

مطالعه وضعیت مدیریت در کشورهای در حال توسعه

میلاذ یاری^۱

چکیده

گذار از مدیریت سنتی به مدیریت علمی امری است که سال‌ها در کشورهای توسعه‌یافته مورد پذیرش قرار گرفته و پیاده‌سازی می‌شود. اگرچه باید از نحوه مدیریت به شکل سنتی آن آگاهی یافت، اما باقی ماندن در آن منجر به عقب‌ماندگی سطح سازمان‌ها، نهادها و شرکت‌ها خواهد شد. یکی از عوامل جهان‌سومی خوانده شدن برخی کشورها که با عنوان کشورهای در حال توسعه نیز مطرح می‌شوند، استفاده از مدیریت سنتی در فضای پیشرفته جهان امروز است. این مقاله وضعیت مدیریت در کشورهای در حال توسعه را از جنبه‌های مختلف بررسی کرده و به مقایسه نحوه مدیریت در این کشورها با کشورهای توسعه‌یافته می‌پردازد. نتیجه حاصله نشان‌دهنده کاستی‌های مدیریت سنتی بوده و به هدایت سازمان در جهت مدیریت علمی تأکید دارد.

واژگان کلیدی: مدیریت سنتی، مدیریت در جهان سوم، ضرورت مدیریت.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

^۱ دانشجوی دکتری تخصصی علوم سیاسی - اندیشه‌های سیاسی، دانشکده علوم سیاسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی

مقدمه

متغیر مستقل طبق فرضیه‌ای که بیان شد اجرای مدیریت به صورت سنتی است و متغیر وابسته عقب ماندن و جهان سومی خواندن برخی کشورهاست. روش پژوهش مبتنی بر اطلاعات کتابخانه‌ای و جست و جوی منابع معتبر از مستندات و مقالاتی است که در اینترنت و در پایگاه‌های معتبر علمی در دسترس است.

برخی از پژوهشگران سابقه مدیریت را به آغاز پیدایش انسان نسبت می‌دهند و بر این باور هستند که هنر مدیریت با شکل‌گیری نهاد خانواده مطرح شده است، برخی نیز سابقه آن را تا دوران ۵۰۰۰ سال قبل از میلاد مسیح دنبال کرده‌اند، یعنی هنگامی که سومری‌های باستان به ثبت، ضبط و مکتوب کردن سوابق فعالیت‌های اداری تجاری خود پرداختند. برخی دیگر از زمینه‌های تاریخی مدیریت را می‌توان با بررسی مواردی چون نقش مدیریت در بنای اهرام ثلاثه مصر، شیوه کنترل ارتباطات در امپراطوری روم و چارچوب قانونی تجارت و نیز قرن چهاردهم پی گرفت. ناگفته نماند که ایرانیان، چینی‌ها، آلمانی‌ها و برخی دیگر از اقوام گذشته نیز بینش‌ها و نگرش‌های قابل تأملی در این زمینه داشتند، ولی تحول عمده در مدیریت در جریان انقلاب صنعتی به وقوع پیوست. جهان در قرن هفدهم میلادی یعنی دوران خیزش‌های اجتماعی آمریکا (زمانی که سیزده مستعمره انگلستان از آن جدا شده و ایالات متحده را تشکیل دادند) تحولات مهمی را سپری کرد. در این دوران بود که رشد سریع جمعیت هجمه عظیمی برای برپایی بازارهای مکاره^۲ و عرضه کالاهای مصرفی ایجاد کرد

این پژوهش به بررسی یکی از چالش‌های بزرگ در کشورهای در حال توسعه می‌پردازد که تأثیر بسزایی در سرنوشت و نحوه اداره کردن این نوع کشورها دارد. ساختارها، روش‌ها، اصول و اتخاذ رویکردهای مدیریتی در این نوع کشورها همواره دغدغه برخی از دانشمندان و دولتمردان بوده و هنوز نیز به عنوان یک چالش اساسی کانون تمرکز است. پرسش اصلی که باید در این پژوهش به آن پاسخ دهیم این است که: در این نوع کشورها رویکردهای مدیریتی به چه صورت اعمال می‌شود؟ نگارنده این پژوهش فرض را بر این می‌گذارد که در پاسخ به پرسش اصلی، اداره کردن یا به تعبیری نحوه مدیریت به صورت سنتی موجب عقب ماندن و جهان سومی خواندن برخی کشورها شده است و اینگونه مقدمات ایجاد فرضیه را نیز فراهم آورده است که در خلال متن پژوهش، برای آن پاسخی درخور و شایسته یافت می‌شود. پیش از آن که موضوع تحلیل شود و پاسخدهی مناسبی به پرسش اصلی داده شود، ابتدا توضیحاتی مختصر در مورد تاریخچه‌ای از مدیریت و مفهوم‌سازی مدیریت سنتی داده شده و سپس به بیان این مفهوم که چرا برخی از کشورهای جهان سومی یا به تعبیری دیگر کشورهای در حال توسعه^۱ نامیده می‌شوند، پرداخته شده است. این تحقیق پیرامون کشوری خاص مطرح نمی‌شود که مطالب مقاله صرفاً شامل اسامی کشورها باشد، بلکه پیرامون مطلبی است که یکی از مشکلات کشورهای در حال توسعه بشمار می‌آید. در این پژوهش

^۱ Developing Countries

^۲ بازاری که هر سال یک بار بمدت چند روز در محلی دایر می‌شود و از اقشار مختلف یک کشور یا کشورهای متعدد اجناس مختلف را در آن بازار بمعرض تماشا، خرید و فروش می‌گذارند. بازار سالیانه، بازار موسمی.



