

## بررسی سبک مدیریت در ایران و مقایسه و تفاوت‌های آن با کشورهای آرژانتین و آمریکا و ژاپن

ماشالله فائق<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۵/۲۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۷/۲۵

### چکیده:

تاکنون در مورد سبک‌های رهبری و مدیریت ژاپنی به‌عنوان بخشی از فنون نوآوری در دنیا زیاد بحث شده است. مع‌هذا، جنبه‌های دیگری نیز از این فرآیند رهبری ژاپنی وجود دارد. در این مقاله با بررسی و بازنگری ادبیات تحقیق، جنبه‌های متفاوت از رفتار رهبری ژاپنی که کمتر مورد تأکید قرار گرفته به تصویر کشیده شده است: تجسم گرایی یا ذهنیت گرایی (TATEMAE) در برابر واقع‌گرایی (HONNE) و فشار برای ایجاد هماهنگی و توازن و کاربرد یا کوزا (مافیای ژاپنی = YAKUZA) حلقه‌های کنترل کیفیت تصمیم‌گیری، ارتقاء مبتنی بر ارشدیت، تحرک و جابجایی محدود درون سازمانی، بازنشستگی اجباری، استفاده از کارکنان موقت و پاره‌وقت و تبعیض قائل شدن علیه زنان، نمونه‌هایی از این رفتارها هستند.

کلمات کلیدی: سبک مدیریت، فرایند تصمیم‌گیری، سبک مدیریت ژاپن، سبک مدیریت

امریکا

## ۱- مقدمه

امروزه در بسیاری از مطبوعات و جراید مشهور به سبک رهبری ژاپنی به‌عنوان سبک برتر نسبت به سبک رهبری غربی نگریسته شده است. در دهه ۱۹۵۰، علامت «ساخت ژاپن» برای هر بیننده چیزی جز خنده و تمسخر برجای نمی‌گذاشت. بازارهای آمریکا مملو از کالاهای نامرغوب ژاپنی بود. اما امروزه کالاهای ژاپنی به‌ویژه در بخش اتومبیل و الکترونیک توجه و احترام همگان را به خود جلب کرده است. موفقیت سبک رهبری ژاپنی به کسری درآمد تجاری بین ایالات متحده و ژاپن منجر شده است (کاتزنشتاین ۱۹۹۱). بسیاری آشکارا معتقدند اگر شرکت‌های آمریکایی بخواهند از روش‌های ژاپنی اقتباس و تبعیت کنند، باید برای تمام مسائل خود راه علاج بیابند، کاری که در گذشته‌ای نه‌چندان دور شرکت‌های آمریکایی مجبور شدند بدان دست یازند. این دیگر یک باور عمومی شده است که ماحصل تبعیت شرکت‌های آمریکایی از اصول رهبری ژاپنی، آمریکائی‌ها را قادر خواهد ساخت که بهره‌وری را تدریجاً افزایش دهند و کیفیت و روحیه را میان کارکنان بهبود بخشند.

ولف (۱۹۸۳) با بررسی مشاهدات، متوجه خلاء و نقص در این باور عمومی که منعکس‌کننده برتری فلسفه رهبری ژاپنی نسبت به فلسفه رهبری غربی است، گردید. وی ادعا کرد که این فلسفه نگاهی تحریف آمیز به موقعیت واقعی است و این افسانه (فلسفه غالب) توسط صاحبان شرکت‌های ژاپنی عنوان شده است. ژاپنی‌ها این افسانه را برای متقاعد کردن غیرژاپنی‌ها می‌سرایند که فنون رهبری آن‌ها برتر است در صورتی که به‌واقع این فریبی بیش نیست. اگرچه بخش‌هایی از فلسفه رهبری ژاپنی می‌تواند در برخی شرکت‌های آمریکایی کاربرد داشته باشد اما تلاش برای تبعیت از کل فلسفه آنان اشتباه است (زمک ۱۹۸۱).

اینک رسانه‌ها دست به توصیف روی دیگر رهبری ژاپنی زده‌اند و می‌نویسند ژاپن نه یک مدینه فاضله و نه یک جهنم کار است. ژاپن مثل هر جامعه دیگر، نقاط قوت و ضعف‌هایی دارد. داستان‌های روزنامه‌ها بیان‌کننده این مسئله هستند که چطور بچه‌های یازده‌ساله ژاپنی دست به خودکشی می‌زنند (مرگ ناشی از کار زیاد) و چگونه خانواده ژاپنی به دلیل شرایط کاری، فشار،

انتقالات شغلی و سیستم‌های غیر منعطف آموزشی آشکارا از هم می‌پاشد.

در این مقاله به‌منظور بررسی و کاوش مشکلات و نقاط ضعف فنون رهبری ژاپنی، مسائلی چون: فرآیندهای تصمیم‌گیری، حلقه‌های کنترل کیفیت، ارتقاء مبتنی بر ارشدیت، جابجایی و انتقال محدود درون سازمانی، بازنشستگی اجباری، استفاده از کارکنان موقت و پاره‌وقت، تبعیض علیه زنان و مفاهیم روان‌شناختی چنین رفتار رهبری که کمتر مورد تأکید واقع شده، موردبازنگری قرار می‌گیرد.

### ویژگی‌های مدیریت آمریکایی

مدیریت آمریکایی بیشتر ویژگی‌های بوروکراسی اداری را دارد. و تقریباً نقطه مقابل مدیریت ژاپنی است. برنامه‌ریزی مدیران آمریکایی سوگیری کوتاه‌مدت دارد تصمیم‌گیری به‌سرعت انجام می‌شود ولی بکار بستن آن کند است. مسئولیت و پاسخگویی فردی است ساختار سازمان رسمی و دیوان‌سالاری است. لازم نیست همه کارکنان فرهنگ سازمان را قبول داشته باشند. کارمندان به پیشه و شغل خود وفادار هستند نه به کل سازمان پس رقابت بین بخش‌های مختلف سازمان اجتناب‌ناپذیر است. نقل‌وانتقال کارمندان بین سازمان‌ها به سهولت انجام می‌شود. به آموزش کارکنان با تردید نگریسته می‌شود. امنیت شغلی پایین است و ارتباطات از بالا به پایین است که یکی از ویژگی‌های نظام بوروکراسی است. نظارت رسمی از بالا صورت می‌گیرد و نظارت‌ها بر کارکرد فردی تأکید دارد و خطا کار سرزنش می‌شود. در شرکت‌ها دگرگونی‌های پیوسته و پی‌درپی دیده می‌شود هدف شرکت‌ها سود کوتاه‌مدت است نه رشد و بر موفقیت کوتاه‌مدت تأکید می‌شود.

به‌طور کلی می‌توان ویژگی‌های مدیریت آمریکایی را این‌گونه بیان کرد:

(۱) استخدام کوتاه‌مدت

(۲) پیشرفت سریع و مسیر شغلی تخصصی

(۳) ارزیابی فردی و رسمی و کوتاه‌مدت و پیوسته

۴) توجه به کارکنان به‌عنوان جزئی از ماشین

۵) مدیریت سلسله‌مراتبی

۶) برنامه‌ریزی سوگیری کوتاه‌مدت دارد.

۷) تصمیم‌گیری به‌صورت فردی صورت می‌گیرد

۸) مسئولیت و پاسخگویی فردی است

۹) روند تصمیم‌گیری سریع اما اجرای آن کند است

۱۰) ساختار سازمانی رسمی

۱۱) جابجایی افراد بین سازمان‌ها راحت است

۱۲) وفاداری کارکنان به سازمان در حد پایینی است

۱۳) آموزش کارکنان موردتردید است و سازمان‌ها مایل‌اند از کارکنان آموزش‌دیده استفاده

کنند

۱۴) مدیریت از بالا به پایین است

۱۵) نظارت بر عملکرد فرد صورت می‌گیرد نه گروه

۱۶) امنیت شغلی پایین است

۱۷) ملاک ارشدیت شغل سازمانی است

مقایسه مدیریت ژاپنی و آمریکایی

آمار رسمی نشان می‌دهد که رشد بهره‌وری صنایع ژاپن از سال ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۸ بر مبنای مدیریت ژاپنی چهار برابر شده است، در حالی که در همین مدت، آمریکا، انگلیس و آلمان کمتر از نصف این مقدار رشد بهره‌وری داشته‌اند و این نشان‌دهنده تفوق و برتری مدیریت ژاپنی بر مدیریت غربی بوده است.

دکتر کی کوچی مدیر مرکز تحقیقات شرکت سونی می‌گوید: عامل کلیدی در صنعت خلاقیت است و سه نوع خلاقیت وجود دارد که شامل:

(۱) خلاقیت در فناوری

(۲) خلاقیت در بازاریابی

(۳) خلاقیت در برنامه‌ریزی تولید

داشتن یکی از سه نوع خلاقیت بدون دو نوع دیگر نابودی در کسب‌وکار را به همراه دارد. یک مشخصه منحصر به فرد توسعه فناوری ژاپن استقلال آن از فناوری دفاعی است. ژاپن در بازار مصرف و نه در صنعت دفاعی تغییرات دائمی ایجاد کرده است. در ژاپن سود هرگز در اولویت نیست اما در آمریکا همیشه سود سالیانه در اولویت است. در آمریکا رفتار مدیران نسبت به نیروی کار و حتی مدیران رده‌های پایین‌تر شدید و مبتنی بر سلسله‌مراتب اداری است. در حالی که محیط مطبوع برای مدیران ژاپنی چندان اهمیتی ندارد. در آمریکا داشتن یک دفتر شیک و مدرن با مبلمان و بزرگ در اولویت است. اما ژاپنی‌ها اعتقادی به دفتر خصوصی ندارند. مدیریت ژاپنی علاقه‌مند به بهبود کیفیت کارخانه‌ها و محیط راحت ساده و دلپذیر است زیرا معتقدند تأثیر مستقیمی بر بهره‌وری دارد.

یک مزیت مدیریت ژاپنی نسبت به مدیریت آمریکایی فلسفه شرکت است. در ژاپن برنامه‌ریزی بلندمدت و نظام پیشنهادی مدیریت رده‌های پایین و میانی روابط میان مدیران پایین و بالا را بسیار نزدیک به هم کرده است که سال‌ها می‌توانند برنامه خاصی از فعالیت‌ها را تنظیم کنند که فلسفه شرکت را پابرجا نگه دارد. در ژاپن که یک سری جزایر آتش‌فشانی است و منابع نفتی و

معدنی ندارد نوعی روحیه قانع بودن و تلاش به وجود آمده است که در آن نیروی انسانی محور همه‌کاره است.

در ژاپن تعهد به مشتریان در سطح جهانی است اما این خصوصیت در شرکت‌های آمریکایی وجود ندارد. نحوه قیمت‌گذاری در ژاپن بر اساس کاهش مداوم هزینه و قیمت است یعنی هزینه‌ها و قیمت‌ها تواما کاهش می‌یابد در حالی که در شرکت‌های آمریکایی قیمت‌گذاری بر اساس هزینه بعلاوه مقداری سود است و به هزینه‌های تولید در بلندمدت توجه نمی‌شود. در ژاپن نقش مدیریت منابع انسانی کلیدی است اما شرکت‌های آمریکایی اهمیت کمتری به آن می‌دهند. در ژاپن استخدام بلندمدت و برای تمام عمر استولی در آمریکا استخدام کوتاه‌مدت است. در ژاپن ترفیع شغلی آهسته ولی در آمریکا ترفیع به‌سرعت صورت می‌گیرد. در ژاپن کنترل ضمنی و غیررسمی است ولی در آمریکا کنترل سریع واضح است. تصمیم‌گیری و مسئولیت در ژاپن گروهی است اما در آمریکا به‌صورت فردی صورت می‌گیرد.

#### مدیریت نوع Z

ویلیام اوچی (WILLIAMOUCHI) بنیان‌گذار تفوری Z است. سازمان‌های نوع Z را می‌توان این‌گونه تعریف کرد "ویژگی‌های شرکت‌های آمریکایی که برخی ویژگی‌های شرکت‌های ژاپنی را دارند. به‌طور کلی ویژگی‌های مدیریت نوع Z را این‌گونه بیان کرد:

۱ - استخدام مادام‌العمر:

هنگامی که فردی به استخدام یک شرکت درمی‌آید، در حقیقت او در آن شرکت تولد می‌یابد و همچنان که هرگز ولادت خود را در خانواده از دست نمی‌دهد، از حقوق و مزایای استخدام شدن نیز هرگز بی‌نصیب نمی‌ماند که از آن به «استخدام مادام‌العمر» تعبیر می‌شود.

۲ - نظام رینگی:

واژه رینگی در اصل از دو بخش «رین» به معنی «پیشنهاد دادن به بالادست و جلب نظر

وی با آن «و» «کی» به معنی «اندیشه کردن و تصمیم گرفتن» تشکیل شده است. در نتیجه نظام رینگی مفاهیم هر دو بخش را در بر گرفته است و به معنی تصمیم گرفتن از راه نوشته و سند به کار گرفته می‌شود. بدین صورت که: مدیران رده‌های پایین سازمان روزانه با شماری از تصمیم‌ها روبرو هستند، آنان در سند یا برگه تصمیم‌گیری موضوع مورد نظر را به روشنی توصیف می‌کنند و توصیه خود را نیز برای گشودن آن مشکل عنوان می‌سازند و سپس آن را به تمام بخش‌ها و دفاتر گوناگون می‌فرستند که این تصمیم با کار آن‌ها پیوستگی پیدا خواهد کرد و مدیران این بخش‌ها پس از بررسی، چنانچه با آن موافق باشند، مهر خود را در کنار آن برگه نقش می‌زنند. این برگه آرام‌آرام با گذشتن از مسیر گوناگون به میز ریاست می‌رسد، هنگامی که ریاست شرکت هم مهر خود را بر برگه تصمیم‌گیری نهاد، آن برگه به صورت یک تصمیم درمی‌آید و برای اجرا به مدیری خود آن را در تمام آغاز تهیه کرده بود، بازگردانده می‌شود.

### ۳- ارزشیابی و ترفیع بطئی:

در شرکت‌های نوع Z مسیر ترفیع و پیشرفت شغلی از یک کارمند جوان با استعداد تا مدیریت شرکت معمولاً "گذر از همه مشاغل عمده داخل را در بر می‌گیرد. به عبارت دیگر، ترفیع به کندی صورت می‌پذیرد. در مقابل ارزیابی‌ها نیز به صورت جمعی و در درازمدت انجام می‌شود. بدین ترتیب که گروهی از سرپرستان که کارمند را می‌شناسند به طور ضمنی وی را مورد ارزیابی قرار خواهند داد.

