

# مدیریت تطبیقی - مورد ژاپن

سعید خاک‌ره آل محمد

دانشجوی دوره دکتری در کشور ژاپن

## چکیده مقاله

اقتصادی، اجتماعی و سیاسی خود برسد. به همین دلیل، لزوم استفاده از تجربه کشورهای موفق در زمینه‌های متفاوت اهمیت بسیاری دارد. یکی از زمینه‌های بسیار مهمی که باید در آن انتقال تجربیات صورت بگیرد، چگونگی اداره سازمانهاست، اما به دلیل تفاوت‌های فرهنگی و ملی، انتقال تجربه‌های کاربردی از تئوریهای مدیریت در یک کشور به کشورهای دیگر به سادگی میسر نیست. مدیریت تطبیقی ابزار مناسبی را برای انتقال صحیح این تجربه‌ها فراهم می‌آورد. مطالب این مقاله با کمک مدیریت تطبیقی و تحقیقاتی، که با استفاده از آن انجام پذیرفته، ارائه می‌شود.

کشور ژاپن به عنوان الگویی موفق برای انتقال شیوه‌های مدیریت برای کشورهای جهان، اعم از توسعه یافته و یا در حال توسعه، اهمیت زیادی دارد. در کشور ما نیز تکنیکهای مدیریت ژاپنی مورد توجه زیادی قرار گرفته، اما متأسفانه بعضی از این برداشتها ناقص و کورکورانه و بدون آگاهی کامل از وضعیت مناسب برای استفاده کارآمد از آنها صورت گرفته است. امید می‌رود این مقاله بتواند به گونه‌ای ریشه‌ای، تصویری واقعی از مدیریت ژاپنی و سرچشمه‌های آن را در اختیار علاقه‌مندان قرار دهد تا بتوانند از امکانات خود به بهترین شکل در جهت هدفهای سازمانی خود بهره‌گیرند.

## تئوری مدیریت تطبیقی<sup>۱</sup>

تطبیقی، بررسی عوامل به منظور مشاهده و کشف همانندیها و تفاوت‌های میان آنهاست.<sup>۲</sup> ما در زندگی روزمره خود به تحلیلهای تطبیقی متعددی در میان سازمانها دست می‌زنیم؛ برای مثال می‌توان به بررسیهای مربوط به انتخاب محل کار و محل تحصیل اشاره کرد. در این تطبیقها ما سازمانها را بر حسب عوامل متعددی همچون میزان حقوق، پرستیژ سازمان، امکان رشد و نزدیکی به محل زندگی یا کیفیت آموزشی، شهریه، شهرت دانشگاه و تعداد دوستانی که در آنجا به تحصیل مشغولند، با یکدیگر مقایسه می‌کنیم، اما مدیریت تطبیقی با دیدگاهی جامع‌تر و با استفاده از رویکردهای اقتضایی و سیستمی به بررسی مسایل مدیریت می‌پردازد. به طور کلی مدیریت تطبیقی، بررسی همانندیها و تفاوت‌های موجود در چگونگی اداره سازمانهای بازرگانی دولتی در میان یا درون انواع فرهنگها و ملتها در جهت تعمیم و انتقال تئوریا و تجربه‌های مدیریتی است.

در مقاله ابتدا تعریف مدیریت تطبیقی، اهمیت آن و رویکردهای مدیریت تطبیقی و سپس جایگاه و ریشه‌ها و ارزشهای فرهنگ ژاپنی مطرح شده است و در آخر به مدل‌های مدیریت ژاپنی شامل مدیریت آینده‌ها، مدیریت ایستا و ابزارها، مدیریت انسانها پرداخته شده است.

## واژه‌های کلیدی

مدیریت تطبیقی - رویکردهای مدیریت تطبیقی - استخدام مادام‌العمر - دوایر کنترل کیفیت - چرخش شغلی - ارزشیابی - آموزش ضمن کار - سیستم حقوق و ارتقاء مبتنی بر ارشدیت - روشهای تصمیم‌گیری مشارکتی و مقلدانه.

## مقدمه

امروزه هیچ کشوری نمی‌تواند به تنهایی به هدفهای گوناگون

## انواع مدیریت تطبیقی

می‌توان دو نوع اصلی مدیریت تطبیقی را تشخیص داد:

الف - فرهنگی

۱- مدیریت تطبیقی درون فرهنگی بازرگانی / دولتی

۲- مدیریت تطبیقی برون فرهنگی<sup>۳</sup> بازرگانی / دولتی

ب - ملی

۳- مدیریت تطبیقی درون کشوری بازرگانی / دولتی

۴- مدیریت تطبیقی برون کشوری<sup>۴</sup> بازرگانی / دولتی

بسیاری از ملتها یک فرهنگ دارند اما با مرزهای مصنوعی و توسط کشورهای استعمارگر به چندین گروه تقسیم شده‌اند؛ برخی از کشورهای دیگر، همچون شوروی سابق، هستند که درون یک کشور فرهنگهای متفاوتی دیده می‌شود؛<sup>۵</sup> پس ممکن است یک ملت شامل چندین فرهنگ باشد و یا یک فرهنگ در چندین کشور وجود داشته باشد.

در اغلب تحقیقات علاوه بر عوامل فرهنگی به عناصر سیاسی - حقوقی و اقتصادی - اجتماعی نیز توجه می‌شود؛<sup>۱</sup> در نتیجه همه تحلیل‌های تطبیقی از نوع فرهنگی نیست بلکه بعضی از آنها جنبه ملی هم دارد. همچنین بعضی از انواع تحلیل‌های تطبیقی میان سازمانهای درون یک فرهنگ، مثلاً آسیای شرقی، یا میان فرهنگهای گوناگون، برای مثال آسیای شرقی و انگلو-آمریکایی، انجام می‌پذیرد. از سوی دیگر، بعضی دیگر از تحلیل‌های تطبیقی میان سازمانهای درون یک کشور، مانند آمریکایی یا میان کشورهای گوناگون، مانند آمریکا و ژاپن، صورت می‌گیرد. می‌توان انواع تحلیل‌های تطبیقی را بر حسب اینکه برای سازمانهای بازرگانی (با هدف کسب سود) و یا دولتی (با هدف کسب منافع عمومی) انجام می‌شود، تقسیم‌بندی نمود. در دسته اول، اغلب تحلیلها برای افزایش کارآمدی سازمانهای بخش خصوصی یا شرکتهای چند ملیتی<sup>۷</sup>، و در دسته دوم، تحلیلها با هدف افزایش کارآمدی نظام اداری حاکم، یعنی وزارتخانه‌ها، انجام می‌شود.

تأکید ما در این مقاله بر بررسی انواع دوم و چهارم مدیریت تطبیقی، آن هم در بخش بازرگانی با توجه خاص به سیستم مدیریت ژاپنی است.

اهمیت مدیریت تطبیقی

دلایل زیادی برای مطالعه مدیریت تطبیقی وجود دارد که در ذیل

به بررسی آنها می‌پردازیم:

۱- اهمیت مدیریت تطبیقی از نظر بریزلین<sup>۸</sup>

۱-۱- افزایش دامنه متغیرها برای حمایت از یک تئوری

۱-۲- پیدا کردن متغیرهایی که در یک کشور وجود ندارند.

۱-۳- جلوگیری از تأثیر متغیرها بر هم

۱-۴- فرصت مطالعه رفتار در محیط وقوع آن و سنجش تأثیر

آن عوامل

۲- اهمیت مدیریت تطبیقی از نظر ناث<sup>۹</sup>

۱-۲- به هم پیوستگی زندگی اقتصادی در جهان امروز و در نتیجه لزوم فعالیت در صحنه بین‌المللی

۲-۲- غیرقابل اجتناب بودن استفاده از اندازه‌گیرها و

ارزیابیهای تطبیقی به دلیل روابط میان عناصر گوناگون

۲-۳- افزایش درک ما از فرهنگهای دیگر

۲-۴- گسترش دانش با افزایش دامنه متغیرهای مورد مطالعه

در مورد پدیده‌های خاص سازمانی یا مدیریتی

۲-۵- کمک به افراد برای شناخت بهتر فرهنگ و محیط خود

۳- اهمیت مدیریت تطبیقی از نظر فوکودا<sup>۱۰</sup>

۳-۱- جامعیت و گسترش دادن<sup>۱۱</sup> تئوریهای مدیریت به

فرهنگها و کشورهای دیگر

۳-۲- افزایش قابلیت انتقال<sup>۱۲</sup> دانش مدیریت به فرهنگها و

کشورهای دیگر

۴- اهمیت مدیریت تطبیقی از نظر هیدی<sup>۱۳</sup>

۴-۱- تأثیر موفقیت نظام اداری یک کشور به کشورهای دیگر

۴-۲- فراهم آوردن امکان استفاده از تجربه کشورهای دیگر

برای اصلاح نظام اداری یک کشور در جهت تحقق

توسعه اقتصادی و اجتماعی آن.

رویکردهای مدیریت تطبیقی<sup>۱۴</sup>

مطالعه مدیریت تطبیقی به عنوان یک نظام علمی، پس از جنگ جهانی دوم و در حدود سالهای ۱۹۶۰ به وجود آمد. در این مدت تلاشهای گوناگونی برای ایجاد اصول مفهومی مورد نیاز برای بررسی و توصیف همانندیها و تفاوتها، میان فرهنگهای گوناگون انجام پذیرفته است. این تلاشها به اندازه‌ای گونه‌گون است که «شول هامر» نام جنگل تئوری مدیریت تطبیقی بر آن گذاشته است<sup>۱۵</sup>؛ به همین دلیل در ذیل انواع رویکردهایی را که برای

قیق و پژوهش در زمینه مدیریت تطبیقی وجود دارد، از نظر شمندان گوناگون بررسی می‌کنیم:

۱- رویکرد جامع‌گرایی: با توجه به این رویکرد، میان ایران در فرهنگهای گوناگون تفاوت‌های اصلی اندکی وجود دارد و ثوریه‌ها و رویه‌های مدیریت به سادگی از یک فرهنگ به هنگهای دیگر قابل انتقالند؛ بنابر این همانندیهای این فرهنگها تفاوت‌های آنها بیشتر است. ۱۷

۲- رویکرد توسعه اقتصادی: این رویکرد برای اولین بار سبط هاریسون و مایرز<sup>۱۹</sup> در سال ۱۹۵۹ طرح شد. فرض اصلی ن رویکرد آن است که داده‌های مدیریتی در کسب توسعه سریع تصادی و صنعتی نقش مهمی دارد. مدل اساسی این دو دانشمند، هار مرحله را برای انتقال جامع از سیستم کشاورزی - فئودالی به ضعیف صنعتی - دموکراتیک در نظر می‌گیرد. فلسفه مدیریت در مرحله از توسعه اقتصادی شکل خاصی به خود می‌گیرد و رانجام، سیستمهای مدیریت به سوی فلسفه مدیریتی مشارکتی ادیمکراتیک (ثوری Y) سوق داده می‌شوند.