خورد که علت پیدایش این کشورها چیست؟ اصطلاح جهان سوم برای اولین بار در سال ۱۹۵۲ توسط آلفرد سووی^۳ جمعیت شناس فرانسوی به کار رفت و گفته شده که نویسندگان آزادیخواه و رادیکال فرانسه زمانی که در جستجوی یک نیروی سومی بودند که نه گرایش ناسیونالیسم محافظه کار داشته باشد و نه کمونیسم جزمی، این لغت را کاربردی کردند. از لحاظ پیوستگی‌های تاریخی نیز این مفهوم با دولت سوم مترادف است که منظور مردم می‌باشند که در سال ۱۷۸۹ در فرانسه قیام کردند و طبقات ممتاز اول و دوم (یعنی اشراف و روحانیون) را سرنگون کردند. پس کشورهای جهان سوم سه ویژگی مشترک داشتند: کشورهای بوند فقیر، رهایی یافته از بند استعمار و قرار داشتن در جنگ سرد بین ابرقدرت شرق و غرب. از اینرو می‌توان آنان را همچون توده مردم در فرانسه دانست که با اتحاد خود می‌توانند برای سرنگونی نظام حاکم اقدام کنند. عده‌ای دیگر معتقدند که کشورهای غیرمتعهد که در دوران جنگ سرد، کنفرانسی در بانگو اندونزی در سال ۱۹۵۵ تشکیل دادند و سیاست عدم تعهد به شرق و غرب را دنبال می‌کردند؛ مثل یوگسلاوی، هند، اندونزی، مصر و دیگر کشورهای که به این کنفرانس پیوستند جهان سوم محسوب می‌شدند. گروهی نیز به پیروی از رهبران چین، جهان را به ابرقدرت‌ها با نام جهان اول، کشورهای اروپایی و نیروهای بینابینی را جهان دوم که در مقابل جهان اول تحت ستم هستند و در مقابل جهان سوم، ستمگر محسوب

و با تسری روش تولید انبوه آدام اسمیت^۱ (مبنی بر تخصص‌گرایی در کارخانه سنجاق‌سازی) تحول عظیمی در بخش صنایع به وقوع پیوست (رضائیان (الف)، ۱۳۸۴: ۳۵). مفهوم مدیریت سنتی^۲ را اینگونه می‌توان تعبیر کرد که در این نوع از مدیریت هیچ ضابطه و معیاری وجود نداشته است. این مدیریت به قولی، آنقدر در و پیکرش باز بوده و باز هست که توجیه و تعریف جنبه‌های مثبت و منفی آن، ساعت‌ها وقت لازم دارد. در مدیریت سنتی، هیچ کتاب و کتابچه‌ای و هیچ چیزی که بتواند جنبه علمی و آموزشی داشته باشد، وجود ندارد. آنچه که در مدیریت سنتی، موجبات ماندنش را فراهم کرده، انتقال تجربه‌ها و عملکردهای نسل پیشین به نسل‌های جوانتر بوده است. در این نوع مدیریت آن چه که می‌تواند کارساز باشد، استعداد انسان‌ها است. در مدیریت سنتی، صاحب کار و سرمایه‌گذار با فوت و فن تمام رشته‌ها، آشنایی کامل دارد و بر همه ابزار و ادوات کار تسلط و اشراف دارد و همین اشراف به او اجازه می‌دهد که به کارگزارانش نیز تسلط فکری و روحی پیدا کند.

کشورهای جهان سوم را با اصطلاحات مختلفی مانند کشورهای توسعه نیافته، عقب مانده، عقب نگاه داشته و کشورهای در حال توسعه ذکر می‌کنند. اکنون به مفهوم جهان سوم می‌پردازیم. جهت بررسی کشورهای جهان سوم و وضعیتی که آنها در حال حاضر در گزاره‌های قدرت جهان به خود اختصاص داده‌اند به پرسش مهمتری بخواهیم

¹ Adam Smith

² Traditional Management

³ Alfred Sauvy

(جهانگیرپور، ۱۳۹۳). مدیریت تابعی از یادگیری است. یادگیری در عصر شکار، در سطحی ابتدایی صورت می‌گرفت به این معنی که روی پدیده‌ها اسم‌گذاری می‌شد. بعد از این مرحله به عصر کشاورزی وارد می‌شویم که صدها سال دوام یافت و پردازش داده‌ها تکامل بیشتری پیدا کرد. این تکامل، مدیریت را از حالت چماقی به مدیریت شلاقی مبدل ساخت؛ به این معنی که یک متخصص عده‌ای را اداره می‌کرد. بعد از این مرحله به جامعه صنعتی می‌رسیم که ۱۵۰ سال طول کشید. در این مرحله عناصر تولید تکامل بیشتری پیدا کردند. در همین راستا به‌جز استفاده از نیروی جسمانی، باید از فکر خود نیز در انجام کارها بهره می‌گرفتند. در این عصر نظریه مدیریت جماری شکل گرفت و برای ایجاد انگیزه در افراد، به وعده بسنده می‌شد. برای عصر حاضر که عصر اطلاعات نام دارد، عمر پنجاه ساله‌ای تخمین زده شده است. در این نوع مدیریت، ارتباطات فردی مطرح است یعنی مدیریت باید از طریق تفاهم با دیگران صورت گیرد. لازمه تفاهم داشتن، شناخت نسبت به یکدیگر است. اکثر سوء تفاهمات میان مدیریت و کارکنان ریشه در عدم شناخت نسبت به شخصیت همدیگر دارد. هر قدر کارکنان نسبت به مسائل بیشتر توجه شوند به عبارت دیگر اطلاعات بیشتری نسبت به کار و سایر امور مربوط در اختیارشان قرار گیرد، تصمیم‌های بهتری اخذ می‌شود. در علم مدیریت، استراتژی‌ها، طرح و الگو راهی برای رسیدن به هدف‌ها در آینده هستند و رمز موفقیت آنها نیز در طراحی و تدوین درست و اجرای دقیق در عمل است (رضائیان (ب)، ۱۳۷۰: ۳۹-۴۰).