### ۴- توجه به تمام جنبه‌های زندگی کارکنان:

توجه به کارکنان به معنای نگرشی است که سرپرست نسبت به کارمندان دارد. در سازمان‌های آمریکایی، سرپرست کارمند را از دیدگاه کار و وظیفه‌اش می‌نگرد و ممکن است تفحص در زندگی خصوصی او را معقول نداند. برخلاف این نگرش محدود، توجه عمیق نسبت به کارکنان بر اساس تئوری Z قسمتی از نقش مدیریت را تشکیل می‌دهد. به این معنی که مدیر به آگاهی یافتن از تمام خصوصیات شخصی کارکنان علاقه‌مند است.

به عقیده اوچی موفقیت ژاپنی‌ها ناشی از چهار عامل است:

• یک فلسفه بسیار قدرتمند شرکتی

• یک فرهنگ شرکتی متمایز و مشخص

• پرورش بلندمدت نیروی کار

• تصمیم‌گیری بر پایه اجماع و توافق نظر

به ادعای او، نتیجه عوامل بالا جابه‌جایی کمتر کارکنان، افزایش تعهد نسبت به کار و بهره‌وری بیشتر است؛ که هر سه مورد نقش مهمی در توانایی رقابت‌گیری شرکت بر عهده‌دارند.

به عقیده او صرف اتخاذ روش‌های ژاپنی توسط شرکت‌های غربی کافی نیست، بلکه باید این روش‌ها را با شرایط خود سازگار نمایند. او این مؤسسات را سازمان‌های نوع Z نام نهاد و شرح مفصلی در مورد آن دسته از شرکت‌های آمریکایی که به این وسیله خود را متحول کردند، ارائه می‌دهد.

به عقیده اوچی منظور از بهره‌وری تنها سخت‌تر کار کردن نیست. اعتماد در این مورد عامل لازمی است، زیرا کارکنان را قادر می‌کند تا با اطمینان از اینکه کارشان مورد احترام است در امور مشارکت کنند. زیرکی و نکته‌سنجی هم اهمیت دارد، زیرا به گروه‌ها اجازه می‌دهد به جای اینکه اعضای خود را بر طبق ارشدیت آن‌ها متعادل کنند، آن‌ها را بر پایه مهارت‌هایشان متعادل نمایند صمیمیت یکی از خصوصیات همه جنبه‌های زندگی ژاپنی است، که به کارکنان اجازه می‌دهد به نحو مؤثری در کارها مشارکت و همکاری کنند. به گفته اوچی نظام اشتغال ژاپنی دارای مسیرهای شغلی غیرتخصصی است که به کارکنان اجازه می‌دهد تجربه گسترده‌تری در روش‌های کل شرکت به دست آورند. این نوعی گردش شغلی تمام عمر است. به ادعای او، نظام غربی برای متخصصین ارزش قائل می‌شود و فرصت کمتری برای تعامل کارکنان باهم به وجود می‌آورد. سازوکار اصلی کنترل در فلسفه و اهداف شرکت است. سایر سیاست‌های شرکت از این اهداف و فلسفه استخراج می‌شوند. در تصمیم‌گیری تک‌تک افراد درگیر و شریک هستند. ممکن است که این روش به



بهترین تصمیم منجر نشود ولی موجب می‌شود تا همه، دلایل اتخاذ یک تصمیم را درک کنند و برای موفقیت آن احساس تعهد و مسئولیت نمایند. ویژگی‌های دیگر این نوع مدیریت شامل:

- تأکید بر مهارت‌های بین فردی و نیاز برای تعاملات گروهی

- تأکید بر تصمیم‌گیری جمعی اما مسئولیت‌های فردی

- تأکید بر روابط غیررسمی و دموکراتیک بر پایه اعتماد

- نگرستن به افراد به‌عنوان یک کل و نه به‌عنوان عوامل تولید

- با اینکه برنامه‌ریزی بسیار مورد توجه است اما شاخص‌های کمی به‌طور کلی مورد توجه قرار نمی‌گیرد.

پاسکال و آتوز راهبرد متفاوتی از اوچی را بیش گرفتند. آن‌ها یک مدل ساختند تا بر اساس ۷ متغیر شرکت‌های ژاپنی و آمریکایی را ورد تجزیه و تحلیل و بررسی قرار دهند. یک دسته به نام SOFTS'S شامل مهارت‌ها، کارکنان، اهداف فرعی و روش‌ها است. بدون اینکه به‌طور جدی و استادانه در مورد این مفاهیم و تعاریف و منطق پشت سر آن‌ها کار کنیم سخت است که ارزش و اعتبار آن‌ها را مورد ارزیابی قرار دهیم. در این گفته که شرکت‌های آمریکایی در قسمت اول بهترین هستند و شرکت‌های ژاپنی در قسمت دوم شکی نیست. پاسکال و آتوز که هر دو از پروفیسورهای مدرسه عالی بازرگانی بودند درباره تعاملات رفتاری و رفتار با کارگران نمره بیشتری را به ژاپنی‌ها می‌دهند.

- در سال ۱۹۸۰، تولید ناخالص ملی ژاپن، در سومین رده جهانی قرار داشت اما این کشور با استفاده از روش‌های خاص، توانست تا سال ۲۰۰۰ به بالاترین رده دست یابد. دلیل اصلی برتری ژاپن، مهارت‌های مدیریتی این کشور است. از طرف دیگر اکثر صاحب‌نظران مدیریتی آمریکایی هستند پس مطالعه شیوه‌های مدیریتی آنان امری الزامی است.

- در این مقاله ضمن بررسی شیوه‌های مدیریت ژاپنی و آمریکایی و بررسی نقاط قوت و

ضعف هرکدام تئوری Z که تلفیق مدیریت آمریکایی و ژاپنی است نیز بررسی می‌شود.

- تفاوت شرکت‌های ژاپنی و آمریکایی از تفاوت‌های فرهنگی فراتر می‌رود. در ژاپن کسب سود هرگز در رأس کارها قرار نمی‌گیرد. درحالی‌که در آمریکا بالاترین اولویت را به سود سالانه یا درآمد سرمایه‌گذاران می‌دهند. در میان عناصر مهم مدیریت ژاپنی، می‌توان به وجود نگرش اشاره کرد که غربی‌ها فاقد آن هستند.

در واقع، در کشورهای غربی ابزار کافی وجود دارد اما نگرش کافی وجود ندارد. عقاید، فرضیات و مفاهیم مدیریتی در آمریکا محدودند و نگرش مدیریت غربی فاقد کار آیی لازم است. در ژاپن، مدیران از طریق نگرش‌های پویا، روش‌های کاری خود را توسعه می‌دهند.

### تعریف مدیریت

برای مدیریت تعاریف گوناگونی شده است. اما جامع‌ترین تعریفی که از آن می‌توان کرد مدیریت یعنی به‌کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته‌شده که از طریق برنامه‌ریزی سازمان‌دهی بسیج منابع هدایت و کنترل عملیات برای دستیابی به اهداف تعیین‌شده صورت می‌گیرد. مدیریت یعنی انجام کار به‌وسیله دیگران. آن بخش از مدیریت که با آموختن فراگرفته می‌شود علم مدیریت (دانش آشکار) و آن بخش از مدیریت که در شرایط گوناگون و از طریق کسب تجربه حاصل می‌شود هنر مدیریت (دانش ضمنی) است.

### تعریف نظریه A

نوع مدیریت آمریکایی است که بیشتر ویژگی‌های بوروکراسی را دارد که در آن برنامه‌ریزی سوگیری کوتاه‌مدت دارد تصمیم‌گیری و مسئولیت فردی و روند تصمیم‌گیری تند ولی به‌کارگیری آن کند است ساختار سازمان رسمی و دیوانسالاری است.

### تعریف نظریه J

نوع مدیریت ژاپنی است که بیشتر ویژگی‌های سازمان ادھوکراسی را داراست نظریه J را می‌توان نقطه مقابل نظریه A دانست برنامه‌ریزی بیشتر بلندمدت تصمیم‌گیری و مسئولیت گروهی روند تصمیم‌گیری کند ولی اجرای آن به سرعت انجام می‌شود.

### تعریف نظریه Z

نوع مدیریتی که برگرفته از مدیریت ژاپنی است اما با فرهنگ آمریکایی تطبیق پیدا کرده است که بیشتر ویژگی‌های مدیریت ژاپنی را دارد چون بعضی ویژگی‌های مدیریت ژاپنی مانند تبعیض علیه زنان در فرهنگ آمریکا جایی ندارد. بنیان‌گذار نظریه Z ویلیام اوچی است.

### ویژگی‌های مدیریت ژاپنی

یک کارگر ژاپنی در پاسخ "چه انگیزه‌ای باعث شده است که وی سالانه حدود هفتاد پیشنهاد فنی به کارخانه بدهد؟" جواب داد: این کار به من این احساس را می‌دهد که شخص مفیدی هستم، نه موجودی که جز انجام یک سلسله کارهای عادی روزمره فایده دیگری ندارد.

در ژاپن مسئولین با کارگرا خوب و صمیمی هستند و کارگرا هم از آنها اطاعت می‌کنند. مسئولین در آنجا به همه افراد توجه می‌کنند. در آنجا مسئولین رفتارشان به گونه‌ای است که کارگر به کارش علاقه‌مند می‌شود، به نحوی که اگر یک روز سر کارش نمی‌آمد دلش برای همکاران، محل کار و حتی دستگاهی که با آن کار می‌کرد تنگ می‌شد. مسئول، وقتی می‌خواهد کاری را به کسی بسپارد، نخست ساعتی آن کار را با وی انجام می‌دهد وقتی مطمئن می‌شود وی آن کار را یاد گرفته است می‌پرسد: بروم؟ و سپس می‌رود. آنها هیچ‌وقت نمی‌گویند بیا این کار را انجام بده، می‌گویند ممکن است به ما کمک کنید؟ یا می‌گویند بیا این کار را باهم انجام دهیم. مدیران سعی می‌کنند الگوی رفتاری کارکنان باشند. مثلاً مدیر وقتی می‌بیند قسمتی از کارخانه کثیف است یک حوله سفید به پیشانی می‌بندد و آنجا را جارو می‌کند. در آنجا حتی اعضای خانواده صاحب کارخانه هم دوشادوش کارکنان کار می‌کنند. هیچ‌کس از صاحب کارش نمی‌ترسد. همه سعی

می‌کنند کار خوب ارائه دهند و از این می‌ترسند که کارشان خراب شود و دیگران فکر کنند که فلانی کارش بد است. اگر کاری خراب شود مدیر دادوفریاد راه نمی‌اندازد و کارگر را جلوی دیگران خوار نمی‌کند، بلکه برای او به آرامی شرح می‌دهد که بهتر نیست کار را به این طریق انجام می‌دادی؟ اگر در ماه کسی غیبت نکند و کارش را خوب انجام دهد مبلغ قابل توجهی به او پاداش می‌دهند این باعث می‌شود کارگر تشویق شود و مرتب و منظم سرکارش حاضر شود.

زمانی برای صحبت کردن و ارتباط با کارگر در نظر گرفته می‌شود. سرپرست لحظاتی را در حین کار کرده به بهانه آموزش دادن با کارگر حرف می‌زند تا روحیاتش را بهتر بشناسد. کارگر وقتی مشکلی داشت با سرپرست خود صحبت می‌کند تا مشکلات برای حل به بالاتر انعکاس پیدا کند. وقتی به اضافه کاری نیاز هست مستقیم به کسی نمی‌گویند اضافه کار بمانید بلکه صبح در حین صحبت به یک نفر می‌گویند امروز کار زیاد است و افراد دیگر به خود اجازه نمی‌دهند محیط را ترک کنند، می‌مانند تا کار را به اتمام برسانند. صاحب کارخانه هیچ وقت لفظ کارگرهایم، یا کارخانه‌ام را به کار نمی‌برد... آنجا از یک کارگر معمولی تا صاحب کارخانه همه لفظ کارخانه امان را به کار می‌برند. وقتی سودی وارد کارخانه می‌شود این سود نسبت به میزان حقوق بین همه توزیع می‌شود. در آنجا کارگران معتقدند اگر خوب کار کنند سود کارخانه بیشتر می‌شود اگر سود بیشتر شود شرکتشان گسترش می‌یابد شرکت که گسترش یابد اعتبارشان در کشور بالا می‌رود. لذا همه دست به دست هم تلاش می‌کنند. دنیای آن‌ها دنیای همدلی و همکاری است. آن‌ها تعطیلاتی دارند به اسم گلدن و یک که تقریباً هر چهار ماه در کل ژاپن، چند روز کارخانه‌ها تعطیل است. مسئولین کارخانه یک شب قبل از تعطیلی، همه کارگران را جمع می‌کنند و می‌روند بیرون، جشن کوچکی می‌گیرند وقتی می‌خواهند حقوق کارگران را بدهند از آن‌ها قدردانی می‌کنند و این حسن نیت باعث می‌شود که حتی خارجی‌ها هم برای آن‌ها خوب کارکنند.

باآنکه در شرکت‌های تولیدی ژاپن، قسمتی وجود دارد به نام کنسا (کنترل کیفی)، که این قسمت نبض هر کارخانه است، هر فردی سعی می‌کند کنترل کننده کار فرد قبلی باشد لذا همه سعی می‌کنند قطعه خوب و بی نقص ارائه دهند. کارگری که قطعه‌ای را تولید می‌کند به چشم یک خریدار به آن نگاه می‌کند. اگر کاری خراب شود کسی از صاحب کارش نمی‌ترسد بلکه چون می‌داند

نفر بعدی که برای مرحله بعدی کار را تحویل می‌گیرد مجدداً کنترل می‌کند و اگر کار ایراد داشته باشد آن را عودت می‌دهد، سعی می‌کند کار را به بهترین شکل انجام دهد. در واقع در خط تولید، هر بخش نسبت به بخش دیگر مثل مشتری است.

برای حفظ روحیه کارکنان محل کار معمولاً در اماکن آفتاب‌گیر و مشرف به مناظر طبیعی احداث می‌شود و ناهارخوری را هم در قسمت فوقانی و دارای چشم‌انداز بنا می‌کنند در آنجا از کارکنان می‌پرسند به نظر شما امروز کار را چگونه انجام دهیم تا در کار پیشرفت داشته باشیم. مسئولین در آنجا ادعا نمی‌کنند که همه کارها را فقط خودشان بلدند تا کارگرا بتوانند به راحتی نظر بدهند. اگر کسی پیشنهادی برای تسهیل در کار و افزایش بهره‌وری ارائه دهد با او آن قدر خوب برخورد می‌شود که شخص مرتباً به دنبال ارائه نظر در جهت ارتقای کارش است و اگر کسی پیشنهادی بدهد که عملی باشد با دادن جایزه از او تقدیر می‌شود.

اگر کارگری در حین کار متوجه شود قطعه‌ای اندازه یک‌دهم میکرون ایراد دارد، سریع به صاحب کار اطلاع می‌دهد. صاحب کار، به مدیر شرکت تأمین‌کننده قطعه اطلاع می‌دهد. آن مدیر حتی اگر با کارخانه فاصله زیادی داشته باشد خودش را در همان روز به کارخانه می‌رساند تا عذرخواهی و جبران کند.

