

## مقدمه

هر مکتبی به دلایل خاصی ایجاد می‌شود و استمرار می‌یابد که هر دو مکتب مورد بحث این مقاله نیز از این حکم کلی مستثنی نیست. در زیر هر کدام از آنها به ترتیب مورد بررسی قرار می‌گیرد.

## ۱- دلایل پیدایش

## مکتب اسلام

مدیریت اسلامی که عمر آن به بیش از ۱۴۰۰ سال باز می‌گردد به دلایل گوناگونی پیداشده که مهمترین علل و اهداف آن به شرح زیر است:

- ۱- حاکم شدن عدالت بر ظلم و ستم
- ۲- رواج انسان دوستی
- ۳- توجه به رشد و تعالی انسانها
- ۴- ترویج احترام و اعتماد به دیگران
- ۵- توجه به فقرا و کمک به آنان از نظر اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و مانند آن
- ۶- حفظ و احترام امانت‌های الهی یعنی قرآن و سنت
- ۷- توجه به حقوق دیگران
- ۸- از بین بردن استعمار
- ۹- اجرای احکام و اصول اسلامی و الهی
- ۱۰- محکوم کردن ظالم و ستمگر
- ۱۱- رواج خداپرستی بجای بت‌پرستی

۱۲- از میان برداشتن ارزشهای ضدانسانی

## ۲- دلایل پیدایش مکتب ژاپنی

مدیریت ژاپنی حاصل قرن بیستم است و بعد از دهه ۱۹۶۰ توسعه یافت این مکتب به دلایل گوناگونی ایجاد شده که کونوسوکی ماتسوشیتا یکی از مدیران بسیار موفق و ممتاز ژاپن در کتاب "ته برای لقمه‌ای نان" در مورد دلایل پیدایش این مکتب چنین می‌نویسد.

«ما (ژاپنی‌ها) قطره‌هایی هستیم که چون در کنار هم قرار بگیریم و یکی می‌شویم دریایی بیکران خواهیم شد و خواهیم توانست هم به آنچه در پی آن هستیم دست یابیم و هم به آرزوهای دیگران جامه عمل بپوشانیم در پیمودن این راه و دست یافتن به خواسته‌ها وجود سرپرستی دلسوز و راهگشا (مدیر) لازم است تا به پرورش استعدادهایمان همت گمارد، نارساییهای کارمان را به گونه‌ای گوشزد کند که سازنده فردایمان باشد. در شادبهایمان سهم باشد و از بار غم سبکبارمان سازد و سرانجام، نام و آوازه ما را در جهان رساگرداند.»

لازم به ذکر است که دلایل دیگری نیز برای پیدایش مدیریت ژاپنی وجود دارد. برای مثال در جهانی دیگر همان اثر نوشته شده است «هدف مدیر ژاپنی بر صدر نشستن و فرمان راندن نبود، مقصودش به کف آوردن لقمه نانی بیشتر و در آسایش افزودن تری زیستن نبود. خواست او شهره جهان شدن و بلند آوازه گردیدن نبود بلکه آماج راستین او سربلندی میهنش (ژاپن) و بهروزی هم‌میهنانش (ژاپنی‌ها) بود و آن را نیز بدست آورد.» اهم دلایلی را که سبب پیدایش مدیریت ژاپنی شده، می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد:

- ۱- مبارزه با رکود اقتصادی ناشی از جنگ جهانی دوم.
- ۲- مبارزه با هر نوع شکست و توجه به پیروزی و موفقیت.
- ۳- ایجاد امکانات زیادتر برای اتحاد و همبستگی ژاپنی‌ها.



# نگاهی به ویژگیهای مدیریت اسلامی و مدیریت ژاپنی

○ فریبا حنیفی

**حضرت علی (ع) به مالک اشتر چنین می فرماید: «پس برای قضاوت و دادرسی بین مردم بهترین رعیت را اختیار کن، کسی که گسارها به او سخت نیاید و نزاع کنندگان در سبزه و لجاج، رای خود را بر او تحميل نمایند، و در نفسش بیداری نکند، و از بازگشت به حق هرگاه آن را شناخت در مانده نشود و نفس او به طمع و آز مایل نباشد و به اندک فهم بدون به کار بردن اندیشه کافی، اکتفا نکند و کسی که در شبهات فاعل و درنگش از همه بیشتر باشد و محبت و دلیلهای او را بیش از همه فراگیرد، و کمتر از همه از مراجعه دادخواه دلتنگ گردد، و بر آشکار ساختن کارها از همه شکیباتر و هنگام روشن شدن حکم بر ندهد تر باشد، کسی که بسیار سزودن او را به خود بینی و اندارد، و برانگیختن و گول زدن او را مایل نگردد، و حکم دهندگان آراسته به این صفات کم بدست می آیند»**

- ۷- اتحاد مردم.
- ۸- یافتن راه‌حلهای منطقی و علمی در برخورد با مشکلات.
- ۹- توجه به روحیه مشارکت.
- ۱۰- توجه به مسائل خاص استخدامی در سازمانها که اهم آن عبارتند از:
  - الف - استخدام مادام‌العمر
  - ب - توجه به نظام ارشدیت
  - پ - تصمیم‌گیری بر مبنای آرای همگان
  - ت - مشورت و رایزنی با کارکنان
  - ث - اعتماد و احترام به کارکنان
  - ج - توجه به استعدادها و خلاق و استقبال از نوآوریها.

- ۱۱- سرمایه‌گذاری در زمینه صنعت.
  - ۱۲- توجه به صادرات کالاهای صنعتی.
  - ۱۳- پذیرش انتقاد و تلاش در رفع معایب و نواقص و مانند آن.
- اینک دو مکتب مدیریتی یاد شده به ترتیب از دو بعد تشابه و تفارق مورد مقایسه قرار می‌گیرد.