می‌شوند نام‌گذاری می‌کنند و جهان سوم را نیز تمامی کشورهای باقی مانده که شامل ۱۱۸ کشور می‌شوند، می‌دانند. بر اساس دیدگاه آنها این کشورها سطح زندگی پایین، رشد جمعیت بالا، سطح نازل درآمد سرانه و وابستگی اقتصادی و فنی به اقتصادهای جهان اول و دوم دارند. برخی چین را هم جهان سومی قلمداد کرده‌اند (ازکیا و غفاری، ۱۳۸۴: ۳۳-۳۱). در بسیاری از کشورهای در حال توسعه، مردم اعتقاد دارند سرنوشت زندگی از پیش توسط خداوند تعیین شده است و آنها کاری در جهت تغییر سرنوشت نمی‌توانند انجام دهند، بنابراین در این جوامع تعیین هدف به عنوان عنصر اساسی در نظام مدیریتی، معنا پیدا نمی‌کند (رابینز، ۱۳۷۴: ۹۹)، پس تقدیرگرا بودن باعث ضعف مدیریتی در کشورهای در حال توسعه شده است و اینگونه افراد تلاش در تغییر، بهبود، تحول و برنامه‌ریزی در مسائل اداری نخواهد داشت (الوانی، ۱۳۷۶: ۶۹-۶۸).

ضرورت و اهمیت مدیریت

انسان برای انجام هر فعالیتی باید از عوامل زیادی بهره ببرد اما این عوامل به خودی خود موجب نیل به هدف نمی‌شود، زیرا این عوامل باید با یکدیگر هماهنگ باشند و یک مجموعه یکپارچه را تشکیل دهند تا بتوانند به هدف خود برسند، اما این هماهنگی نیز به خودی خود به دست نمی‌آید. در واقع هیچ مجموعه‌ای نمی‌تواند بدون رهبری و مدیریت به هدف خود دست یابد و اگر دست یابد به طور اتفاقی بوده و قابل تکرار نیست؛ در نتیجه هر سازمان و گروهی به مدیریت و رهبری کارآمد احتیاج دارد. در اینجا است که به اهمیت مدیریت پی می‌بریم



آفات مدیریت

عوامل مختلفی می‌توانند در نحوه مدیریت سازمان‌ها اثرات منفی و مخربی بگذارند. از جمله این عوامل عبارتند از: فقدان بینش علمی، ضعف بینش عقلی، عدم برنامه‌ریزی و عدم نظارت و کنترل که در ادامه تشریح گشته‌اند.

فقدان بینش علمی: هر اندازه که مدیر در کار خود دچار ضعف علمی گردد و فاقد درک صحیح از مسائل سازمان خود باشد به همان اندازه سازمان خود را به آسیب‌پذیری نزدیکتر خواهد ساخت.

ضعف بینش عقلی: عقل از نظر اولویت برتر از علم است و ضعف بینش عقلی از ضعف علمی مهلک‌تر است، مدیر غیرعقل کار را برای حفظ موقعیت خود انجام می‌دهد، به طوری که سازمان قائم به شخص باشد و با عزل یا استعفای وی، شیرازه نظام اداری را می‌پاشد.

عدم برنامه‌ریزی: موجب می‌شود ضابطه خاصی برای گزینش نیروهای متناسب در سازمان نباشد، شرایط تصمیم‌گیری را مشوش می‌سازد، مصرف نابه‌جای بودجه را در پی دارد، باعث عدم آمادگی برای مقابله با حوادث احتمالی می‌شود و فرسایش نیروهای اجرایی و نارضایتی در سازمان را به همراه دارد.

عدم نظارت و کنترل: چنانچه نظارت و کنترل در سازمان وجود نداشته باشد و یا نظارت، ناصحیح و ناقص باشد پیامدهای سوئی به دنبال خواهد داشت. در چنین شرایطی کارگزاران متخلف فرصت سوء استفاده پیدا خواهند کرد، روند حرکت سازمان از جهت اصلی خود بیرون می‌رود،

خطاهای کارگزاران روی هم انباشته می‌شود و موجبات سقوط سازمان را فراهم می‌کند (آفات مدیریت، قسمت دوم، ۱۳۷۴).

تفاوت‌های بین مدیریت کشورهای در حال توسعه

و کشورهای توسعه‌یافته

تردید نیست که مدیریت، علمی است که پایه‌های آن در کشورهای پیشرفته بنیان نهاده شده است. نمودار پیشرفت این علم از ابتدا تا زمان پویایی آن در این دسته از کشورها پی‌ریزی شده است. بنابراین بررسی خاستگاه و پیشینه آن موضوعی است که در مقدمه به آن اشاره شده است. طبق نظر تیلور هدف اصلی مدیریت باید بدست آوردن بیشترین نیک فرجامی برای کارفرما همراه با بیشترین نیک فرجامی برای هر یک از کارگران باشد. وی نیک فرجامی بر سود بیشتر برای شرکت یا سازمان در نظر گرفته که به عنوان هدف مقدم مدیریت علمی برای دست یافتن به وضعی پیوسته و پایدار در بالاترین درجه کمال به‌شمار می‌آید (تیلور، ۱۳۶۹: ۷-۶).

