

www.salampnu.com

سایت مرجع دانشجوی پیام نور

- ✓ نمونه سوالات پیام نور : بیش از ۱۱۰ هزار نمونه سوال همراه با پاسخنامه
- تستی و تشریحی
- ✓ کتاب ، جزوه و خلاصه دروس
- ✓ برنامه امتحانات
- ✓ منابع و لیست دروس هر ترم
- ✓ دانلود کاملاً رایگان بیش از ۱۴۰ هزار فایل مختص دانشجویان پیام نور

www.salampnu.com

مدیریت تطبیقی

(رشته مدیریت دولتی)

مؤلف: دکتر سید مهدی الوانی / سیمین سلطانی عربشاهی

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرست

اسلايد

۶۵ - ۸	فصل اول
۷۹ - ۶۶	فصل دوم
۹۲ - ۸۰	فصل سوم
۱۵۵ - ۹۳	فصل چهارم
۲۴۷ - ۱۵۶	فصل پنجم
۳۱۷ - ۲۴۸	فصل ششم
۳۵۲ - ۳۱۸	فصل هفتم
۳۶۳ - ۳۵۳	فصل هشتم

مقدمه

براي مطالعه مدیریت تطبيقي دلايل بسياري موجود است :

- (۱) مادردنيايي وابسته به هم زندگي مي كنيم.
- (۲) محدوديتهاي فكري رامي زدايدومارابه سوي ادراكي فراترازآن سوق مي دهد.
- (۳) باعث افزايش مباني علم وآگاهي ميشود
- (۴) توانايي مارابراي تشریح ودرک فرایندهاي مدیریتي هرکشوردوچندان مي سازد.

مهمترین دلیل مطالعه مدیریت تطبیقی

➤ مهمترین دلیل مطالعه مدیریت تطبیقی این است که به فردکمک می کند شناخت و درک صحیحی از محیط و فرهنگ خود به دست آورد

مطالعات تطبیقی و بین فرهنگی مدیریت برای
تمام دانشجویان مدیریت و مدیران ضروری است.
جهان به هم وابسته کنونی به مدیرانی نیازمند است
که جهانی بیندیشند و جهانی برنامه ریزی کنند.

اهداف كلي مدیریت تطبيقي به شرح زیر است :

➤ (۱) درك نظريات وابداعات وتجربيات عملي سايرجوامع درزمينه هاي مدیریت.

➤ (۲) يافتن معيارهاي ااگرخواستي براي مقايسه بين سازمانها و ااگرخواستي سنجش و ارزيابي آنها دريك كشور و يابن كسورهاي گوناگون.

➤ (۳) نتيجه گيري از مقايسه نظامها و شيوه هاي مدیریت در نظامهاي اجتماعي مختلف به منظور دستيابي به چارچوبهاي كلي (نظري).

فصل اول

مطالعات تطبیقی

هدف کلی فصل

آشنایی با روش مطالعه تطبیقی به منظور شناخت ، تبیین و تحلیل پدیده ها و توانایی کاربرد آن در مطالعه نظامهای اداری

((اصولا" مقایسه و تطبیق جایگاهی محوری در اندیشه بشری

دارد و هسته روش شناختی روش علمی نیز هست)).

بررسی ها نشان می دهد که پژوهشگران شرقی و غربی از دیرباز مقایسه
را روش اساسی در مطالعات اجتماعی خویش می دانستند ، از این میان
می توان از ابن خلدون ، متفکر بزرگ تاریخ مسلمانان ، یاد کرد .

کلیات

➤ مهمترین واصل ترین مرحله تحقیق و توسعه اطلاعات و علوم
بشر مرحله نظریه پردازی است که بیان روابط نامشهود بین پدیده
هاست و به صورت حدس و الهام حاصل می شود و نظریه به
پیدایش طرح نظری و سرانجام فرضیه می انجامد.

در هر کار تحقیقی محقق در پی یافتن پاسخ برای سؤالی است
که در پیش رو دارد یا قصد آن دارد که فرضیه خود را محک زند.

➤ دوشیوه کلی که او را در این امر یاری می دهد روش تجربه و آزمایش و روش
مقایسه ای است. (دوورژه، ۱۳۶۲: ۲۹۲).

تجربه و آزمایش روش اصلی بازبینی
فرضیه هادرد علوم طبیعی است.

روش مقایسه

➤ روش مقایسه به پژوهشگران می دهد تا با صحت و دقت و عینیت بیشتری از چگونگی تحقیق آگاهی یابد و از این طریق محدودیتهایی را جبران کند که در روش تجربه و آزمایش و علوم طبیعی بسبب به پدیده های اجتماعی، چون سازمان، مطرح است.

مقایسه باید بر مبنای ملاک‌هایی (متغیرهایی) انجام
گیرد که به اعتبار مطالعه لطمه نزنند.

انتخاب صحیح متغیرها است که اعتبار مطالعه تطبیقی را تضمین
می‌کند.

تعريف مطالعة تطبيقي

➤ کنارهم نهادن دو پدیده که بایکدیگر **حداقل يك وجه اشتراك** دارند و بررسی دقیق و تجزیه و تحلیل همه جانبه آنها به کمک متغیرها یا ملاکهای مقایسه پذیر به منظور شناخت نقاط تشابه و اختلافشان.

در مطالعه تطبیقی باید نکات مهم زیر بررسی شوند :

- نگرش همه جانبه
- انتخاب متغیرهای املاکهای مقایسه پذیر
- انتخاب پدیده های مقایسه پذیر و تطبیق پذیر (دو پدیده حداقل یک وجه اشتراک داشته باشند).

زمانی که مقایسه در مطالعات تطبیقی معنی پیدا می کند که

:

دو پدیده شباهتهایی باهم داشته باشند.

از انواع مطالعات تطبیقی می توان به زمینه های زیر اشاره کرد:

➤ فلسفه تطبیقی به مطالعه و بررسی مکاتب فلسفی در جوامع می پردازد.