۳- رویکرد محیطی: <sup>۲۰</sup> فارمر و ریچمن در ۱۹۶۵ این رویکرد مطرح کردند. <sup>۲۱</sup> فرضیه اساسی این رویکرد آن است که ثربخشی مدیریتی تابعی از عوامل محیط خارجی همچون جتماعی - فرهنگی، سیاسی - قانونی، اقتصادی و آموزشی است

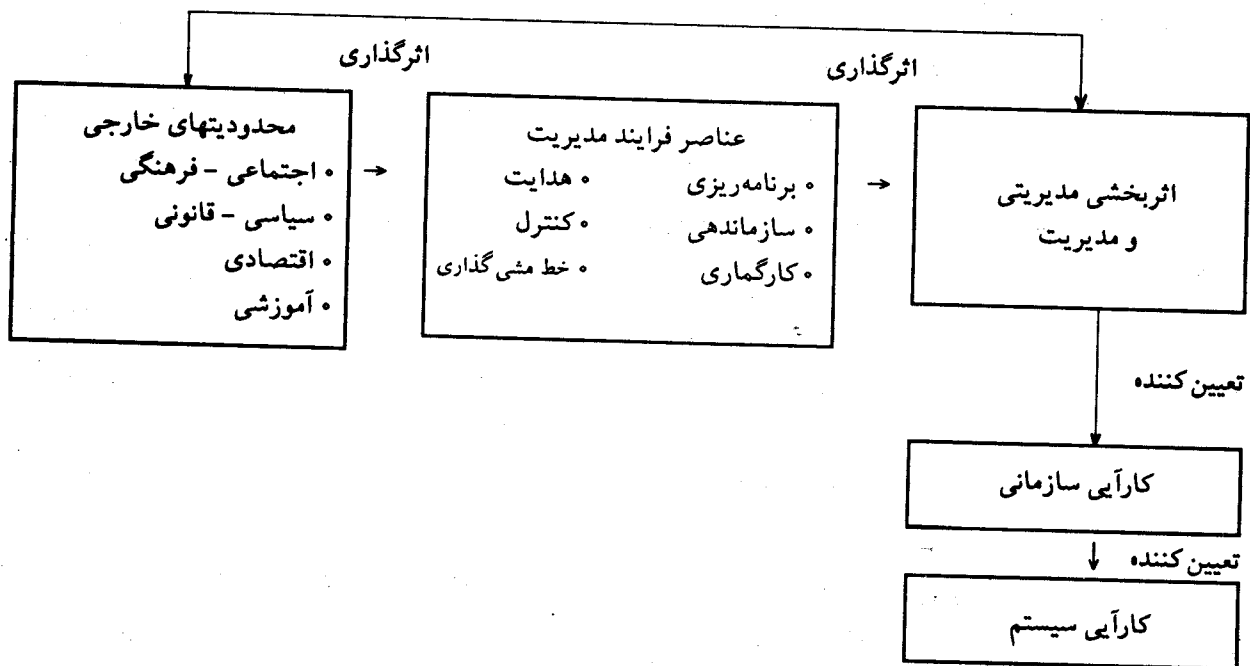
(شکل شماره ۱). این رویکرد نسبت به کار هاریسون و مایرز از چارچوب گسترده‌تری برخوردار است و به عوامل غیراقتصادی نیز توجه دارد.

۴- رویکرد رفتاری: <sup>۲۲</sup> مفروض اصلی این رویکرد آن است که رویه‌ها و اثربخشی مدیریت تحت تأثیر متغیرهای فرهنگی، همچون نگرشها، باورها، نظام ارزشی، الگوهای رفتاری، فلسفه‌های مدیریت و مواردی از این قبیل است. مطالعات دیویس<sup>۲۳</sup> در این زمینه قابل توجه است.

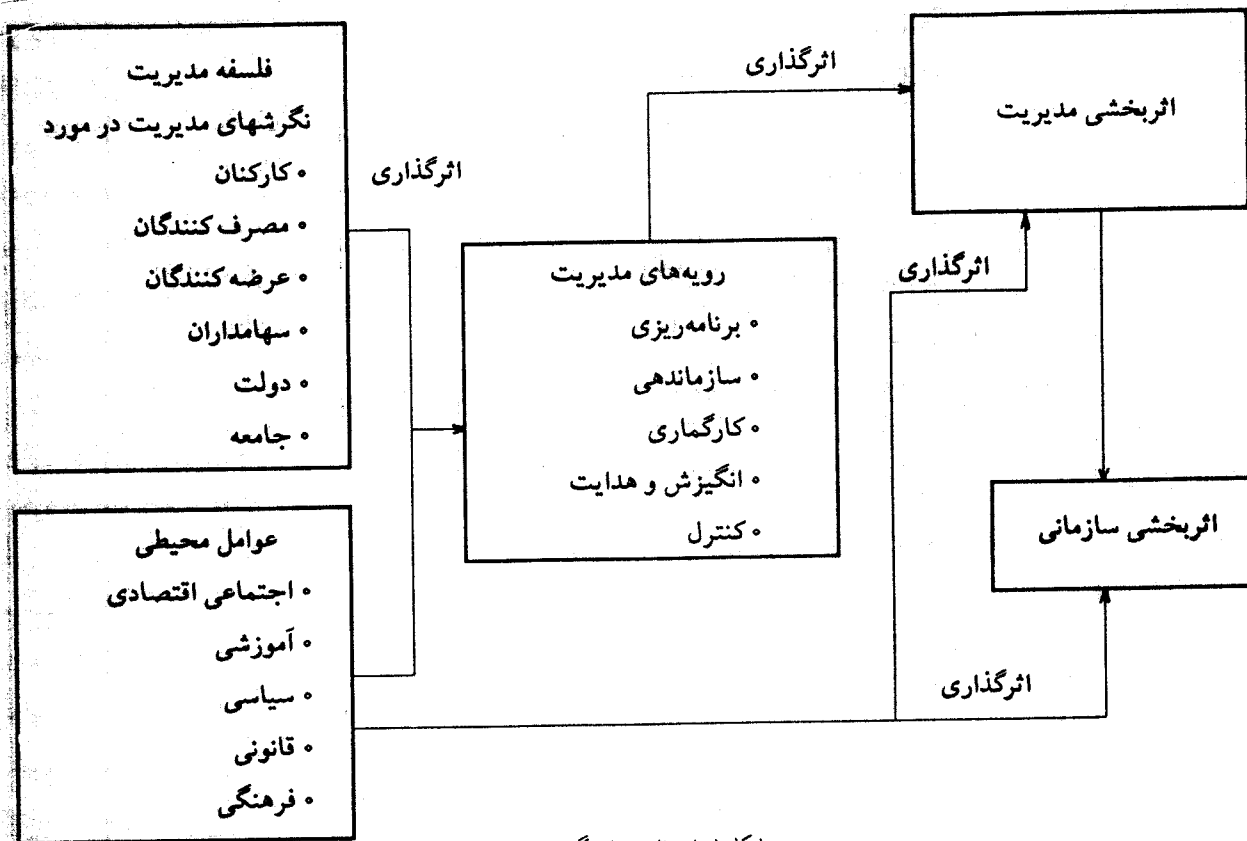
۵- رویکرد سیستمهای باز: <sup>۲۴</sup> تحقیقات نگاندی و پراساد اساس چنین رویکردی را تشکیل می‌دهد. تأکید اصلی این رویکرد بر تعامل میان سازمان و محیط در چارچوب مدل سیستمهای باز است. شکل شماره ۲ مدل مدیریت تطبیقی نگاندی و پراساد را نشان می‌دهد. <sup>۲۵</sup>

۶- رویکرد فرهنگی: <sup>۲۶</sup> هدف اصلی این رویکرد در نظر گرفتن فرهنگ به عنوان متغیری مستقل برای توصیف تفاوت‌های موجود در رویه‌های مدیریت میان کشورهای گوناگون است. شکل شماره ۳ با توجه به چنین دیدگاهی ترسیم شده است. <sup>۲۷</sup>

۱-۶- رویکرد عوامل مشترک فرهنگی: <sup>۲۸</sup> این رویکرد مبتنی بر شناخت فهرست جامعی از عناصر فرهنگی مشترک برای همه



شکل شماره ۱ - مدل فارمر و ریچمن



شکل شماره ۲ - مدل نگاندی و پراساد

فرهنگهاست. بر اساس این تئوری، فرصتها را باید برحسب هر یک از این متغیرها بررسی کرد تا بتوان همانندیاها و تفاوتها را میان آنها را شناخت. مطالعات واتیلی و انگلند<sup>۲۹</sup> با چنین هدفی انجام شده است.

۲-۶- رویکرد نظامهای ارزشی: شاید یکی از روشهای بالقوه مفید و مناسب طبقه بندی فرهنگها تأکید بر نظامهای ارزشی آنها باشد. به عقیده عده ای از دانشمندان تطبیقی، تفاوت چندانی بین مفهوم فرهنگ و مفهوم ارزشها نیست به گونه ای که حتی در جمله های خود از گفته هایی همچون «ارزشهای مدیریتی به عنوان انعکاسی از فرهنگ» استفاده می کنند. به طور کلی بر اساس این رویکرد، ارزشها از فرهنگی به فرهنگ دیگر تفاوت می کند و باید نیمرخ<sup>۳۱</sup> ارزشی خاصی را برای هر فرهنگ تدوین کرد. مطالعات راکیچ<sup>۳۲</sup> برای ایجاد ابزار اندازه گیری ارزشهای فرهنگی اهمیت بسیاری دارد.