به‌طور کلی می‌توان ویژگی‌های مدیریت ژاپنی را به این صورت بیان کرد:

(۱) استخدام مادام‌العمر

(۲) نظام رینگی: "رین" یعنی پیشنهاد دادن به بالادست و جلب نظر وی و "گی" یعنی اندیشه کردن و تصمیم گرفتن.

(۳) ترفیع و پیشرفت بطئی و کند

(۴) ارزیابی جمعی و ضمنی درازمدت و مقطعی و غیررسمی است

(۵) توجه به تمام جنبه‌های زندگی کارکنان

بررسی سبک مدیریت در ایران و مقایسه و تفاوت‌های آن با کشورهای آرژانتین و آمریکا و ژاپن — ۱۴۵

۶) مدیریت در محل: یعنی رابطه عاطفی کارمندان و مدیران ژاپنی به قدری قوی است که هیچ مدیری پشت درهای بسته نمی‌ماند بلکه همراه کارکنان در قسمت‌های مختلف کارخانه به مدیریت می‌پردازد.

۷) برنامه‌ریزی سوگیری بلندمدت دارد.

۸) تصمیم‌گیری به صورت گروهی و از راه همگرایی انجام می‌شود.

۹) مسئولیت و پاسخ‌گویی گروهی است.

۱۰) روند تصمیم‌گیری کند اما اجرای آن تند است.

۱۱) ساختار سازمانی غیررسمی است

۱۲) جابجایی افراد بین سازمان‌ها سخت است.

۱۳) وفاداری به شرکت در حد بالایی است

۱۴) آموزش کارکنان یک سرمایه‌گذاری بلندمدت محسوب می‌شود.

۱۵) مدیریت مشارکتی است و ارتباط از پایین به بالاست

۱۶) نظارت بر کارکرد گروه متمرکز است نه بر عملکرد فرد

۱۷) امنیت شغلی بالاست

۱۸) ملاک ارشدیت خدمت بالاست

۱۹) مدیریت در محل: رابطه عاطفی میان مدیران ژاپنی و کارمندان به قدری وسیع است که هیچ مدیری در مؤسسات ژاپنی در یک مجموعه دفتری دورافتاده و پشت درهای بسته مخفی

نمی‌گردد. بلکه همراه با کارمندان خود در قسمت‌های مختلف کارخانه به فعالیت می‌پردازد و از انجام امور و مشکلات و نواقص کار، آگاه می‌گردد. این شیوه رهبری، «مدیریت در محل» نامیده می‌شود.

به‌طور کلی محورهای اصلی مؤسسات و سازمان‌های ژاپنی را می‌توان به این صورت بیان کرد:  
از کارکنان. به‌وسیله کارکنان. و برای کارکنان

هوندا مدیر بزرگ‌ترین شرکت ژاپنی پس از جنگ جهانی دوم معتقد است که: «در کف کارخانه دانش بیشتری وجود دارد تا در دفتر کار». مدیران ژاپنی می‌دانند که دشواری‌های کارخانه به‌ندرت در پشت میز یا در اتاق کنفرانس حل می‌شود. به آنان توصیه می‌گردد: «جایی بروید که عمل باشد». مدیران به محل پدید آمدن مشکل در کارخانه می‌روند تا به‌طور دست‌اول آن را مشاهده کنند. در آنجا، آنان واقعاً می‌توانند بخش ناقص کار را لمس کنند و با همکاران درگیر در این دشواری صحبت کنند. تنها پس‌از آن است که مدیران می‌توانند به‌طور مؤثر به حل مشکلات کمک کنند.

### هنر مدیریت ژاپن

#### نحوه شروع

اواخر دهه ۱۹۹۰، رشد ژاپن موقعیت آمریکا را در بازارهای جهانی به خطر انداخت. یک دلیل برای برتری ژاپن، روش‌ها و مهارت‌های مدیریتی این کشور بود. مدیران ژاپنی نگرش‌های بسیار خوبی دارند درحالی‌که مدیران غربی فاقد این نگرش‌ها هستند. در ژاپن، تفکرات مدیریتی بسیار پویاست درحالی‌که مدیران آمریکایی محدود به عقاید و فرضیات هستند. چارچوب موسوم به هفت اس (استراتژی، ساختار، مهارت‌ها، کارکنان، ارزش‌های مشترک، سیستم‌ها و سبک) نشان‌دهنده طبقه‌بندی‌های کلیدی است که موردتوجه مدیران قرار دارد. موفقیت مدیران ژاپنی این است که به اس‌های آسان یعنی سبک، ارزش‌های مشترک و کارکنان، توجه دارند ولی مدیران غربی به اس‌های دشوار یعنی استراتژی، ساختار و سیستم‌ها توجه می‌کنند.

## مشارکت

### ۱ رشد برتری ژاپن

در سال ۱۹۸۰، تولید ناخالص ملی ژاپن، در سومین رده جهانی قرار داشت اما این کشور با استفاده از روش‌های خاص، توانست تا سال ۲۰۰۰ به بالاترین رده دست یابد. کتاب هنر مدیریت ژاپن، نشان‌دهنده دشواری‌های موجود در عرصه رهبری آمریکاست. به‌رحال، میزان برتری ژاپن نسبت به آمریکا در عرصه رقابت صنعتی، به‌درستی برآورد نشده است.

### ۲ مهارت‌های مدیریتی

دلیل اصلی برتری ژاپن، مهارت‌های مدیریتی این کشور است.

در میان عناصر مهم مدیریت ژاپنی، می‌توان به وجود نگرش اشاره کرد که غربی‌ها فاقد آن هستند.

در واقع، در کشورهای غربی ابزار کافی وجود دارد اما نگرش کافی وجود ندارد. عقاید، فرضیات و مفاهیم مدیریتی در آمریکا محدودند و نگرش مدیریت غربی فاقد کار آیی لازم است. در ژاپن، مدیران از طریق نگرش‌های پویا، روش‌های کاری خود را توسعه می‌دهند.

### ۳ چارچوب هفت اس

این چارچوب توجه زیادی را به خود جلب کرده است. این چارچوب، هفت طبقه‌بندی مهم را در برمی‌گیرد که مدیران باید به آن‌ها توجه نمایند. این هفت طبقه‌بندی عبارت‌اند از: استراتژی، ساختار، مهارت‌ها، کارکنان، ارزش‌های مشترک، سیستم‌ها و سبک.

به گفته پاسکال، ارزش چارچوب هفت اس این است که نظمی جالب‌توجه را در کار محققان ایجاد می‌کند.



#### ۴ مقایسه سبک‌های مدیریتی

چارچوب هفت اس نمایانگر قالبی برای مقایسه رویکردهای مدیریتی ژاپن و ایالات‌متحده محسوب می‌شود.

موفقیت مدیران ژاپنی این است که به اس‌های آسان (سبک، ارزش‌های مشترک و کارکنان) توجه دارند ولی مدیران غربی به اس‌های دشوار (استراتژی، ساختار و سیستم‌ها) اهمیت می‌دهند. پاسکال در ابتدا تصور می‌کرد که از مدیریت ژاپنی، فقط می‌توان درس‌های فرهنگی آموخت، اما بررسی‌های او نشان داد که شرکت‌های ژاپنی از لحاظ بهره‌وری هم، موفق‌تر از شرکت‌های آمریکایی هستند.

گری همل یکی از نویسندگان برجسته، در این زمینه می‌گوید: «قدرتمند شدن ین، کمک شایانی به شرکت‌های ژاپن کرده و باعث رشد اقتصادی کلان آن‌ها شده است. لذا شرکت‌های غربی باید به شدت تلاش کنند تا قدرت رقابتی خود را احیا کنند. اگرچه به نظر می‌رسد پاسکال و آتوس در زمینه توانمندی‌های مدیریتی ژاپن غلو کرده‌اند، (آیا واقعاً مدیریت ماتسوشیتا بهتر از هاولت پاکارد است؟) اما آن‌ها توانسته‌اند به شکلی موفقیت‌آمیز این فرضیه را به چالش بکشند که ایالات‌متحده در رأس منطق مدیریتی جهان قرار دارد. از زمان ورود کتاب هنر مدیریت ژاپن به کتاب‌فروشی‌ها، شرکت‌های آمریکایی اطلاعات بهتری در مورد شرکت‌های ژاپنی آموخته‌اند. از این حیث، کار پاسکال و آتوس شایسته‌قدردانی است.»

معایب مدیریت ژاپنی

#### ۱) ذهنیت در برابر واقعیت

در ژاپن یکایک افراد نسبت به تفاوت بین ذهنیت واقعیت آگاهی دارند. آنان معتقدند ذهنیت غالباً مهم‌تر و مطلوب‌تر از واقعیت است؛ اگر ذهنیت بد باشد پس واقعیت باید بدتر باشد و ذهنیتی که از آمریکایی‌ها و دیگر خارجی‌ها در فیلم‌های ژاپنی و از طریق سیاستمداران به مردم ژاپن ارائه می‌شود عموماً نمایانگر بی‌انضباطی و تنبلی است. رهبران ژاپنی به‌خوبی نسبت به این

ذهنیت و برداشت منحرف‌کننده واقفانند، مضافاً بر اینکه تصاویری که از خشونت در سینماهای آمریکایی نشان داده می‌شود (و غالباً در ساعات اولیه به نمایش درمی‌آید و کودکان ژاپنی می‌توانند آن‌ها را ببینند) و بیانگر قدرت‌طلبی آمریکائی‌ها و دیگر کشورهای از این دست است، در برداشت و ادراک کودکان و بزرگسالان ژاپنی ذهنیت منفی برجای می‌گذارد. این تصورات منفی از خارجیان به‌ویژه آمریکائی‌ها به‌طور آشکار برای سیاستمداران ژاپنی سودمند خواهد بود زیرا ذهنیت‌های منفی در طرز تلقی و برداشت مصرف‌کننده ژاپنی از نوع کیفیت محصولات ساخت خارج و آمریکا و جامعه‌ای که این کالاها در آن ساخته می‌شود عملاً تأثیر می‌گذارد.

رهبران ژاپنی با دامن زدن به این مسئله که کالاهای ژاپنی بهترند از تاتمانه (ذهنیتی که در بالا بدان اشاره شد) به‌طور کاملاً مؤثری استفاده می‌کنند تا کالاهای ساخت خارج و آمریکا را دور از ژاپن نگه‌دارند. این فریب با ایجاد موانع، تدوین قوانین و مقررات ویژه راه ورود کالاهای ساخت خارج به ژاپن و در نتیجه رقابت با کالاهای ژاپنی را سد می‌کنند. به نظر می‌رسد این فریب که کالاهای ساخت خارج از کالاهای ساخت ژاپن پست‌ترند، افسانه‌ای ساختگی است که توسط رهبران سیاسی ژاپن طرح‌ریزی گردیده زیرا آنان از این مسئله می‌ترسند که بسیاری از کمپانی‌های ژاپنی عملاً نتوانند با شرکت‌های خارجی رقابت کنند و چنانچه تحت فشار برای رقابت با آن‌ها قرار گیرند، شکست می‌خورند (مک کارن ۱۹۹۴). رهبری ژاپن برای عامه مردم این تصور را تداعی کرده است که بازارهای این کشور از نظام بازار آزاد تبعیت می‌کنند، درحالی‌که به‌خوبی می‌دانیم این ممکن است مورد تردید باشد.

۲) توهم هماهنگی

بسیاری از ژاپنی‌ها در بازار بورس سرمایه‌گذاری می‌کنند اگرچه انتظار ندارند همانند آمریکایی‌ها سود سهام دریافت کنند. سود سهام سرمایه‌گذاران ژاپنی بر اساس قیمت‌گذاری ارزش سهام پیش‌بینی و پس از فروش قابل پرداخت است. این فرآیند در زمان رونق بازار بورس ژاپن به‌خوبی انجام می‌شد اما اگر ارزش سهام سقوط کند به‌احتمال زیاد باعث پریشانی و اضطراب سهامداران می‌شود.

## ۳) استخدام مادام‌العمر

دیگر چشم‌انداز منفی مدیریت ژاپنی، نظام استخدام آن است که به ننگو (NENKO) معروف است و تاریخ و سابقه آن به جنگ جهانی دوم برمی‌گردد. بسیاری از سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های معتبر و قدرتمند ژاپن کارکنان خود را از میان فارغ‌التحصیلان دبیرستان‌ها و کالج‌ها به استخدام درمی‌آورند که به آنان فقط دستمزدهای ورودی را پرداخت کنند. اینان بر اساس سن و ارشدیت ارتقا می‌یابند تا بر اساس عملکرد. کارکنان این شرکت‌ها امیدوارند و انتظار دارند که تا آخر مسیر حرفه‌ای و شغلی خویش در این سازمان‌ها بمانند. اینان نه تنها به خاطر درآمد بلکه به دلیل تهیه مسکن و خانه و ارائه تفریحات به این شرکت‌ها وابسته‌اند. این نظام ارشدیت، رقابت عمودی و حس وظیفه‌شناسی و صداقت را میان کارکنان کاهش می‌دهد

«به کارکنان تحت نظام ارشدیت طی نیمه اول زندگی شغلی خویش در قبال انجام کار محوله، کمتر از مزد استاندارد پرداخت می‌شود و آنان به‌منظور کسب و تأمین دستمزد مشروع واقعی خویش باید تا زمان بازنشستگی کار کنند که در این مدت اضافه پرداخت برای کار محوله، دوره پرداخت زیر استاندارد را جبران می‌کند». مع‌هذا نظام ننگو تنها در آن شرکت‌های بزرگ ژاپنی کارساز است که تقریباً کمتر از ۳۰ درصد کارکنان ژاپنی را به خدمت می‌گیرند. ارتقای مبتنی بر ارشدیت قبل از هر چیز به رشد نسل جدید کارکنان کم تعهد منجر شده است. لوسی‌ه و همکارانش (۱۹۹۲) معتقدند؛ ارشدیت پیش‌بینی و برآورد خوبی برای بهره‌وری نیست. کارکنان حس می‌کنند که در روند رشد و ترقی اتوماتیک وار خویش در سلسله‌مراتب سازمان، کنترل فردی آن‌چنانی ندارند. امروزه کارگران جوان ژاپنی بیشتر خودم‌محورند و کمتر به کار اهمیت می‌دهند و نمایانگر وجود شکاف روزافزون (در مقایسه با نسل قدیم) در کارهای سخت و صنعتی هستند و به کارهای غیر فنی روی آورده‌اند (بالی ۱۹۹۳). یکی از مهم‌ترین دلایل ارزشی کاملاً روشن این انحطاط، تعبیر و تفسیر افراطی منشور اخلاقی کار در رسم، آیین و سنت ژاپنی است. نظام مبتنی بر ارشدیت تأثیر منفی روزافزونی بر کارکنان گذاشته است. ژاپنی‌های جوانی که پدر و پدربزرگشان مشتاقانه ۱۲ ساعت در روز و هفت روز در هفته با رنج و مشقت کار می‌کردند امروزه به دنبال مشاغلی هستند که ساعات کار کوتاه‌تر و دو روز تعطیل پایان هفته را داشته باشند و آزادی عمل بیشتری برای خلاقیت فردی آنان ایجاد کند. امروزه انگیزش و بهره‌وری اهمیت کمتری یافته

است و از این رو کارکنان با علم به اینکه بدون توجه به بهره‌وری، ارتقای و ارشدیت می‌یابند، غیرمولد بار می‌آیند. اگر در استخدام مادام‌العمر چنانچه پایان خدمت وجود نداشته باشد، مازاد کارکنان قدیمی به وجود خواهد آمد که نمی‌توانند شغل دیگری بیابند و کارفرمایان باید به طریقی کاری برای انجام دادن برای آن‌ها پیدا کنند. محققان دریافته‌اند که کارکنان جوان از وابستگی به یک شرکت امتناع می‌ورزند و مایل‌اند در مشاغل موقت یا پاره‌وقت کار کنند تا تجارب و توانمندی‌های خویش را افزایش دهند. کارکنان جوان در مورد مسئله کیفیت، زیاد باوجدان نیستند و یا اینکه شایستگی انجام کارها و الزامات غیر روزمره را ندارند. شرکت‌های قدیمی‌تر ژاپنی از نظام بی‌ارادگی فردی (SELFLESSNESS) که توسط جامعه ایجاد شده، بهره‌برداری کرده‌اند. به نظر می‌رسد در تلاش برای ایجاد یک سیستم مطلوب پرسنلی که از طریق آن کارکنان در مشاغل و حرفه‌های خود احساس امنیت بیشتری بکنند، ژاپنی‌ها باید به تدریج به یک چارچوب نیروی کار رو آورند که فرمان‌برداری کمتر، انجام آسان‌تر و ایثار کمتری نیاز دارد.