### الف: موارد تشابه

بین دو مکتب مدیریتی اسلامی و ژاپنی شباهتهایی وجود دارد که اهم آنها را می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد:

- ۱- پذیرش عذرخواهی:
 

در مدیریت اسلامی درباره پذیرش عذرخواهی که در این مکتب زیر عنوان توبه از آن نام برده می‌شود، چنین آمده است: «خداوند آدم را برگزید و توبه‌اش را پذیرفت و او را هدایت کرد» (سوره طه، آیه ۱۲۱). معادل این نکته در مدیریت ژاپنی اینطور آمده است: «فردی که اشتباه می‌کند باید اشتباه خود را بپذیرد تا اصلاح شود نه اینکه سرزنش شود» (نه برای لقمه‌ای نان، صفحات ۲۶ و ۲۷).

اگرچه در آیه شریفه، انسان در برابر خداوند توبه می‌کند و خداوند به دلیل عظمت بی‌انتهایش توبه او را می‌پذیرد، در مدیریت ژاپنی مدیر برای پذیرش اشتباه

- ۴- توجه به روحیه مردم و بها دادن به آنها.
  - ۵- اعتماد و احترام به مردم و کارکنان.
  - ۶- توجه به روابط انسانی.
  - ۷- از بین بردن ضوابط دیوانسالاری حاکم بر سازمانها.
  - ۸- توجه به صنعت.
  - ۹- رقابت با کشورهای صنعتی.
  - ۱۰- توجه به صادرات کالاهای صنعتی.
  - ۱۱- توسعه روابط بین‌المللی.
  - ۱۲- دستیابی به استقلال و متکی نبودن به کشورهای بیگانه.
  - ۱۳- تلاش در راه سربلندی مین.
  - ۱۴- به کارگیری نیروهای انسانی جوان و کاردان.
  - ۱۵- پرورش استعدادها و خلاق در زمینه‌های مختلف.
- از سوی دیگر، دلایل متفاوتی برای ادامه حیات مکاتب مختلف وجود دارد که در اینجا به دو مکتب مورد مطالعه به اختصار اشاره می‌شود:
- الف: دلایل ادامه حیات مدیریت اسلامی چون مدیریت اسلامی از وحی نشأت گرفته و هدف آن تعالی انسانها و خدمت به جامعه بشری است می‌توان اهم دلایل ادامه بقای آن را چنین برشمرد.
- ۱- پاسخ به نیاز مردم درباره خدایپرستی
  - ۲- اجرای اصول و احکام در امور مختلف
- براساس عدالت
- ۳- احترام به فقیران و دستگیری آنان
  - ۴- نفی ظالم و هر نوع ظلم و ستمگری
  - ۵- توجه به ارزشها و آرمانهای اسلام و نظام اسلامی
  - ۶- تأکید بر دوری از هرگونه کبر و غرور و رفتار ناشایست
- ب: دلایل ادامه حیات مدیریت ژاپنی
- ادامه حیات مدیریت ژاپنی معلول عوامل متعددی بوده که مهمترین آنها را می‌توان بدون تقدم و تأخر بدین شرح برشمرد:
- ۱- رقابت ژاپن به عنوان تنها کشور آسیایی با کشورهای صنعتی جهان به ویژه در زمینه صادرات کالاهای صنعتی، طبعاً این کالاهای در سازمانهای مخصوص تولید می‌شود و مدیریت یکی از نیازهای ضروری تولید است.
  - ۲- غرور قابل ملاحظه کارکنان ژاپنی که موجب مطرح شدن آنها در بین کشورهای صنعتی جهان شد.
  - ۳- محروم بودن ژاپن از پرداختن به مسایل نظامی به ویژه پس از جنگ جهانی دوم.
  - ۴- همت و پشتکار مردم ژاپن در توجه به مبارزه با هر نوع شکست.
  - ۵- دوری کردن از ضعف و ناتوانی.
  - ۶- توجه به آینده‌ای روشن و پیروزی حتمی.

کارمند و تلاش برای اصلاح او دعوت شده، تا به این ترتیب برای او فرصتی فراهم سازد که به اشتباه خود فکر کرده، آن را بپذیرد و نسبت به اصلاح آن اقدام کند. چون در مدیریت اسلامی انسان را خلیفه خداوند بر روی زمین می‌دانند، بنابراین می‌توان گفت که هر دوی این مکاتب با نگرشی تقریباً مشابه به این موضوع نگاه می‌کنند.

#### ۲- داشتن نگرش مثبت:

در مدیریت اسلامی در این باره آمده است: «و باید از رعیت کسی را بیش از همه دور و دشمن داشته باشی که به گفتن زشتیهای مردم اصرار دارد، زیرا مردم را عیوب و زشتیهای آنها، حاکم است، پس آنچه از پوشانیدن مردم به تو پوشیده است بی‌مکن که بر توست پوشیدن آنچه بر تو آشکار شود، و خدا بر آنچه از تو پنهان است حکم می‌فرماید، پس تا می‌توانی زشتی را بپوشان که خدا بپوشاند زشتی تو را که دوست می‌داری از رعیت پنهان داری.» (نهج البلاغه، ص ۹۹۸ - بند ۱۴). «معادل این مطلب در مدیریت ژاپنی چنین مطرح شده است: «صفات برجسته و مثبت هر فرد مورد توجه قرار گیرد نه کاستی و اشتباه وی» یا «هفتاد درصد به نکات مثبت زبردستان توجه کنید و از سی درصد بقیه نکات منفی برای اصلاح آنان استفاده کنید» (نه برای لقمه‌های نان، ص ۳۴).