➤ حقوق تطبیقی که مکاتب و رویه های مختلف حقوقی را می سنجد.

➤ روانشناسی تطبیقی به مطالعه و یافتن نقاط اشتراک و اختلاف روانی بین انسانهای پردازد.

- ادبیات تطبیقی به مطالعه در زمینه ادبیات می پردازد هدفش شناخت یکسانیها و تفاوت های ادبیات کشورها.
- اقتصاد تطبیقی به مکاتب اقتصادی می پردازد.
- مطالعات تطبیقی در نظام های آموزشی به شیوه های اجرایی برنامه های آموزشی در نظام های مختلف آموزشی می پردازد هدف آن ارتقای سطح یادگیری است.
- (سیاست تطبیقی) که تجربه سیاسی دیگر جوامع را می سنجد.

غریبان **منتسکیو** راجزواولین کسان می دانند که
مطالعات خود را با مقایسه و تطبیق بین جوامع
آغاز کرد .

یکی از پایه گذاران مطالعات تطبیقی در شرق **شیخ طوسی** است .

علت توجه اصلي مطالعات تطبيقي به بررسي همه جانبه :

➤ نظامهاي اداري بشدت تحت تأثير محيطهاي برون سازماني قراردارند.

➤ ريشه داشتن سازمانها در فرهنگ و نظام دروني جامعه.

مطالعة تطبيقي در مدیریت در سطح کلان عبارت است از:

➤ مقایسه نظامها و شیوه های مدیریت در نظامهای اجتماعی مختلف
برای تعیین وجوه اشتراك و افتراق بین آنها و در نهایت سنجش
و ارزیابی آنها.

این مقایسه ممکن است بین دو یا چند جامعه یا یک جامعه در زمانهای
متفاوت صورت گیرد .

محدود فكري عبارت است از :

يك بعدانديشي درمسائل



ایجاد اداره شکایات در کشور آمریکا نتیجه

مطالعه تطبیقی در نظام ممالک

اسکاندیناوی، انگلیس و آلمان است.

مطالعات تطبيقي از جهت کاربردي واجد اهميت
است زيرا :

باعث مي شود نظريه ها در شرايط واقعي آزموده شوند.

مطالعة تطبيقي اداري درجوامع مختلف
نشانه اي از رشد ذهني آدمي است زيرا :

او را با اندیشه ها و شیوه های متفاوت و نوآشنا
مي کند و از
مطلق گرایی باز مي دارد.

نظريه پردازان در مطالعات تطبيقي
اداري، سازمان را نظام بازي در نظر
مي گيرند

در نظام **بسته** فقط به تاثیر متغیرهای درون سازمانی

در ساختار سازمانی تاکید می شود در حالی که

در نگرش مبتنی بر نظام **باز** که از عمده ترین

نگرش های مصرف در مطالعات تطبیقی اداری

است ، به اثر عوامل محیطی بر سازمان تاکید

می شود.

درچارچوب نظامهاي بازدرمديريت تطبيقي دونظام متعامل وجود دارد:

➤ نظام محيطي

➤ نظام مديريتي وكسب وكار كه هريك نيزازديگري تاثيرمي پذيرد.

محیطهای خارجی موثر بر سازمان عبارت است از:

➤ محیطهای فرهنگی ، اجتماعی ، سیاسی ، قانونی ، فن شناختی و اقتصادی که همه در سازمان موثرند و نیز سازمان تاثیر می پذیرند و باید در بررسی های تطبیقی به آنها توجه داشت.

چارچوبي از نظامهاي بازدرمديريت تطبيقي
(Nath , 1988:16)

نظامهاي محيطي

نظامها

نظام مديريت و بازرگاني



جدول چارچوبی از نظام‌های بازدرمدیریت تطبیقی (Nath , 1988:16)

نظامها	نظامهای فرعی	برخی عناصر
نظام محیطی	1. محیط فرهنگی	1- ارزشهای فرهنگی، عقاید و هنجارهای اجتماعی
	2. زمینه های سیاسی - اجتماعی	2- احزاب سیاسی و روابط دولت
	3. نظام اقتصادی	3- سطح توسعه اقتصادی، فلسفه اقتصادی و توزیع درآمد
	4. نظام حقوقی	4- سرشت اجتماع و چهارچوب قانونی
	5. فناوری	5- ابداع و نسخه برداری و توسعه فناوری
	6. ارتباطات و حمل و نقل	6- مطبوعات ، تلفن ، بزرگراهها و شبکه هوایی
	7. ساختار صنعتی	7- شهری / روستایی ، سازمانها ، توزیع منطقه‌ای

برخی عناصر	نظامهای فرعی	نظامها
<p>1- فلسفه جاری مدیریت، گرایشها و روشهای مدیریتی</p> <p>2- نوع و میزان تمرکز و رسمی بودن</p> <p>3- فرایندهای تصمیم گیری و ارتباط</p> <p>4- گرایشها، روشها، خط مشیها</p> <p>5- تولید، بازاریابی، مالی و ...</p> <p>6- ناسازگاری در مقابل همکاری، قانون کار</p> <p>7- نوع وابستگی ها</p> <p>8- مصرف کنندگان، گروههای محیطی و ...</p>	<p>1- فلسفه مدیریت</p> <p>2- ساختار سازمانی</p> <p>3- فرایندهای سازمان</p> <p>4- مدیریت منابع انسانی</p> <p>5- خط مشیها</p> <p>6- روابط مدیریت و اتحادیهها</p> <p>7- اتحادیهها</p> <p>8- ذی نفعان دیگر</p>	<p>نظام مدیریت</p> <p>وبازرگانی</p>

مطالعة تطبيقي سازمانها بدون توجه به اثرمحيطهاي خارجي به آنهاگمراه
کننده است زیرا :

سازمانها تحت تاثیرمحيطهاشکل مي گيرند و با محيطها در تعاملند.

