می‌شود، از اهمیت خاصی برخوردار است.

۴- **گسترش نظام‌های اطلاعاتی و ارتباطی:** امروزه اطلاعات به ماده اولیه تولید تکنولوژی تبدیل شده است. و تکنولوژی روزبه روز بیشتر خصلت اطلاعاتی پیدا می‌کند و از این جهت ایجاد مراکز جمع‌آوری، انباشت، پردازش و توزیع اطلاعات یکی از مهمترین عوامل توسعه‌یافتگی است.

۵- **تحول در ارزشها:** ارزشهای جامعه باید در جهت ایجاد محیط مناسب برای آموزش و فعالیت نمربخش و خلاقیت، بازسازی شود و ارزش‌هایی که انسان را در این جهت سوق می‌دهد، تقویت شود.

۶- **افزایش مشارکت:** برای آنکه توسعه فرهنگی بصورت واقعی صورت گیرد. در سطح جامعه

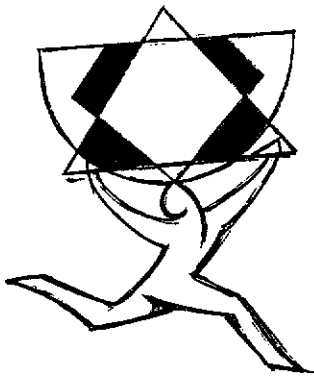
افراد باید در کلیه زمینه‌ها مشارکت داده شوند.
در سطح سازمان نیز به منظور توسعه فرهنگی
اقدامات زیر پیشنهاد می‌شود:

- ۱ - روشن کردن اهداف، مأموریت و استراتژی سازمان
- ۲ - تحلیل وضعیت جاری تجاری و تعیین متغیرها در اهداف
- ۳ - شناسایی فرهنگ موجود و نیازهای تغییر فرهنگی
- ۴ - مشخص کردن اهداف برنامه تغییر
- ۵ - تهیه استراتژی تغییر فرهنگی
- ۶ - تهیه برنامه اجرایی
- ۷ - کنترل و ارزیابی اجرا □

نگاهی به تجارب یک مدیر ژاپنی

استراتژی کسب و کار

ترجمه: اسداله زاهدی



اشاره:

آنچه می‌خوانید سخنرانی «سوتومو اوچی بوری» مدیرعامل شرکت تولیدی نیشان است که طی آن تجارب مدیریتی خویش را تشریح می‌کند. این سخنرانی از فصلنامه «KENSHU» که هر چهار ماه یکبار در ژاپن منتشر می‌شود ترجمه شده است. با هم می‌خوانیم:

تدبیر

من «سوتومو اوچی بوری» مدیرعامل شرکت موتورسازی نیشان، (تولیدکننده انواع کامیون و اتوبوس) هستم از من به علت ارتباطم با پروفیسور انو از دانشگاه «کیو» که ما را در به ثمر رساندن مبارزات اخذ جایزه مدیریت بهره‌وری ژاپن یاری نموده، دعوت شده‌ام تا به منظور تجدید حیات و بهبود هرچه بیشتر شرایط کارخانه‌هایمان این سخنرانی را ایراد کنم.

جایزه مدیریت بهره‌وری به کارخانه‌ها و اداراتی تعلق می‌گیرد که دارای نتایج مدیریتی برجسته بوده و یا سیستم‌های سازمانی را در جهت توان تولیدی، بهبود بخشیده باشند. با کمک‌های بی‌شائبه پروفیسور انو، کارخانه AGEO توانست به تسببیت از دیگر کارخانه‌هایمان (KONOSU, GUNMA) که جایزه PM را در پائیز سال ۱۹۹۲ گرفته بودند، این جایزه را نیز بدست آورد.

من امروز پیرامون آنچه که باعث شد تا ما توانستیم این جایزه را نصیب خود نمائیم و نیز راجع به بعضی از فعالیت‌های خاصی که در کارخانه‌هایمان بر مبنای تجارب شخصی خود در طول چندین سال صورت گرفته، بطور مشروح سخن خواهم گفت و امیدوارم این بیانات بتواند

منابع و مأخذ:

- ۱ - آندره یانو «انتقال تکنولوژی» مرکز اسناد فرانسه
- ۲ - آرنولد پیسی «تکنولوژی و فرهنگ» ترجمه بهرام شالگونی نشر مرکز سال ۱۳۶۹
- ۳ - دکتر علی اسدی «مقاله مدیریت باید متأثر از فرهنگ جامعه باشد» نشریه تدبیر ناشر سازمان مدیریت صنعتی سال ۱۳۶۹
- ۴ - دکتر علی اسدی «مقاله فرهنگ و تکنولوژی» نشریه دانشمند سال ۱۳۶۸ شماره ۳۹
- ۵ - دکتر محبی - سعید «مقاله فرهنگ و توسعه فرهنگ» نشریه کیمیا سال سوم شماره ۷
- ۶ - دکتر شهیندخت خوارزمی «مقاله فرهنگ صنعتی» نشریه کیمیا شماره ۱۰ سال ۱۳۶۸
- ۷ - دکتر علی عظیمی «بررسی مکانیزم توسعه صنعتی و فرهنگ خاص آن در ایران» اطلاعات اقتصادی یکشنبه ۴ اسفند ۱۳۶۴
- ۸ - فوکوشاویوکیچی «نظریه تمدن» ترجمه چنگیز پهلوان، تهران، نشر آبی، ۱۳۶۳
- ۹ - محمود سریع القلم «توسعه، جهان سوم و نظام بین‌الملل» تهران نشر سفید، ۱۳۶۹

10 - NORMAN BUCHANAN, HOWARD ELLIS "APPROACHES TO ECONOMIC DEVELOPMENT". N.4: 20 TH CENTURY FUND, 1955.

11 - ALEX INKELES, D.H.SMITH, "BECOMING MODERN: INDIVIDUAL CHANGE IN SIX DEVELOPING COUNTRIES".

۱۲ - دکتر ناصر میرسپاسی مقاله «مدیریت تطبیقی و تطبیق مدیریت» فصلنامه علمی و پژوهشی اقتصاد و مدیریت شماره ۱۲

مورد استفاده همگان قرار گیرد.

من در سال ۱۹۵۴ به صنایع دیزل MINSEI که نام قبلی شرکت فعلی است، پیوستم و از آن تاریخ تاکنون در قسمت مهندسی تولید مشغول بکار بوده و عهده‌دار مسئولیت‌هایی از قبیل طراحی ماشین‌آلات و ساخت دستگاههای تولید و غیره بوده‌ام و در حال حاضر نیز به‌عنوان سرپرست بخش تولید، ماشین‌های دیزل نیشان مشغول کارم.

نگاهی به گذشت

مایلم بطور خلاصه سخن را از فعالیت‌های کسب و کار شرکت‌مان شروع کنم. در پایان سال ۱۹۹۳ سرمایه ما بالغ بر ۱۱/۸ میلیارد ین و نیروی کاری در حدود ۵۶۰۰ نفر بود. همانطور که قبلاً هم یادآور شدم کار ما تولید انواع و اقسام کامیون و اتوبوس‌هاست. کل فروش ما تا پایان سال مالی ۱۹۹۱ بالغ بر ۳۷۷ میلیارد ین بود که به علت اثرات رکودهای اقتصادی در سال ۱۹۹۲ به ۳۴۰ میلیارد ین کاهش یافت.