برخلاف اعتقاد بسیاری، هیچ‌گونه ضمانتی برای استخدام مادام‌العمر اکثر ژاپنی‌ها وجود ندارد. فقط در حدود ۳۰ درصد کارکنان مرد ژاپنی به صورت تمام‌وقت در شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگ، این‌گونه استخدام شده‌اند. ۷۰ درصد بقیه را زنان و کارکنان پاره‌وقت تشکیل می‌دهند که، احتمالاً ۳۰ ساعت در هفته بدون هیچ‌گونه ضمانت استخدام مادام‌العمر کار می‌کنند. همچنین اغلب کارکنان ژاپنی مجبورند بین سنین ۶۵-۵۵ بازنشسته شوند و هیچ‌گونه تضمینی برای کار بعد از بازنشستگی ندارند.

۳) یاکوزا

رهبران صنایع ژاپن به منظور حفظ این ذهنیت هم‌آهنگ و همسویی بین سهامداران و رهبری شرکت، یاکوزا (مافیای نوع ژاپنی) را فرا می‌خوانند. رهبران ژاپنی در جلسات سالیانه نه به سهامداران توضیحی می‌دهند و نه می‌خواهند که مورد سؤال و بازجویی قرار گیرند و چنانچه برخی سهامداران نسبت به این مقررات ناخرسند باشند، یاکوزا و یا دیگر گروه‌های مشابه در جهت تحمیل ذهنیت همسویی به خدمت گرفته می‌شوند. این گروه‌ها برای خود «مؤسسات

تحقیقاتی» برپا کرده و اعضای آن‌ها تحت عنوان «مشاوران» عمل می‌کنند.

رهبر شرکت نیز به حفظ این مؤسسات تحقیقاتی در تجارت توجه و اهمیت نشان می‌دهد و به نوبه خود مشاوران خود را به منزل سهامداران بالقوه ناخرسند و ناهماهنگ اعزام می‌کند که او را از طریقی ترجیحاً مؤدبانه تشویق به همسویی نگرشی در جلسه سهامداران کنند این عمل باعث می‌شود که رهبران صنایع ژاپن اجحاف نکنند. این مؤسسات تحقیقاتی دارای نیروی (تهدید به کاربرد زور) هستند و چنانچه این شرکت‌ها وجوه درخواستی آن‌ها را نپردازند، اینجاست که رهبران ساعت‌ها در جلسات سهامداران مورد بازخواست و عتاب قرار می‌گیرند و به دنبال آن ذهنیت هماهنگی و خرسندی بین سهامداران و رهبری شرکت تخریب می‌شود.

#### ۴) تحرک شغلی

با مکانیسم ارتقا مبتنی بر ارشدیت، تحرک و جایجایی شغلی از یک سازمان به سازمان دیگر در یک حرفه بسیار مشکل است. از این‌رو، کارکنان قدیمی‌تر از تلاش برای تغییر سازمان خود مأیوس می‌شوند. فردی که شغل خود را بدین منظور ترک می‌کند توسط کارفرمایان دیگر با سوی ظن نگریسته می‌شود زیرا تصور می‌کنند که به دلیل عدم وفاداری نسبت به گروه قبلی، شرکت و سازمان خود را ترک کرده است. چنین فردی به‌عنوان یک مزاحم در سازمان جدید قلمداد می‌شود. تغییر سازمان‌ها یک چاره غیرواقعی است. غلبه بر ننگ و برچسب بی‌صداقتی و عدم وفاداری بر فردی که سازمان قبلی خود را ترک کرده و تلاش دارد به سازمان جدید منتقل شود، بسیار مشکل است.

#### ۵) بازنشستگی اجباری

بر اساس نظام استخدام مادام‌العمر (ننکو)، محقق شده است که بازنشستگی اجباری در ۵۵ سالگی جنبه منفی مدیریت ژاپنی است. کارکنان مجبورند در سن معینی مستعفی شوند اما غالباً به‌عنوان کارمند پاره‌وقت یا موقت با دستمزد کمتر و بر اساس قرارداد سالانه مجدداً استخدام می‌گردند. کارکنان بازنشسته که «کارکنان ویژه» نامیده می‌شوند امکان استفاده از مسکن را به‌واسطه خاتمه خدمت خود از دست می‌دهند و مجبورند با درآمدی به‌مراتب کمتر از زمانی که

عادت کرده بودند، زندگی کنند. کارکنان دائمی تنها یک‌گونه از چهار نوع کارکنانی هستند که در شرکت‌های ژاپنی کار می‌کنند. کارکنان بازنشسته، کارکنان موقت و قراردادی‌های روزمزد نیز از دیگر کارکنان استخدامی در این شرکت‌ها هستند. کارکنان موقت تا ۳۳ درصد نیروی کار ژاپن را تشکیل می‌دهند و ۵۰ درصد کمتر از کارکنان دائمی مزد دریافت می‌کنند و هیچ‌گونه مزایا و امنیت شغلی هم ندارند. کارکنان قراردادی روزمزد نیز با عقد قرارداد از شرکت‌های بزرگ برای تأمین کارگر شرکت‌های کوچک‌تر استخدام می‌شوند. این‌ها وضعیتی حتی پایین‌تر از قراردادی‌ها دارند و به‌مراتب حقوق نازل‌تری هم دریافت می‌کنند. خلاصه آنکه، کارکنان دائمی تحت پوشش نظام ننکو (استخدام مادام‌العمر) کم‌شمار هستند.

#### ۶) تبعیض علیه زنان ژاپنی

کارفرمایان ژاپنی در طول تاریخ علیه زنان تبعیض روا داشته‌اند. سازمان‌های آمریکایی آن‌گونه که سازمان‌های ژاپنی از زنان بهره‌برداری می‌کنند، این‌کار را انجام نمی‌دهند. سازمان‌های ژاپنی کارکنان خود را از طریق اعمال کار زیاد و پرداخت مزد کمتر اداره می‌کنند. زنان ژاپنی بندرت برای پست‌ها و موقعیت‌های مدیریتی پیشنهاد و ارتقا می‌یابند. زنان غالباً در جهت کاهش هزینه‌های تولید مورد سو استفاده قرار می‌گیرند. قبل از دهه گذشته، تحسین‌کنندگان غربی پیشرفت‌های مدیریت، ساخت و تولید و روابط کارکنان را در ژاپن که باعث شد ژاپن به یک کشور دادند، نیرومند در دنیای رقابت تبدیل شود، ستودند. اما اینان یک عامل مهم را مورد چشم‌پوشی قرار آن‌هم بهره‌کشی از زنان بود.

#### مدیریت ژاپنی (مبارزه‌طلبی کایزن)

استراتژی کایزن مهم‌ترین مفهوم در مدیریت ژاپنی و رمز موفقیت رقابتی این کشور است. در سرتاسر این کتاب، کایزن به معنای بهبود پیوسته و مداوم، توأم با مشارکت همه افراد در یک شرکت یا سازمان (مدیریت ارشد، مدیران و کارگران)، به‌کاررفته است. در ژاپن، برای ایجاد آگاهی نسبت به کایزن در بین مدیران و کارگران، روش‌های بسیاری بکار گرفته شده است. کایزن وظیفه‌ای همگانی است. راز ادراک تفاوت‌های موجود میان روش‌های مدیریتی در ژاپن و غرب،

کایزن است. اگر بخواهیم که مهم‌ترین تفاوت میان روش‌های مدیریتی در ژاپن و غرب را بیان کنیم، بی‌درنگ می‌توان گفت: کایزن و نظام تفکر روندگرا در ژاپن، در مقابل نوآوری و نظام تفکر نتیجه‌گرا در غرب. کایزن یکی از متداول‌ترین کلمات در ژاپن است. مردم ژاپن در طول شبانه‌روز، از طریق رسانه‌های گروهی دائماً در معرض بمباران سخنان مقامات دولتی و سیاستمداران در خصوص کایزن توازن بازرگانی و تجارت با ایالات‌متحده، کایزن روابط سیاسی با فلان کشور و کایزن سیستم تأمین اجتماعی قرار دارند. در این کشور، هم مدیران و هم کارگران در خصوص کایزن روابط صنعتی متفق‌القول‌اند. در شرکت‌ها، کایزن چنان در اعماق وجود و ژرفای اندیشه کارگران و مدیران ریشه دوانیده است که آنان در اکثر موارد حتی متوجه نیستند که بر اساس نظام کایزن فکر می‌کنند. در طول دو دهه پیش از وقوع بحران نفت، اقتصاد بین‌المللی از رشدی بی‌مانند برخوردار بود و نیازی سیری‌ناپذیر به محصولات و تکنولوژی‌های جدید احساس می‌کرد. در این دوران بود که استراتژی نوآوری مورد توجه خاص قرار گرفت. بنیاد این استراتژی بر تکنولوژی استوار است و دستیابی به سود سرشار و پیشرفت‌های پرشتاب، از جمله پیامدهای آن محسوب می‌شود. استراتژی نوآوری در محیطی که از ویژگی‌های زیر برخوردار باشد، شکوفا می‌شود و به بار می‌نشیند: - وجود بازارهایی که بتوانند به سرعت گسترش یابند. - وجود مشتریانی که توجهشان به کمیت معطوف باشد نه کیفیت. - وجود منابع فراوان و کم‌هزینه - اعتقاد بر این که دستیابی به موفقیت در اثر نوآوری در محصولات، باعث جبران خمودگی و حرکت بطئی روش‌های تولید سنتی می‌شود. - مدیریت پیش از آنکه به کاهش هزینه‌ها فکر کند، به افزایش فروش بیندیشد. اما اینک آن دوران گذشته است. بحران نفتی دهه ۱۹۷۰، فضای تجارت بین‌المللی را عمیقاً و به‌طور برگشت‌ناپذیری، عوض کرده است. بدین‌سان ویژگی‌های شرایط جدید عبارت‌اند از: - افزایش سریع هزینه‌های مواد، انرژی و کار - قابلیت بیش‌ازحد ابزار و تجهیزات تولید - رقابت فزاینده میان شرکت‌ها در بازارهای اشباع‌شده یا راکد - ارزش‌های تغییر یافته مصرف‌کنندگان و انتظار آنان نسبت به کیفیت بیشتر و دقیق‌تر. - نیاز به معرفی سریع‌تر محصولات جدید. - نیاز به نقطه سربه‌سر در سطحی پایین‌تر. اما علیرغم این تغییرات، بسیاری از مدیران هنوز استراتژی نوآوری را تأیید می‌کنند و نسبت به تبیین و اجرای استراتژی‌های مناسب با دوران جدید، امتناع می‌ورزند. در مورد هزینه‌های فزاینده منابع، رقابت شدید برای جلب نظر مشتری از طریق افزایش کیفیت، نیاز به تولید محصولات با عنایت به انتظارات و درخواست‌های مشتری و ارائه خدمات با سرعت بیشتر

نسبت به گذشته، هشدارها و علائم بسیاری وجود داشته‌اند. اما شرکت‌های غربی پس از نادیده گرفتن این هشدارها برای مدت‌های مدید، «ناگهان» دریافته‌اند که شرکت‌های ژاپنی رقبای نیرومندی برای آن‌ها محسوب می‌شوند. در فضای رقابتی امروز، تأخیر در به‌کارگیری آخرین تکنولوژی‌ها، مستلزم پرداخت بهایی سنگین است. بهایی که باید برای تأخیر در بکار بردن روش‌های بهبودیافته مدیریت پرداخت شود، کمتر از آن نیست. با این وجود مدیریت غربی برای بهره‌برداری از کایزن که توسط شرکت‌های ژاپنی اعمال می‌شود، رغبت چندانی از خود نشان نمی‌دهد. و اسفبار تر این که بسیاری از مدیران غربی حتی نمی‌دانند که اعمال استراتژی کایزن به راحتی امکان‌پذیر است و می‌تواند بهترین یاور آنان در فعالیتهای رقابت‌آمیزشان باشد. شرکت‌های موفق نشان داده‌اند که با برخورداری از مدیریت مناسب، می‌توانند پذیرای تغییرات باشند و با مسائلی که بعضاً پیش می‌آید، دست‌وپنجه نرم کنند. بر همین اساس، شرکت‌های ژاپنی توانسته‌اند با استفاده از استراتژی کایزن، محصولات رقابتی را با موفقیت کامل طراحی و تولید کنند و بفروش برسانند. بسیاری از دست‌اندرکاران امور تجارت و شرکت‌ها در غرب می‌پرسند که: «ژاپنی‌ها چگونه توانسته‌اند به این موفقیت‌ها دست یابند؟» ولی دانشمندانی که در پی یافتن پاسخ سؤال فوق هستند، بنا به دلایلی استراتژی کایزن را نادیده گرفته‌اند. بسیاری از کارشناسان دلایل این موفقیت‌ها را در عوامل فرهنگی، اجتماعی و سیاسی جستجو می‌کنند و تنها معدودی از آنان به روش‌های مدیریت ژاپنی که در طول سی سال گذشته مورد استفاده مدیران این کشور بوده است، پرداخته‌اند. این کتاب نشان می‌دهد که چرا برای غلبه بر مسائل مربوط به سال‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰، اعمال استراتژی کایزن این‌گونه حیاتی، ضروری و لازم‌الاجراست. البته باید خاطر نشان ساخت که این همه تأکید بر کایزن به این معنی نیست که نوآوری می‌تواند و یا باید کنار گذاشته شود. بلکه سخن در این است که اگر قرار باشد شرکت یا سازمانی در شرایط کنونی بقای خود را حفظ کند و پیشرفت و رشد داشته باشد باید هم از کایزن و هم از نوآوری استفاده کند. بسیاری از مقالاتی که این روزها پیرامون مدیریت ژاپنی به رشته تحریر درمی‌آیند، فقط به سردرگمی و اغتشاش فکری خوانندگان خود می‌افزایند. کارشناسان و دانشمندان، در بیان رمز موفقیت مدیریت ژاپنی تفسیرها و برداشت‌های شخصی را دخالت داده‌اند و اغلب چنین القا می‌کنند که در غرب، دستیابی به موفقیت از راه اعمال مدیریت ژاپنی ناممکن است. واژگان مورد استفاده در این‌گونه