مطالعة تطبيقي اداري فقط مقايسة ساده بين سازمانها نيست
بلکه ، به دليل

ريشة داشتن سازمانها در فرهنگ و نظام ارزشي جامعه

و ارتباط آن با ساير محيطها توجه به عوامل مؤثر در سازمان اهميت
زيادي دارد .

نظام ارزشي جامعه نقش مهمني در

مطالعات تطبيقي

بازي مي کند



تطبيق سازمانها بدون توجه به محیطهای بیرونی سازمان ، ممکن است تشابهات یا اختلافاتی را نشان دهد که **گمراه کننده** باشند.

جدول طبقه بندی متغیرهای مختلف سازمان به صورت الگوی مطالعه

تطبیقی در مدیریت

(Kast & Rosenweig 1985: 550_551)

خصوصیات نظام سازمانی		متغیرهای اصلی و موثر در رسیدن به اهداف مورد نظر	
دیدنظام مندباز و منعطف	دیدنظام مندبسته و ماشینی		
چندهدفی، منعطف وسازگار شونده بامحیط	تک هدفی خشک و انعطاف ناپذیر	اهداف و ماموریت‌های سازمان	1
ارتباطات نزدیک	سلسله مراتب از بالا به پایین ارتباطات رسمی و خشک	سلسله مراتب و ارتباطات	2
متنوع و مختلف	تکراری و یکساخت، مشابه	ماهیت وظایف	3
متغیر و استاندارد نشده	ثابت و استاندارد شده	فرآیندهای عملیات	4

5	میزان رسمی بودن	بسیار زیاد	بسیار کم
6	قوانین و مقررات	منفصل و جزئی	کم و کلی
7	اختیارات	متمرکز و سلسه مراتبی	غیر متمرکز و مشارکتی
8	نقشهای سازمانی	مشخص و معین	کلی و قابل تغییر
9	عوامل انگیزشی	پاداشهای خارجی و مادی	پاداشهای درونی و غیر مادی
10	سبک رهبری	مستبدانه و آمرانه	مشارکت جریانه

11	قدرت	تمرکز قدرت برای کنترل	توزیع قدرت برای نیل به اهداف
12	شیوه تصمیم گیری	فردی و برنامه ریزی شده	مشارکتی و انعطاف پذیر
13	برنامه ریزی	ثابت و جزئی	انعطاف پذیر و کلی
14	کنترل	بالاسری و دقیق	دوطرفه و کلی_ خود کنترلی
15	روشهای حل تعارض	از طریق سرپرست از طریق قانون سرپوش نهادن بر تعارض	از طریق روبه رویی و با کمک گروه باز کردن و گشودن تعارض

باتوجه به هدف مطالعه ، محقق می تواند با انتخاب یک متغیر یا مجموعه ای از متغیرهای جدول ، سازمانهای مورد نظر را کاملاً "بررسی کند."

طبقه بندي متغيرهاي سازماني به پژوهشگران كمك مي كند ، تا
دريابند به چه خصوصياتي درمقايسة سازمانها توجه كنند.

اصولا" بررسيهاي تطبيقي چند متغيره کامل ترند و نتايج

معتبرتري دارند ، زیرا:

در آنها جنبه هاي مختلف سازمان مطالعه ومقايسه مي شوند.

منظور از ساخت ، ترتیب خاص همبستگی اجزای يك مجموعه
برای هدفی معین است و بدین ترتیب ساخت چیزی
جز مجموعه قواعدی نیست که رابطه ها و موقعیتها را توجیه
می کند.

ساخت سازمانی

ساخت سازمانی ، عبارت است از :
اجزا و عواملی که با یکدیگر در ارتباطند و مجموعه آنها برای تحقق
هدف سازمان ضروری است

نکته ای که استفاده از دیوانسالاری را در مطالعات تطبیقی موجه
می سازد :

وجود این الگوی سازمانی در تمامی کشورهاست ، دیوانسالاری
با خصوصیات **چون سلسه مراتب ، تقسیم کار ، شرایط احراز ،**
ثبت کتبی و نظام منطقی حقوق و مزایا در تمامی نظامهای اداری
به گونه ای حضور دارند.

در مورد الگوهای روابط اجتماعی در جوامع مختلف و استفاده از آنها در مطالعات تطبیقی، دیدیس (Davis, 1971: 17_19) به

پنج رابطه اجتماعی اشاره می کند:

۱- روابط خانوادگی

۲- روابط گروهی

۳- روابط اجتماعی

۴- روابط قراردادی

۵- روابط سازمانی

روابط خانوادگی

نقش تعیین کننده ای که در شکل گیری شخصیت افراد دارد و در جوامع صنعتی این نقش نفوذ کمتری دارد اما در جوامع سنتی نقش آن بارز است.

روابط گروهی

گروههای غیررسمی در سازمانها نمونه هایی از این گروهها هستند.

روابط اجتماعی

این نوع روابط بر روابط عمودی پابرجا تاکید دارد.

روابط قراردادي

نظام حقوقي در جامعه تضمين کننده اين نوع روابط در جامعه است.

روابط سازماني

الگوي اصلي در شناخت سازمانهاست و بيانگر صورت رسمي سازمانهاست.

نکته

سازمان‌های توان با دودیدگاه کلی نظام **بازوبسته** بررسی کرد.

علت استفاده از بررسی‌های چندمتغیره در مطالعات تطبیقی **کاملتر بودن** و معتبر بودن

نتایج آن است.

اگر وظیفه و عملکرد را در بررسی‌های تطبیقی به کارگیریم ، کار بررسی
مشکلات از به کارگرفتن متغیر ساخت خواهد بود زیرا :

به روشنی ساخت ، تشخیص پذیر و مطالعه کردنی نیستند و امکان
سردرگمی و خطا بیشتر است.

يكي از دلایل مهم در استفاده از دیوانسالاری، به عنوان
متغیر مطالعه تطبیقی، ایده آل بودن آن است.

