

و در این راستا، وزارتخانهٔ مربوطه نظارتی مستمر بر نوع هزینه شدن آن در گردش کار مدارس و معلمان آن داشته، نحوهٔ اداره و تربیت فرزندانشان در آن دوره‌ها را نیز زیر مهمیز نظر دارد. سفر آموزشی اخیر به این کشور که از طرف بنیاد ژاپن^۱ برنامه‌ریزی شده بود، موجب یک تحول در روال سال‌ها مطالعه و تحقیق در وادی مدیریت در آن کشور شد. و تقدیر گشت تا آن پروردگاری که در رؤیاهای این بنده می‌رفت تا در شرق میانه دستش را بگیرد، در شرق دور این دست را گرفت و به جایی هدایت کرد که ریشه‌های مدیریت مردم سرزمین آفتاب جان می‌گرفت و آبیاری می‌شد. این نزول رحمت الهی همهٔ آن سرگشتگی‌های سال‌های بی‌قراری را در کارخانجات، مراکز صنعتی و اداری آن کشور، سامانی بخشید و مانع شد که دیگر آن قلم‌فرسای‌های عمرسوز ادامه یابد. در آغاز همهٔ ماجرا از یک بازدید به ظاهر ساده از یک مدرسه شروع شد. بازدیدی از یک

پردهٔ آخر، وصف حالی است در مکانی در همین نزدیکی‌ها و پراکنده در مساحتی به وسعت یک کشور این قلم سال‌هاست که در باب مدیریت منابع انسانی مشق می‌کند. نوشتن تجربه‌های خود و دیگران، دیگرانی که بعضاً از مرزهای این سرزمین نیز فراتر بوده‌اند.

تبیین مدیریت آفتاب‌نشینان خاور دور در عرصهٔ مقایسه با آفتاب‌نشینان خاور نزدیک، به ویژه سرزمین خودمان و کوشش مستمر برای درک ریشه‌های این گریز از کار و آموختن، که همواره نیز با این پرسش عمرسوز، دل مشغول بوده که چرا آنها با همهٔ آن نداشتن‌ها آنجا بمانند و ما با همهٔ این داشتن‌ها، اینجا؟ و "چرا در کشوری مثل ژاپن آموزش محور توسعه است و حال آن که ما صنعت را محور کرده‌ایم"، و چگونه است که مجلس ژاپن تأکید دارد که سهم بودجهٔ آموزش از درآمدهای ناخالص ملی، در دوره‌های پیش دبستانی و دبستانی بیش از دوره‌های دیگر باشد

مرکز آموزشی در قلب توکیو، مکانی شبیه بعضی از همین مدارس خودمان. اما از باب روابط انسانی، به همان فاصله ماه من تا ماه گردون، و حس کردیم که مسئولان تربیتی و فاضل آن مراکز، چگونه آن سرمایه‌های ملی را با چشم و دل مراقبت می‌کنند و مترصد طلوع شکوفه‌های خلاقیت و اعتماد به نفس در ایشان هستند. سال‌های طلایی چهار تا شش سالگی، کودکان ژاپنی تا قبل از این سال‌ها، محبت و نوازش را روی زانوان مادران‌شان به کمال حس می‌کنند و قطره قطره آن در زلال جان‌شان می‌نشیند. آن محبت سال‌های نخستین را در کوله باری به مهدهای کودک می‌برند و به هر یک از دوستان جدید، سهمی را هدیه می‌کند. آنها از صبح تا عصر، بودن با یکدیگر را تمرین می‌کنند و محبت کردن به هم را. به قول آن مربی ژاپنی، بچه‌ها اینجا نمی‌آیند که چیزی یاد بگیرند. آنها