با تأمل در این مورد می‌توان گفت که هر دو دیدگاه معتقدند که می‌بایست عیوب زبردستان را نادیده گرفت و در صورت توجه به آنها، از آنها جهت اصلاح و رشد افراد به جهت مثبت استفاده کرد.

#### ۳- انتقال تجربه:

در مورد اینکه مدیر باید تجربیات خویش را به زبردستان انتقال دهد، در مدیریت اسلامی چنین آمده است. «رعایت حق هریک از ایشان از تو خواسته شده است. پس ترا سرکشی، شادی و فرو رفتن در

نعمت، از حال آنان باز ندارد؛ زیرا تو، به از دست دادن کار کوچک برای استوار نمودن کار بزرگ که اهتمام و رسیدگی‌ات به آن بیشتر است معذور نیستی، پس همت خود را از آنان دریغ مدار، و از روی گردنکشی از آنان رویبر مگردان» (نهج البلاغه، ص ۱۰۲۰ - بند ۶۰).

معادل این نکته در مدیریت ژاپنی چنین مطرح می‌شود: «مدیر باید دانش و توانایی خود را در اختیار کارکنان قرار دهد و آن را سبب تقویت رعیت نداند. (نه برای لقمه‌ای نان ص ۲۵).

با کمی تأمل در این مورد می‌توان گفت که در هر دو مکتب تقریباً باور بر این است که مدیر باید با تواضع با زبردستان برخورد کند و تجارب خود را در جهت بهتر کردن کیفیت سازمان و بالا بردن تولید در اختیار کارکنان قرار دهد که این امر موجب ترغیب بیشتر آنان در تولید و سایر ندادن‌کات می‌شود.

#### ۴- واقع‌نگری برای قضاوت:

در این مورد حضرت علی (ع) به مالک‌اشتر چنین می‌فرماید: «پس برای قضاوت و دادرسی بین مردم بهترین رعیت را اختیار کن، کسی که کارها به او سخت نیاید و نزاع‌کنندگان در ستیزه و لجاج، رأی خود را بر او تحمیل نمایند، و در لغزش پایداری نکنند، و از بازگشت به حق هرگاه آن را شناخت در مانده ننمود و نفس او به طمع و آز مایل نباشد و به اندک فهم بدون به کار بردن اندیشه کافی، اکتفا نکند و کسی که در شبهات تأمل و درنگش از همه بیشتر باشد و محبت و دلیلی را بیش از همه فرا گیرد، و کمتر از همه از مراجعه دادخواه دلتنگ گردد، و بر آشکار ساختن کارها از همه شکیباتر و هنگام روشن شدن حکم برنده‌تر باشد، کسی که بسیار ستودن او را به خودبینی و اندارد، و برانگیختن و گول زدن او را مایل نگرداند، و حکم‌دهندگان آراسته به این صفات کم بدست می‌آیند» (نهج البلاغه، ص ۱۰۱۰ - بند ۴۰).

معادل این مطلب در مدیریت ژاپنی چنین آمده است: «کارکنان باید واقع‌نگر باشند و قدرت درست قضاوت کردن را در خود تقویت کنند: سازمانی که اعضای آن از توانایی کافی برای خودسنجی و ادراک واقعیتها، بی‌بهره‌اند احتمالاً عمری دراز نخواهد داشت.» (نه برای لقمه‌های نان ص ۲۰).

اگرچه حساسیت مدیریت اسلامی درباره انتخاب قاضی یا مدیری که می‌خواهد در مواردی قضاوت کند (منظور ارزشیابی از عملکرد زبردستان است) بسیار بیشتر است اما مدیریت ژاپنی هم تأکید بر واقع‌نگری افراد برای خودسنجی دارد و می‌خواهد افراد قدرت قضاوت در هر موقعیت را داشته باشند تا آن سازمان همیشه پایدار باشد.

#### ۵- ایجاد تناسب بین فرد با شغل او:

رعایت این اصل که موجب رضایت فرد و کارایی سازمان خواهد شد بستگی به انتخاب مدیر دارد که در مدیریت اسلامی، حضرت علی (ع) به مالک‌اشتر سفارش می‌کند که: «چون آنان (عمال و کارگردانان) را تجربه و آزمایش نمودی به کار وادار.» (نهج البلاغه، ص ۱۰۱۲ - بند ۴۳) و با «پس از آن در حال نویسنده‌گانت بنگر و بهترین ایشان را به کارهایت بگمار» (نهج البلاغه، ص ۱۰۱۶ - بند ۵۶).

معادل این نکته در مدیریت ژاپنی چنین مطرح شده است. «پی بردن به استعداد هر کارمند و واگذاری کاری در خور و سزاوار استعداد وی از مسئولیتهای بزرگ مدیر است.» (نه برای لقمه‌های نان، ص ۲۸). و در جایی دیگر چیه ناکانی می‌گوید: «شرکتهای ژاپنی در استخدام افراد به توانایی و ظرفیت کار آنها توجه دارند نه به مهارت‌هایشان و تا حدودی این ملاحظه برای ورود فرد در گروههای کار داخل شرکت نیز وجود دارد» (فراسوی خواستن، ص ۱۷۴).

آنچه لازم به ذکر است، تشابه تخصیص وظیفه بر حسب توانایی و ظرفیت فرد می‌باشد که در هر مکتب مورد توجه و مشابه می‌باشد.