تقسیم بندی سازمانها

سازمان‌های توان در مطالعات تطبیقی براساس

انتفاعی یا غیرانتفاعی ، دولتی یا خصوصی ، بزرگ یا کوچک ، خدماتی

یا تولیدی ، متمرکز یا غیرمتمرکز ، پیشرفته و جدید یا سنتی یا قدیمی تقسیم بندی

کردو با توجه به هدفی که از مطالعه تطبیقی در نظر داریم یکی از این طبقه

بندی‌ها را به کار گرفت و کار تطبیق را در داخل هر دسته یا بین دسته ها انجام داد.

تفاوت بین سازمان و نهاد عبارت است از:

سازمان واحدی است که باهدف کارایی و به گونه ای منطقی عمل می کند، درحالی که **نهاد** موجودیتی است گرانبار از ارزشها و منعطف و سازگار شونده.

انواع مطالعات تطبیقی نظامهای اداری

- الف) طبقه بندی کاربردی
- ب) طبقه بندی از نظر تشابه یا اختلاف بین دو پدیده
- ج) طبقه بندی از نظر سطح بررسی

در طبقه بندی کاربردی چهارنوع مطالعه تطبیقی ذکر شده است.

- ۱. مطالعه تطبیقی اداری بین کشورها، جوامع و فرهنگهای مختلف.
- ۲. مطالعه نظام های اداری در دوره های مختلف تاریخ.
- ۳. مطالعه نظام های اداری در درون یک جامعه یا یک گروه از کشورهای مشابه (هم خانواده از نظر سازمان و مدیریت).
- ۴. برداشتهای مختلف از نظام اداری در یک جامعه یا در یک دوره.

مطالعات طبقي را از نظر میزان تشابه یا اختلاف موضوعات مورد بررسی می
توان به دو مقایسه تقسیم کرد :

➤ ۱. مقایسه نزدیک (قریب)

➤ ۲. مقایسه دور (بعید)

وقتي نظام اداري دورة قاجاريه رابانظام اداري

کنوني ايران مقایسه

مي کنيم ، ازمطالعة تطبيقي **ادواري** استفاده

کرده ايم.

هرگاه در مطالعه تطبیقی انواع ساختهای
مختلف را در برابرهم قرار دهند **بررسی بعید**
انجام می گیرد.

نکته

محقق در مقایسه دور یا بعید در جستجوی مشابهتها است.

در مقایسه نزدیک یا قریب هدف **دقت** است.

مطالعة نظام اداري درکشورها ، جوامع و فرهنگهاي مختلف
ممکن است بين دوکشور يا دو گروه ازکشورهاي که داراي

نظام اداري تقريبا مشابهي اند

انجام مي پذيرد.

نمونه هایی از هدفهای خاصی که هر محقق ممکن است با توجه به آنها دست به مطالعه تطبیقی اداری بزند

- درك نظریه ها
- شناخت نظامهای اداری در ادوار مختلف
- آگاهی از دیدگاهها و تلقیهای گوناگون نسبت به نظام اداری
- شناخت نظام اداری يك جامعه
- یافتن نظام اداری کارآمدتر و مقرون به صرفه تر
- توسعه نظام اداری ملی
- دستیابی به نظام اداری مطلوبتر

هدف كلي مطالعات تطبيقي نظامهاي اداري

ايجاد وسعت دید، شناخت کامل نظامهاي اداري و چگونگي
عملکرد آنهاست.

مشکلات مطالعات تطبیقی اداری عبارت انداز :

- انتخاب واحدهای مورد مطالعه
- تعیین متغیرها و ملاکهای مقایسه و میزان مقایسه پذیر بودن آنها
- دخالت نظریه های شخصی
- مشکل انتخاب متغیرها
- کمی تحقیقات انجام شده

نکته

عملي بودن متغيرها با جامع و کامل بودن آنها

غالباً در تعارض است و مشکل ايجاد مي کند

استواري و اعتبار رشته هاي علمي به

ذخاير تحقيقي

در آن رشته هابستگي دارد.

فصل دوم

پژوهشی تطبیقی در نظام اداری کشورهای در حال توسعه

هدف کلی

آشنایی با ویژگیهای نظام اداری کشورهای در حال توسعه ،
همچنین آگاهی از عوارض و ضایعات ناشی از خصوصیات

مذکور در عمل

ویژگیهای نظام اداری کشورهای در حال توسعه

۱. تقلیدی بودن نظام مدیریت و بی اصالتی تشکیلات

۲. بازدهی کم و ناموثر بودن نظام اداری

۳. جایگزینی اهداف فردی به جای اهداف عمومی

۴. نظام ناشایستگی در مدیریت نیروی انسانی

➤ ۵. دیوانسالاری سیاسی

➤ ۶. فساد اداری و سازمان غیر پاسخگو

➤ ۷. مهارت‌گسیختگی دیوانسالاریها

➤ ۸. فرهنگ سخنگویی به جای عمل

➤ ۹. تشکلهای غیررسمی در سازمان

➤ ۱۰. روحیه تقلیدگرایی

يکي از جنبه هاي مشترك بين کشورهاي در حال توسعه عبارت است
از:

خصوصيات نظام اداري حاکم بر اين جوامع ومشکلات ناشي
از آن

علت اینکه ساختارهای تقلیدی در نظام اداری کشورهای در حال توسعه کارساز نبوده اند:

ناهماهنگی ساختارهای وارداتی با نیازهای بومی

يکي از عمده ترين علتهای بازدهي کم و ناموثر بودن نظام
اداري کشورهاي در حال توسعه **تقليدي بودن نظامهاي**
اداري است

عارضه جایگزینی هدفهای فردی به جای اهداف عمومی
مبنا قرارگرفتن روابط شخصی درارتباطات سازمان

رابطه احساس مالکیت در مدیران با ویژگی
جایگزینی هدفهای فردی بجای هدفهای عمومی در
این است که :

جابه جایی هدفهای فردی گاهی به صورت احساس
مالکیت بر سازمان و مشاغل آن تظاهر می کند.