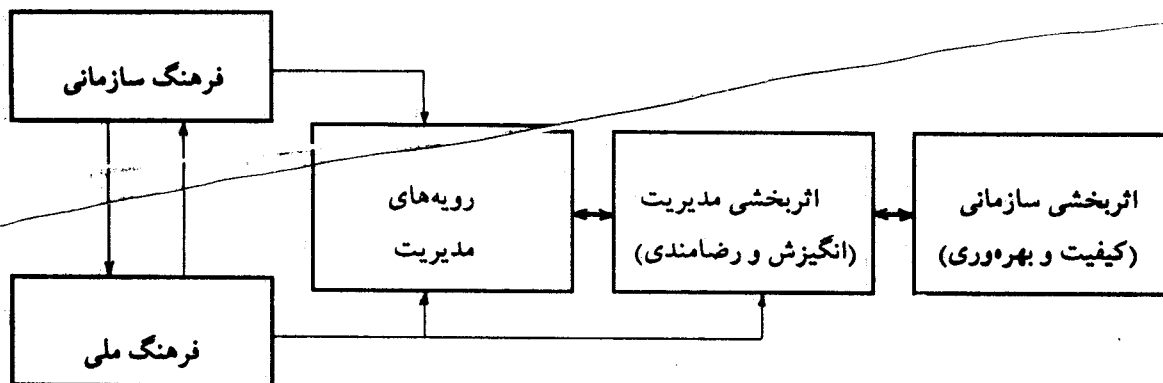
#### جایگاه فرهنگ ژاپنی در فرهنگ جهانی

همان گونه که در مباحث قبل بیان شد، فرهنگ، تأثیر غیرقابل انکاری بر شیوه مدیریت در هر کشور دارد. بنابر این شناخت فرهنگ کشوری که می خواهیم، تئوریهای مدیریت را از آنجا وارد کنیم، اهمیت بسیاری دارد. بررسیهای متعددی برای تعیین جایگاه فرهنگی کشور ژاپن در میان سایر کشورهای جهان انجام شده است. یکی از این مطالعات، تحقیقاتی است که هافستد انجام داده است.<sup>۳۵</sup> وی چهار بُعد را برای هر فرهنگی تعریف کرد

۳-۶- رویکرد سیستمها: یکی دیگر از روشهای تحلیل تفاوتها و همانندیهای فرهنگی استفاده از رویکرد سیستمهاست. در این رویکرد به فرهنگ به عنوان یک سیستم، که شامل

۳-۶- رویکرد سیستمها: یکی دیگر از روشهای تحلیل تفاوتها و همانندیهای فرهنگی استفاده از رویکرد سیستمهاست. در این رویکرد به فرهنگ به عنوان یک سیستم، که شامل

۳-۶- رویکرد سیستمها: یکی دیگر از روشهای تحلیل تفاوتها و همانندیهای فرهنگی استفاده از رویکرد سیستمهاست. در این رویکرد به فرهنگ به عنوان یک سیستم، که شامل



شکل شماره ۳ - مدل فوکودا

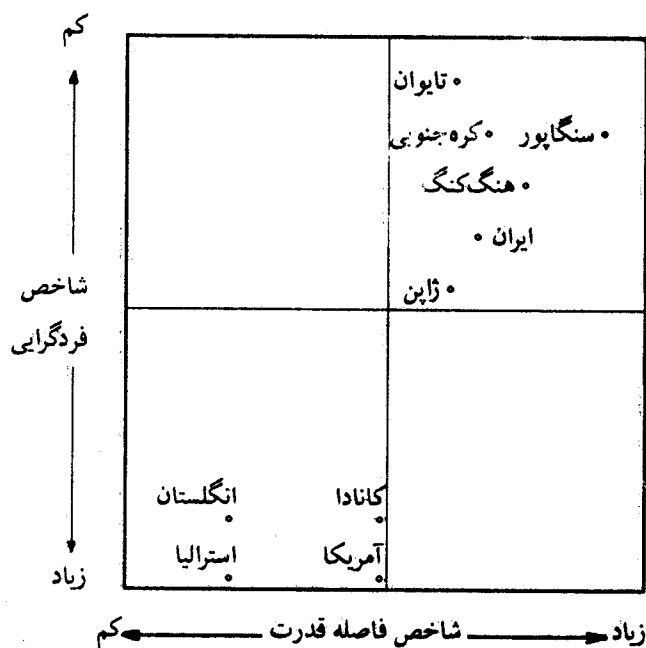
همانطور که در شکل شماره ۴ آمده است، جوامع آسیای شرقی (شامل ژاپن، کره جنوبی، تایوان، هنگ کنگ و سنگاپور و ایران) در ربعی که با فاصله قدرت زیاد و فردگرایی کم مشخص می‌شود، قرار گرفته‌اند؛ در صورتی که همه جامعه‌های انگلو آمریکایی (شامل آمریکا، انگلستان، استرالیا و کانادا) در مقابل آنها قرار گرفته‌اند. علت وجود چنین خانواده‌های فرهنگی، ناشی از تأثیر ارزشهای فرهنگی بر رفتار مردم این کشورهاست. از همین جا می‌توان نتیجه گرفت که رویه‌های مدیریت نیز برای هر خانواده فرهنگی متفاوت است؛ برای مثال آن دسته از ثوریه‌های انگیزش که در محیط انگلو-آمریکایی توسعه یافته است، باید با تغییراتی برای آسیای شرقی مورد استفاده قرار گیرد.

#### ریشه‌های فرهنگ ژاپنی

فرهنگ ژاپنی سابقه و ریشه‌ای بس طولانی دارد. فرهنگ ژاپنی از زمانی به وجود آمده که مردم این مجمع‌الجزایر از یک زبان استفاده کردند. با توجه به مطالعات انسانشناس معروف ژاپنی، ایشیدا ایچیرو<sup>۴۰</sup> سابقه زندگی در ژاپن حداقل به دوره یائویی<sup>۴۱</sup> (از ۲۰۰ سال قبل از میلاد تا ۲۵۰ سال پس از آن) باز می‌گردد. تحقیقات وی حکایت می‌کند که انسان یائویی به شکل اصلی ژاپنی مدرن صحبت می‌کرده است. اگر فرضیات ایشیدا صحیح باشد، خصوصیات و شخصیت فرهنگ ژاپنی که امروزه وجود دارد، در دوره یائویی شکل گرفته است. تحقیقات انجام شده نشانی از پدرسالاری یا مادر سالاری آن جامعه ارائه نمی‌دهد؛ حتی مشخص نیست که آنها از کجا به ژاپن آمده‌اند، اما می‌دانیم که در این جزیره برنج کاشتن و در روستا زندگی می‌کردند. بعدها

که عبارتند از:

- فردگرایی<sup>۳۶</sup> گونه‌ای از تفکر اجتماعی که بر اساس آن از افراد انتظار می‌رود مسئولیت نگهداری خود و خانواده خویش را برعهده گیرند.
- پرهیز از عدم اطمینان<sup>۳۷</sup> میزان احساس خطر و تهدید جامعه از وضعیت نامطمئن و نامشخص و تلاشی که برای دوری از این وضع، صرف می‌کند.
- فاصله قدرت<sup>۳۸</sup>: میزان پذیرش توزیع نابرابر قدرت در نهادها و سازمانها توسط جامعه.
- خود سالاری<sup>۳۹</sup>: ارزشهای حاکم بر جامعه از نوع ارزشهایی است که در شخصیت مردان وجود دارد.



شکل شماره ۴ - مقیاس فاصله قدرت و فردگرایی

این قوم با کره‌ای‌ها در غرب و جومان‌ها<sup>۴۲</sup> که در هونشوی شرقی زندگی می‌کردند، روابط نزدیکی برقرار کردند. به طور کلی معاملات میان اقوام گوناگون ژاپنی با یکدیگر و با سایر کشورها فرهنگی را به وجود آورد که امروزه به عنوان فرهنگ ژاپنی شناخته می‌شود و مردم ژاپنی سخت بدان پایبندند.<sup>۴۳</sup>

### ریشه‌های مدیریت ژاپنی

مدیریت ژاپنی به سبک امروزی، پیشینه زیادی دارد. از نظر یاماها<sup>۴۴</sup> مدیریت به سبک امروز ژاپنی بر سیستم ارشدیت<sup>۴۵</sup> مبتنی است که همیشه در ژاپن وجود داشته است، اما در دوره توکاگاوا<sup>۴۶</sup> (۱۸۶۸-۱۶۰۳) بدان تحکیم بخشیده شد. در این دوره، کارکنان فروشگاه‌های خرده‌فروشی بزرگ و عمده‌فروشان به رده‌های کاملاً مشخصی تقسیم شده بودند که عبارت بود از: دچی<sup>۴۷</sup> (کارکنان معمولی)، تدا<sup>۴۸</sup> (سرپرستان)، ساتو<sup>۴۹</sup> (رییس بخش) و اباتو<sup>۵۰</sup> (مدیران اداره) و یادو-یری<sup>۵۱</sup> (مدیرعامل) و نانوکه<sup>۵۲</sup> (رییس فروشگاه یا شرکت). در کارخانه هانیز سه رده وجود داشت: کازو<sup>۵۳</sup> (شاگرد)، شوکو-نین<sup>۵۴</sup> (کارگر مزدور) و شوکو- چو<sup>۵۵</sup> (سرکارگر).

البته چنین سلسله مراتبی در طول سالهای بعد دستخوش تحولاتی گردید، اما مفهوم سیستم ارشدیت به هیچ وجه از بین نرفت. امروزه در یک شرکت ژاپنی دو گروه نیروی کار وجود دارد: گروه اولیه<sup>۵۶</sup> شامل تازه واردانی که هنوز در جامعه شرکت پذیرفته نشده‌اند. آنها زمانی مورد پذیرش واقع می‌شوند که دقیقاً غربال و آزمون شوند و آموزشهای لازم را در زمینه‌های اخلاقی و روحی بیاموزند. تا زمانی که آنها در گروه اول باشند، احتمال اخراج آنها وجود دارد، اما به محض اینکه وارد گروه عملیاتی<sup>۵۷</sup> شوند با هر شکستی احتمال اخراج آنها وجود نخواهد داشت. افراد زمانی که در این گروه قرار گیرند مشمول سیستم ارشدیت می‌شوند.<sup>۵۸</sup> همچنین در چنین نظامی نقش رییس شرکت همانند دوران شوگان و لردهای فتودال استانی است؛ بدین معنا که رؤسای سازمانها نقش کشیش شینتو را بازی می‌کنند که به واحدهای سازمانی تحت نظر خود سرکشی می‌کند.

### زیربنای فرهنگی مدیریت ژاپنی

حال که با ریشه‌های فرهنگ ژاپن آشنا شدیم، بهتر است با

تأثیرات آن بر مدیریت ژاپنی نیز آشنا گردیم. به طور کلی تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد که دو عامل فرهنگی گروه‌گرایی<sup>۵۹</sup> و روابط عمودی<sup>۶۰</sup> زیربنای مدیریت ژاپنی، عناصر آن را به هم پیوند زده است. اهمیت گروه‌گرایی ناشی از دو علت است: اول مکاتب فلسفی شرق همچون تائوئیسم<sup>۶۱</sup> و زین بودائیسم<sup>۶۲</sup> که بر دیدگاه کل‌گرایی به جامعه تأکید بسیاری دارند.<sup>۶۳</sup> دوم طرز تفکر خاصی که در دوره یائویی در دو هزار سال پیش برای تأکید بر گروه‌گرایی وجود داشت.