مقالات نیز به سردرگمی و اغتشاش فکری بیشتری می‌انجامد. درست است که واژگانی همچون کیفیت، بهره‌وری و لغات دیگری از این دست، برای متخصصین واضح و گویا هستند ولی باعث ابهام و سردرگمی خوانندگان ناآشنا می‌شوند. نویسنده قصد آن را ندارد که مطالب ارائه‌شده توسط سایر نویسندگان را رد کند. کایزن شالوده اساسی فلسفه مدیریت ژاپنی برای دستیابی به بهترین‌هاست. بدین‌سان همان‌گونه که افرادی که برای اولین بار با واژه کایزن آشنا می‌شوند، آن را به‌مثابه بنیاد محکم و استواری برای مطالعات آتی خود تلقی می‌کنند، مدیرانی هم که به مطالعه مدیریت ژاپنی پرداخته‌اند، کایزن را مقوله‌ای خواهند یافت که بسیاری از مشاهدات و نظرات مجزا و جدای از هم نویسندگان مختلف را با یکدیگر پیوند می‌زند و مجموعه‌ای منسجم ایجاد می‌کند. بسیاری از روش‌ها و عملکردهای مدیریت ژاپنی تنها به این دلیل که روش‌های خوب مدیریت هستند، با موفقیت قرین می‌گردند. ارتباط این موفقیت‌ها با فرهنگ بسیار اندک است و فقدان تعصب و نفوذ مؤثر فرهنگی چنین می‌نمایند که این روش‌ها می‌توانند در جاهای دیگر نیز با موفقیت اجرا شوند، کما اینکه می‌شوند

#### مدیریت ژاپنی از منظری دیگر

کارکنان ژاپنی اغلب زیاد مایل نیستند که طرح و برنامه‌های سطوح بالای رهبری را به خاطر ترس از ایجاد تعارض رد کنند و لذا به‌شدت متقاعد می‌شوند که با گروه تصمیم‌گیر همخوانی کنند.

در شرکت‌های ژاپنی غالب تصمیم‌ها در رأس سازمان اتخاذ می‌شود و سپس به سایر قسمت‌ها تحمیل می‌گردد.

برای یک کارمند ژاپنی بسیار آندوه‌بار خواهد بود که چیزی برخلاف آنچه مدیر ارشد وی در جایگاه بالاتری می‌داند، اظهار کند. یک کارمند ساده ژاپنی در مقابل مدیر خود نمی‌ایستد و با او رودررو مخالفت نمی‌کند. یکی از چشم‌اندازهای منفی مدیریت ژاپنی نظام استخدای آن است.

ارتقای مبتنی بر ارشدیت در سازمان‌های ژاپنی قبل از هر چیز به رشد نسل جدید کارکنان کم‌تعهد منجر شده است.

ژاپنی‌های جوانی که اجدادشان مشتاقانه ۱۲ ساعت در روز کار می‌کردند امروز به دنبال مشاغلی هستند که ساعات کار کوتاه‌تر داشته باشند.

مدیریت ژاپنی اکنون می‌رود که به‌طور موشکافانه موردانتقاد قرار گیرد.

#### فرآیند تصمیم‌گیری

امروزه فرآیند تصمیم‌گیری ژاپنی توسط بسیاری از صاحب‌نظران به‌عنوان بهترین نوع تصمیم‌گیری در دنیا اعلام شده است. هیروواکا (۱۹۸۱) عنوان می‌کند که تحقیقات سازمان‌های ژاپنی از روش مدیریت پایین به بالا استفاده می‌کنند که به‌موجب آن بسیاری از تصمیمات در سطوح پایین و میانی سازمان اتخاذ می‌شود و سپس در جهت کسب توافق عمومی به سطوح بالاتر رهبری ارجاع می‌گردد. این فرآیند وفاق عمومی در تصمیم‌گیری بسیار زمان برتر از فرایندی است که در شرکت‌های آمریکایی استفاده می‌شود که تصمیم در رأس سازمان اتخاذ شده و به اعضا ارائه می‌گردد. کاتن و کی شی موتو (۱۹۸۶) ادعا می‌کنند که برخلاف تصورات پرسروصدایی که پیرامون تصمیم‌گیری عمومی در سازمان‌های ژاپنی وجود دارد باید گفت که قدرت در سازمان‌های بزرگ ژاپنی به‌طور گسترده‌ای در رأس سازمان متمرکز است. کارکنان اغلب زیاد مایل نیستند که طرح و برنامه‌های سطوح بالای رهبری یا گروه ارشد را به‌واسطه ترس از ایجاد تعارض و کشمکش رد کنند و لذا بشدت متقاعد می‌شوند که با رهبر یا گروه رهبری یا گروه تصمیم‌گیری همسویی و همخوانی کنند. تاناکارا (۱۹۸۳) پی برد که فقط تعداد کمی از کارکنان جرئت دارند در کارخانه‌های ژاپنی نظریه خود را اعلام کنند. چنین به نظر می‌رسد که تصمیم‌گیری عمومی به‌عنوان یک فرآیند، زمانی به کار گرفته می‌شود که تصمیماتی که باید اتخاذ شوند تبعات کمتری دارند و یا اینکه رهبری عالی سازمان خواستار اجرای تصمیم بخصوصی است. در شرکت‌های ژاپنی همانند آنچه در کمپانی‌های آمریکایی رخ می‌دهد، غالب تصمیمات در رأس سازمان اتخاذ می‌شود و سپس به سایر قسمت‌های سازمان تحمیل می‌گردد. ما واژه «تحمیل» را به کار می‌بریم زیرا در فرهنگ ژاپنی، شایع است که نگرش بسیار قوی و باورنکردنی در مورد احترام به رهبری و گروه تصمیم‌گیری وجود دارد. کاملاً غیرمتداول است که اختلاف عقیده را به فردی از گروه رهبری یا

رهبری سازمان اعلام کرد. برای یک کارمند ژاپنی بسیار اندوه‌بار خواهد بود که چیزی برخلاف آنچه مدیر ارشد وی در جایگاه بالاتری می‌داند، اظهار کند (فیفر ۱۹۹۲). این نکته بسیار اندوه‌بار را در تجاربی که از جنگ جهانی دوم تعریف شده است می‌توان دید: در آن زمان، مواردی نقل شده است که سربازان زخمی ژاپنی ترجیح می‌دادند که دست به خودکشی بزنند تا در مقابل مقامات ارشد یا خانواده خویش آبروی خویش را از دست دهند نمود این تصمیم‌گیری به اصطلاح عمومی که در یاسالار یا ماموتو را در سال ۱۹۴۲ حین جنگ جهانی دوم و قبل از نبرد جزیره می‌دوی اغفال کرد، می‌توان دید. وی مجبور شد تصمیم خطرناک و مصیبت‌باری اتخاذ کند و در نتیجه ژاپن در اقیانوس آرام موقعیت تهاجمی خود را از دست داد و تا پایان جنگ موقعیت دفاعی به خود گرفت.

قضیه از این‌قرار بود که در یاسالار یا ماموتو تصمیم گرفت ناوگان ژاپن را پیش از نبرد می‌دوی تقسیم کند. لذا نیمی از ناوگان را به جزایر الوتیان و نیم دیگر را به جزیره می‌دوی اعزام کرد. ستاد وی با این تصمیم موافق نبودند اما به دلیل ترس از ناامید کردن در یاسالار یا ماموتو تصمیم گرفتند که با وی مخالفت نکنند و با این عمل خویش به رهبر خود اجازه دادند که تصمیم خطرناکی بگیرد و بر اساس تشخیص فردی قبل از موعد پیش‌بینی شده در طرح نبرد، ناوگان را تقسیم کند (چافنیر ۱۹۹۵). این نوع تفکر حرف‌شنوی و تبعیت از قدرت و ترس از ناراحت کردن و ایجاد تعارض با قدرت مافوق امروزه هنوز هم بسیار در ژاپن دیده می‌شود و مشهود است. یک مادون ژاپنی در مقابل مدیر خود نمی‌ایستد و با او رودررو مخالفت نمی‌کند. وی ممکن است پشت سر مدیر خود با او مخالف باشد اما هرگز رودرروی او مخالفت نمی‌کند. ناگازه (۱۹۹۵) به صراحت می‌گوید: باید در مورد تابعیت و فرمان‌برداری در فرهنگ ژاپنی تجدیدنظر کرد.

#### تندباد تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری ژاپنی‌ها غالباً خالی از اشکال نیست. بایهام (۱۹۹۳) خاطر نشان می‌کند که به مدیران ژاپنی آن قدر اختیارات کم تفویض می‌شود که اصلاً فرصت ندارند با زیردستان و همکاران خود در مورد روند توافق بر سرانجام کار مذاکره کنند. وی عنوان می‌کند که مدیران سطوح پایین ژاپنی پذیرفته‌اند که اتخاذ تصمیم به تنهایی برای مدیران بسیار خطرناک و همراه با ریسک است.

این فرایند به پذیرفتن مسئولیت مشترک برای اخذ تصمیمی منجر می‌شود که ممکن است به شکست بینجامد و از آبروریزی و تقبل مسئولیت فردی بابت تصمیمی جلوگیری کند که به قصور منجر شده است.

این یک افسانه است که شرکت‌های ژاپنی بهتر از شرکت‌های آمریکایی تصمیم‌گیری می‌کنند. فرایند تصمیم‌گیری ژاپنی‌ها اغلب کند و غیرموثر است. فرصت‌های دادوستد غالباً در حین فرآیند دستیابی به توافق از دست می‌روند. اطلاعات قابل‌سنجش قابل‌دسترسی هم وجود ندارد که بر اساس آن بتوان عنوان کرد که فرایند تصمیم‌گیری در سازمان‌های ژاپنی برتر از فرایند تصمیم‌گیری در سازمان‌های آمریکایی است. جانسون (۱۹۷۷) بر اساس مطالعاتی که در شرکت‌های ژاپنی مستقر در آمریکا انجام داده است به این نکته اشاره می‌کند که این شرکت‌ها آن‌چنان بیشتر از شرکت‌های آمریکایی، ارتباطات پایین به بالا ندارند.

### حلقه‌های کنترل کیفیت

حلقه‌های کنترل کیفیت که یکی از برجسته‌ترین روش‌های رهبری ژاپنی است عملاً توسط ادواردز دمینگ که یک آمریکایی مشاور مدیریت در حل مسائل رهبری بود، ابداع گردید (تاناکا ۱۹۸۳). اگرچه بسیاری معتقدند که حلقه‌های کنترل کیفیت در ارتقا کیفیت و افزایش بهره‌وری مؤثرند اما برخی محققان شواهدی دیگر در این زمینه یافته‌اند. اوچی (۱۹۸۱) حلقه‌های کنترل کیفیت را با حضور ۲ تا ۱۰ کارمند که موقتاً به این حلقه‌ها منتسب شده بودند مورد بررسی قرارداد. تمام کارکنان موقت و دائم، ترغیب شده بودند که در این حلقه‌ها شرکت کنند. کول در این رابطه چنین بیان می‌کند: «در شرکت‌های ژاپنی، حلقه‌های کنترل کیفیت همواره همان‌طور که روی کاغذ تحقق می‌یابند، عملاً انجام نمی‌گیرند. ما به دلیل پیشرفت اقتصادی قابل‌ملاحظه ژاپن، تمایل داریم ژاپنی‌ها را به‌مثابه انسان‌های شگفتی‌ساز ببینیم که هرگز مرتکب اشتباه نمی‌شوند. برخی مشکلات متداول آن‌ها از این قرار است:

علی‌رغم اهمیتی که برای داوطلبانه و ارادی بودن فعالیت‌های حلقه‌های کنترل کیفیت قائل‌اند، لیکن در اغلب شرکت‌ها کنترل و نظارت بیشتری از بالا به پایین اعمال می‌شود. تعداد

مشخصی از کارکنان این حلقه‌ها را تجربه می‌کنند - تجربه‌ای که بار سنگینی است و اصولاً از جانب مدیریت بر آن‌ها تحمیل می‌شود تا اینکه به میل و اراده آنان باشد. در نتیجه این حلقه‌ها به نحوی جنبه اجباری پیدا کرده که محرک و مشوق مطلوبی برای انگیزش کارکنان در جهت تولید یا ایجاد رفتار خلاقانه نیستند.

«موفقیت حلقه‌های کیفیت در ایالات‌متحده آمریکا و خارج از ژاپن بسیار محدود بوده و نتایج سازمانی اعلام‌شده از سوی مشاوران هیجان‌زده، آن نتایجی نیستند که عملاً به بار آمده است. آلستون (۱۹۸۶) چنین دریافت که یک‌سوم حلقه‌های کنترل کیفیت سهم بسیار اندک یا هیچ در اصلاح و بهسازی شرکت داشته و یا به‌واقع تعدادی از این حلقه‌ها فقط تاندازه‌ای اثربخش هستند. بر این اساس می‌توانیم چنین استنباط کنیم که حلقه‌های کنترل کیفیت آن چیزی نیستند که مدیران و قدرتمندان انتظار داشتند باید باشند.

در شرکت‌های امروزی، کیفیت جامع باید بالقوه دارای ویژگی‌هایی باشد که مورد تأیید همگان قرار گیرد. میلر و کانجمی (۱۹۹۳) به این نکته اشاره کردند که حلقه‌های کیفیت و مدیریت کیفیت جامع اغلب در سازمان‌ها مؤثر نیستند زیرا مدیران، خود، نماینده کیفیت نیستند. هریک از کارکنان باید در سازمان، نگرشی مثبت نسبت به کیفیت داشته باشند. کیفیت نمی‌تواند مسئولیت یک یا چند بخش و حلقه باشد که پیوسته در تلاش برای تولید کیفیت برای کل سازمان هستند. غیراز این، اگر نگرشی میان مدیران شایع شود، آنان را از تقبل مسئولیت در قبال ارتقای کیفیت دورنگه می‌دارد. میلر و کانجمی در ادامه بحث چنین می‌نویسند: «بسیاری از مدیران به‌سادگی در شناخت این مسئله که کیفیت واقعاً همانند کارهای روزانه باید اساس تعیین‌استراتژی و برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان آن‌ها باشد، ناموفق‌اند.