می‌آیند که مشق دوستی کنند. لذا اگر حالی پیدا شد، دانشی هم خواهند آندوخت.^۲ وظیفه معلم خلق خاطرات خوب برای سال‌های آتی بچه‌هاست. آزادی کودکان در این دوران بدون مرز است و معلم تنها تلاش دارد که دیوارهای محدودیت و پرده نیاید را کنار بکشد. به عبارتی، کودکان ژاپنی در دوران کودکی، همه کودکی‌های خود را می‌کنند و حلاوت آن

سال‌ها را نیز همه عمر با خود دارند. با ورود آنها به دبستان، نظامت نیز به تدریج در رفتارهای معلمان با ایشان و در نظام اداری مدرسه، جوانه می‌زند. اما باز در میدان بازی‌ها و آزادی‌های خاص این دوران، حریت نگارش و آیین آن نیز آغاز نظم آموزشی‌هاست. با دقت در خط‌نویسی، نظم در انگشتان کوچک‌شان خانه می‌کند و یاد می‌گیرند که چگونه قلم را در دست خود نگهدارند. معلم بصیر و صبور تحمل این دقایق را به فراوانی دارد. صبر او گاه برای ناظری که با فرهنگی شتاب‌زده و غریب می‌نگرد، نفس‌گیر و جانکاه است. کودک بارها کلمه‌ای را مشق می‌کند و آنقدر ادامه می‌دهد تا ترکیب زیبای کلمات در جان‌ش خانه کند. این باریک‌بینی‌ها از صفحه دفتر او به داخل کیف مدرسه‌اش نیز ادامه می‌یابد. آنجا نیز معلم دقت دارد تا نظم را مقیم ببیند. جای دفاتر و کتاب‌ها، قلم‌ها و وسایل دیگرش، هر

یک باید معین و ثابت باشد. صبح‌های مدارس این کشور دیدنی است. جلسات صبحگاهی و جمع شدن بچه‌ها دور هم قبل از آغاز درس و شنیدن خاطرات شب قبل، بحث راجع به طرح درس‌های آن روز و نیز تقسیم کار برای هر یک از اعضای گروه دانش‌آموزی در کلاس، مقدمه‌ای است برای تشکیل جلسات آینده در واحدهای صنعتی‌شان و نیز مراکز خدماتی. همان برنامه‌های مستمری که ما همسایگان شرقی را متحیر کرده که چرا قادر نیستیم در کارخانه‌ها و اداره‌های مان، مراکز آموزشی را نهادینه کنیم.

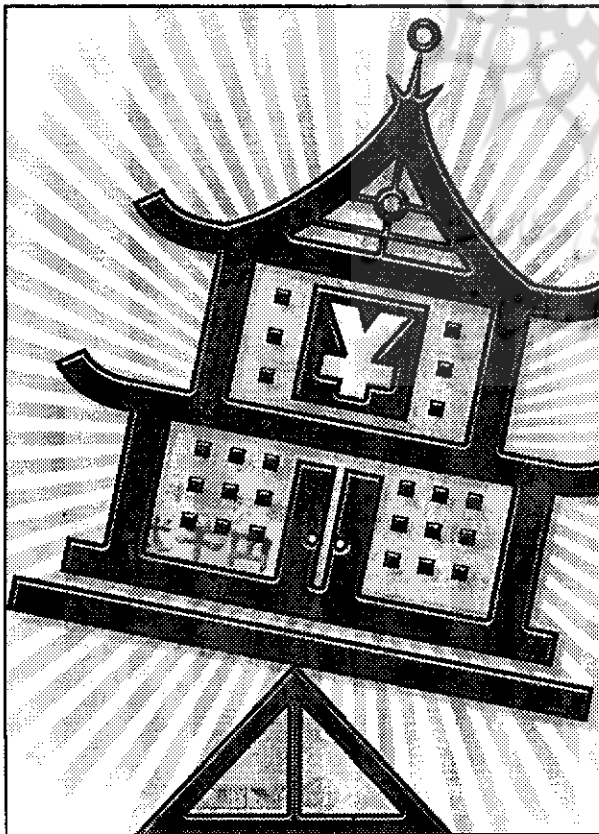
آیا اصلاً به طرح این مقوله باور داریم؟

ما در بسیاری از واحدهای صنعتی مان به دنبال اجرای نظام پیشنهاد هستیم. ابزار ما بعضاً تعدادی از مدیران و سرپرستانی