از نظر تیلور^۱ مدیریت باید دارای شرایط زیر باشد:

۱- مدیریت باید علمی باشد. روش علمی جانشین روش تجربه و خطا گردیده و باید با مطالعه علمی کار، بهترین روش انجام کار را پیدا و به صورت دستورالعمل به کارکنان ابلاغ کرد. مطالعه علمی کار، شامل حرکت سنجی، زمان سنجی و تعیین استانداردهای تولید و کارکرد براساس آن است.

^۱ Frederick Winslow Taylor

میان مدیران و کارکنان لحاظ شود، به طوری که برنامه‌ریزی و کارهای فکری را مدیران، و کارهای جسمی را کارکنان انجام دهند (Taylor, 1903).

اما در کشورهای در حال توسعه دیدگاه سنتی برای این امر وجود دارد؛ به این معنی که مدیریت را ذوق و هنر می‌دانند و هرکس این ذوق و هنر را داشته باشد مدیر موفقی است.

۲- انتخاب کارکنان باید اساس علمی داشته باشد و با استفاده از روش‌ها و فنون علمی، افرادی برای کار انتخاب شوند که مهارت و توانایی‌های لازم برای انجام موثر و موفقیت آمیز آن را داشته باشند.

۳- آموزش و تربیت کارکنان باید جنبه علمی داشته باشد.

۴- باید روابط نزدیک، دوستانه و روحیه همکاری بین مدیریت و کارکنان، تقسیم کار و مسئولیت به طور مساوی

جدول (۱) مقایسه مدیران در کشورهای پیشرفته و کشورهای در حال توسعه

کشورهای پیشرفته	کشورهای در حال توسعه
موفقیت مدیر براساس پیشرفت مجموعه تحت مدیریتش سنجیده می‌شود.	موفقیت مدیر سنجیده نمی‌شود بلکه خود مدیر بودن نشانه موفقیت است.
مدیران بعضی وقت‌ها استعفا می‌دهند.	عشق به خدمت مانع از استعفا می‌شود.
افراد از مشاغل پایین شروع می‌کنند و به تدریج ممکن است مدیر شوند.	افراد، مدیر مادرزادی هستند و اولین شغلشان در بیست سالگی مدیریت است.
برای یک پست مدیریت، دنبال مدیر می‌گردند.	برای یک فرد، دنبال پست مدیریت می‌گردند و در صورت لزوم این پست ساخته می‌شود.
یک کارمند ساده ممکن است سه سال بعد مدیر شود.	یک کارمند ساده، سه سال بعد همان کارمند ساده است، در حالی که مدیرش سه بار عوض شده است.
اگر بخواهند از دانش و تجربه کسی حداکثر استفاده را بکنند، او را مشاور مدیریت می‌کنند.	اگر بخواهند از کسی هیچ استفاده‌ای نکنند، او را مشاور مدیریت می‌کنند.
اگر کسی از کار برکنار شود، عذرخواهی می‌کند و حتی ممکن است محاکمه شود.	اگر کسی از کار برکنار شود، طی مراسم باشکوهی از او تقدیر می‌شود و پست مدیریت جدیدی می‌گیرد.
مدیران به صورت مستقل استخدام و برکنار می‌شوند، ولی به صورت گروهی و هماهنگ کار می‌کنند.	مدیران به صورت مستقل و غیرهماهنگ کار می‌کنند، ولی به صورت گروهی استخدام و برکنار می‌شوند.
برای استخدام مدیر، در روزنامه آگهی می‌دهند و با برخی مصاحبه می‌کنند.	برای استخدام مدیر، به فرد مورد نظر تلفن می‌کنند.
زمان پایان کار یک مدیر و شروع کار مدیر بعدی از قبل مشخص است.	مدیران در همان روز حکم مدیریت یا برکناریشان را می‌گیرند.
همه می‌دانند درآمد قانونی یک مدیر زیاد است.	مدیران انسانهای ساده زیستی هستند که درآمدشان به کسی ربطی ندارد.
شما مدیرتان را با اسم کوچک صدا می‌زنید.	شما مدیرتان را صدا نمی‌زنید، چون اصلاً به شما وقت ملاقات نمی‌دهد.
برای مدیریت، سابقه کار مفید و لیاقت لازم است.	برای مدیریت، مورد اعتماد بودن کفایت می‌کند.

وضعیتی است که در حوزه مدیریت هرکدام از کشورهایی که در این دسته‌بندی قرار دارند دیده می‌شود. به نظر می‌رسد که این تفاوت از عمده‌ترین و شاخص‌ترین مقایسه‌هایی است که در این بررسی می‌تواند مورد توجه قرار گیرد.

جدول (۱) تفاوت بین روش‌ها و دیدگاه‌های مدیران در کشورهای در حال توسعه و پیشرفته است. به طور مشخص و روشن بین عملکرد اتخاذ روش‌های مدیریتی و همچنین دیدگاه‌های مدیران در کشورهای در حال توسعه و توسعه- یافته تفاوت‌های کاملاً آشکاری وجود دارد که بیانگر



جدول ۲) مقایسه مولفه‌های مدیریت سنتی با مدیریت علمی

مدیریت سنتی	مدیریت علمی (دانش محور)
بسته-خودکامه	تشخیص فرصت‌ها و ریسک پذیری
ساده نگر و تعصب خود خدمتی	به کارگیری خلاقیت
نادیده گرفتن شایسته سالاری و نخبه پروری	پرورش و به کارگیری افراد شایسته
انتخاب تصمیمات شتابزده و بدون تحلیل	پرداختن به نظرات و فکرهاى جدید
حفظ وضع موجود	اهمیت به نوآوری
عدم رغبت نسبت به تفویض اختیار	وجود تفویض اختیار

مدیریت و پست مدرنیسم رسیده است که روش‌های کارآمد و موثری هستند (مانند مدیریت کایزن^۱).