بیشترین تجارب این حلقه‌های کیفیت در ایالات‌متحده سطحی بوده است. تعداد اندکی از شرکت‌های ژاپنی این سیستم را به‌صورت عملیاتی برای فقط چند سال در اختیار داشته‌اند که مسئله تعیین رقابت و مقایسه حلقه‌های کنترل کیفیت آن‌ها را با شرکت‌های آمریکایی غیرممکن می‌سازد. حلقه‌های کنترل کیفیت چنانچه خود را با شرایط آمریکایی وفق ندهند، موفق نخواهند بود. آنان مجبورند خود را با نیازهای منحصربه‌فرد مدیران و کارکنان آمریکایی تطبیق دهند تا

شانس این را داشته باشند که در مجموعه شرکت‌های آمریکایی ادامه حیات بدهند.

مدیریت در ژاپن چگونه اعمال می‌شود؟

### ساختار مؤسسات ژاپنی

در ژاپن نیز، همچون سایر کشورها شرکت‌ها و مؤسسات دارای شخصیت حقوقی هستند و اعضای قانونی آن‌ها را سهامداران تشکیل می‌دهند. در گزارش‌های مخصوصی که شرکت‌های غربی به سهامداران خود ارائه می‌دهند، از شرکت با عنوان (شرکت شما) نام برده می‌شود. ولی در ژاپن این عبارت به کار نمی‌رود بلکه وقتی یک ژاپنی می‌گوید (شرکت من) مقصودش شرکتی است که در آن کار می‌کند. یعنی هر فردی شرکتی را که در آن کارم یک‌اند، متعلق به خود می‌داند و بدین لحاظ بسیار منطقی‌تر و به حقیقت نزدیک‌تر خواهد بود که از شرکت‌های ژاپنی به‌عنوان واحدهای جمعی کارکنان نام ببریم.

این حقیقت موردقبول و تأیید جامعه ژاپنی قرار گرفته است که اعضای اصلی یک شرکت کارکنان آن شرکت هستند نه سهامداران آن و این مسئله که یکی از ویژگی‌های و خصوصیات موردتوجه موسسه‌های ژاپنی به شمار می‌رود، ارتباط بسیار نزدیکی با افزایش میزان بهره‌وری در این کشور دارد.

### روش‌های مشارکت کارکنان

در حال حاضر، استفاده از روش‌های مشارکت در مؤسسات ژاپنی با جدیت و گسترش هر چه بیشتر رواج دارد ولی بیشترین تعداد کارگران ژاپنی که در ازدیاد بهره‌وری مؤسسات، شرکت فعالانه دارند، مشارکت خود را از طریق سیستم پیشنهادها و گروه‌های کنترل کیفیت به مرحله اجرا درمی‌آورند و باز در این میان درصد بیشتر مشارکت کارکنان ژاپنی مربوط به سیستم پیشنهادها است.

برای مثال فرض کنیم که یک کارخانه می‌خواهد تولید یک مدل جدید اتومبیل را شروع

کند. پس از طرح مسئله در سطح کارخانه تنها در عرض یکی دو ماه هزاران پیشنهاد از کارگران رده‌های مختلف که در قسمت‌های مختلف مشغول کار هستند، برای بهسازی تولید آن اتومبیل به مسئولان شرکت تسلیم می‌شود. البته احتمال دارد که بسیاری از این پیشنهادهای به کار برده نشوند یا اساساً قابل‌استفاده نباشند، اما از میان آن‌ها همه پیشنهاد به‌طور یقین ده‌ها پیشنهاد قابل‌استفاده خواهد بود. و باز از میان آن‌ها چندتایی جزء پیشنهادهای عالی و فوق‌العاده محسوب خواهد شد که هر یک از آن‌ها کافی است تا تولید اتومبیل جدید را در مسیری بسیار بالاتر از حد تصور عادی پیش ببرد و همین دسته از پیشنهادهای کارکنان است که درباره آن‌ها گفته‌اند ممکن است متخصصان و طراحان قسمت‌های مهندسی هرگز در آزمایشگاه‌های خود به چنین پیشنهادهایی دست نیابند و حتی مشابه آن‌ها نیز به فکرشان نرسد.

بدین گونه است که تجربه کارکنان در کارهای عملی و ارائه پیشنهاد بر اساس تجربه و مهارت فنی و تفکر آزادانه و داوطلبانه و سرانجام استفاده از پیشنهادهای آن‌ها برای نوآوری‌ها، به‌طور مستقیم و انکارناپذیری به بهره‌وری مؤسسات ژاپنی کمک‌های مؤثر و سازنده می‌کند.

### شرایط محیطی مؤسسات ژاپنی

نه‌تنها فعالیت‌ها و عملیات اقتصادی یک کشور منحصر و محدود به بخش خصوصی نیست بلکه قسمت مهمی از این‌گونه عملیات در اختیار دولت است. دولت علاوه بر آنکه از طریق در دست گرفتن منابع بخش‌های مختلف و اختصاص دادن آن‌ها به فعالیت‌های خود بر عملیات اقتصادی کشور کنترل دارد بلکه با وضع قوانین و مقررات خاص خود، در عملکرد مؤسسات خصوصی نیز دخالت و تأثیر مهم و تعیین‌کننده‌ای دارد. در اینجا هدف آن نیست که مزایا و محاسن یا عیوب و نقایص دخالت دولت در این‌گونه امور موردبررسی قرار گیرد، چه هر یک از این روش‌ها یعنی دخالت داشتن و یا نداشتن دولت‌ها به نوبه خود دارای مسائل و مشکلات و یا محاسن و مزایایی است که در هر حال نتایج مختلفی را به بار می‌آورد. لذا برای بحث و بررسی در این مورد قبل از هر چیز لازم است که نتایج نهایی این امور بررسی و تحلیل شود و هر یک از زوایای مخصوص به خود دیده شود و با توجه به مقایسه و نتیجه‌گیری نهایی درباره مزایا و عیوب آن‌ها اظهارنظر گردد، ولی با بررسی‌هایی که به‌عمل آمده و نتایج و آماری که گرفته‌شده، به‌طور کلی می‌توان گفت که دخالت

زیاد دولت در عملیات اقتصادی کشور، اگر هم زیان‌های جبران‌ناپذیر نداشته باشد، به‌رحال عامل مفیدی در ازدیاد بهره‌وری نیست، چه تجربه نشان می‌دهد که تاکنون هر جا دولت دخالت در این امور را از حد معقول گذرانده، بهره‌وری را خدشه‌دار کرده است. این سخن احتیاج به بحثی طولانی و همه‌جانبه دارد که ما در اینجا به اقتضای مطلب تنها گوشه‌هایی از آن را مورد نگرش قرار می‌دهیم که دربرگیرنده سه نکته اصلی است:

نکته اول: اگر دولت مستقیماً در امور اقتصادی دخالت کند، یک وضعیت اقتصادی انحصاری به وجود خواهد آمد. ایجاد چنین وضعیتی هم در درجه اول موجب از بین رفتن رقابت در میان صنایع و تولیدات کشور خواهد شد. زیرا طبیعی است که وقتی در بازار تولید و مصرف رقابتی وجود نداشته باشد، در مراکز صنعتی انگیزه‌ای هم برای تلاش در جهت بالا بردن بهره‌وری وجود نخواهد داشت. این امر به‌طور طبیعی باعث می‌شود که تلاش برای کار آیی بیشتر نیز تقلیل یابد.

نکته دوم: در صورتی که دولت از طریق وضع قوانین و مقررات بر فعالیت‌های اقتصادی کشور اثر بگذارد، نتیجه اولیه آن تقلیل رقابت‌ها خواهد بود. علاوه بر آن کنترل این مقررات هزینه‌هایی را برای دولت به وجود می‌آورد و از طرف دیگر اجرای همین مقررات برای مؤسسات نیز هزینه‌هایی دربر خواهد داشت که مجموعاً موجب بالا رفتن مخارج هر موسسه می‌شود. به‌خصوص قوانین اجتماعی دولت، در سیستم و سازمان اجرائی خود مخارجی دارد که باعث تحمیل هزینه‌های زیادی به عملکرد اقتصادی مؤسسات و نهایتاً عملکرد اقتصادی کشور می‌شود. معمولاً در کشورها، این‌گونه قوانین بدون در نظر گرفتن هزینه‌های اجرائی آن طرح و تصویب می‌شود و تصویب‌کنندگان به اثرات متعدد و مختلفی که می‌تواند بر عملیات مؤسسات خصوصی داشته باشد، چندان توجهی نمی‌کنند و همین امر بعدها و در عمل موجب بروز مشکلات عدیده‌ای می‌شود.

نکته سوم: غالباً دیده می‌شود که دخالت دولت‌ها در این‌گونه امور، نه از طریق روش‌ها و به‌کارگیری ابزار اقتصادی صحیح و ثمربخش بلکه از راه روش‌های سیاسی خشک و بی‌انعطاف، صورت می‌گیرد. مشکل اینجاست که وقتی دولت‌ها دخالت خود را بدین طریق در امور اقتصادی اعمال کنند، اثرات سوئی بر جریان طبیعی امور باقی می‌گذارد و معمولاً به‌کارگیری همین روش،



یعنی اعمال سیاست‌های گوناگون اجتماعی و سیاسی است که به جریان و کیفیت بهره‌وری شدیدترین لطمه‌ها را می‌زند و بیشترین زیان‌ها را به وجود می‌آورد.

### جامعیت مدیریت ژاپنی

آیا روش موسوم به مدیریت ژاپنی یک روش جامع مدیریت است؟

این پرسش حداقل در دو دهه اخیر به صورتی فراگیر در مراکز صنعتی و پژوهشی دنیا مطرح شده و مورد بحث کارشناسان و صاحب‌نظران قرار گرفته است. ولی حقیقت این است که در مورد جامعیت داشتن روش مدیریت ژاپنی نظرات مختلفی ابراز می‌شود. برای دستیابی به یک نتیجه مطلوب باید این عقاید مختلف را با توجه به حقایق موجود بررسی کرد. همان طوری که قبلاً و طی بخش‌های پیشین اشاره شد، علل و عوامل اصلی توانایی مدیریت ژاپنی را می‌توان در زمینه‌های زیر جستجو کرد:

الف- آزادی عمل مدیران، برای اتخاذ تدابیر مدیریتی آن‌هم در حداکثر ممکن.

ب- توانایی مدیران برای به‌کارگیری نیروی تمام کارکنان در حد مطلوب. شاید بتوان این دو خصوصیت موجود در مدیریت ژاپنی را "ابتکار" و "همبستگی" نام داد. هر موسسه‌ای که دارای این دو خصوصیت باشد، اگر هم در کوتاه‌مدت برتری لازم را به دست نیاورد، در هر شرایط اجتماعی و اقتصادی هم که باشد (حتی هم محیط ملی آن همچون ژاپن برای گسترش آن موسسه مناسب و مطلوب نباشد) باز قطعاً در میدان رقابت‌های درازمدت برتری لازم را خواهد یافت. بررسی‌ها نشان می‌دهد: حتی کسانی که جامعیت سایر عوامل، همچون مدیریت از پائین به بالا و نظام ارشدیت را در توصیف مدیریت ژاپنی انکار می‌کنند، بازهم مزیت جامعیت ابتکار و همبستگی را در این مدیریت مورد قبول و تأیید قرار می‌دهند. در عین حال، عواملی که موجب تقویت هر چه بیشتر این دو خصوصیت برجسته می‌شوند عبارت‌اند از عوامل ساختاری عینی و مربوط به نظام. این عوامل مخصوصاً در ساختار کنترلی مؤسساتی جنبه سازنده و فراگیر دارند که به رسالتی از قید فشار سهامداران و سایر فشارهای خارجی آزاد هستند. همچنین عامل تقویت‌کننده و مهم دیگر مربوط به نظام استخدامی آن‌ها است که بر پایه نظام استخدام مادام‌العمر تمرکز یافته و در نتیجه

منافع موسسه کارکنان ا به صورت گسترده‌ای به هم نزدیک کرده و این دو را در حقیقت یکی ساخته است.

با توجه به خصوصیات برجسته مدیریت ژاپنی و نیز با عنایت به سایر عواملی که موجب تقویت این خصوصیات می‌شوند و همگی به طور ذاتی روشن و عینی هستند می‌توان روش مدیریت ژاپنی را دارای جامعیت و شایستگی دانست.

### علاقه خارجی‌ها به سبک مدیریت ژاپنی

سبک مدیریت ژاپنی قدرت موفقیت‌های شگرف خود را در داخل مرزهای خود به حدود اشباع رسانده و اکنون چندی است که به داخل قلمرو کشورهای دیگر جهان نفوذ کرده است. به ویژه در دو دهه اخیر، کنجکاوی بسیاری از مسئولان و صاحب‌نظران جهانی عمیقاً برانگیخته شده است و همه می‌خواهند بدانند که به راستی در ژاپن چه خبر است؟ تحقیقات وسیع و بررسی‌های دامنه‌دار و مکرر نشان داده که در آنجا هیچ خبر خاصی نیست. مسئله فقط در این است که ژاپنی‌ها خواسته‌اند و در نتیجه توانسته‌اند که ساختار شرکت‌های خود را به شکلی طرح‌ریزی کنند و مدیریت‌هایشان را به گونه‌ای اعمال کنند که خودبه‌خود به موفقیت‌های عظیم امروزی منجر شود. از همین روست که در حال حاضر کشورهای خارجی نسبت به سبک مدیریت ژاپنی و در نتیجه به ساختاری که این مدیریت‌ها در شرکت‌ها ژاپنی بر آن نظارت دارند توجه و علاقه خاصی نشان می‌دهند و به خصوص می‌کوشند تا به هر طریق از روش مدیریت ژاپنی در شرکت‌های خود بهره‌گیری کنند. جالب است که حتی ابرقدرتی چون آمریکا نیز در ردیف همین کشورها قرار دارد و پیروی از سبک مدیریت ژاپنی را به عنوان راه علاج شناخته است. در آغاز دهه ۱۹۸۰، رونالد ریگان رئیس‌جمهور وقت آمریکا در نخستین خطابه تلویزیونی خود پس از احراز مقام ریاست جمهوری به ملت آمریکا اعلام کرد: ما باید صنایع و اقتصاد کشور را بازسازی کنیم. وی پس از آنکه تلاش برای رسیدن به بهره‌وری بیشتر و بهتر را به شدت مورد تأکید قرارداد، در توضیح سخن خود به افزایش مستمر و مداوم بهره‌وری ژاپن اشاره کرد و آن را یک الگوی موفق به شمار آورد. سپس با زبان آمار و ارقام توضیح داد که: بهره‌وری ژاپن در صنایع اتومبیل دو برابر آمریکا و در صنایع

فولاد ۲۵ درصد بهتر از آمریکاست. کشورهای دیگری هم هستند که می‌کوشند تا با استفاده از روش مدیریت ژاپنی مصداق‌های دیگری از توفیق و کارسازی سیستم مزبور را به دنیا نشان دهند.