درنظام شایستگی

مدیریت نیروی انسانی تابع سلیقه های فردی است و
ازحاکمیت ضابطه هاخبری نیست.

فساد اداری در کشورهای در حال توسعه عبارت است از :

انحراف از شیوه های قانونی انجام وظایف

بي تحرك شدن نظام اداري

از جمله ضايعاتي است كه از

فرهنگ حرف به جاي عمل

در نظام اداري كشورهاي در حال توسعه به جاي مانده
است

مهارگسيختگي ديوانسالاريها زماني رخ مي دهد که از حالت **خادم**
جامعه خارج شوند و به صورت **مخدوم** درمي آيند و نظام اداري را
بيمار مي کنند .

وقتي شبکه هاي غيررسمي براي خود اهدافي را انتخاب مي
کنند که منطبق با اهداف سازمان نیست به صورت مانعي در راه
نظام اداري در مي آیند.

روحیه تقدیرگرایی در نظام اداری کشورهای در حال توسعه موجب می
شود:

افراد به وضع موجود بسنده کنند و به آنچه رخ می دهد
رضایت دهند.

فصل سوم

سازمان و مدیریت در اتحاد جماهیر شوروی سابق

هدف کلی

شناخت ویژگیهای دیوانسالاری اولیه و بررسی ادواری قبل از انقلاب (۱۹۱۷) ، پس از انقلاب و پس از دوران باز سازی سیاسی و اقتصادی ؛ همچنین شناخت علل فروپاشی اتحاد جماهیر شوروی و افول عملی مارکسیسم لنینسیم در مقام ایدئولوژی قوام بخش در شوروی

بررسی سازمان و مدیریت در اتحاد جماهیر شوروی سابق از چند

بعد :

- دیوانسالاری شوروی از زمان تاسیس سازمانهای اداری تا انقلاب اکتبر ۱۹۱۷.
- دیوانسالاری پس از انقلاب (۱۹۱۷)
- ویژگیهای نظام اداری پس از انقلاب ۱۹۱۷
- فراهم شدن مقدمات فروپاشی
- سیمای دیوانسالاری شوروی در انقلاب دوم
- اهداف نظام اداری شوروی در دهه نود
- فروپاشی اتحاد جماهیر شوروی
- دلایل عمده ناکارایی سوسیالیسم کلاسیک — ظهور سوسیالیسم مبتنی بر بازار آزاد

ویژگیهای دیوانسالاری شوروی از زمان تاسیس سازمانهای اداری تا انقلاب اکتبر ۱۹۱۷

- تشکیل سازمانهای اداری منظم و نظام سازمانی در روسیه با حکومت تاتارها در سال ۱۲۴۰ آغاز شد.
- اصلاحات اداری تغییرات عمده ای به وجود نیاوردند.
- دیوانسالاری به صورت سازمانی قدرتمند و مطلقه سیاسی درآمد.
- روسا و کارگزاران دولتی با مردم به خشونت رفتار می کردند.

ویژگیهای نظام اداری پس از انقلاب ۱۹۱۷

۱. استخدام و ورود به خدمات دولتی
۲. ارتقای شغلی
۳. تداخل وظایف و بازدهی کم به علت کنترل بیش از حد کارکنان
۴. فشارهای شدید وارد بر مدیران
۵. پرداختهای اضافی به مدیران به علت افزایش تولید

اهداف نظام اداری شوروی در دهه نود چنين خلاصه شده:

۱) ایجاد ساختاری عقلایی

۲) ایجاد ساختاری اجتماعی برای عدالت اجتماعی

۳) ایجاد ساختار اجتماعی برای بهره‌گیری از توان بالقوه افراد

۴) ایجاد ساختاری اجتماعی که قدرت تطبیق و هماهنگی با محیط متغیر امروز

را دارا باشد.

چند مورد از خطوط اساسی اصلاحات در ساختار اداری، سیاسی و اجتماعی که گورباچف برای رسیدن به اهداف فوق پیشنهاد کرد عبارت اند از: (گورباچف،

۱۳۶۸: ۷۳-۷۴)

➤ ۱. دیوانسالاری در دهه نود باید ابزاری در خدمت مردم و برای مردم باشد و تعالی مردم ساست اصلی نظام باشد.

➤ ۲. برای بهره گیری از نظرها و اندیشه های مردم به فضای باز سیاسی نیاز است تا افراد امکان بیان خواسته های خود را پیدا کنند.

➤ ۳. مردم باید در جریان ماموریت‌های سازمانها قرار گیرند

➤ ۴. از سوی دیگر کارکنان سازمانها باید در برنامه ریزیها نقش فعالتری

پیدا کنند

➤ ۵. کارخانجات زیان ده و موسسات غیرفعال تعطیل شوند.

➤ ۶. نیروی انسانی مازاد ادارات حذف شوند

➤ ۷. ضابطه گرایی اداری باید محدود شود و تعداد کمیته

ها و کمیسیونها کاهش یابد.

ویژگیهای دیوانسالاری شوروی پس از انقلاب

: ۱۹۱۷

➤ دیوانسالاری عظیم

➤ متمرکز

➤ سلسه مراتبی

➤ مستبد و نخبه سالار

پس از انقلاب ۱۹۱۷ مدیران موسسات تولیدی شوروی
باید پاسخگویی نیازهای کارگران می بودند و در تنظیم
برنامه ها به آنها حق مشارکت می دادند.

مدیران روسی برای حفظ امنیت شغلی خود پس از انقلاب

۱۹۱۷ باید حمایت کارگران

را جلب می کردند.

درسازمانهاي روسي اقدامات انجام شده درجهت عدم

تمرکز پس از انقلاب ۱۹۱۷

صوري بوده وهيچ يك درجهت توزيع قدرت واختيارات

تصميم گيري نبوده است.