دو واژه «ای»<sup>۶۴</sup> و «مورا»<sup>۶۵</sup> مفاهیم کلیدی هستند که در توضیح پدیده گروه‌گرایی در سازمانهای ژاپنی اهمیت فوق‌العاده‌ای دارند. «ای» خواهان قربانی کردن منافع فردی برای رفاه گروه است. این واژه با رشد طبقه سامورایی<sup>۶۶</sup> و تلاش خانواده‌های نظامی برای بقا در قرون وسطی ژاپن همراه بود. «ای» گروهی بود که حق کشاورزان را از زورمندان می‌گرفت. «مورا» نیز به معنی دهکده یا جامعه است و اغلب در ارتباط با خانواده، همسایگان یا سازمان بازرگانی مورد استفاده قرار می‌گیرد. در «مورا» روابط شخصی نزدیکی بین مردم وجود دارد و کسی در مقابل دیگری موضع نمی‌گیرد. این واژه بر مفهوم منافع متقابل اعضا استوار است.<sup>۶۷</sup>

دومین عامل فرهنگی زیربنای مدیریت ژاپنی، روابط عمودی میان اعضاست؛ بدین معنا که تعلق به سازمان از وابستگی به یک حوزه حرفه‌ای با ساختار افقی با ارزشتر است. بنابراین این یک عضو سازمان تمایل دارد خود را با نام سازمان و حرفه‌اش هویت بخشد. این واژه که اولین بار توسط پرفسور چی ناکانه<sup>۶۸</sup> مطرح شد، ریشه‌های تاریخی دارد که به عصر توکوگاوا باز می‌گردد. حاکمان این عصر به مفهومی در ایدئولوژی کنفوسیوس پی بردند که بر اساس آن بر رعایت صحیح روابط اجتماعی در قالب جامعه سلسله مراتبی تأکید می‌شود.<sup>۶۹</sup> در این دوره، آیابون<sup>۷۰</sup> به معنی رییس و کارفرما و کوبون<sup>۷۱</sup> به معنی پیرو و زیردست در فروشگاه‌ها، کارخانجات، رستورانها، سازمانهای سیاسی و هر نوع سازمان دیگری رایج بود.

روابط بین این دو بلند مدت و کاملاً مشخص بود. هر گروه رییس - زیردست به عنوان یک واحد اجتماعی تلقی می‌شد. در چنین سیستمی پیشرفت و اقتدار بر اساس اولاً ارشدیت و ثانیاً توانایی ذهنی و موفقیت استوار بود. این مفهوم در سازمانهای امروزی در ژاپن نیز هنوز هم زنده است. رؤسا همان آیابون و

## ارتباط ارزشها، فرهنگ و مدیریت ژاپنی

با توجه به ویژگیها و ارزشهایی که بر فرهنگ ژاپنی حاکم است، وجود شکل خاصی از شیوه‌های مدیریت را توجیه می‌کند. شکل شماره ۵ روابط بین این متغیرها را نشان می‌دهد. این ارزشها هستند که تعیین می‌کنند یک فرهنگ چه ویژگیهایی باید داشته‌باشد و به نوبه خود مشخصات فرهنگ نیز تعیین کننده تکنیکهای مدیریت است. به کارگیری تکنیکهای مناسب با اوضاع فرهنگی نیز موجب تقویت و استحکام ارزشهای فرهنگی حاکم بر فرهنگ می‌گردد. ۸۳

البته باید توجه داشت بعضی از تکنیکهای مدیریت، همچون اشتغال مادام‌العمر و سیستمهای حقوق و ارتقا چرخهای اصلی سازمانهای بازرگانی در ژاپن هستند. ۸۴

## مدلهای مدیریت ژاپنی

همانطور که می‌دانیم، تولد و تکامل تئوریهای مدیریت در غرب صورت گرفته، و هیچ تئوری بومی مدیریت در ژاپن ایجاد نشده است، اما رویه‌های بومی مدیریت ژاپنی وجود دارد که با مشابه‌های غربی آنها تفاوت دارد. به هر حال با توجه به انبوه تحقیقاتی که درباره شیوه‌های مدیریت ژاپنی به منظور کشف علل موفقیت سریع اقتصاد این کشور صورت پذیرفته، مدلهایی برای توصیف مدیریت ژاپنی پدید آمده است که کیز و میلر آن را «جنگل تئوریهای مدیریت ژاپنی» ۸۵ نامیده‌اند که ما آنها را در

## ارزشهای حاکم بر فرهنگ ژاپنی

دو ویژگی اصلی جامعه ژاپنی، یعنی گروه‌هنگرایی و روابط عمودی، بررسی شد. این دو واژه به ارزشهای حاکم بر فرهنگ ژاپنی وابسته هستند؛ به عبارت دیگر این ارزشها هستند که چیرایی مطلوبیت وابستگی به گروه و پذیرش روابط عمومی درون گروه را روشن می‌سازند. ارزشهای اصلی حاکم بر فرهنگ ژاپنی عبارتند از: ۷۳

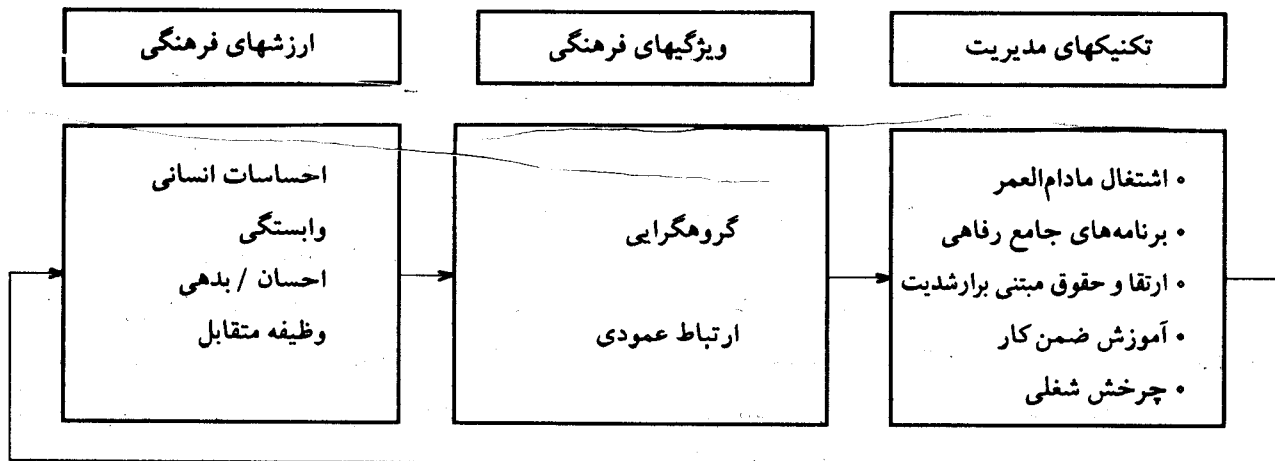
۱- نینجو ۷۴ به معنی احترام به احساسات انسانی در سازمانها ۷۵ (احساسات انسانی)

۲- آمای ۷۶ به معنی نیاز به عشق و محبت دیگران و حفظ شدن در مقابل وقایع جهان خارج ۷۷ (وابستگی)

۳- آن ۷۸ به معنی تعهد به خود، همدیگر، کشور و جهان در برابر احسانی که از آنها دریافت می‌داریم ۷۹. (احسان/بدهی)

۴- جی ری ۸۰ به معنی حالت درونی و احساس عمیق وظیفه و احترامی که فرد را مجبور به انجام تعهداتش می‌سازد. ۸۱ (وظیفه متقابل)

ارزشهای سوم و چهارم مکمل یکدیگرند و تا خود احساس وظیفه متقابل نکند، تعهدات خود را عملی نخواهد ساخت. سیستم تصمیم‌گیری رینجی، ۸۲ که در صفحات بعد، توضیح داده می‌شود، با تأکید بر چنین ارزشهایی به وجود آمده است.



شکل شماره ۵- روابط بین ارزشها، فرهنگ و مدیریت ژاپنی

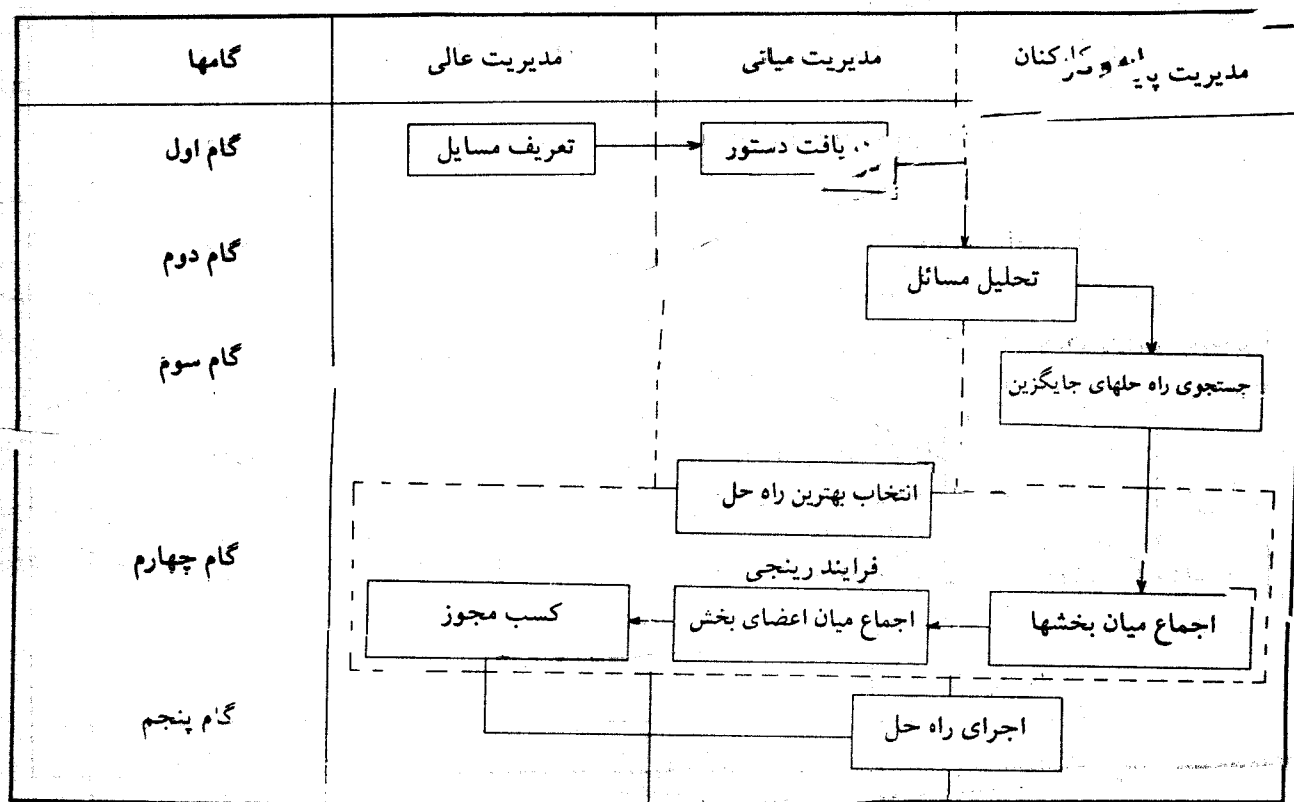
چارچوب مدیریت ایده‌ها، اشیا و انسانها بررسی می‌کنیم.