انواع مدیریت سنتی (راسل.ال.ایکاف، ۱۳۸۴)

در روش سنتی مدیریت سه روش کلی مدیریت گذشته‌گرا، مدیریت حال‌گرا و مدیریت آینده‌گرا مطرح می‌شود که هر یک دارای ویژگی‌های خاص خود بوده و از دیدگاه‌های مختلفی مورد ارزیابی و استفاده قرار می‌گیرند. در ادامه هر یک از این روش‌ها و دیدگاه‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد.

مدیریت گذشته‌گرا

مدیریت گذشته‌گرا از وضعیت حال و آینده ناخرسند است، گذشته را به عنوان هدف مطلوب در نظر می‌گیرد و در برخورد با مسائل و تعیین برنامه‌های خود می‌کوشد که به گذشته مطلوب خویش بازگردد. برخورد گذشته‌گرا به مسائل، آن است که در ابتدا کوشش شود تا دلایل و یا ریشه‌های مسأله مشخص شوند، آنگاه سعی شود که مسأله منتفی یا سرکوب شود. این کار در صورت موفقیت، تغییراتی را که موجب بروز مسأله شده‌اند منتفی کرده و سیستم را به وضعیتی که قبل از بروز مسأله وجود داشته، باز می‌گرداند. سازمان‌هایی که در آنها مدیریت گذشته‌گرا

دومین نوع مقایسه یا تفاوت در حوزه مدیریت در کشورهای در حال توسعه و توسعه یافته، در مقایسه مولفه‌های مدیریت سنتی با مدیریت علمی است که در جدول (۲) به آن پرداخته شده است. در کشورهای در حال توسعه مدیریت با مفهوم و روش سنتی انجام می‌شود و برعکس در کشورهای توسعه یافته با رویکردهای نوین و علمی، عملی می‌شود. این تلقی از مدیریت و انتخاب این نوع مدیریت در کشورهای در حال توسعه به نظر می‌رسد که یکی از علت‌های عقب ماندگی آنها باشد، زیرا جهان از مرزهای مدیریت علمی نیز در حال حاضر گذشته و به روش‌های نوین علمی در دوران

^۱ کایزن، به معنای بهبود یا تغییر دائم برای رسیدن به نتیجه‌ای بهتر است و به فلسفه‌ای اشاره دارد که در آن تمرکز بر روی بهبود مستمر فرآیند تولید، مهندسی یا مدیریت کسب و کار است. کایزن در مقوله‌های سلامت، روان‌درمانی و مربیگری زندگی، امور دولتی، بانکداری و دیگر صنایع بکارگیری شده است (Weed, 2010). هنگام بکارگیری در امور اقتصادی و فضای کاری، کایزن به فعالیت‌هایی اشاره دارد که همه عملکردها را به طور مستمر بهبود می‌بخشد و همه کارمندان از جمله مدیر عامل اجرایی تا کارگران خط مونتاژ را شامل می‌شود. کایزن در فرآیندهای خرید و لجستیک، که مرزهای سازمانی را به زنجیره تأمین متصل می‌کند، نیز به کار گرفته می‌شود (Imai, 1986). کایزن با بهبود فعالیت‌ها و فرآیندهای استاندارد تلاش می‌کند اتلاف را از بین ببرد و به تولید ناب بپردازد. کایزن نخستین بار پس از جنگ جهانی دوم در چندین کسب و کار ژاپنی به کار گرفته شد و بخشی از آن از کسب و کار و مدیریت کیفیت آموزش دهندگان آمریکایی که از ژاپن بازدید می‌کردند، تأثیر پذیرفت و از آن زمان به بعد در کل جهان گسترش یافت (Europe Japan Centre, 2000) و هم‌اکنون در بسیاری از زمینه‌ها به کار گرفته می‌شود.

شاخص‌های مدیریت سنتی

مدیریت سنتی دارای شاخص‌های مختلفی است که با استفاده از این شاخص‌ها می‌توان به استقرار آن در یک سازمان پی برد. این شاخص‌ها عبارتند از فقدان بینش، تکیه بر رهبری فنی، عدم باور به تغییر، اقدامات مشتق از پروژه و برنامه‌ریزی از هم گسسته که در ادامه هر یک از آنها مطرح و بررسی شده است.

فقدان بینش: تحولات پرشتاب محیط جهانی و عدم قطعیت برای درک و فهم آینده، مدیریت را با مسائل کوتاه مدت و تصمیمات کوتاه دامنه روبرو می‌سازد. از اینرو مسائل بودجه‌ای، جایگزین بینش بلندمدت می‌شود.

تکیه بر رهبری فنی: راه‌حل‌های کوتاه مدت برای حل مسائل عمیق در بیشتر موارد در سطح فنی باقی می‌ماند و آثار تداومی ایجاد نمی‌کند. ولی رهبری استراتژیک، مستلزم داشتن بینشی درباره غایات سازمان تحت مدیریت است.

عدم باور به تغییر: اگر نظام مدیریت سازمان بر اصل مشاوره و مشارکت بی‌توجه باشد و راه‌حل‌های فنی را اساس عملیات قرار دهد، در این وضعیت نمودی از توجه به تغییرات مفروض و تغییرات الزامی پدید نخواهد آمد. جایی که نظام مدیریتی عمدتاً به صورت تجویزی و دستوری عمل می‌کند، رویکرد مشارکتی^۱ مورد غفلت خواهد بود.