فروپاشي اتحاد جماهیر شوروي

(افول الگوي جهان دو قطبي)

فروپاشي شوروي در سال ۱۹۹۱ ميلادي در پي جنگي ناموفق و پرهزينه در افغانستان ، فاجعه نيروگاه هسته اي چرنوبيل و افت ظاهراً بازگشت ناپذير قدرت توليد اقتصادي رخ داد (آلموند ، جونيور و مونت ، ۱۳۷۶ : ۵).

دلایل عمده ناکارایی سوسیالیسم کلاسیک – ظهور سوسیالیسم مبتنی بر بازار آزاد

۱- اقتصاد جهانی

۲- فناوری

۳- شکست تمرکز زدایی

۴- هزینه های گزاف طرحهای دولت رفاه گستر

۵- دگرگونی در نیروی کار

۶- اهمیت روز افزون فرد

فصل چهارم

سازمان و مدیریت در امریکا

هدف کلی

شناخت ویژگی های سازمان و مدیریت در امریکا ، تشریح یکی از مهمترین پژوهشهای انجام شده درباره ارزشهای مرتبط با کار (پژوهش هاف استد) ؛ بررسی محیط فرهنگی امریکا با استفاده از ابعاد فرهنگی هاف استد .

بررسی سازمان و مدیریت در آمریکا از چند بعد :

- نظام اقتصادی
- نظام سیاسی
- ساختار نیروی انسانی و آموزشی
- ارتباطات و فناوری_تحقیق و توسعه
- ساختار سازمانی
- نقش اتحادیه ها
- فلسفه مدیریت
- الگوی جدید مدیریت آمریکایی
- محیط فرهنگی

نظام اقتصادي

اقتصاد آمريکا ، اقتصادي درآميخته ويا ترکيبي از بخشهاي دولتي و خصوصي مي باشد که به طور مستقل از يکديگر فعاليت مي کنند.

نظام سياسي

از لحاظ تفكيك ساختاري اختيارات حكومتي ، ايالات متحده نمونه بارز رژيمهاي رياستي دموكراتيك است كه قدرت سياست گذاري در آن به نمايانترين شكل تفكيك شده است.

يکي از ویژگیهای اصلی رژیم ریاستی

دموکراتیک :

رئیس قوه مجریه ناچار است با قوه مقننه ای سروکار داشته
باشد که اعضای آن **مستقلاً** انتخاب شده اند و **قدرت سیاست**
گذاری دارند.

ویژگیهای رئیس قوه مجریه در رژیم ریاستی دموکراتیک

- رئیس قوه مجریه مستقلاً انتخاب می شود
- برای کل دوره تعیین شده برسرکار باقی می ماند
- قدرت سیاست گذاری اساسی دارد

ویژگیهای دموکراتها و جمهوری خواهان در رژیم ریاستی دموکراتیک

➤ دموکراتها و جمهوری خواهان دو حزب سیاسی مهم در کشور آمریکا هستند

➤ دموکراتها در تضاد با منافع بخش خصوصی

➤ جمهوری خواهان حامی منافع بخش خصوصی

ساختار نیروی انسانی و آموزشی

➤ ایالات متحده نمونه ای از یک الگوی رفاهی است
(آلموند، جونیور و مونت، ۲۲۵: ۱۳۷۶) که برابری ساختن
فرصت‌ها از طریق آموزش و پرورش همگانی تأکید دارد.

برعکس ایالات متحده در قاره اروپا برنامه های تأمین اجتماعی
(در قالب الگوهای رفاهی) بر

برنامه های آموزش و پرورش اولویت دارد.

ارتباطات و فناوری-تحقیق و توسعه

➤ شبکه ارتباطات امریکا از فناوری پیشرفته و وسیعی برخوردار است.

➤ قوانین محکم ثبت اختراعات و ابداعات ایالات متحده به نحوی است که شرکتها را با سرمایه گذاری در امر تحقیق و توسعه تشویق کرده است.

➤ حمایت از حق ثبت اختراعات باعث ارتقا نوآوری به ویژه در میان کارآفرینان کوچک شده است.

از جمله ساختهای مورد استفاده در شرکت‌های آمریکایی

➤ ساختارهای مبتنی بر وظیفه

➤ ساختار بر مبنای محصول

➤ ساختار جغرافیایی

➤ ساختار ماتریسی

ساختارهاي مبتني بروظيفه

در شرکتهایي به کار مي رود که در تولید محصولي خاص مهارت دارند.

ویژگی سازمان وظیفه ای

ویژگی سازمان وظیفه ای آن است که یک مدیر در موقعیتی قرار گرفته که مدیران واحدهای مختلف (تولید، مالی، بازاریابی، منابع انسانی و فروش) به او گزارش می دهند.

سازمان بر مبنای محصول

تشکیلاتی است که به صورت واحدهای تولیدی **نامتمرکز** سازمان یافته است. هر یک از این واحدها معمولاً مدیرکل خود را دارد و کارکنان واحدها به مدیرکل واحد خود گزارش می دهند

ساختار سازمانی جغرافیایی

اغلب برای انجام وظایف فروش و بازاریابی همراه با ساخت سازمانی مبتنی بر محصول یا وظیفه در دیگر بخشها به کار می رود.

ساختارماتریسی یا پروژه ای از ادغام دو نوع ساختار طراحی می شود

:

➤ ۱- ساختار مبتنی بر پروژه

➤ ۲- ساختار بر اساس وظایف

ویژگیهای ساختارماتریسی یا پروژه ای

- بیشتر با انجام اموری که به فناوری بالا نیازمند است تناسب دارد.
- مدیر پروژه، گروه تولیدی یا پروژه ای افقی را اداره می کند.
- هر یک از اعضای گروه به دوسرپرست گزارش می دهند: سرپرست وظیفه ای و سرپرست پروژه ای

➤ هماهنگی موثر در هر دو زمینه تصمیم گیری در ساختار وظیفه ای و پروژه ای را تسهیل می کند.