"چرا در کشوری مثل ژاپن آموزش محور توسعه است و حال آن که ما صنعت را محور کرده‌ایم، و چگونه است که مجلس ژاپن تأکید دارد که سهم بودجه آموزش از درآمدهای ناخالص ملی، در دوره‌های پیش دبستانی و دبستانی بیش از دوره‌های دیگر باشد و در این راستا، وزارتخانه مربوطه نظارتی مستمر بر نوع هزینه شدن آن در گردش کار مدارس و معلمان آن داشته، نحوه اداره و تربیت فرزندان‌شان در آن دوره‌ها را نیز زیر مهمیز نظر دارد.

هستند که اصلاً برای این کار تربیت نشده‌اند و اندیشه این است و جز این نیست، همه احوال و سکنات آنها را در خانه و کارخانه تحت الشعاع خود قرار داده است. افرادی که اصلاً فلسفه تسهیم در مدیریت را باور ندارند. و لذا در روابط ایشان با همکاران و حتی افراد خانواده‌شان، جایی برای شنیدن پیشنهاد یا نظر دیگران حس نمی‌کنی. "در مقوله کیفیت نیز همان داستان به گونه‌ای دیگر نوشته شده و مهر استاندارد وطن نیز به هیچ ملاحظه‌ای، ابزار دست شده و برچسب نوع خارجی آن هم بعضاً وسیله‌ای برای فریب کیفی جامعه" به نظر می‌رسد که این سناریو برای سایر مقوله‌های مدیریت - در صورتی که باور و اعتقادی به راه و هدف نباشد - می‌تواند اتفاق بیفتد. اما آنها برای وجدان شدن این ابواب مدیریت، آنها را از همان کودکی مشق می‌کنند. دانش‌آموزان ژاپنی کیف‌های مدرسه را بر اساس همان

از راه اختلاف بین مدیران و همکاران، مدیریت خود را ادامه می‌دهد و در هر زمانی که فرصت پیدا کند بخشی از سازمان را "توسری خور" معرفی می‌نماید و کوچک می‌شمارد و یا به قشری خاص توجه دارد و نسبت به دیگران آن چنان اهمیت نمی‌دهد، و بالاخره هر کس و هر همکاری را که اراده کند اخراج یا معلق می‌کند، در مقایسه با مدیر دیگری که شایستگی مدیریت سازمان را دارد و سعی می‌کند با مشارکت همکاران به آن نظریه مدیریتی که با فلسفه‌ای عمیق به آن معتقد است روح جمعی بخشیده و با رفع موانع و اشکالات، آن را در سازمان جریان دهد و همکاران سازمان را بندگان خدایی می‌داند که دارای استعداد و هوش نهفته هستند و همواره می‌تواند از ایشان پیشنهادهاى مطلوب دریافت کند، و نیز در جهت هم دلی بین مدیران و کارکنان قدم برداشته و مدیریتش را در سازمان درونی کرده و همگان را به حق به سازمان وفادار و علاقه‌مند کند و در هر زمانی که فرصت حاصل شود، بخشی از سازمان را با معیارهای مشخص تشویق و یا مورد سؤال قرار دهد و در رفتار مدیریتی، قشری خاص را به دلیل نزدیکی (قومی - زبانی -