اقدامات مشتق از پروژه: در این حالت، اقدامات در بیشتر موارد به صورت مقطعی برنامه‌ریزی شده و به اجرا درمی‌آیند. حاصل چنین رویکردی طرح‌های ضعیف و ناهماهنگ بوده و دوباره کاری و اتلاف منابع را به بار می‌آورد.

غالب است، تمایل دارند که آشناترین و قدیمی‌ترین و باثبات‌ترین الگویی را که از سازمان می‌شناسند، یعنی الگوی خانواده را در سازمان‌های خود به کار بگیرند. آنها رویای آن را دارند که سازمانشان را به یک خانواده بزرگ خوشبخت تبدیل کنند. رئیس سازمان همچون پدر تلقی می‌شود که همه چیز را بهتر می‌داند و برای توجیه بسیاری از کارها نظر او تعیین کننده است. هر قدر رئیس (که البته خیلی اوقات یک زن نیست) مسن‌تر باشد، تجربیات بیشتری دارد و بهتر از هر کس دیگری می‌تواند مسائل را حل کند.

مدیریت حال‌گرا

بر خلاف مدیران گذشته‌گرا، مدیران حال‌گرا از وضع موجود راضی‌اند. آنها می‌گویند وضع موجود بهترین نیست، اما به اندازه کافی خوب است. هدف حال‌گرایان پیشگیری از تغییر است.

مدیریت آینده‌گرا

آینده‌گرایان هر تصویری که نسبت به گذشته و حال داشته باشند، باورشان این است که آینده وضعیتی بهتر خواهد داشت. آنها برای رسیدن به آن آینده خیلی هیجان دارند و در نتیجه تمام کوشش خود را صرف شتاب بخشیدن به تحقق آن می‌کنند. مدیران آینده‌گرا سازمان‌های خود را مهبیای واکنش سریع نسبت به تغییرات می‌کنند و بنابراین عدم تمرکز سازمانی را پیش می‌گیرند.

^۱ رویکرد مشارکتی به معنی مشارکت افراد مناسب، در زمان مناسب و برای انجام کار مناسب است.



پوشش سازمان فعالیت می‌کنند) (رضائیان (ب)، پیشین: ۲۳۴-۲۳۲).

ماکس وبر دیدگاه کلاسیکی در مورد بوروکراسی ارائه داده است. به نظر وبر، سازمان عبارتست از تشکیلاتی که لاقلاً دارای دو جزء، مدیر و معمولاً یک کادر بوده و به شکل سلسله مراتبی اداره می‌شود (رحمان سرشت، ۱۳۷۰). به نظر وبر اعمال قدرت زمانی مشروع است که مدیر حاکم معتقد باشد، به این معنی که حق این کار را دارد که نظرات خود را بر دیگران اعمال نماید و زبردستان نیز معتقد باشند که موظف به فرمانبرداری از فرامین مدیر هستند.

وبر مشروعیت اعمال قدرت را به سه طریق امکانپذیر می‌داند: (موزلیس، ۱۳۶۸)

۱- اعمال قدرت برمبنای سنت‌های قدیمی: مانند قدرت سران خانواده براساس نظام پدرسالاری.

۲- اعمال قدرت براساس نفوذ شخص رهبر: اعمال قدرت بعد از مرگ مدیر سازمان، ازهم می‌پاشد.

۳- اعمال قدرت براساس قانون: اعتقاد به برحق بودن قانون، منشاء این نوع اعمال قدرت است. این نوع را قدرت منطقی نیز می‌نامند. به نظر وبر، دستگاه اداری که با این نوع اعمال قدرت تطبیق دارد، بوروکراسی نام دارد و حاکمیت با قانون است.

نوع مدیریت در کشورهای در حال توسعه که دارای گرایش‌های سنتی است نیز در حوزه نظام‌های بوروکراسی با کشورهای پیشرفته تفاوت‌هایی دارد که در زیر چند مورد از آن نام برده شده است.

برنامه ریزی از هم گسسته: فقدان بینش مشترک، خود را در ضعف ارتباط بین واحدها و منابع انسانی موجود نشان می‌دهد (SG Group, 1999).

بوروکراسی در مدیریت سنتی و مدرن

بوروکراسی در حقیقت یکی از فرآیندهای سازماندهی است که در قالب یکی از ابزارهای مدیریتی خود را نشان می‌دهد. در کشورهای پیشرفته کارها تخصصی شده و به نوعی می‌توان گفت تقسیم کار صورت گرفته، اداره امور به صورت غیرشخصی انجام می‌پذیرد، کارکنان براساس توانایی و دانش فنی استخدام می‌شوند، جدایی اعضای دستگاه اداری از مالکیت سازمان یا وسایل تولید محسوس است و ضبط و نگهداری سوابق تصمیمات و اقدامات و مقررات اداری به طور مستمر انجام می‌پذیرد. این موارد مهم‌ترین ویژگی‌های مدل ایده‌آل بوروکراسی وبر می‌باشند که در کشورهای توسعه یافته اعمال می‌شوند (Robbins, 1994: 310).