### مدیریت ایده‌ها

منظور از مدیریت ایده‌ها همان اساسی‌ترین وظیفه مدیران یعنی برنامه‌ریزی است. تکنیکهای گوناگونی همچون MBO برای برنامه‌ریزی در غرب معرفی شده است، اما این تکنیکها در ژاپن کمتر کارآموزی دارند. در عوض ژاپنی‌ها برای خود مدل‌های خاصی در زمینه برنامه‌ریزی طراحی کرده‌اند که با ویژگیهای فرهنگی آنها مطابقت دارد که از آن جمله می‌توان به سیستم رینجی تصمیم‌گیری اشاره کرد<sup>۸۶</sup> (شکل شماره ۶).

پایین به بالای تصمیم‌گیری بهره برده می‌شود. به طور کلی می‌توان گفت که سیستم تصمیم‌گیری ژاپنی یک سیستم تصمیم‌گیری بر مبنای درک اجتماعی است و نه تصمیم‌گیری بر مبنای اجماع. این بدان علت است که مسئولین اتخاذ همه تصمیمات در ژاپن، برخلاف آنچه امروزه تصور می‌شود، تنها به عهده مدیریت عالی سازمان است.

دوایر کنترلی کیفی<sup>۹۰</sup> نیز به عنوان گروه‌های نسبتاً کوچک از کارکنان، که با یکدیگر به بحث و بررسی در مورد تدوین راه‌حلهای مناسب برای رفع مسایل مربوط به کیفیت یا بهره‌وری و هزینه‌ها می‌پردازند، نمونه بسیار جالبی از مشارکت گروهی



شکل شماره ۶ - سیستم رینجی تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری در ژاپن است.<sup>۹۱</sup>

### مدیریت اشیا و ابزار

منظور از مدیریت اشیا همان وظیفه مهم سازماندهی و تولید است. از این نظر نیز ژاپنی‌ها رویه‌های خاص خود را دارند. در بُعد سازماندهی در ژاپن وظایف و مسؤولیتهای فرد همانند آمریکا دقیقاً مشخص نیست. شکل شماره ۷ مفاهیم متضاد وظایف و

آنچه این مدل را از مدل‌های غربی متمایز می‌سازد به عناصر تشکیل دهنده درون فرایند رینجی برای انتخاب یک بهترین راه حل باز می‌گردد. «ری»<sup>۸۷</sup> به معنی ارائه پیشنهاد به مدیر خود و دریافت تصویب اوست. «جی»<sup>۸۸</sup> نیز به معنای تصمیم‌گیری و مشورت است. در این فرایند مشاوره<sup>۸۹</sup> (بحث و مشاوره غیررسمی قبل از ارائه پیشنهاد رسمی) همیشه وجود دارد. به این نکته مهم باید توجه داشت که از فرایند رینجی به عنوان روش

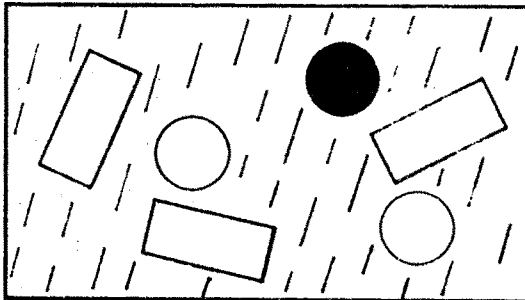


مسئولیتها را در سازمانهای آمریکایی و ژاپنی نشان می‌دهد و می‌تواند راهنمای مناسبی برای بیان چگونگی طراحی ساختارهای سازمانی در هر دو کشور باشد.

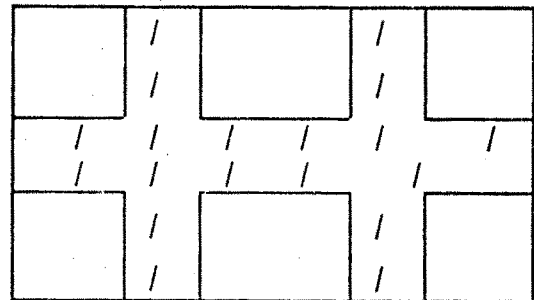
سطح سفید در این شکل، بیانگر افراد و سطح سایه‌دار معرف گروه است. در سیستم ژاپنی سطح گروهی یعنی منطقه‌ای که وظایف و مسئولیتهای هر فرد مبهم است، به طور آگاهانه‌ای بزرگ در نظر گرفته می‌شود بنابراین از هر یک از اعضای گروه انتظار می‌رود که با در نظر گرفتن وضعیت موجود، سطح مربوط به خود را گسترش دهد یا محدود سازد اما چنین وضعی در سیستم آمریکایی وجود ندارد.

با توجه به شکل، می‌توان گفت که این ایدئولوژیها هستند که سازمانهای ژاپنی را مجبور می‌سازند استراتژی بومی کردن بازار کار را بپذیرند. رویه‌های معرفی شده (در قسمت میانی شکل) از انتخاب چنین استراتژی ریشه می‌گیرند. همه این رویه‌ها با همدیگر در ارتباطند و برای تحقق رفتار و عملکرد سازمانی مطلوب به کار گرفته می‌شوند. اولین دو رویه در بالای قسمت میانی شکل شماره ۷ برای تحقق کار تیمی و تعهد سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد. سه رویه بعدی برای تحقق هدف انگیزش و دو رویه آخری برای تحقق هدف توسعه مهارتها به کار می‌رود. به طور کلی همه کشورها هدفهای مشابهی از سیستم مدیریت منابع

یک واحد کار در ژاپن



یک واحد کار در آمریکا



شکل شماره ۷ - مفهوم وظایف و مسئولیتها در آمریکا و ژاپن

انسانی خود دارند اما رویه‌های به دست آوردن آنها با یکدیگر متفاوت است.

### مقایسه مدیریت ژاپنی با کشورهای دیگر

تحقیقات متعدد و گوناگونی برای مقایسه سیستم مدیریت ژاپنی با سیستمهای دیگر مدیریت بویژه نوع آمریکایی آن برای انتقال تجربیات مثبت مدیریت ژاپنی انجام شده است که در ذیل، مهمترین آنها بررسی می‌شود:

#### مطالعات راگونات

ناث و همکارانش در پژوهش گسترده‌ای، که درباره آمریکای شمالی، ژاپن، اروپا، چین، آفریقا و آمریکای لاتین انجام دادند، با کاربرد رویکرد سیستمهای باز به نتایج بسیار جالبی دست یافتند. دو سیستم در این تحقیق تعریف شد: اول سیستم محیطی شامل اوضاع فرهنگی، اجتماعی - سیاسی، اقتصادی، قانونی،

در سیستم آمریکا هرگاه فردی از گروه خارج شود شخص دیگری از خارج گروه جایگزین وی می‌گردد، اما در سیستم ژاپنی جای خالی افراد را سایر اعضای گروه با گسترش سطح وظایف و مسئولیتهای خود پُر می‌کنند.<sup>۹۲</sup>

در بُعد تولید نیز ژاپنی‌ها تکنیکهای خاص خود را دارند. تولید به موقع<sup>۹۳</sup> یکی از این موارد است. هیبز با تحقیقی که در سال ۱۹۸۱ در ژاپن انجام داد، دریافت که یکی از دلایل برتری ژاپنی‌ها در زمینه مدیریت تولید ورود به موقع مواد اولیه به خط تولید است به گونه‌ای که از بروز انواع هزینه‌های غیرضروری مانند انبارداری جلوگیری می‌شود.<sup>۹۴</sup>

#### مدیریت انسانها

برتری خاص مدیریت ژاپنی نه در مدیریت ایده‌ها و اشیاء بلکه در مدیریت منابع انسانی آنها نهفته است. شکل شماره ۸ مدل مناسبی برای بیان مدیریت منابع انسانی ژاپنی است.<sup>۹۵</sup>

تکنولوژیکی، ارتباطات و حمل و نقل و ساختار صنعت و دوم سیستم سازمان و مدیریت شامل فلسفه مدیریت، ساختار سازمان، فرایندهای سازمان، مدیریت منابع انسانی، سایر خط مشی‌ها (تولید، بازاریابی، مالی و ...) روابط اتحادیه، مدیریت، اتحادیه‌ها و سهامداران هر یک از کشورها و مناطق فوق بر حسب عوامل سیستم محیطی و سازمان و مدیریت مورد بررسی قرار گرفتند. نتایج به دست آمده از این تحقیق در بُعد سازمان و مدیریت در جدول شماره یک آمده است. ۹۷

در میان کشورها و مناطق مورد مطالعه، ژاپن از همه موفقتر بوده است؛ به گونه‌ای که این تحقیق می‌تواند دستاوردهای مهمی برای آنها در طراحی و کاربرد استراتژی تجارت بین‌المللی داشته باشد.

#### مطالعات هیر، قیسی و پُرترا ۹۸

بررسی‌های متعددی با توجه به سلسله مراتب نیازهای مازلو برای تعیین تأثیر عوامل فرهنگی بر روی اهمیت نیازها صورت گرفته است. یکی از مهمترین این مطالعات توسط هیر، قیسی و پُرترا انجام شده است. (شکل شماره ۹)