بهایى نظم "۵ اس" مرتب می‌کنند و نیز میزبانان را نظام می‌دهند. جلسات صبحگاهی در مدارس، بعدها در واحدهای صنعتی و نیز مراکز اداری و خدماتی، به صورت نشست‌های کنترل کیفیت در ابتدای هر روز، تکرار می‌شود. آنها به صورت طبیعی این باب‌ها را در رفتارهای درسی و تحصیلی خود تمرین و تجزیه می‌کنند. عادت‌ها زمانی که نتایج و محصولات خود را عرضه می‌دارد، به باورهای تبدیلی می‌گردد که سراسر عمر ایشان را در محیط کاری‌شان پوشش می‌دهد. اینجانب در فرصت‌هایی که دست می‌داد به میان خانواده‌های‌شان نیز می‌رفتم. در آن مکان‌ها نیز نظم و نظام، حضور خود را حفظ کرده بود. در یکی از آن فرصت‌ها، میزبان، یک مهندس ژاپنی بود که نقل می‌کرد: "در جهت پیاده کردن روش‌های خاص مدیریت در محیط کارخانه، ابتدا از همکاران می‌خواهم که آن برنامه‌ها را در منازل خود و در میان خانواده‌های‌شان پیاده کنند و بعد در نشست‌های صبحگاهی گزارش آن را به همکاران‌شان بدهند. به زعم ما، کارگر و سرپرستی که مثلاً حلاوت اجرای "۵ اس" را در میان خانواده خود و در منزلش چشیده باشد، قطعاً پیگیر اجرا و پیاده شدن آن در محیط کارخانه نیز خواهد بود. ما این تمرین‌ها را از دوران تحصیل آغاز می‌کنیم. در منازل خود آن را دوباره تجربه و تمرین می‌کنیم و بعد اوج شکوفایی و اجرای آن را در واحدهای صنعتی مان و نیز بخش‌های اداری - خدماتی مان، مشاهده می‌کنیم. از نظر ما، یک مسئول و مدیر زمانی می‌تواند کیفیت جامع را در کارخانه و یا در محل کار خود پیاده کند که نوعی از آن را در وجود خود و در میان خانواده‌اش نیز اجرا کرده باشد. مدیری که برای آینده خویش و فرزندانش برنامه ندارد و به آموزش و تربیت خود و اعضای خانواده‌اش بهایی نمی‌دهد، چگونه می‌تواند خالق انگیزه و حرکت در محیط کاری‌اش باشد؟

ماهانمه توسعه مدیریت در شماره‌های اخیر خود، چهره عربان از مدیریت را که در بعضی از سازمان‌ها، واحدهای تولیدی و مراکز خدماتی در کشورمان می‌توان سراغ گرفت، چنین ترسیم می‌کند:

"سازمانی که مدیرش شایستگی مدیریت نداشته باشد و ادعای مدیریت برتر را نیز دارد، از طرفی نگاهش و عملش با همکاران همچون ماشین‌های بی‌احساس و فکر است و همواره

خونی و...) مورد توجه قرار نمی‌دهد، بلکه ویژگی‌های رفتاری و گروهی و سازمانی که موجب پیشرفت سازمان می‌شود را مورد تشویق قرار داده و ارتقا می‌دهد و اگر همکاری را اخراج یا معلق

یا به سازمانی دیگر منتقل می‌کند،

دلیل قانع‌کننده‌اش برای سازمان از قبل روشن است، همچنین تمامی همکاران واقفند که چه رفتار یا عملکردی موجب تشویق و برعکس چه رفتار و عملکردی موجب عدم تشویق یا احیاناً تنبیه می‌شود، آیا این دو مدیر هر دو به یک صورت سازمان را به پیش خواهند برد؟

فوق اساسی در عملکرد این دو

بینش و تفکر، عدالت و قسط در سازمان یا بی‌عدالتی و نابرابری در سازمان است.

این نقل‌عریان را از آن رو در انتهای این مقاله آورده‌ایم تا تأکید شود که "پله‌ها را از بالا باید جارو کرد"

در تمامی لحظات بازدید از واحدهای آموزشی، تربیتی، صنعتی و خدماتی در ژاپن، حضور مؤثر و پایدار مدیریت را در جای جای آن مراکز حس و مشاهده می‌کنی. مدیریتی حاضر و دلسوز به منافع ملی و مؤمن به مسئولیتی که قبول کرده است.