پیش از پرداختن به بوروکراسی ماکس وبر، باید خاطر نشان کرد که در این راستا هنری مینتزبرگ^۱ سه شکل معمول سازمان‌های مکانیکی را ارائه کرده است که عبارتند از: بوروکراسی ماشینی (استفاده از این نوع اغلب در سازمانهای تولید کننده در مقیاس انبوه و سازمانهای دولتی متداول است). بوروکراسی حرفه‌ای (در سازمانهایی مشاهده می‌شود که دارای تعداد زیادی از کارکنان حرفه‌ای و آموزش دیده-اند). بوروکراسی بخشی (در این نوع، با استفاده از شیوه طراحی پیوندی، تعدادی واحد داخلی نسبتاً مستقل تحت

¹ Henry Mintzberg



جدول ۳) مقایسه نظام بوروکراسی در کشورهای در حال توسعه و کشورهای پیشرفته

بوروکراسی در کشورهای پیشرفته	بوروکراسی در نظام های دارای مدیریت سنتی
(مدیریت مدرن)	مدیریت سنتی
ساده بودن و در خدمت نظام دیوانسالاری	پیچیده بودن فرآیندها
فرآیندهای کوتاه و موثرتر	طولانی بودن فرآیند بوروکراسی هم از نظر گام‌ها هم از نظر زمانی
دستوری بودن و مبتنی بر قوانین	دستوری بودن و مبتنی بر نظر رئیس
تغییرات به راحتی در جهت بهبود انجام می‌شوند.	مقاومت در برابر تغییر
مبتنی بر سلسله مراتب انعطاف پذیر	مبتنی بر سلسله مراتب خشک
مبتنی بر رعایت حق مشتری یا مخاطب	برای مشتری خسته کننده است.
بسیار ضابطه مند	حاکم بودن روابط به جای رعایت ضوابط

همانطور که گفته شد بوروکراسی، یکی از ابزارهای مدیریت محسوب می‌شود که در مدیریت سنتی به صورت شدیدتر اعمال می‌شود اما نه نوع علمی آن، ولی در مدیریت مدرن و علمی به صورت معتدل‌تر در جریان است.

نتیجه گیری

براساس بررسی‌های انجام شده طی این پژوهش تفاوت اصلی مدیریت در کشورهای در حال توسعه و کشورهای توسعه یافته در سه محور اصلی قابل تقسیم بندی است که در هر شکل توضیح داده شده است. به نظر می‌رسد گذار از مرحله مدیریت سنتی به مدیریت علمی و تغییر رویکرد به تدوین، اجرا و نظارت بر نظام‌های برنامه‌ای یکی از رهیافت‌های مهم جهت برون رفت از مدیریت در کشورهای در حال توسعه است. امروزه کشورهایی موفق محسوب می‌شوند که از تئوری مدیریت سنتی درس گرفته ولی از آن عبور می‌کنند و با نگرش جدید وارد عرصه فعالیت می‌شوند. علت این عبور این است که تاریخ مصرف آنها گذشته و مربوط به دوره خاصی بوده‌اند. کشورهایی که به دلیل استفاده از مدیریت سنتی در حال توسعه خوانده می‌شوند، با استفاده از اصول و روش‌هایی مدیریت می‌کنند که با شرایط حاضر تناسب ندارد و با مشکلاتی نظیر بهره‌وری پایین، از دست دادن فرصت‌ها، نداشتن توان در رقابتها، کهنگی سازمان، مرگ تدریجی کسب و کار و ضایع سازی امکانات روبه‌رو هستند (کیانی، ۱۳۸۹).

مدیریت سنتی در کشورهای در حال توسعه به نحوه مدیریت نگاهی آنی داشته و به طرح‌ها و پروژه‌ها دیدگاهی نتیجه‌گرا در کوتاه‌ترین زمان ممکن را دارد. پس می‌توان

در کشورهای توسعه‌یافته تمامی فرآیندها و روندهای کاری در سازمانها براساس رویکرد مشتری محور است، اما در کشورهای در حال توسعه بیشتر براساس منافع دولت و سازمان تعریف شده است. الگوی بوروکراسی ماکس وبر برای کشورهای در حال توسعه مناسب نیست زیرا جامعه غربی یک جامعه همگن ایجاد کرده و هرکس به طور تخصصی وظیفه‌ای را انجام می‌دهد و بوروکراسی در خدمت انجام آن وظایف قرار گرفته است. در کشورهای در حال توسعه این همگنی وجود ندارد. کشورهای پیشرفته وظایف خود را انجام می‌دهند، یعنی بوروکراسی در این کشورها همانند کشورهای در حال توسعه چند وظیفه‌ای و درهم آمیخته نیست. بوروکراسی ماکس وبر برای سازمانهایی با وظایف تخصصی و مشخص طراحی شده است (claud zamor, 1996:440).



مستقیم انجام می‌شود. با توجه به این مطلب می‌توان دریافت که ساختارهای مدیریتی در کشورهای در حال توسعه به دلیل وابستگی مشاغل در سطح بالا به رانت‌ها،^۲ موجب اعمال نفوذ گروه‌های فشار^۳ خارج از حوزه سازمانی در فرآیندهای مدیریتی می‌شود. بنابراین مدیران موظفند که منافع آنها را حفظ کنند. به همین دلیل، مدیران به جای تدوین برنامه‌ها و اجرای طرح‌هایی که منافع سازمان را در برداشته باشد یا با هدف برآورده کردن خواست و مطالبات مخاطبان باشد، بیشتر به فکر اجرای طرح‌هایی هستند که منافع شخصی مدنظر قرار گیرد. که تمام این موارد خود از مدیریت سنتی نشأت می‌گیرد.