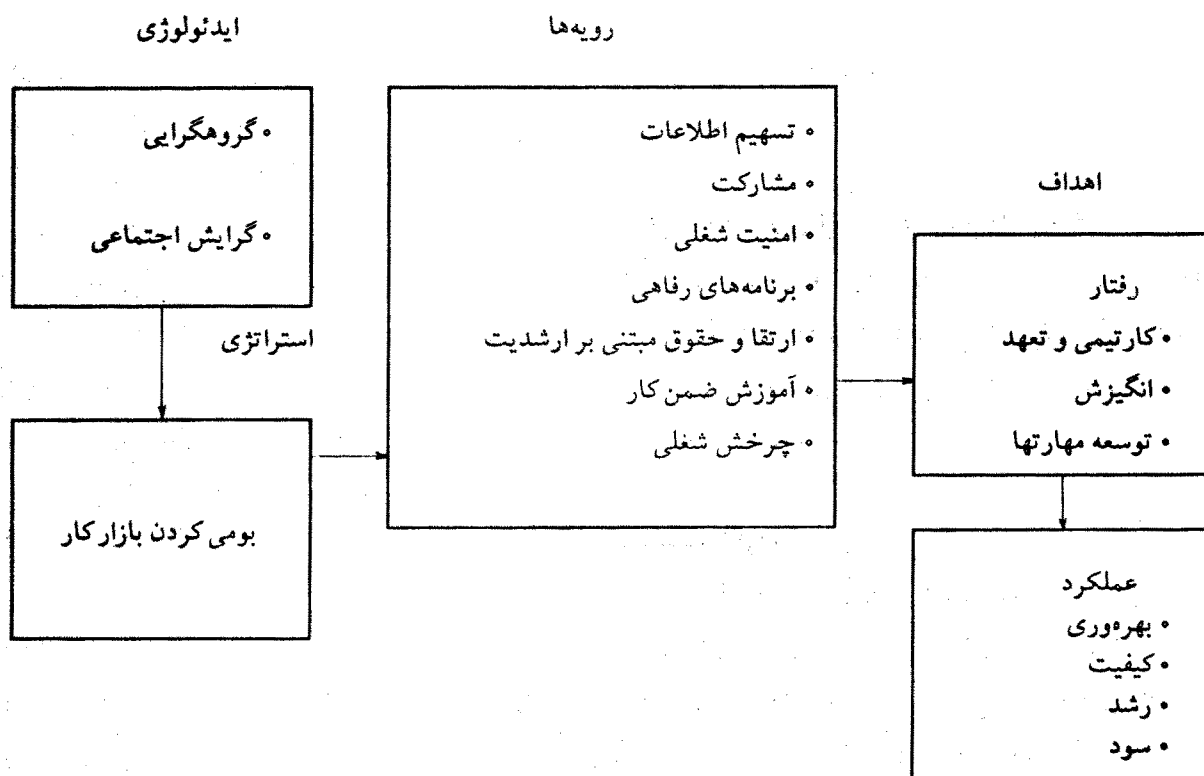
همانطوری که در شکل شماره ۸ آمده است، رضامندی نیازها در میان فرهنگهای گوناگون متفاوت است؛ به گونه‌ای که مردم کشورهای در حال توسعه ناراضی‌ترین مردم هستند. ژاپنی‌ها در میان این کشورها وضع خوبی بویژه در زمینه نیازهای خودیابی دارند.

شکل شماره ۹ نیز حاکی از آن است که مدیران کشورهای در حال توسعه همه نیازها را مهمتر از مدیران سایر کشورها می‌پندارند. ژاپنی‌ها در میان کشورهای غربی بجز در نیاز به احترام به سایر نیازها اهمیت بسیاری می‌دهند.

#### مطالعات یانگ ۹۹

یانگ تحقیق جالبی درباره ویژگیهای سیستم مدیریت ژاپنی انجام داد. وی با توجه به مشاهده‌های خود به عنوان یک مدیر آمریکایی شاغل در یک مؤسسه تبلیغاتی بزرگ در ژاپن، مدیریت ژاپنی را «ارگانیک» و مدیریت آمریکایی را «سیستمی» توصیف کرد (جدول شماره ۲).

بر اساس داده‌های جدول شماره ۲ تحت مدیریت نوع سیستمی، مدیر عالی طراح سیستم مدیریت، برنامه‌ریز استراتژیک



شکل شماره ۸ - مدل مدیریت منابع انسانی به سبک ژاپنی

امریکای لاتین	آفریقا	چین	اروپا	ژاپن	آمریکای شمالی	ابعاد / مناطق
مقتدرانه، متمرکز، وظیفه‌ای، ماتریسی، مشکلات را تجربه می‌کند.	تمرکز شدید، سلسله مراتب آمرانه کمبود رهبری کیفی	دوبعدی: فنی و سیاسی سیاست تعیین کننده خط مشی است.	ساختار رسمی مهم است. قدرت بر آموزش متکی است. طبقه اجتماعی وابستگی حزبی دوگانه در شرق	ساختار رسمی در درجه دوم اهمیت است. واحدی مدیریت میانی قوی، کارگران روابط نزدیک دارند.	ساختار رسمی مهم است. انواع گوناگون: وظیفه‌ای تولیدی، ماتریسی، جغرافیایی	ساختار سازمانی
عقلانی، کوتاه - مدت، بالا به پایین	عقلانی، کوتاه - مدت، بالا به پایین	عقلانی، کنترل بالا به پایین	عقلانی، درازمدت	جمعی، درازمدت	عقلانی، کوتاه مدت، بالا به پایین	فراگرد تصمیم‌گیری
عمودی، با فرایند مهم نیست، ملاحظات اجتماعی اهمیت دارد.	عمودی، ترس، فرایند مهم نیست.	عمودی، دوگانه، فراگرد مهم است.	—	رعایت آداب، اهمیت فراگرد	تک مسیر عمودی فرایند ممکن است مهم باشد.	فراگرد ارتباطی
وظیفه مدار، فاصله اجتماعی باقی است، مشکل در شکل گروهی	انگیزش ضعیف، از خودبیگانگی است.	فرایند بسیار مهمتر از ساختار	—	غیررسمی در میان گروه رسمی در عرض گروه‌ها نگهداری قوی، ساختار اهمیت کمتری دارد.	هدف / وظیفه مدار، نگهداری ضعیف، ساختار مهمتر از فرایند	فراگرد گروهی
ضعیف به استثنای چند شرکتهای ملیتی متکی بر اتحادیه، نیازمند ارتباط فامیلی	توسعه نیافته، حقوق کم، نظارت کم بر عملکرد	مشاغل کم برای تعداد زیادی متقاضی استخدام دولتی، تأکید بر آموزش مهارت	مدیران مهارتهای عمومی مدیریت را از طریق گردش شغلی و بالا بردن تخصص، ارتقا توسعه می‌دهند فاصله طبقاتی مهم است.	گردش شغلی برای توسعه متخصص عمومی، استخدام مادام‌العمر نظام دستمزد بر مبنای ارزشدیت	کم‌رنگ شده، تأکید بر استخدام و انتصاب	مدیریت منابع انسانی
—	عضوگیری کم است، قوانین دست و پاگیر اتحادیه، اتحادیه‌ها حرفی برای گفتن ندارد	همکاری حاکم است.	به صورت مقابله در برخی کشورها نه در تمامی آنان	فشار اجتماعی برای اجساع	خصمانه، بدگمان، شک و تردید، اخیراً تغییر جهت یافته	روابط مدیریت اتحادیه
—	ارتباط کم با جنبش بین‌المللی کار، عضوگیری پایین، قوانین دست و پاگیر حرف برای گفتن ندارد	واحد جغرافیایی وابسته به حزب کمونیست	وابسته به احزاب عمده سیاسی	مبتنی بر شرکت	ملی (صنعتی) محلی (پیشه‌ای)	اتحادیه‌ها
شرکتهای چند ملیتی خارجی	منافع خارجی	حزب کمونیست	حزب، بانکها یا اتحادیه مصرف کنندگان مبتنی بر ایدئولوژی اجتماعی	بانکها	اتحادیه مصرف کنندگان آژانسهای محیط زیست و غیره	سایر

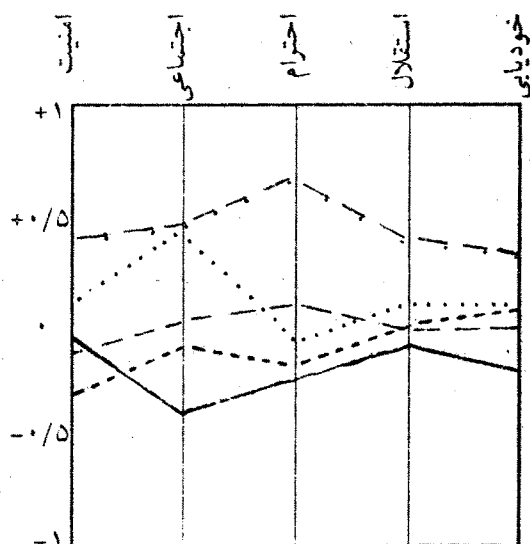
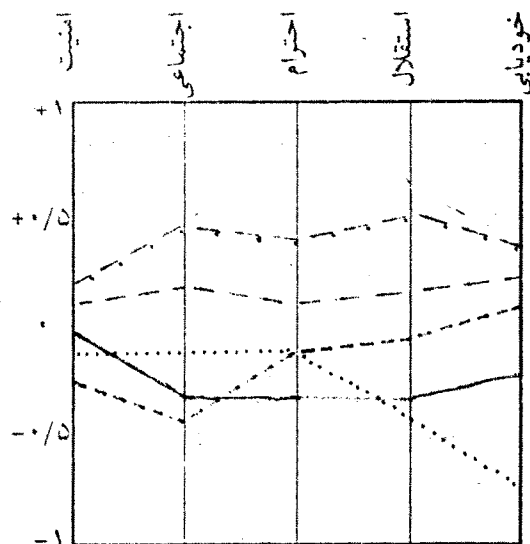
جدول شماره ۱ - ساختار، فرایندها، رویه‌ها و سهامداران سازمانها

خلایت فردی نهفته است؛ در حالی که جسجگرایسی و احساس تعهد زیاد اعضاء به گروه یکی از آشکارترین ویژگیهای نوع ارگانیک مدیریت است. در سیستم آمریکایی تأکید زیادی بر روابط عملیاتی میان سیستمهای فرعی درون سازمانی می شود. در این راستا سلسله مراتب اهمیت زیادی می یابد اما در نوع ژاپنی تأکید اصلی بر روابط انسانی می شود و مقررات، شکل کلی دارند. مدیریت نوع سیستمی در حل تضاد در میان کارکنان عموماً به مدیریت بر مبنای هدف متکی است اما در سیستم دومی به تکنیک مدیریت بر مبنای اجماع اهمیت زیادی داده می شود.

### مطالعات اویشی ۱۰۰

ویلیام اویشی نیز همانند یانگ ویژگیهای مدیریت ژاپنی و آمریکایی را با هم مقایسه کرده و شیوه جدیدی از مدیریت را، به نام تئوری Z که نتیجه ترکیب عناصر تشکیل دهنده این نوع سبک مدیریت است، برای سازمانهای آمریکایی پیشنهاد کرد (جدول شماره ۳).

تکنیکهای مورد استفاده در سازمانهای آمریکایی و ژاپنی از فرهنگ خاص آنها ناشی می شود. بنا بر این تئوری Z برای وضعیت خاصی طراحی شده است که ناشی از کمبود همبستگی اجتماعی در جامعه آمریکایی است. گرچه انتقاداتی نیز از نظر کمبود شواهد تجربی مربوط به توانایی این تئوری در افزایش بهره‌وری و ضعیف بودن زمینه‌های این تئوری در زمینه مدیریت انسانی شده، اما در میان سایر مطالعات موجود در زمینه توصیف، مدیریت ژاپنی کاملترین است.