#### ۶- تبعیت از مدیر:

در مدیریت اسلامی درباره اطاعت از مدیر چنین آمده است. «خداوند حضرت محمد (ص) را به حق و راستی برانگیخت تا بندگان خدا را از بندگی بندگان همانند خودشان برهاند و به پرستش و بندگی خودش رهنمون گردد و طوق تعهدات انسانها را از گردنش باز نموده و در برابر پیمانهای خداوندی متعهدش سازد. و از فرمانبرداری بندگان به فرمانبرداری خویش و از حوزه مدیریت بندگان خارج و به مدیریت و ولایت خود بکشد» (الوافی، ج ۳، ص ۲۲). معادل این نکته در مدیریت ژاپنی چنین مطرح شده است «دم به دنبال سر می‌رود». (نه برای لقمه‌ای نان، ص ۳۹). و همینطور «وفاداری دیگر اعضای گروه نسبت به رهبر به سبب جایگاه زیرین آنها در برابر وی می‌باشد. و مناسبات عمودی بین افراد از مناسبات افقی پویاتر است» (فراسوی خواستن، ص ۲۱۵).

اطاعت از مدیر (لایق و شایسته) در مدیریت اسلامی و همینطور در مدیریت ژاپنی مطرح شده و این مطلب ضرورت و

اهمیت مدیر را در جایگاه خود می‌رساند، زیرا مدیر لایق می‌تواند اوضاع نابسامان سازمان را سامان بخشد، البته در مدیریت اسلامی تأکید بر اطاعت از مدیر در صورت هماهنگی با حق است و در غیر این صورت متابعت از مدیر مطلق نیست (نگرشی بر مدیریت اسلامی، ص ۷۳).

#### ۷- خودپسندی (خودبزرگ بینی):

در مدیریت اسلامی در این مورد چنین آمده است «نباید بگویی من مأمورم و مدیر، فرمان می‌دهم پس باید فرمان مرا متابعت کنید و این شیوه مغرورانه باعث می‌شود تا دل فاسد و دین بی‌حرمت، و نعمت زایل گردد» (نهج البلاغه - نامه ۵۳). در مدیریت ژاپنی آمده است «مدیر نباید خود بزرگ بین باشد که این مسئله باعث می‌شود دیوانسالاری در سازمان حاکم شود و بین مدیر و کارکنان فاصله بیفتد در واقع دیوانسالاری مانع ارتباط است» (نه برای لقمه‌ای نان، ص ۴۷).

در حقیقت هر دو مکتب شیوه مستبدانه (فرماندهی از بالا به پایین) و خودپسندی

محض را مانع پیشرفت و توسعه سازمان و کارکنان می‌دانند.

#### ۸- توجه به رشد و تکامل انسانها:

انسان در مدیریت اسلامی به وسیله علم و ایمان و عمل صالح می‌تواند رشد پیدا کرده و به قرب ربوبی نائل گردد که همانا در قرآن آمده است «سوگند به عصر، همانا انسان در زیانکاری است، مگر آن‌انکه ایمان آوردند و کارهای شایسته کردند یکدیگر را به حق و شکیبایی سفارش نمودند» (عصر، آیه ۱ تا ۳).

در مدیریت ژاپنی ماتسوشیتا این مدیر برجسته به کارکنان خود می‌گوید: «نگوئید لوازم برقی می‌سازیم بگوئید ما انسان می‌سازیم» (نه برای لقمه‌ای نان، ص ۲۹). و همینطور مدیریت ژاپنی معتقد است «توجه به انسانها و رایزنی با آنان، آنها را به اوج کمال می‌رساند» (فراسوی خواستن، ص ۱۸۱). آنچه مهم است تأکید مدیریت اسلامی بر ایمان فرد است که موجب سعادت او می‌شود معادل این مسئله در مدیریت ژاپنی تجربه و عملکرد درست فرد

است که موجب سعادت او و سربلندی او می‌شود.

۹- رایزنی و مشورت:

چون مشورت و رایزنی از دیدگاه اسلام مزایای بسیاری دارد، در این باره حدیث و آیه نیز فراوان است. برای مثال: علی (ع) فرمود: هیچ تنهایی و حشمتناکتر از خودپسندی، و هیچ پشتیبانی مطمئن‌تر از مشورت نیست (نهج البلاغه فیض الاسلام، حکمت ۱۰۹ - وسایل ج ۸، ص ۴۲۴).

در مدیریت ژاپنی اعتقاد بر این است که، رایزنی و مشورت با همکاران و یاری گرفتن از رأی آنها باعث بهبود وضع سازمان می‌شود» (نه برای لقمه‌ای نان، ص ۲۲). و در جای دیگر «رایزنی را مسبب روحیه خوب در کارکنان می‌داند» (فراسوی خواستن، ص ۱۸۱).

لذا آنچه در هر دو مکتب مشترک است: درک نظرات دیگران علاوه بر نظر خود مدیر می‌باشد وقتی مدیر با فردی (کارکنان) مشورت می‌کند به اشتباهات ممکن پی می‌برد و از تفکراتی که به ذهن خودش نرسیده آگاه می‌شود از این جهت هر دو مکتب بر مشورت و رایزنی با کارکنان تأکید می‌کنند.

۱۰- خدمت به خلق:

درباره اهداف مدیریت در اسلام احادیث و نامه‌ها و آیات فراوانی ذکر شده که از آن جمله حضرت علی (ع) به مالک‌اشتر می‌گوید: «و پاره‌ای از وقت (خودت) را برای نیازمندان از خود قرار ده که در آن وقت خویشتن را برای (رسیدگی بخواست) ایشان آماده ساخته... (نهج البلاغه، ص ۱۰۲۱ - بند ۶۲). معادل این نکته در مدیریت ژاپنی اینطور مطرح می‌شود «یک کار بازرگانی کامیاب یاری رساندن به جامعه است» و در جای دیگر آمده است «مدیر کاردان باید ۶۰٪ وقت خویش را به پرورش تواناییهای کارمندانش بپردازد» (نه برای لقمه‌ای نان، ص ۹۱).