فهرست منابع

فارسی:

- ۱- ازکیا، مصطفی و غفاری، غلامرضا (۱۳۸۴)، *جامعه‌شناسی توسعه*، (ویراست ۲، با تجدید نظر، اصلاحات و اضافات کلی)، تهران: انتشارات کیهان.
- ۲- استیفن، پی رابینز (۱۳۷۴)، *مدیریت رفتار سازمانی*، جلد اول، مترجمان: علی پارسائیان، سید محمد اعرابی، موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- ۳- الوانی، مهدی (۱۳۷۶)، *نظام‌های اداری تطبیقی*، پیام نور، چاپ پنجم.

گفت این شیوه مدیریت به دنبال اجرای طرح‌های بلندمدت که در آینده دورتر نتایج آن به بار می‌نشیند، نیست و برنامه‌های رویکردی براساس نظریه هزینه-فایده^۱ ندارد. به همین دلیل بیشتر یا به نوعی تمام برنامه‌ها و طرح‌ها وابسته به بودجه دولتی است.

مدیریت سنتی مبتنی بر برنامه محوری نیست و هر از چندگاهی نیز وضعیت برنامه‌ها براساس تغییرات مدیران دچار دگرگونی می‌شود. باید این نکته را مورد توجه قرار داد که مدیریت سنتی، جوابگوی تغییرات در سازمان نیست.

کشورهای در حال توسعه سعی بر این دارند که خطی مستقل از نظام‌های سیاسی شرق و غرب را دنبال نمایند، ولی در عمل به دلیل وابستگی‌های شدید اقتصادی، وابستگی سیاسی نیز به کشورهای پیشرفته پیدا می‌کنند و به طور مکرر از آنها کمک‌هایی به صورت وام‌های مختلف و در جهت ایجاد راهبردهای توسعه دریافت می‌کنند. در حالی که به نظر می‌رسد کشورهای در حال توسعه استقلال به دست آورده‌اند ولی قدرت‌های صنعتی و پیشرفته نفوذ زیادی بر این حکومت‌ها اعمال می‌نمایند. این نفوذ چه به صورت مستقیم و چه از طریق سازمان‌های بین‌المللی مثل بانک جهانی و صندوق بین‌المللی پول به صورت غیر-

^۱ هر بار افراد بررسی کنند که آیا فواید انجام یک کار خاص، از مشکلات و دردهای آن بیشتر است یا خیر، تحلیل هزینه-فایده را اساس تصمیم‌گیری خود قرار داده‌اند. در عرصه عمومی، به کارگیری تحلیل رسمی هزینه فایده برای ارزیابی کامل فواید و هزینه‌های مرتبط با تغییرات سیاستی پیش رو گاه‌ها مناقشه برانگیز است (پاول آر. پورتنی).

^۲ رانت فرایندی است که طی آن یک فرد یا گروه، صاحب اطلاعات، فرصت‌ها و امتیازهایی شود که دیگران از آن بی‌بهره‌اند و با تصاحب این فرصت‌ها به سرمایه‌های مالی و موقعیت‌های ممتاز سیاسی، فرهنگی و اجتماعی دست یابد.

^۳ به آن دسته از گروه‌هایی گفته می‌شود که برای تأثیرگذاری بر روند تصمیم‌گیری‌های سیاسی-اجتماعی و تأمین منافع خاص خود عمل می‌کنند.



منابع پاورقی:

- 1- Weed, Julie. (July 10, 2010). Factory Efficiency Comes to the Hospital. *The New York Times*.
- 2- Imai, Masaaki. (1986). Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success. *New York: Random House*.
- 3- Europe Japan Centre.(2000). Kaizen Strategies for Improving Team Performance, Ed. Michael Colenso, *London: Pearson Education Limited*.

- ۴- بی نا (۱۳۷۴)، «آفات مدیریت (قسمت دوم): آفات علمی و تخصصی مدیریت»، **نشریه تحول اداری**، شماره ۱۰ و ۱۱.
- ۵- تیلور، فردریک وینسلو (۱۳۶۹)، **اصول مدیریت علمی**، ترجمه: محمد علی طوسی، تهران: مرکز آموزشی مدیریت دولتی.
- ۶- جهانگیرپور، بهنام (۱۳۹۳)، «اهمیت علم مدیریت گذشته، حال و آینده»،
www.behnamjahangirpor.persianblog.ir
- ۷- راسل ال. ایکاف (۱۳۸۴)، **بازآفرینی سازمان**، مترجمین: تقی ناصر شریعتی و همکاران، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- ۸- رحمان سرشت، حسین (۱۳۷۰)، «پیشگامان مطالعات مدیریت در غرب: ماکس وبر»، **مجله مطالعات مدیریت**، شماره دوم، تابستان.
- ۹- رضائیان، علی (۱۳۷۰)، «مدیریت در عصر حکمت»، **نشریه مطالعات مدیریت بهبود و تحول**، تابستان، شماره ۲.
- ۱۰- رضائیان، علی (۱۳۸۴)، **مبانی سازمان و مدیریت**، تهران: انتشارات سمت.
- ۱۱- موزلیس، نیکوس (۱۳۶۸)، **سازمان و بوروکراسی**، ترجمه: حسن میرزائی، انتشارات دانشگاه تهران.
- ۱۲- کیانی، غلامرضا (۱۳۸۹)، «گذر از مدیریت سنتی به مدیریت اثر بخش»، **ماهنامه گزیده مدیریت**، شماره ۱۱۰.

لاتین:

- 1- Jean- claude Garcia- zamor.(1996). Problems of public implementation in developing countries, *Department science, Howard*.
- 2- SG Group. (1999). Building a New Global Management Paradigm.
- 3- Stephen P. Robbins. (1994). Organization, theory, prentice-hall .
- 4- Taylor, Frederick Winslow (1903). Shop Management, New York, NY, *USA: American Society of Mechanical Engineer*.