### چین:

چین کشوری پهناور و پرجمعیت است که چندی است تلاش در این جهت را آغاز کرده است. آن‌ها گروهایی از متخصصان خود را به ژاپن اعزام می‌دارند و متقابلاً گروهایی از مدیران ژاپنی را نیز دعوت می‌کنند که از چین و شرکت‌های چینی دیدن کنند. حاصل این ملاقات‌های آشنايي هر چه بیشتر با ابعاد و دقایق مدیریت ژاپنی است. چنان‌که هم‌اکنون نیز از جمله نظام استخدام مادام‌العمر نظام ارشدیت و سایر روش‌هایی که در ژاپن موجب هماهنگی و همسویی مدیریت و کارکنان می‌شود، به‌شدت مورد توجه چینی‌ها قرار گرفته است. به‌طوری‌که آن‌ها صرف‌نظر از اختلافات ایدئولوژیکی که با کشورهای دیگر دارند، علاقه و سعی شدیدی نشان می‌دهند که این‌گونه روش‌های موفقیت‌آمیز را تا آنجا که ممکن است و می‌توان با ایدئولوژی خاص چین مطابق ساخت از سایر کشورها یاد بگیرند و مورد استفاده قرار دهند.

**کره جنوبی:** یکی دیگر از این کشورها، جمهوری کره جنوبی است که می‌کوشد تا در سطح کشور دست به اجرای یک بسیج بهره‌وری صنعتی بزند و تمام واحدهای صنعتی و تولیدی را از آن برخوردار سازد. به همین سبب چندی است که اتحادیه‌های کارگری در این کشور تغییر سازمان داده و به‌صورت اتحادیه‌های درون شرکتی درآمدده‌اند. همچنین مدتی است که در کره جنوبی تشکیل گروه‌های کوچک کار در صنایع به نام حرکت تازه همیاری مورد استفاده قرار گرفته و دولت نیز توسعه و ترویج آن را تقبل و تعهد کرده است.

**سنگاپور:** در سنگاپور نیز نخست‌وزیر این کشور آقای لی کوان یو شخصاً ابتکار و پیگیری یک برنامه وسیع را تحت عنوان از ژاپن یاد بگیریم بر عهده دارد. این برنامه‌ای است که نه‌تنها عرصه صنایع و تولیدات سنگاپور را در برمی‌گیرد بلکه اصولاً ساختار اجتماعی سنگاپور را هم که تاکنون به سبک انگلیسی بوده است، دگرگون می‌سازد. اکنون مدت‌ها است که مسئولان سنگاپور در مورد کنترل و ابزار مدیریت‌ها علاقه ویژه‌ای برای به‌کارگیری سیستم گروه‌های کنترل کیفی

نشان می‌دهند که خود گام بزرگی در جهت پیاده کردن روش‌های مدیریت ژاپنی است.

اروپا: ملت‌های اروپایی نیز، اکنون مدت‌هاست که دریافته‌اند مدیریت ژاپنی چیزی است برای فراتر از یک رابطه ساده خوب بین مدیریت و کارکنان. به همین جهت آن‌ها نیز چندی است که شروع به تعمیق و تأمل در این امر کرده‌اند و گروه‌هایی را پی‌درپی برای مطالعه و بررسی به ژاپن اعزام می‌کنند. از آغاز توسعه و رشد ژاپن تا یکی دو دهه قبل عبارتی معمول و مشهور شده بود که تقریباً همه‌جا هر وقت صحبت از پیشرفت‌های ژاپن می‌شد می‌گفتند: مدیریت ژاپنی یک نظام استثنایی است که مخصوص شرایط اجتماعی و روحیات خاص ملت ژاپن است و در جای دیگری نمی‌توان آن را اجرا کرد. و با این سخن خود را آسوده می‌کردند و به راحتی از کنار قضیه می‌گذشتند و دیگر برای پیگیری و بررسی مسئله راهی باقی نمی‌گذاشتند.

اما امروز با بررسی‌های انجام‌شده بطلان این سخن اثبات شده است. دیگر این خلاصه گویی و باری به هر جهت کردن مسئله قابل قبول نیست. البته هنوز هم در خارج از ژاپن کسانی هستند که معتقدند برخی از نکات و زوایای امر در مدیریت ژاپنی منحصرأ مربوط به مردم و شرایط اجتماعی ژاپن است که در نقاط دیگر قابل پیاده کردن نیست. اما حقیقت آن‌که این گونه اظهار عقیده‌ها نیز ارائه همان مواردی است که در سال‌های قبل یعنی از همان اوایل شروع توسعه و رشد ژاپن خود ژاپنی‌ها تأکید و اصرار داشتند که بر روی آن تبلیغ کنند و چنین وانمود کنند که کیفیت مدیریت یا روش‌های کاری ژاپنی‌ها تنها منحصر به خود ژاپن است.

باین حال جنبه‌های زیادی از مدیریت ژاپنی وجود دارد که در دیگر نقاط دنیا نیز قابل تسری و استفاده است. از جمله جلوگیری از هرگونه تقلب و پاپمال کردن حقوق کسانی که در توسعه کارخانه و یا سازمان مربوطه نقش به سزایی دارند. به‌طور خلاصه امروزه ثابت شده است که شاید نمی‌توان در هر کشوری الگوی مدیریت ژاپنی را به همان صورتی که در کشور آفتاب تابان رایج است، پیاده کرد ولی روح و ذات ارزش‌های آن را می‌توان با توجه به ارزش‌های محلی درک و ضمن تطبیق با معیارها و فرهنگ محلی به نحوی در نهاد مربوطه به‌منظور توسعه و پیشرفت کار پیاده نمود.

## نتیجه‌گیری

مطالعات و مشاهدات مهمی از اثربخشی رفتار رهبری و مدیریت ژاپنی در شرف پدیدارشدن است. کاربردهای مدیریت ژاپنی که بدون هیچ مسئله و استفهامی برای نسل ژاپنی به‌عنوان نسل برتر پذیرفته می‌شد، اینک می‌رود که به‌طور موشکافانه مورد مذاقه و انتقاد قرار گیرد. گرچه بسیاری از مفاهیم رهبری ژاپنی در گذشته بسیار مطلوب، محقق شده بود اینک به نظر می‌رسد که این مفاهیم ضرورتاً در آینده بدون تغییر نخواهند بود. انتقال کاربردهای مدیریت ژاپنی به آمریکا نیز سراب و باتلاق دیگری است. یکی دیگر از منابع موثق که جایگاه و موقعیت عالی در سازمان‌های ژاپنی - آمریکایی دارد به یکی از ذی‌نفوذان چنین می‌گفت: برای یک شرکت ژاپنی حداقل هفت سال طول می‌کشد که ملازم با ارزش‌های فرهنگی خود با یک شرکت آمریکایی با ارزش‌های خاص خود، ائتلاف کرده و یکپارچه شوند. این کاری نشدنی است.

به نظر می‌رسد سبک مدیریت ژاپنی به‌گونه‌ای ظالمانه اقتصاد را تسخیر کرده و در حال سبقت گرفتن از این محدوده است. این استراتژی ممکن بود در اقتصاد سال‌های اوایل پس از جنگ کار آیی داشته باشد، یعنی زمانی که کشورها تلاش داشتند خود را توسعه دهند و به دوره جامعه اطلاعات وارد شوند محتملاً استراتژی طراحی‌شده برای اقتصادهای در حال توسعه به اندازه اقتصاد رشد یافته جهانی و بین‌المللی، اثربخشی ندارد. در یک اقتصاد کساد و کم رونق است که ویژگی تحمل و بردباری ژاپنی‌ها بر اساس سنت گذشته ایفای نقش می‌کند و می‌توان سایر توافقات را در حقوق آن‌ها از رئیس تا کارگر خط تولید متبلور دید.

از آنجایی که مطالب بسیار خوب و مطلوبی می‌توان در مورد نظام مدیریت ژاپنی‌ها گفت ولی حداقل یک نقطه منعطف مهلک در این زمینه وجود دارد آن اینکه ژاپن سبک مدیریتی خلاق و متهورانه‌ای رایج نکرده است. همان‌گونه که اگورا (۱۹۹۵) بیان می‌کند: «وقتی اوضاع متلاطم و طوفانی از راه می‌رسد، سازمان در پیچه‌ها و روزنه‌ها را می‌بندد، جیره‌ها را نصف می‌کند تا شرایط بحرانی برطرف شود در صورتی که برخی معتقدند در این حالت به‌واقع باید یک کشتی نو ساخت.

هدف این مقاله بدنام و بی‌اعتبار کردن ژاپن، ژاپنی‌ها، فرهنگ یا روش مدیریتی آنان نبوده است. بلکه هدف تأکید بر روشنگری برخی ابعاد روش‌های مدیریتی و رفتار سازمانی ژاپنی‌ها بوده و

مطالبی در مورد کم توجهی، فقر دانش مدیریتی و وجه پیچیده گوشزد می‌کند. دقیقاً بیشترین توجه معطوف به روش‌های مدیریتی و رفتار سازمانی ژاپنی‌ها است تا نشان داد ژاپنی‌ها بر مسائل پیچیده کمتر توجه می‌کنند و کمتر شناخت دارند. دقیقاً بیشترین توجه به ژاپنی‌ها برای نظام ارزشی و اقتصاد موفقیت‌آمیزشان می‌باشد.

### سبک مدیریت آرژانتینی

موقعیت، شأن اجتماعی، و سبک شخصیتی، شاخص‌های کلیدی در رویکرد آرژانتینی مدیریت هستند. یک مدیر، باید مثل یک مدیر باشد؛ نه این که مثل یک کارمند ساده کارهای حجیم و دونشان انجام دهد.

موقعیت، شأن اجتماعی، و سبک شخصیتی، شاخص‌های کلیدی در رویکرد آرژانتینی مدیریت هستند. یک مدیر، باید مثل یک مدیر باشد؛ نه این که مثل یک کارمند ساده کارهای حجیم و دونشان انجام دهد. این بدان معنا نیست که روابط بین فردی مدیر و زیردستان، اهمیت اساسی ندارد؛ بلکه بیانگر این مطلب است که در نظام سلسله‌مراتبی مدیریت در آرژانتین، مدیر همواره مورد احترام و امر او مطاع است.

درواقع پیوندهای نزدیک بین مدیر و زیردستان، غالباً عمق می‌یابد؛ اما این رابطه، بیشتر شبیه رابطه پدر و فرزندی است، تا رابطه دو دوست صمیمی با یکدیگر. مدیران انتظار دارند همواره مورد توجه و احترام باشند؛ و تنها در این صورت است که آن‌ها هم متقابلاً کارکنان را زیر چتر حمایتی خود می‌گیرند، و آن‌ها می‌توانند به آینده شغلی بهتر امیدوار باشند.

از آنجاکه مدیران آرژانتینی، معمولاً مدیریت خود را از طریق ابلاغ دستورالعمل‌های صریح و روشن اعمال می‌کنند، لازم است هنگامی که خواهان انجام مأموریت خاصی هستید، آن را با دستورالعمل‌های صریح و دقیق ابلاغ کنید. تلاش کنید حتی‌الامکان هیچ نکته مبهمی در دستورالعمل‌ها و ابلاغیه‌های شما نباشد؛ چراکه این امر می‌تواند منجر به سردرگمی طرف مقابل و حتی بی‌اعتنایی و بی‌احترامی نسبت به گواهی‌نامه‌های مدیریتی شما شود.

## جلسات در آرژانتین

آرژانتینی‌ها نه تنها گفتار شفاهی و زبانی را به گفتار مکتوب ترجیح می‌دهند، بلکه ملاقات حضوری را نیز بر مکالمه تلفنی مقدم می‌دارند. بنابراین مشخصاً بهترین سازوکار گسترش روابط تجاری در این کشور، آن است که مشقت ملاقات حضوری با افراد زیادی را بر خود هموار کنید. (باین وجود، یک مشکل دیگر هم این است که قادر نخواهید بود افراد را از خیلی پیش‌تر، ملزم به حضور در جلسات کنید؛ چراکه آن‌ها ترجیح می‌دهند برنامه زمانی خود را به صورت هفته‌به‌هفته، یا روزانه تنظیم کنند.) جلسات معمولاً با یک گپ دوستانه طولانی آغاز می‌شوند که در آن احتمالاً از هر موضوعی سخن به میان می‌آید، به جز موضوع خود جلسه: از فوتبال گرفته تا تعطیلات و برنامه‌های آخر هفته! معمولاً در پایان جلسات نیز یک گفت‌وگوی طولانی مشابه درمی‌گیرد. بسیار مهم است که تا جایی که امکان دارد، در این گفت‌وگوهای روزمره شرکت کنید؛ چراکه عنصری حیاتی در شکل‌گیری روابط محسوب می‌شوند. سردی و حضور کم‌رنگ در این جلسات می‌تواند عواقب زیان‌بار و هزینه‌های سنگینی را، چه در کوتاه‌مدت و چه در بلندمدت برایتان به بار بیاورد. انتظار نداشته باشید همه حاضران، با آمادگی قبلی و برنامه‌ریزی تحلیلی عمیق راجع به موضوع جلسه، در آن حاضر شده باشند. ممکن است بعضی از حاضران چنین کرده باشند؛ اما هرگز نمی‌توانید نسبت به این قضیه مطمئن باشید. انعطاف‌پذیری و خودکار بودن دو عامل بسیار ارزشمند در آرژانتین – به‌مثابه کشوری که مردمانش همواره دستخوش نیروها و فشارهای اجتماعی و سیاسی خارج از حیطه کنترل خود بوده‌اند – هستند. وقت‌شناسی و مدیریت زمان در آرژانتین، نسبت به بسیاری کشورهای آمریکای جنوبی، اهمیت بیشتری دارد؛ باین‌حال معمولاً از قرائت صورت‌جلسات چشم‌پوشی می‌کنند.

## کار گروهی در آرژانتین

مادامی که همه شاخص‌ها و پارامترها (از قبیل نقش و حیطه مسئولیت افراد و شخص مافوق در سلسله‌مراتب، که می‌بایست به او گزارش دهند) روشن و شفاف بیان شوند، آرژانتینی‌ها به خوبی از عهده کارهای گروهی برمی‌آیند.