نکته مشترک دیگر در هر دو مکتب خدمت به جامعه و مردم است و در هر دو مکتب تأکید شده که مدیر باید بیشتر وقت خود را برای کارکنان در جهت رشد آنها و خدمت به جامعه صرف کند.

۱۱- دوری از تکبر:

درباره پرهیز از تکبر و غرور و خسودپسندی حضرت علی (ع) چنین می‌فرماید: «و پرهیز از خودپسندی و تکیه به چیزی که تو را به خودپسندی وادارد و از این که دوست بداری مردم تو را بسیار ستایند» (نهج البلاغه، ص ۱۰۳۲ - بند ۸۲). در برابر این نکته در مدیریت ژاپنی ماتسوشیتا معتقد است «تکبر و غرور مدیر باعث ایجاد فاصله بین او و کارکنان می‌شود و روحیه را در کارکنان تضعیف می‌کند» (نه برای لقمه‌ای نان، ص ۶۵).

در دو مکتب فوق‌الذکر غرور و تکبر عامل اصلی ایجاد دیوانسالاری می‌باشد که باعث تضعیف روحیه کارکنان می‌شود و در نهایت منجر به افت عملکرد سازمان می‌شود.

۱۲- اعتماد و احترام متقابل:

در مدیریت اسلامی مفهوم این نکات در آیات و احادیث و نامه‌های فراوانی مستتر است. برای مثال در نهج البلاغه آمده است «پس آرزوهای ایشان برآور، و آنها را به نیکوئی یاد کن (با احترام) و کسانی را که آزمایشی نموده رنجی برده‌اند (اعتماد و احترام) همتشان را به زبان آور، زیرا یاد کردن نیکوکاریشان دلیر را به هیجان آورده و به جنبش وادار، و نشسته (از کار

**«کارکنان باید واقع‌نگر باشند و قدرت درست قضاوت کردن را در خود تقویت کنند: سازمانی که اعضای آن از توانایی کافی برای خودسنجی و ادراک واقعیتها، بی‌بهره‌اند احتمالاً عمری دراز نخواهد داشت.»**

مانده) را به خواست خدای تعالی ترغیب می‌نماید» (نهج البلاغه، ص ۱۰۰۸ - بند ۴۷). معادل این نکته در مدیریت ژاپنی مورد تأکید فراوانی قرار گرفته به طوری که ماتسوشیتا می‌گوید «رمز موفقیت من اعتماد به کارکنان و یاری خواستن از آنها است» (نه برای لقمه‌ای نان، ص ۲۲). و یا «اعتماد و احترامی که او (مدیر) برای دیگران قابل است و اهمیت و وزنی که برای گروه در نظر می‌گیرد، به صورت نمادی در فراگرد بحث و گفتگو با افراد آشکار می‌گردد. (فراسوی خواستن، ص ۱۸۱). و همینطور هدف اصلی نظریه Z (ضد) (نوعی مدیریت ژاپنی) تقویت اعتماد سازمان به کارکنان و تحکیم اطمینان کارکنان نسبت به یکدیگر است تا از این طریق بازدهی به حداکثر افزایش یابد (ایران‌نژاد پاریزی، سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، ص ۱۰۶).

در هر دو مکتب بر اعتماد به کارکنان تأکید شده که موجب برانگیختن کارکنان و بهبود روحیه کارکنان می‌شود و عملکرد سازمان را بالا می‌برد و از طرف دیگر احترام به آنها در عمل نیز موجب تشویق افراد بازنشسته (از کار مانده) می‌شود.

۱۳- عدالت

در مکتب اسلام درباره عدالت و انجام امور با رعایت عدالت بسیار تأکید شده است و حضرت علی (ع) نیز فرموده است «به شکستی که بر وفق عدالت است تن در ده و از پیروزی که با ستمگری بدست می‌آید اجتناب کن» (شرح ابن ابی‌الحدید، ج ۲۰، ص ۳۵۸). معادل این نکته در مدیریت ژاپنی چنین مطرح می‌شود «مدیر با نظم و عدالت پیش رود» (نه برای لقمه‌ای نان، ص ۵۳).

پس عدالت و انجام امور برحسب آن نکته مورد توجه هر دو مکتب مورد بحث می‌باشد.

۱۴- توجه به تجربه

در مدیریت اسلامی در مورد با تجربه بودن مدیر، پیامبر اکرم (ص) می‌فرماید:

«کسی که متولی امور ۱۰ نفر بشود باید اندیشه (تجربه) ۴۰ نفر را داشته باشد و کسی که مشورت اداره ۴۰ نفر را برعهده بگیرد باید عقل و اندیشه ۴۰۰ نفر را دارا باشد». معادل این نکته در مدیریت ژاپنی توسط ماتسوشیتا چنین گفته است. «مدیر باید تجربه پیدا کند و با استفاده از تجربه‌ها در کارش موفق باشد» (نه برای لقمه‌ای نان، ص ۵۳).