در آن صحنه نخست که در احوال آن کودک آمد، مادرش را می‌بینی که اداره و مدیریت او را مسئولانه عهده‌دار است و در

تمامی لحظات رشد و تربیت کودک خود، حاضر و ناظر است، یا در دبستانی که قصه بازدید آن آمد، مدیریت را حاضر، فعال و مسئول می‌بینی و نیز در آن واحد صنعتی که شرحش رفت.

"همه معضلات و مشکلات ما از سوی مدیریت‌ها در سازمان‌ها، کارخانجات و مراکزی است که شأن وجود و حضورشان برای خدمت به جامعه تعریف شده، اما برخی از آنها تنها موردی که اصلاً در خیالاتشان نیست، پرداختن به همین معناست!"

ما افرادی را به نام مدیر در بخش‌های تولیدی و خدماتی مان در کشور داریم که فاقد کارآیی لازم حتی برای آغازخانه و کاشانه خود هستند. بی‌برنامگی، خودمحوری، منافع شخصی و عدم حضور شایسته در مکانی که برای اداره آن حقوق و مواجب

می‌گیرند، از شاخص‌های وجودی این مدعیان است. ما تعدادی از این مراکز ملی - تولیدی را به کسانی سپرده‌ایم که از خود هیأتی به ظاهر ذوفنون ساخته‌اند. مثنی آدم گرفتار که انتظار اداره و

خدماتی‌مان در کشور داریم که فاقد کارآیی لازم حتی برای اداره خانه و کاشانه خود هستند. بی‌برنامگی، خودمحوری، منافع شخصی و عدم حضور شایسته در مکانی که برای اداره آن حقوق و مواجب می‌گیرند، از شاخص‌های وجودی این مدعیان است. ما تعدادی از این مراکز ملی - تولیدی را به کسانی سپرده‌ایم که از خود هیأتی به ظاهر ذوفنون ساخته‌اند. مثنی آدم گرفتار که انتظار اداره و مدیریت را هم از ایشان داریم!

مدیریت را هم از ایشان داریم!

خواجه آخر یک زمان بیدار شو

از حیات خلق برخوردار شود

نیک بنگر ما نشسته می‌رویم

همی نبینی قاصد جای نویم

پس مسافر آن بودای چه پرست

که مسیر و روش در مستقبلت

۱. بنیاد ژاپن (JAPAN - FOUNDATION) از مهمترین مراکز فرهنگی در ژاپن است

که زیر نظر دولت آن کشور اداره می‌شود و وظیفه آن بسط ارتباطات فرهنگی - آموزشی بین ژاپن و کشورهای دیگر است.

۲. مجموعه تجارب ژاپنی‌ها در تربیت و آموزش فرزندان‌شان در دوره‌های

پیش‌دبستانی و مراکز ابتدایی، در کتاب "آموزش قلب‌ها و اندیشه‌ها" اثر دکتر لوئیس

از انتشارات دانشگاه کمبریج آمده که تحفه سفر اخیر به ژاپن بود و در حال برگردان به

فارسی، تاهدیبه‌ای باشد برای همه دلسوخته گان‌وادی تعلیم و تربیت در کشورمان، ان‌شاء... (م).

۳. ماهنامه توسعه مدیریت، مقاله رشد و سقوط سازمان‌ها، محمدعلی مهدوی،

شماره ۸ آذرماه ۱۳۷۸.

۴. در مقاله "جنبه‌های انسانی مدیریت" که از مجله HARVARD - BUSINESS

REVIEW دسامبر ۹۶، استخراج و به فارسی برگردانده شده و در فصلنامه‌ای صنعت

لاستیک ایران در شماره بهار اسال آن آمده، به این معضلات مدیریت بطور وسیع

پرداخته شده است. (م)