ضروری است که این موارد، در بدو شکل‌گیری هر تیم، در اولین فرصت برای تک‌تک اعضای آن تشریح شود. آرژانتینی‌ها به ابهام در این موارد واکنش منفی نشان می‌دهند؛ علی‌الخصوص بسیار محتاط هستند که مبادا به نظر برسد در حوزه مسئولیت شخص دیگری دخالت کرده‌اند. از آنجاکه اهمیت پیشبرد روابط مستحکم بلندمدت، در این کشور نسبت به کشورهایمانند ایالات متحده و آلمان بسیار بیشتر است، تیم می‌بایست زمان و فضای کافی برای توسعه این روابط در اختیار داشته باشد. در کشوری که در مقاطعی در گذشته اعتماد به افراد ناشناس خطرناک بوده است، رشد میزان اعتماد افراد به دیگران، بسیار کند است. اگر تیم مأموریتش را به‌درستی انجام می‌دهد، سعی کنید در امور افراد مداخله نکنید. در صورتی که پروژه با موفقیت اتمام یافت، سعی کنید با هسته گروه در ارتباط بمانید؛ و پروژه بعدی را به همان تیم بسپارید.

## ایران

متأسفانه در کشور ما سبک مدیریتی قوی و کارآمد وجود ندارد. نظام مدیریتی کشور یکپارچگی و انسجام و اقتدار لازم را ندارد و به‌هیچ‌وجه نمی‌تواند با نظام‌های مدیریتی کشورهای پیشرفته رقابت کند، مگر اینکه اصلاحات و اقدامات گسترده و اساسی و بنیادین و پایه‌ای در نظام مدیریتی کلان کشور صورت پذیرد که این امر مستلزم مشارکت همه‌جانبه و وسیع آحاد جامعه است. نظام مدیریتی ایران نیازمند جدی اصلاحات است و هرروز که می‌گذرد این نیاز بیشتر احساس می‌شود و در صورت عدم این کار هرروز کشور ما عقب مانده‌تر از کشورهای پیشرفته می‌شود.

به‌طور مثال میزان ساعت کار مفید در کشور ما روزانه ۲۰ دقیقه است که این آمار خیلی از واقعیت‌ها را روشن می‌کند. واقعیت‌هایی تلخ از بی‌مسئولیتی و عدم دلسوزی افراد. با این روند ما نباید انتظار پیشرفت یا معجزه‌ای باشیم. متأسفانه مسئولین ما فقط شعار می‌دهند و موقع عمل و کار که می‌رسد همه عقب می‌کشند. بی‌مسئولیتی و ناکارآمدی مسئولین و افراد مسئول در کشور بیداد می‌کند. نارضایتی‌های عمومی از مسئولین و ادارات و سازمان‌ها زیاد است. میزان ساعت کار مفید در کشور ژاپن ۸ ساعت در روز است. در انگلیس ۵ ساعت و در بقیه کشورهای اروپایی بیش از ۴ ساعت در روز..



متأسفانه در ادارات و سازمان‌های ما افراد از زیر کار و مسئولیت شانه خالی می‌کنند و فقط به این فکر می‌کنند که چطوری از زیر کار در برونند و ساعت اداری خود را چگونه تلف کنند. و هیچ توجهی به ارباب‌رجوع و پیشرفت و ترقی سازمان و کشور ندارند. نظام اداری و سازمان‌های ما در هر سطحی که باشند با مشکلات زیادی مواجه هستند که تعدادی از آن‌ها را بازگو می‌کنیم:

• رشوه‌گیری افراد در سازمان‌ها و ادارات: متأسفانه رشوه‌گیری به پدیده‌ای عادی در کشور تبدیل شده است. به گونه‌ای که برخی افرادی که مسئولیت و پستی دارند بدون رشوه گرفتن کار مردم را انجام نمی‌دهند. گویا چنین افرادی که مسئولیت و پست و مقامی دارند گمان می‌کنند که پست و مقام ارثیه پدرشان است و برای همیشه ماندگار است. چنین افرادی ذره‌ای وجدان کاری ندارند و فقط به فکر منافع شخصی خود هستند. چنین پدیده شوم و مذمومی بارها در دین مقدس اسلام و روایات اسلامی به شدت مورد نکوهش قرار گرفته است. باید با این پدیده زشت و ناپسند مبارزه جدی شود. اما متأسفانه هنوز اقدامی جدی صورت نگرفته است.

• پارتی‌بازی: متأسفانه پارتی‌بازی نیز به پدیده‌ای بسیار عادی در کشور تبدیل شده، به گونه‌ای که بدون پارتی‌بازی کار مردم به سختی انجام می‌پذیرد. بعضاً روی کار آمدن افراد نالایق و ناکارآمد و نامحرب بر سر مسئولیت‌ها و پست‌های کلیدی، مهم و حساس نتیجه همین پارتی‌بازی‌ها می‌باشد. متأسفانه افراد لایق و تحصیل کرده، دلسوز و نخبه جای خود را به افرادی بی‌مسئولیت و نالایق داده‌اند که این هم به دلیل پارتی‌بازی می‌باشد. یکی از دلایل بسیار مهم عدم پیشرفت نظام مدیریتی کلان کشور همین عامل پارتی‌بازی می‌باشد.

به جرئت می‌توان گفت همین پدیده مذموم پارتی‌بازی، میلیاردها دلار به کشور خسارت مادی و معنوی وارد می‌کند. یکی از دلایل پدیده فرار مغزها و نخبه‌ها همین پارتی‌بازی بوده که باعث می‌شود افراد نخبه و متخصص جذب کشورهای پیشرفته شده و به این کشورها به دلیل شرایط خیلی بهتر مهاجرت کنند.

• یکی دیگر از مشکلات این است که بسیاری از افرادی که در پست‌های کلیدی و مهم هستند، در پست و مسئولیتی متناسب با تحصیلات و توانایی خود قرار نگرفته‌اند

• فرار مغزها: یک از مشکلات مهم پدیده فرار مغزها و مهاجرت این قشر تحصیل کرده و فرهیخته کشور به خارج می‌باشد. آمارهای رسمی و غیررسمی نشان‌دهنده این است که هر ساله عده بسیار زیادی از نخبگان جوان و دانشمندان علمی کشور به خارج از کشور به‌ویژه کشور آمریکا و سایر کشورهای اروپایی مهاجرت می‌کنند. فقط در کشور آمریکا صدها هزار نفر نخبه، متخصص و دانشمند ایرانی زندگی می‌کنند که متأسفانه کشور ما از داشتن نعمت چنین دانشمندان بومی و متخصص محروم است که به جرئت می‌توان گفت همین عامل میلیاردها دلار خسارت به کشور وارد می‌کند که متأسفانه مسئولین ما از آن غافل مانده‌اند و سهل‌انگاری می‌کنند و هنوز هم در خواب غفلت بسر می‌برند. و کشور آمریکا و بقیه از وجود دانشمندان ما بهترین استفاده کرده و سود می‌برند. خیلی از پست‌های مهم و کلیدی کشور ایالات‌متحده آمریکا دست دانشمندان ایرانی است. طبق آمارهای رسمی از هر ۴ نفر پزشک در آمریکا یک نفر ایرانی است. رئیس انجمن برج‌سازان شهر نیویورک مهندس ایرانی است. رئیس انجمن جراحان مغز و اعصاب اروپا پروفسور ایرانی مقیم آلمان به نام پروفسور مجید سمیعی است. پروفسور مجید سمیعی برترین پزشک مغز و اعصاب دنیا است. خیلی از اساتید برجسته و برتر و رؤسای دانشگاه‌های آمریکا ایرانی هستند. مثلاً خانم دکتر مریم میرزاخانی استاد برجسته و دانشمند برتر ریاضیات در دانشگاه پرینستون آمریکا مشغول به تدریس و فعالیت می‌باشد. خانم دکتر میرزاخانی در سال ۱۹۹۹ میلادی از طرف نشریه Popular science به‌عنوان ۱۰ مغز برتر، برجسته و متفکر آمریکا، کانادا و آمریکای شمالی انتخاب شد. نشریه Popular science در این انتخاب از سردبیران نشریات علمی، رؤسای دانشگاه‌ها و صاحب‌نظران علمی رأی‌گیری کرده بود که همه این‌ها به اتفاق آرا به خانم دکتر میرزاخانی استاد و پژوهشگر برتر ایرانی رأی دادند. این تنها یکی از صدها هزار نفر نخبه علمی ایرانی مقیم آمریکاست. مسئولین ما باید تحولی شگرف و بنیادین در این زمینه ایجاد کنند تا از خروج چنین سرمایه‌های ارزشمندی جلوگیری شود. اکثر کسانی که برای مسابقات و المپیادهای علمی به خارج از کشور اعزام می‌شوند سریع جذب کشورهای خارجی شده و دیگر به کشور باز نمی‌گردند. همه این‌ها به دلیل سرمایه‌گذاری گسترده کشورهای اروپایی و آمریکا است که از هر لحاظ به‌ویژه از لحاظ مادی به نخبگان رسیدگی می‌کند، چیزی که مسئولین ما از آن غافل بوده و توجهی به این قضیه ندارند.

• هدر دادن سرمایه‌ها و عدم خرج این سرمایه‌ها در سر جای خود: متأسفانه پول‌های بسیار زیاد و هنگفتی به هدر می‌رود، یعنی در واقعاً این پول‌ها در سر جای خود خرج می‌شود. پول‌هایی که باید در راه پیشرفت و ارتقاء نظام اداری و مدیریتی کشور هزینه شود جای دیگر دارد هزینه می‌شود. مثلاً برای ارتقاء علمی، کارهای تحقیقاتی و پژوهشی و جایگاه مدیریتی کشور بودجه مناسبی اختصاص داده نمی‌شود اما همین پول‌ها برای کارهای غیرضروری زیاد هزینه می‌شود که اگر به همین ترتیب باشد واقعاً فاجعه آور و تأسف‌بار است. به‌طور مثال یک فوتبالیست در سال صدها میلیون تومان دستمزد می‌گیرد اما یک استاد دانشگاه، دانشمند علمی، نخبه علمی کشور یک‌دهم فوتبالیست هم حقوق نمی‌گیرد. پس با این شرایط نباید انتظار پیشرفت علمی و ارتقاء نظام مدیریتی کشور را داشته باشیم. پیشرفت که نمی‌کنیم هیچ، با این اوضاع بیشتر از قبل عقب مانده‌تر از کشورهای پیشرفته خواهیم شد.

• عدم برنامه‌ریزی: متأسفانه در کشور در برخی سطوح مدیریت برنامه‌ریزی دقیق، منظم و کارشناسانه صورت نمی‌گیرد و این یکی از ضعف‌های اصلی مدیریتی کشور ما می‌باشد. به‌طور مثال برای اجرای یک پروژه در کشور برنامه‌ریزی دقیقی صورت نمی‌گیرد. در کشور ما ابتدا کار انجام می‌دهند بعد وقتی که کار با موانع و شکستی روبرو می‌شود آن وقت به فکر برنامه‌ریزی می‌افتند. در کشورهای پیشرفته زمانی که بخواهند کار یا پروژه‌ای انجام دهند متناسب با اهمیت و زمان انجام آن برنامه‌ریزی دقیق و منظمی زیر نظر کارشناسان متخصص و صاحب‌نظران انجام خواهد شد.

• در برخی مواقع افرادی هستند که دلسوزانه و با تمام وجود کار و تلاش و فعالیت می‌کنند و خستگی‌ناپذیر و فقط در جهت رضای خدا و خدمت به مردم و کشور کوشش می‌کنند، اما متأسفانه در سازمان کسانی هستند که درصدد مانع پیشرفت و فعالیت همین فرد شده و به هر طریق و ترفندی می‌خواهند که به اصطلاح زیرآب وی را بزنند. چون وقتی می‌بینند این فرد چند برابر آن‌ها فعالیت می‌کند احساس خطر می‌کنند و به هر شیوه‌ای که شده می‌خواهند او را از کار و تلاش بازدارند. متأسفانه این عامل نیز یکی دیگر از مشکلات بی‌شمار کشور ماست.

برخی افراد در سازمان‌ها و ادارات می‌خواهند که از زیر کار دررفته و از زیر بار مسئولیت شانه خالی کنند. واقعاً هستند کسانی که بیش از کاری که انجام می‌دهند حقوق و مزایا دریافت می‌کنند

یعنی بیش از حق خود پول می‌گیرند، اما برعکس هستند کسانی که شبانه‌روزی کار و تلاش صادقانه انجام می‌دهند اما کمتر از کار و تلاشی که انجام می‌دهند حقوق دریافت می‌کنند. یعنی کمتر از حق خود پول می‌گیرند. این پدیده سبب دلسردی این افراد خواهد شد و به‌طور یقین راندمان و کیفیت سازمان را پائین خواهد آورد. متأسفانه در کشور ما شایسته‌سالاری وجود ندارد.

یک کارمند اگر می‌خواهد که پیشرفت کند، سازمانش پیشرفت کند و در نتیجه کشور پیشرفت کند باید ابتدا خود را متحول کند. به‌موقع و منظم سر کار حاضر شود و با تمام وجود کار کند، با دلسوزی و مسئولیت‌پذیری. اگر تک‌تک افراد جامعه در هر پستی که باشند وظیفه و مسئولیتی که بر عهده‌دارند به نحو احسن و مطلوبی انجام دهند و بهترین عملکرد خود را به نمایش بگذارند، آن‌وقت یقیناً این کشور به پیشرفته‌ترین و بهترین کشورهای دنیا تبدیل خواهد شد و سبک مدیریتی بسیار قوی و منظم خواهد داشت. سبک مدیریتی که در دنیا حرف اول را خواهد زد.

### منابع و مأخذ:

۱ - گزارش و طرح‌های مدیریت استراتژیک شرکت‌های موردبررسی

- ۲DOC COLLIER, HOW TO IMPLEMENT STRATEGIC PLANS, THE JOURNAL OF BUSINESS STRATEGY, ۱۹۹۸.

- ۳MICHAEL BEER, RUSSELL A. EISENSTAT, THE SILENT KILLERS OF STRATEGY IMPLEMENTATION AND LEARNING, SLOAN MANAGEMENT REVIEW, ۲۰۰۰.

- ۴YVAN ALLAIRE, MICHAELA FIRSIROTU, HOW TO IMPLEMENT RADICAL STRATEGIES IN LARGE ORGANIZATIONS, SLOAN MANAGEMENT REVIEW, ۱۹۸۵.

- ۵ALAN MEEKINGS, JONN DRANS FIELD AND JULES GODDARD, IMPLEMENTING STRATEGIC INTENT: THE POWER OF AN EFFECTIVE BUSINESS MANAGEMENT PROCESS, BUSINESS STRATEGY REVIEW, ۱۹۹۴.

- ۶WILLY A. SUSSLAND, CONNECTING THE PLANNERS AND DOERS, QUALITY PROGRESS, ۲۰۰۲.

- ۷DAVIS FOGG, TEAM - BASED STRATEGIC PLANNING, AMACOM, ۱۹۹۴.

- ۸DAVILLA, ROBERT KAPLAN ROBERT SIMONS, CONTRIBUTORS ANTONION,