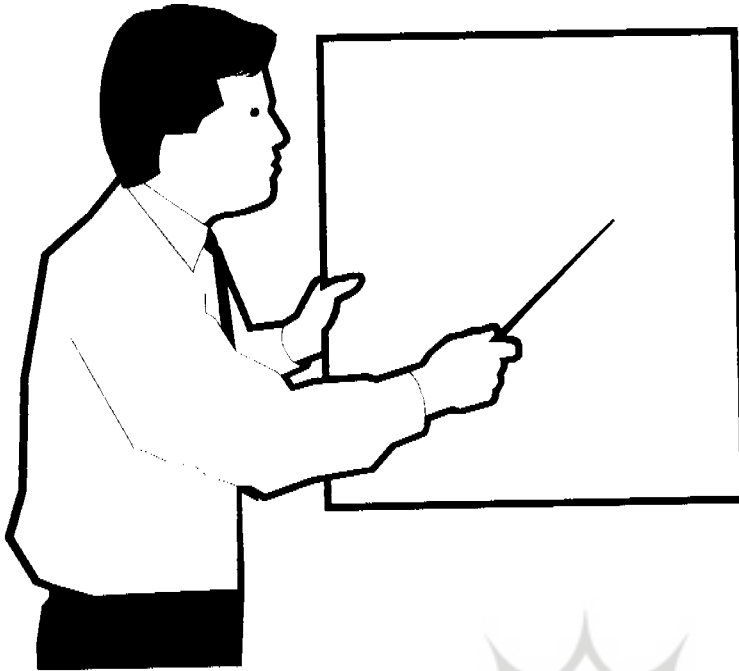
با تجربه بودن مدیر به این معنی است که مدیر باید مسئولیت‌پذیر باشد و از تجربیات برای انجام امور مدیریت استفاده کند (بیش از یک نفر) باشد. این نکته در مکتب اسلام و ژاپن مورد توجه می‌باشد.

#### ۱۵- مدیریت باز

در مدیریت اسلامی درباره این نوع مدیریت که مخالف پنهان‌کاری است به طور مستتر در آیه‌های فراوانی تأکید شده است. برای مثال خداوند در سوره شورا آیه ۳۶ می‌فرماید «آنانکه دعوت پروردگارش را اجابت کردند و نماز را بپا داشتند و امورش را به مشورت گذاشتند و از آنچه که روزیشان کردیم انفاق می‌کنند». منظور از به مشورت گذاشتن مطرح کردن مسائل موجود با دیگران است که مخالف پنهان‌کاری و برابر مدیریت باز است که چنین مدیریتی را شایسته می‌دانند معادل این نکته در مدیریت ژاپنی توسط ماتسوشیتا چنین مطرح شده است. «من موافق مدیریت باز و مخالف پنهان‌کاری هستم (نه برای لقمه‌ای نان، ص ۲۶).

و همینطور در مدیریت ژاپنی اعتقاد بر این است که باید زیردستان را از کار سازمان آگاه نمود که همین امر موجب ترغیب آنها می‌شد (فراسوی خواستن، ص ۱۷۸).

اگرچه در مدیریت اسلامی به طور آشکار انجام امور مدیریتی بطور باز مطرح نشده است اما اشارات انجام شده دلالت بر همین مفهوم دارد که مدیریت اسلامی نیز مانند مدیریت ژاپنی مخالف پنهان‌کاری است و آگاه نمودن زیردستان را از امور



توجه بیشتری شود (فراسوی خواستن، ص ۱۶۸) بنابراین در مکتب مذکور هر دو به این بعد توجه دارند.

سازمان موجب پیشرفت سازمان می‌داند.

#### ۱۶- آینده‌نگری

آینده‌نگری که همانا بیانگر دوراندیشی هر فرد یا مکتبی است در مدیریت اسلامی چنین مطرح شده است، حضرت علی (ع) می‌فرماید: مؤمنان دارای این ویژگی هستند که آینده خویش را می‌شناسند» (بحارالانوار، ج ۷۸، ص ۲۵) و یا «کسی که در کوچکی درس نخواند در بزرگی جلو نخواهد افتاد» (غررالحکم، ص ۶۹۷). معادل این مطلب در مدیریت ژاپنی چنین عنوان شده است. گاهی اوقات آینده‌نگری و به جلو نگاه کردن مشکل است اما نباید دلسرد شده و ناامیدی به خود راه داد (نه برای لقمه‌ای نان، ص ۸۱).

مدیریت اسلامی آینده‌نگری را از خصائص فرد مؤمن می‌داند و در کنار آن مدیریت ژاپنی از طریق برنامه‌ریزی بلندمدت خواسته است تا به بعد آینده‌نگری

#### ۱۷- مسئولیت نهایی مدیر

در مورد اینکه در نهایت چه کسی مسئول امور جامعه است در مدیریت اسلامی پیامبر اکرم (ص) می‌فرماید: «همه شما نگهبان و مسئول یکدیگر هستید پس امام مسئول امت و مرد مسئول خانواده و زن مسئول بر امور خانه و فرزندان است، پس همه شما در منصب مدیریت مسئول کسانی هستید که زیر نظر شما کار می‌کنند» (صحیح نجاری، ج ۳، باب‌النکاح) معادل این نکته در مدیریت ژاپنی اینطور آمده است «مسئولیت نهایی کارها برعهده مدیر است». و یا در جایی دیگر آمده است «نگرش مدیر باید چنین باشد» کار را به کارمند واگذار کند، اما کار را به او رها مکن» (نه برای لقمه‌ای نان،

ص ۴۹).

از سخنان مطرح شده در هر دو مکتب چنین استنباط می‌شود که مسئول نهایی امور، مدیر می‌باشد و امور را باید به کارکنانش واگذار کند اما نباید آنها را به حال خود رها نماید. بلکه مسئول است بر کارهای آنان رسیدگی کند.

## ۱۸- انگیزه

در مدیریت اسلامی برای ارزشیابی فرد، نخست انگیزه و نیت او بررسی می‌شود در این باره آمده است: «همانا کارها به نیت وابسته است و برای انسان همان چیزی است که قصد کرده است پس هر کس که برای خدا و رسول هجرت کرده، هجرت او بسوی خدا و رسول است و هر کس که به خاطر دست‌یابی به دنیا و یا برای رسیدن به زنی که با او ازدواج کنند هجرت نموده است، هجرتش بسوی همان قصدش خواهد بود» (بحار، ج ۷۰، ص ۲۱۱).