— کشورهای اروپای شمالی  
 - - - - - کشورهای اروپای لاتین  
 - - - - - کشورهای انگلوآمریکایی  
 - - - - - کشورهای در حال توسعه  
 ..... ژاپن

شکل شماره ۹

و یک تصمیم گیرنده همه جانبه است. چنین شخصی خود را یک مدیر حرفه‌ای می‌داند. در مقابل، تحت نوع ارگانیک مدیریت، مدیر عالی یک تسهیل کننده است که جو مناسب برای فعالیت مؤثر سازمانی را فراهم می‌آورد و نقش اصلی خود را رهبر اجتماعی می‌پندارد. مزیت نوع سیستمی مدیریت در ابتکارات و

ژاپن (نوع ارگانیک)	آمریکا (نوع سیستمی)
- تسهیل کننده	- تصمیم گیرنده
- رهبر اجتماعی	- حرفه‌ای
- قدرت گروهی	- ابتکار و خلایت فردی
- فرماندهی کلی	- سلسله مراتب فرماندهی
- تأکید بر روابط انسانی	- تأکید بر روابط عملیاتی
- مدیریت بر مبنای اجماع	- مدیریت بر مبنای هدف

جدول شماره ۲ - ویژگیهای مدیریت ژاپنی در مقابل آمریکایی

سازمانهای آمریکایی (تئوری A)	سازمانهای ژاپنی (تئوری J)	سازمانهای آمریکایی (تئوری Z)
استخدام کوتاه مدت	استخدام مادام‌العمر	استخدام بلند مدت
ارزشیابی و ترفیع سریع	ارزشیابی و ترفیع کند	ارزشیابی و ترفیع کند
کاربرهای شغلی تخصصی	کاربر شغلی غیر تخصصی	کاربر شغلی تا حدودی تخصصی
کنترل رسمی (صریح)	کنترل غیر رسمی (ضمنی)	کنترل ضمنی، کنترل غیر ضمنی، با ملاکهای رسمی صریح
تصمیم‌گیری فردی	تصمیم‌گیری جمعی	تصمیم‌گیری بر مبنای رضایت و توافق
مسئولیت فردی	مسئولیت جمعی	مسئولیت فردی
توجه جزئی به کارکنان	توجه کلی به تمام جنبه‌های زندگی کارکنان	توجه کلی به تمام شؤون زندگی کارمند، شامل خانواده

جدول شماره ۳- ویژگیهای سازمانهای ژاپنی و آمریکایی

#### مطالعات فوکودا ۱۰۲

وی تحقیق جالبی درباره میزان موفقیت شرکتهای ژاپنی در انتقال مدیریت سنتی ژاپن به سایر نقاط آسیا انجام داد. در این میان کشورهای آسیایی مانند هنگ کنگ و سنگاپور به دلیل اختصاص حجم گسترده‌ای از سرمایه‌گذاری سیستم ژاپنی‌ها در طول سه دهه اخیر مورد توجه خاص قرار گرفتند. برای اینکه مطالعه، نتایج کاملتری ارائه دهد، شیوه بومی مدیریت در هنگ کنگ نیز بررسی شد. نه متغیر اصلی در این مطالعه مورد بررسی قرار گرفت که عبارت بودند از:

- ۱- تأکید بر سازگاری گروهی (سازگاری)
- ۲- علاقه همه جانبه به کارکنان (مردم)
- ۳- تصمیم‌گیری جمعی بر مبنای اجماع (اجماع)
- ۴- وظایف و مسؤولیتهای گروهی در مقابل فردی (گروه)
- ۵- سیستم اشتغال مادام‌العمر (اشتغال)
- ۶- سیستم حقوق مبتنی بر ارشدیت (حقوق)
- ۷- سیستم ارتقا مبتنی بر ارشدیت (ارتقا)
- ۸- چرخش شغلی (چرخش)
- ۹- آموزش ضمن کار (آموزش)

متغیرهای فوق به عنوان ویژگیهای اصلی سیستم ژاپنی در

مقابل سیستم غربی انتخاب شدند. شکل شماره ۱۰ میزان استفاده از متغیرهای فوق را در سطح سه نوع شرکت مورد مطالعه (ژاپنی در هنگ کنگ ژاپنی در سنگاپور و بومی هنگ کنگ) نشان می‌دهد.

سازگاری، خصوصیتی است که هم در سنگاپور و هم در هنگ کنگ توسط شرکتهای ژاپنی به میزان زیادی مورد استفاده قرار می‌گیرد. در مقابل چرخش شغلی در هر دو کشور توسط شرکتهای ژاپنی به میزان بسیار ناچیزی به کار برده می‌شود. به طور کلی می‌توان گفت که تصویر مشخصی از به کارگیری ویژگیهای مدیریت سبک ژاپنی در این دو کشور وجود ندارد اما امکان طبقه‌بندی این خصوصیات در سه گروه ذیل وجود دارد:

- ۱- خصوصیات که شرکتهای ژاپنی آنها را خیلی زیاد مورد استفاده قرار می‌دهند.
- ۲- خصوصیات که شرکتهای بومی از آنها خیلی زیاد استفاده می‌کنند.
- ۳- خصوصیات که کم و بیش توسط هم شرکتهای ژاپنی و هم بومی هنگ کنگ به کار برده می‌شود.

این گروه‌بندی در شکل شماره ۱۰ آمده است. با توجه به این شکل می‌توان گفت که شرکتهای ژاپنی شرایط محلی را برای

کارگیری یا عدم به کارگیری ویژگیهای مدیریت ژاپنی مانند سیستم حقوق مبتنی بر ارشدیت، سیستم ارتقا مبتنی بر ارشدیت و سیستم مسؤلیت گروهی پذیرفته‌اند.

به میانگین



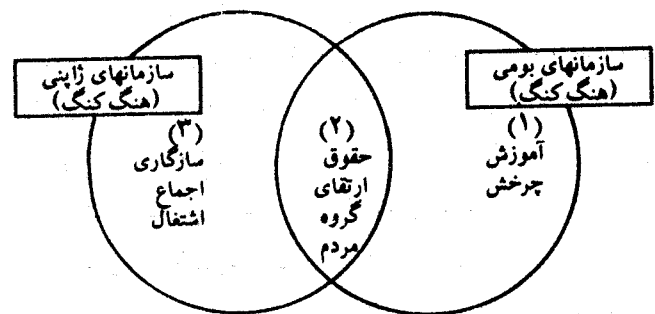
چرخش آموزش ارتقاء حقوق انتقال گروه اجماع مردم سازگاری

ژاپنی (هنگ کنگ) —————

ژاپنی (سنگاپور) - - - - -

بومی (هنگ کنگ) . . . . .

شکل شماره ۱۰ - میزان استفاده از ویژگیهای مدیریت ژاپنی در نمونه‌های مورد مطالعه



شکل شماره ۱۱ - تفاوتها و همانندیهای برون فرهنگی در مدیریت

### مطالعات پاسکال و آتوس ۱۰۳

ریچارد پاسکال و آتونی آتوس در سال ۱۹۸۱ تحقیقی را با روش مصاحبه و مشاهده با استفاده از چارچوب هفت S مک کنیزی و همکاران بین مدیریت ژاپنی و آمریکایی انجام دادند. هفت S مک کنیزی و همکاران عبارت است از اهداف عالی، استراتژی،

ساختار، سیستمها، کارکنان، مهارتها و سبک. این متغیرها اهرمهای وظایف سازمانی و مدیریت است که مدیران به کمک آنها می‌توانند به سازمانهای پیچیده بزرگ نفوذ کنند. هدفهای عالی عنصر به هم پیوند دهنده‌ای است که همه فعالیتها و علائق اعضای سازمان را به یکدیگر پیوند می‌دهد.

پاسکال و آتوس این متغیرها را به دو دسته S های سخت ۱۰۴ و S های نرم ۱۰۵ تقسیم کردند. S های سخت شامل عواملی غیرشخصی و نهادی شامل استراتژی، ساختار و سیستمها و S های نرم شامل عناصر انسانی همچون کارکنان، مهارتها و سبکها می‌شود. از نظر این دو مدیریت آمریکایی در زمینه S های سخت، شباهت بسیاری به مدیریت ژاپنی دارد اما برتری ژاپنی‌ها در S های نرم است. تحقیقات آنان نشان داد که ریشه این برتری در فرهنگ ژاپنی نهفته است. از نظر این نویسندگان، مدیر ژاپنی در برقراری ارتباط با دیگران می‌آموزد که مبهم، غیرمستقیم، کلی، غیر مطمئن برخورد کند و از پیامهای ضمنی بهره بگیرد اما در مقابل، هنجارهای مدیریت آمریکایی در این زمینه بر تلاش برای رک گویی، صراحت و بی‌پرده سخن گفتن استوار است تا از این طریق، ابهام و عدم اطمینان را به حداقل برساند.

### مطالعات مان ۱۰۶

وی تحقیق جالبی درباره شیوه‌های مدیریت ژاپنی، چینی و آمریکایی انجام داد تا نشان دهد که سازمانهای تولیدی واقع در سرزمین اصلی چین، گرچه تحت سیستم سیاسی و اقتصادی کاملاً متفاوتی از سایر کشورهای چینی زبان (مانند هنگ کنگ و تایوان) قرار دارند، اما ویژگیهای مدیریتی آن کشورها با هم شباهت بسیاری دارد. جدول شماره ۴ حاکی از این است که روش مقتدرانه تصمیم‌گیری چینی به سبک آمریکایی و مسؤلیت جمعی تصمیم‌گیری در چین به سبک ژاپنی نزدیک است. به نظر مان چون چین در حال انجام تغییرات مداوم اقتصادی و اصلاحات مدیریتی است، بنابراین سیستم مدیریت چینی نیز تغییر خواهد کرد. وی خاطر نشان می‌سازد که جهت‌گیری تغییر رجحانهای مدیران چینی به سوی روش مشارکتی برای تصمیم‌گیری و سیستم فردی خواهد بود. (مدیریت نوع Z).

همچنین با توجه جدول شماره ۴ می‌توان چنین استنباط کرد که گرچه فرهنگ ژاپنی (بویژه در زمینه زبان) با فرهنگ چینی

ارتباط نزدیکی دارد، اما با چنین فرهنگی تطابق زیادی ندارد و با در نظر گرفتن نتایج تحقیق مان انتظار نیز نمی‌رود که سیستم مدیریت چینی به سیستم مدیریت ژاپنی نزدیک شود بلکه مدیریت چینی آینده سبک خاص خود را پیدا خواهد کرد.