➤ اداره ساختار ماتریسی دشوار است و نسبت به سایر ساختارهای ساده تر فعالیت های اعتباری و هماهنگی بیشتری نیازمند است .

محاسن طرحهاي ماتريسي عبارتنداز :

➤ افزايش قابليت انعطاف

➤ همكاري

➤ ارتباطات

➤ بهره گيري از مهارت كاركنان

مشکلات ناشی از طرحهای ماتریسی عبارتند از :

➤ وجود نظام گزارش دهی دوگانه

➤ نیاز به نظام مدیریت پیچیده برای هماهنگ کردن امور

سازمان شبکه ای

ساختار سازمانی جدید و فراتر از ساخت ماتریسی است . سازمان مرکزی کوچکی است که تحت یک قرارداد و برای اجرای عملیات توزیع ، تولید ، بازاریابی و سایر وظایف مهم شرکت به سایر شرکتهای تولیدکنندگان متکی است .

عواملی که بر تصمیم های مربوط به طراحی سازمانها اثر می گذارند
عبارتند از:

- تغییر محیط اطلاعاتی و فن شناختی
- توجه به اشخاص به عنوان منابع ارزشمند
- نیاز به حفظ تماس با مشتریان

نقش اتحادیه ها

درایالات متحده دونوع اتحادیه و وجوددارد:

صنعتی

پیشه وری

➤ اتحادیه های **صنعتی** با شرکتهای بزرگ در سطح ملی در ارتباط
اند و هدف آنها انعقاد پیمانهای کارگری در سطح ملی است.

➤ اتحادیه های **پیشه وری** در سطح محلی با سازمانها در ارتباط اند.

اصولاً جنبش اتحادیه گرایي در آمریکا برای جلوگیری
از استثمار کارگران بوده است اتحادیه ها وسیله ای برای
بهبودی وضعیت کارگران بوده اند که عمدتاً با مذاکره
مستقیم، مشکلات دستمزد و مزایا و شرایط کار را رفع کرده
اند.

امروزه نیروی کار و مدیریت مایل به همکاری صمیمانه تر و
نزدیکترند و کارکنان خود را در موقعیت های گوناگون تصمیم
گیری درگیر و سهیم
کرده اند.

فلسفه مدیریت

➤ به طور سنتی مدیران آمریکایی بر تفکیک فعالیت‌های مدیریتی و فعالیت واقعی تولید تاکید کرده اند.

➤ عامل عمده این تفکر این است که **بیشتر مدیران معرف و حامی منافع مالکان اند** در حالی که **کارگران** بر حسب عادت مخالف این منافع اند.

مدیریت در آمریکا

- مدیریت برخی امتیازهای تصمیم گیری را برای خود محفوظ نگاه داشته است. مانند: **حق تخصیص منابع و حق استخدام و اخراج**.
- همزمان با تشدید رقابت بین المللی مدیران آمریکایی پی بردند که بعضی از روشهای ناموثر باید اصلاح شوند.

➤ درسالهاي اخير در امريكا برحداكثر استفاده از سودمندي
و كارآيي كاركنان از طريق **رشد** و **مشاركت** بيشتر آنان تاكيد شده
است.

نظریه های X , Y

➤ مک گرگور فرضیات نظریه های X , Y را مطرح کرد. مک گرگور عقیده داشت که مدیریت بخش تجاری آمریکا مبتنی بر فرضیات نظریه X است.

➤ **مک گرگور** اظهار می کند که ، با ابداع محیط کاری مثبت و هم راستا کردن اهداف کارکنان و سازمان ، کارکنان می توانند با بهره وری و رضایت بیشتری کار کنند که بازتاب فرضیات نظریه **Y** است.

عملکرد و برداشت مدیران امریکایی و ژاپنی

➤ در دهه ۷۰ عملکرد شرکتهای ژاپنی در بیشتر صنایع از شرکتهای امریکایی برتر بود.

➤ برداشتهای مدیران امریکایی نشانگر تاکید ژاپنی ها بر مدیریت منابع انسانی و مشارکت کارکنان در تصمیم گیری و حل مشکلات است.

يکي از شيوه هاي ژاپني هاي يعني دواير کنترل کيفيت
(QC) ، با استقبال زياد آمريکاييان مواجه
شد.

مزیت دوايرکنترل کیفیت (QC)

- فرصتي است تا کارگران برروي مشکلات کارکنند
- راه حلها و پيشنهادهاي خود را به مدیریت عرضه کنند
- نسبت به ایده هاي خود بازخور لازم را بدست
- درگیر کردن کارکنان در فعاليت حل مشکلات

نکته

➤ **JIT** به کارگیری نظام تامین به موقع مواد و وسایل مورد نیاز است. که در ژاپن به طور وسیع کار برد دارد و در آمریکا نیز مورد توجه واقع شده است.

الگوي جديد مديریت آمريکايي

➤ شروع توجه مديریت آمريکايي به نيروي کار ، به عنوان منبع
دارايي به جاي بدهي ، مديران را وادار کرد که با نگرش تازه اي به
نقش بخشهاي مربوط به کارکنان خود نگاه کنند.

در دودهة اخیر اصطلاح مدیریت منابع انسانی
جانشین واژه همگانی مدیریت امور کارکنان شده
است .

ویژگیهای ممتاز مدیریت منابع انسانی

ازدولحاظ قابل ذکر است: (Nath 1988;51)

➤ ۱. ایجاد و توسعه فرایندهایی که به موجب آنها مدیریت منابع

انسانی در کلیه مراحل برنامه ریزی راهبردی

تأثیرگذار باشد و آن را محقق سازد.

➤ ۲. به کارگرفتن و تشویق و تعمیم تفکر راهبردی در ایفای نقش

منابع انسانی.