در مدیریت ژاپنی انگیزه را در هنگام انتخاب کارمندان در درون افسراد چنین جستجو می‌کنند «سرشت نندرسست، شور و شوق برای کار، توانایی کار کردن با دیگران، نگرش مثبت به زندگی، داشتن شخصیتی دلپذیر در شمار خصوصیات هستند که شرکها به آنها برتری می‌دهند» (فراسوی خواستن، صفحات ۱۷۴ و ۱۷۵).

در هر دو مکتب یاد شده انگیزه یعنی نیرویی که از درون، انسانها را وادار به انجام عمل می‌نماید مهم است، اگر این انگیزه مثبت باشد در نهایت به انجام کار خیر یا درست منجر می‌شود و عامل موفقیت است.

## ۱۹- خوش‌بینی:

در مورد این اصل در مدیریت اسلامی چنین آمده است. «از مردم گره هر کینه را بگشا و از خود رشته هر انتقام و بازخواستی را جدا کن، و از هرچه که تو را نادرست در نظر آید خود را نادان بنما و در تصدیق و باور داشتن بدگو و سخن‌چین شتاب منما، زیرا سخن‌چین خیانتکار و فریب‌دهنده است

هرچند خود را به صورت پنددهندگان در آورد» (فیض الاسلام، ص ۹۹۸، بند ۱۵). در مدیریت ژاپنی معادل این نکته چنین مطرح می‌شود: «اوضاع ناساز همچنان ناساز می‌ماند مگر آنکه انسان وضع موجود را در پرتو نوری مثبت بنگرد. بدبینی و منفی‌اندیشی به از میان برداشتن دشواریهای حاضر یاری نمی‌دهد» (فراسوی خواستن، ص ۵).

آنچه از مفاهیم و عبارات فوق در هر دو مکتب استنباط می‌شود تأکید بر اعتقاد به خوش‌بینی و دوری از بدبینی و کینه‌توزی می‌باشد و باور بر این اصل، کارکنان را در دست‌یابی به موفقیت کمک می‌کند.

## ۲۰- احترام و توجه به زیردستان:

امام صادق (ع) در این باره می‌فرماید انسان مؤمنی را به خاطر فقرش کوچک و بیک نشمارید و کسی که مؤمنی را به دیده حقارت بنگرد خداوند را حقیر شمرده است» (وسائل الشیعه، ج ۸، ص ۵۸۹). مدیریت ژاپنی معادل این نکته را چنین مطرح می‌کند «با افراد به احترام برخورد کنید و در بی‌خشنودی آنها برآئید» (نه برای لقمه‌ای نان، ص ۹۸).

عبارات فوق بیانگر اهمیت زیردستان و توجه به آنان می‌باشد یعنی مدیر مسئول است تا به کارکنانش توجه کرده، با آنها به احترام برخورد کند و رضایت خاطر آنها را فراهم آورد که در هر دو مکتب توجه به زیردستان سبب برانگیختن آنها و در نهایت باعث بهبود عملکرد سازمان می‌شود.

## ب: موارد تفارق

## ۱- تفاوت در تأکیدها:

در مدیریت اسلامی، حضرت علی (ع) به مالک‌اشتر می‌فرماید: «امر می‌نماید او را به پرهیزکاری و ترس از خدا، و برگزیدن فرمان او، و پیروی از آنچه که در کتاب خود (قرآن‌کریم) به آن امر فرموده از واجبات و مستحبات که کسی نیکیخت نمی‌شود مگر به پیروی از آنها، و بدبخت نمی‌گردد جز به

زیر بار نرفتن و تباه ساختن آنها» (نهج‌البلاغه، ص ۹۹۲، بند ۲).

مخالف این نکته در مدیریت ژاپنی توسط ماتسوشیتا چنین مطرح شده است: «من آنگونه آدمی هستم که با همکاریانش رایزنی و مشورت می‌کند و از خود و رأی آنها یاری می‌گیرد. اگر در این راه رازی داشته باشم، آن راز عبارت است از شوق طبیعی من به اعتماد کردن نسبت به همکاریام و یاری خواستن از آنها» (نه برای لقمه‌ای نان، ص ۲۲).

نکته مهم و قابل توجه در این مقایسه چنین است که مدیریت اسلامی تأکید بسیاری بر ترس از خدا و پرهیزگاری دارد و در مقابل آن مدیریت ژاپنی تأکید بسیار بر اعتماد به کارکنان و یاری خواستن از آنها دارد که این دو مورد کاملاً از یکدیگر متفاوت است.

## ۲- رابطه یا ضابطه

در مدیریت اسلامی در این مورد در نهج‌البلاغه چنین آمده است. «به خدا سوگند اگر فرزندانم، حسن و حسین (ع) نیز این تخلفی را که تو انجام دادی مرتکب می‌شدند، بسا آنان صلح نمی‌کردم و دیگر خواسته‌هایشان را بر نمی‌آوردم مگر اینکه حق را از آنها بازستانم» (نهج‌البلاغه، نامه ۴۱). در مقابل این نکته در مدیریت ژاپنی، ماتسوشیتا می‌گوید «رابطه باید بجای ضابطه بنشیند» یا «دیوانسالاری مانع ارتباط است» یا «این از وظایف مدیریت است که فضایی پدید آورد و پایدار سازد تا ارتباط میان افراد را در سراسر پیوندهای عمودی سازمانی برانگیزد و تشویق کند» (نه برای لقمه‌ای نان، صفحات ۴۷ و ۴۸).