### روش تصمیم‌گیری

مشارکتی      مقتدرانه

مسئولیت تصمیم‌گیر	فردی	نوع A: سبک آمریکایی	نوع Z: ترکیبی از J و A
	جمعی	نوع C: سبک چینی	نوع J: سبک ژاپنی

جدول شماره ۴- سبکهای تصمیم‌گیری در ژاپن، چین و آمریکا

### مطالعات کاپلان و همکاران ۱۰۷

یکی از جدیدترین تحقیقات تطبیقی در مورد مقایسه مدیریت ژاپن با سایر کشورها توسط کاپلان و همکارانش صورت گرفته است. این عده با بررسی ادبیات تطبیقی مربوط به سیستمهای مدیریت ژاپنی و آمریکایی و همچنین ابعاد اساسی تئوریک در ادبیات سازمان و مدیریت، مدل مفهومی سبکها و اثربخشی سازمانی را برای تحلیل تطبیقی این دو کشور تدوین کردند که شامل ابعاد مدیریتی زیر است:

۱- سبک سرپرستی

۲- سبک تصمیم‌گیری

۳- الگوی ارتباطات

۴- مکانیسم کنترل

۵- روابط میان واحدهای سازمانی

۶- گرایش به پدرسالاری

نتایج این تحقیق تجربی نشان داد که سبک مدیریت آمریکایی از سبک ژاپنی آن متفاوت است. این اختلاف در زمینه تمام این متغیرهاست. با این حال، مدیران آمریکایی به سبک سرپرستی، تصمیم‌گیری و مکانیسم کنترل تأکید زیادی دارند اما ژاپنی‌ها به فرایند ارتباط، روابط میان واحدهای سازمانی و روش پدرسالارانه تمایل زیادی نشان می‌دهند.

مقایسه مدیریت ژاپنی با انواع کشورها بررسی شد، اما متأسفانه در ارتباط با مقایسه شیوه مدیریت ژاپنی و ایرانی تاکنون کاری انجام نپذیرفته است. تنها تحقیقی که در این مورد انجام

شده نشان می‌دهد که شیوه مدیریت در صنایع ایران به شیوه آمریکایی شباهت بیشتری دارد تا به مدیریت ژاپنی. ۱۰۸

### مسائل مدیریت تطبیقی

مشکلات متعددی برای اعتبار بخشیدن به تحقیقات تطبیقی برون فرهنگی و برون کشوری در زمینه مدیریت وجود دارد که باید در زمان پژوهش در نظر گرفته شود که عبارتند از: ۱۰۹

۱- تمایز گذاردن میان رویکرد جزه‌گرایی ۱۱ و جامع‌گرایی ۱۱ در نگرستن به فرهنگها

۲- ابزارسازی در زمینه معادل سازی کلمات و اصطلاحات

۳- تکنیکهای جمع‌آوری داده‌ها (معادل سازی پاسخها، زمانبندی، جمع‌آوری داده‌ها در فرهنگهای متفاوت، مسایل روانی و جمع‌آوری داده‌های طولی ۱۱۲ و غیر طولی ۱۱۳)

۴- نمونه‌گیری (برای مثال وجود روابط میان فرهنگهای نمونه‌برداری شده)

۵- توانایی در تحلیل آماری داده‌ها

۶- مقایسه‌های گروهی ایستا (عدم امکان استفاده از گروه‌های کنترل و گواه)

۷- آگاه نبودن از روشهای دیگران در سایر فرهنگها برای دیدن چیزها

۸- مسایل مربوط به حل نتایج متناقض

۹- مسایل اداری (آشنایی یکسان افراد مورد مطالعه با ابزارها، شکل و موقعیت اجتماعی تحقیق)

### پانویسها و منابع و مأخذ

- 1- Comparative Management
- 2- F. E. Kast and J. E. Rosenzweig, "Organization & Management", McGraw-Hill, N. Y, 1985, P. 540.
- 3- Cross - Cultural
- 4- Cross - National
- 5- Simcha Ronen, "Comparative and Multinational Management", John Wiley & Sons, Toronto, 1986, P. 44.
- ۶- برای مطالعه بیشتر در زمینه تفکیک نقش فرهنگ و سایر عوامل و روابط آنان با نگرشهای مدیریتی به منبع ذیل مراجعه فرمایید:  
Lane Kelley and Reginald Worthley, "The Role of Culture in

29- W. Whitley and G. W. England, "Managerial Values as a Reflection of Culture and the Process of Industrialization", Academy of Management Journal, 1977, 20(3), 439-453.

30- Value Systems Approach.

31- Value Profiles

32- J. Rokeach, "The Nature of Human Value", Free Press, N. Y. 1973 in S. Ronen, 1986, Op. Cit., P. 27.

33- Systems Approach

34- P. R. Harris and R. T. Moran, "Managing Cultural Differences", Houston: Gulf Publishing, 1979.

35- Geert Hofstede, "The Cultural Relativity of the Quality of Life Concept", Academy of Management Review, 1984, Vol. 9, No. 3. P. 38.

36- Individualism

37- Uncertainty Avoidance

38- Power Distance

39- Masculinity

40- Ishida Ei' ichiro

41- Yoyoi

42- Joman

43- Shuji Hayashi, "Culture and Management in Japan", University of Tokyo Press, Tokyo, 1991, PP. 54-56.

44- Yamamoto

45- Seniority System

46- Tokugawa

47- Detchi

48- Tedai

49- Bantoh

50- O-Bantoh

51- Yado-iri

52- Noren Wake

53- Kozoh

54- Shoka-nin

55- Shoku-cho

56- Communal Group

**"Comparative Management: A Cross - Cultural Perspective"**  
Academy of Management Review, 1981, Vol. 24 No. 1, PP. 164-173.

7- Multinational Corporations (MNCs)

8- R. W. Brislin, "Cross Cultural Research in Psychology", Annual Review of Psychology, (1983, 34, 363-400-9), Nath, "Comparative Management", Ballinger Publishing, Co. 1987, P. 2-3.

9- R. Nath, "Comparative Management", Ballinger Publishing Co. 1987, P. 2-3.

10- K. J. Fukuka, "Japanese-Style Management Transferred", Routledge, 1988, P. 25-30.

11- Universality

12- Transferability

13- F. Heady, "Public Administration: A Comparative Perspective", Marcel Dekker, N. Y. 1984, P. 5.

14- Comparative Managerial Approach

15- Schollhammer, H., "The Comparative Management Theory Jungle", in K. J. Fukuda, Op. Cit., PP. 24.

16- Universalist Approach

17- R. D. Robinson, 1978 in S. Ronen, Op. Cit., P. 20.

18- Economic Development Approach

19- F. Harbison and C. A. Myers, 1959, in Nath, Op. Cit., P. 4.

20- Environmental Approach

21- R. N. Farmer and B. M. Richman, 1965, in Nath, Op. Cit., P. 5.

22- Behavioral Approach

23- S. M. Davis, "Comparative Management: Cultural and Organizational Perspectives", Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

24- Open Systems Approach

25- A. R. Negandi and S. B. Prasad, "Comparative Management", Appleton-Century - Crofts, N. Y. 1971, P. 23.

26- Cultural Approach

27- K. J. Fukuda, Op. Cit., P. 186.

28- Cultural Universal Approach



- 89- Nemawashi
- 90- Quality Control Circle
- 91- B. Keys and T. R. Miller, *Op. Cit.*, P. 343.
- 92- K. J. Fukuda, *Op. Cit.*, PP. 69-71
- 93- Just-In-Time
- 94- R. H. Hayes, "Why Japanese Factories Work", *Harvard Business Review*, 1981, 59(4), PP. 57-66.
- 95- H. Ishida, "Transferability of Japanese Human Resource Management Abroad", *Human Resource Management*, (Spring 1986), PP. 103-120.
- 96- R. Nath, *Op. Cit.*, P. 16.
- 97- R. Nath, *Op. Cit.*, PP. 290-291.
- 98- M. Haire, E. E. Ghiselli, L. W. Porter, 1966 in S. Ronen *Op. Cit.*, PP. 202-206.
- 99- C. Y. Yang, 1977, in K. J. Fukuda, *Op. Cit.*, PP. 57-58.
- ۱۰۰- ایران نژاد پاریزی، مهدی، «سازمان نوع Z ترکیبی از ارزشهای فردی و جمعی»، تدبیر، سال دوم، بهمن ماه ۱۳۷۰، صفحه ۸۵-۸۴.
- 101- J. J. Sullivan, "A Critique of Theory Z", *Academy of Management Review*, 1983, 8, 1, PP. 132-142.
- 102- K. J. Fukuda, *Op. Cit.*, PP. 133-139.
- 103- R. T. Pascal and A. G. Athos 1981 in B. Keys and T. R. Miller, *Op. Cit.*, P. 389.,
- 104- Hard S's
- 105- Soft S's
- 106- K. C. Mun 1986, in K. J., Fukuda, *Op. Cit.*, PP. 119-120.
- 107- Cuplan, Kefik, Kucukemirogly, Orsay, "Comparative Analysis", *Management International Review*, 1993, Vol. 33, PP. 27-42.
- ۱۰۸- دکتر میرسپاسی، ناصر، «مدیریت تطبیقی و تطبیق مدیریت، اقتصاد و مدیریت، بهار و تابستان سال ۱۳۷۰، شماره ۸ و ۹، صفحه ۲۰».
- 109- S. Ronen, *Op. Cit.*, PP. 47-54.
- 110- Emic Approach
- 111- Etic Approach
- 112- Cross - Section
- 113- Longitudinal
- 57- Functioning Group
- 58- Boye. L. Demente, "Japanese Etiquette and Ethics in Business", *NTC Business Book*, Illinois, 6ed, 1995, PP. 7-9.
- 59- Groupism
- 60- Vertical Relation
- 61- Taoism
- 62- Zen Buddhism
- 63- H. Namamura in K. J. Fukuda, *Op. Cit.*, PP. 86-87.
- 64- Ie
- 65- Mura
- 66- Samurai
- 67- S. Hayashi, *Op. Cit.*, PP. 67-69.
- 68- Chie Nokane
- 69- K.J. Fukuda, *Op. Cit.*, P. 89.
- 70- Oyabun
- 71- Kobun
- 72- B. L. Demente, *Op. Cit.*, PP. 21- 22.
- 73- Sp. Sethi, S. P., and N. Namiki and C. L. Swanson, 1984 in K. J. Fukuda, *Op. Cit.*, P. 89.
- 74- Ninjo
- 75- B. L. Demente, *Op. Cit.*, P. 40.
- 76- Amae
- 77- B. L. Demente, *Op. Cit.*, P. 11.
- 78- on
- 79- B. L. Demente, *Op. Cit.*, P. 35.
- 80- Giri
- 81- B. L. Demente, *Op. Cit.*, P. 39.
- 82- Ringi System
- 83-84- K.J. Fukuda, *Op. Cit.*, P. 95-97.
- 85- B. Keys and T. R. Miller, "The Japanese Management Theory Jungle", *Academy of Management Review*, 1984, Vol. 9, No. 2, P. 342.
- 86- I. Hattorri, 1978, in K. J. Fukuda, *Op. Cit.*, P. 64.
- 87- Ri
- 88- Gi