آنچه از عبارات فوق استنباط می‌شود این است که در مدیریت اسلامی ضابطه را بر رابطه مقدم دانسته‌اند (نگرشی بر مدیریت اسلامی، ص ۲۵۰) و رابطه را موجب بی‌انصافی و ستمگری و... می‌داند. اما در مدیریت ژاپنی اجرای ضوابط باعث دیوانسالاری است و دیوانسالاری مانع



فرد ارزیابی نماید و اگر مؤمن و شایسته باشند به کارگمارد اما در مدیریت ژاپنی کار گروهی است که مورد توجه می‌باشد و در نهایت کار گروه نیز مورد تشویق قرار می‌گیرد. (فراسوی خواستن، صفحات ۷۶ و ۷۷).

\* از مقالات برگزیده در همایش مدیریت اسلامی

فهرست منابع:

- ۱- قرآن مجید
- ۲- افجه‌ای، علی‌اکبر. مدیریت اسلامی، واحد انتشارات بخش فرهنگی دفتر مرکزی جهاد دانشگاهی، ۱۳۶۹.
- ۳- بهرنگی (بهرنجی)، محمدرضا، مدیریت آموزشی آموزگاری، ۱۳۷۴.
- ۴- تقوی، سیدرضا، نگرشی بر مدیریت اسلامی، مرکز چاپ و نشر سازمان تبلیغات اسلامی، چاپ سوم، ۱۳۷۰.
- ۵- جاسبی، عبدا...، «نظارت و کنترل مدیریت اسلامی» در نشریه اقتصاد و مدیریت، شماره ۲، تابستان ۱۳۶۸.
- ۶- جاسبی، عبدا...، «نظارت و کنترل سازمان از دیدگاه اسلام» در فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۱۹، زمستان ۱۳۷۱.
- ۷- جاسبی، عبدا...، «بختی در مدیریت اسلامی»، در نشریه اقتصاد و مدیریت، شماره ۵۰، زمستان ۱۳۶۹.
- ۸- جاسبی، عبدا...، ضرورت و اهمیت مدیریت در اسلام، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۶۵.
- ۹- سرمد، غلامعلی، روابط انسانی در سازمانهای آموزشی، تهران، انتشارات سمت، ۱۳۷۸.
- ۱۰- طوسی، محمدعلی، فراسوی خواستن، بی‌جا، ۱۳۷۱.
- ۱۱- نهج‌البلاغه، مترجم فیض الاسلام، سیدعلیقی، چاپ مکرر.
- ۱۲- مانوشینا، کونوسوکی، نه برای لقمه‌ای نان، ترجمه: محمدعلی طوسی، تهران: انتشارات شبابویز، ۱۳۷۶.
- ۱۳- محمدی ری‌شهری، محمد، اخلاق مدیریت در اسلام، انتشارات دارالحدیث، ۱۳۷۵.
- ۱۴- مؤسسه مکاتبانی اسلام‌شناسی، انسان کامل از دیدگاه قرآن، ۱۳۶۲.
- ۱۵- مؤسسه مکاتبانی اسلام‌شناسی، انسان کامل از دیدگاه نهج‌البلاغه، ۱۳۶۲.
- ۱۶- هروولد کوننر و همکاران، اصول مدیریت، ترجمه محمدعلی طوسی و همکاران، ج ۱.

مردم ابلاغ می‌کند و ارتباط و پیوند از بالا به پایین است اما در مدیریت ژاپنی این پیوند دو سویه می‌باشد.

#### ۴- نوع نظارت

در مدیریت اسلامی حضرت علی (ع) در نهج‌البلاغه در مورد نظارت بر امور یا کارکنان چنین می‌فرماید «ای مالک! از معتمدان خویش کسی که خداتیرس و فروتن باشد، برای نظارت بر زندگی محرومان برگزین تا امورشان را به تو گزارش دهد» (نهج‌البلاغه، نامه ۵۳).

در مدیریت ژاپنی این مسئله اینگونه مطرح شده است «چون نظام تصمیم‌گیری ژاپن نظام رینگ است. در این نظام پیشرفت کار فردی را در برابر هدفهای از پیش تعیین شده و ضوابط و معیارهای همگانی به آسانی نمی‌توان اندازه‌گیری کرد و در مواردی که ضروری باشد، به اقدام اصلاحی دست زد» (فراسوی خواستن، ص ۱۷۱).

نوع نظارت تفاوت عمده دو نوع مکتب فوق‌الذکر می‌باشد در مدیریت اسلامی مدیر موظف است افراد زیردست خود را فرد به

ارتباط است پس رابطه بر ضابطه مقدم می‌باشد.

#### ۳- نوع روابط مدیر با زیردستان

در مدیریت اسلامی آمده است: «پس ای مردم مصر! سخن نمایندۀ علی را بشنوید و فرمائش را اطاعت کنید در چیزی که هماهنگی حق باشد» (نهج‌البلاغه - نامه ۳۸).

در مدیریت ژاپنی معادل این نکته چنین مطرح می‌شود. «در حالی که هم‌نواپی می‌تواند بده و بستان اطلاعات و اندیشه‌ها را آسان سازد. واژگونی آن نیز درست است، برای دستیابی به هم‌نواپی یک راه آن است که جریان پیوسته ارتباط و پیوند از بالا به پایین و از پایین به بالا گشوده باشد... پیوندهای از پایین به بالا از اهمیت بیشتری برخوردار است» (نه برای لقمه‌ای نان، ص ۴۳).

نکته قابل توجه در این عبارات نحوه بین‌مطلب و پیوندهای آن است که در مدیریت اسلامی نماینده علی (ع) فرمان خدا را به