جدول مقایسه ویژگیهای الگوی مدیریت امریکایی در گذشته و حال

الگوی فعلی (مبتنی بر مشارکت)	الگوی قدیم (مبتنی بر کنترل)
<p>کارگران مایل به قبول مسولیت در جستجوی موقعیتهایی برای ابراز واقعیت های خودند. از این رو دستیابی به فرصتهایی برای مسولیت پذیری، شناخته شدند و رشد فردی در آنها ایجاد انگیزه می کند.</p>	<p>نگرش مدیریت به کارگران: کارگران تنبل مسولیت ناپذیرند و تنها انگیزه مادی دارند.</p>
<p>کار نیازمند طیف وسیعی از مهارتها و استعدادهای کارگران است. کار گروهی برای مشارکت و از دیاد بهره وری با اهمیت است.</p>	<p>مفروضاتی درباره طرح شغل: کار کاملاً "پراکنده" است. به حداقل کارگران مهارت نیروی کارگر احتیاج است دارد. فردیت کارگر تاثیر کمی به بهره وری دارد.</p>

الگوی قدیم (مبتنی بر کنترل)

طرح و ساختار سازمان:

طراحی سازمانها به صورت سلسله مراتبی است. اختیار از بالا به پایین و مسولیت کلیه تصمیمات مربوط به کارگران به عهده مدیر است.

آموزش شغل و امنیت کارکنان:

با کارگران همانند کالا رفتار می شود. به راحتی تعویض می شوند. آموزش کارگران محدود و منحصر به کسب مهارتهای اولیه است.

الگوی فعلی (مبتنی بر مشارکت)

سازمانها در چند سطح مدیریتی سازماندهی شده اند. کارگران در فرایند مدیریت به مشارکت تشویق میشوند.

کارگران منابعی ارزنده، برخوردار از مهارتهای قدرت

تفکر و قدرت همکاری اند و ارزش آنها برای سازمان در طی زمان ظاهر می شود.

<p>الگوی فعلی (مبتنی بر مشارکت)</p>	<p>الگوی قدیم (مبتنی بر کنترل)</p>
<p>پرداختها هم به مهارتها و هم به نیازها کارکنان وابسته است. پاداشها مواردی بیش از جبران (ترمیم) مالی را دربر می گیرد.</p>	<p>ساختار پاداش: پرداخت وابسته به نیازها و الزامات شغل است. نظام ارزشیابی مشاغل ارزش هر شغل را برای سازمان معین میکند.</p>
<p>روابط بر پایه تعاون بین نیروی کار و مدیریت، همکاری بین مدیریت و اتحادیه برقرار است.</p>	<p>روابط نیروی کار با مدیریت: بین کارگران و مدیران روابط خصمانه و غیر صمیمی برقرار است. بین مدیریت و اتحادیه تعارض وجود دارد.</p>

مایلز و اسنو (Miles & Snow, 1984) ویژگی‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی را بدین شرح بیان کرده اند:

- ۱. وظیفه مدیران ارشد منابع انسانی آن است که حداقل با مفهوم همه خدماتی که برای انتخاب، به کارگمادن و آموزش و پرورش مدیران و کارکنان لازم است آشنا باشند.

➤ ۲. این وظیفه به درك جامعي از زبان و روشهاي برنامه ريزي راهبردي نیاز دارد.

➤ ۳. وظیفه منابع انساني پي گرفتن سياستهاي مناسبی است که با راهبرد سازمان مطابقت داشته باشد.

➤ ۴. این وظیفه ، مشاور حرفه اي کارکنان صف است.

محیط فرهنگی

➤ یکی از مسائلی مهمی که پژوهشگران مدیریت تطبیقی به آن توجه کرده اند تاثیر شدید فرهنگ بر رفتار کارکنان سازمانهاست.

چهار بعد فرهنگی که هاف استد کشورها را بر اساس آنها گروه بندی کرد عبارت اند :

- ۱. فاصله قدرت
- ۲. اجتناب از عدم اطمینان
- ۳. فردگرایی در برابر جمع گرایی
- ۴. مردسالاری در برابر زن سالاری.

فاصله قدرت

➤ فاصله قدرت نابرابری انسان در سازمانها نشان می دهد ، به خصوص در ارتباط با سبک رهبری ، تصمیم گیری روسا ، ترس کارکنان از مخالفت مافوق و اینکه چرا زیردستان ترجیح می دهند یک رئیس تصمیمات را اتخاذ کند.

درسازمانهائي که فرادستان **فاصله قدرت** را زياد نگه مي
دارند فرودستان بروابستگي به فرادستان تاکيدي
ورزند. در اين حالت فرودستان **تابع تصميم** فرادستان مي
شوند.

در بعد **فاصله قدرت** کشور آمریکا استفاده
از قدرت، به عنوان وسیله ای برای دستیابی به
اهداف و مقاصد فردی، در **سطح پایینی** قرار دارد.

اجتناب از عدم اطمینان (عدم قطعیت)

➤ این عامل ناظر بر نحوه مراجعۀ افراد جامعه با امکان مخاطرات احتمالی آینده است.

➤ در جوامعی با فرهنگ قوی پرهیز از عدم اطمینان مدیریت به سمت وظیفه گرا (کارمدار) و به شدت شغل محور جهت پیدامی کند.

در رابطه با بعد اجتناب از عدم اطمینان مردم کشورهای آمریکایی
شمالی در حدود ۵۰ کشوری قرارداد اندک هاف است بررسی کرده
است و کمی نیز نسبت به آینده پیشگویی ناپذیر احساس راحتی می
کند.

فردگرایی در برابر جمع گرایی

این بعد به میزان و درجه ای که مردم خود را متعلق به یک گروه احساس می کنند اشاره دارد و نیز به ماهیت روابط فرد با گروه مرتبط است.

خصوصیات جوامع فردگرا

- ارتباطات میان افراد سست است
- هرکس مراقب منافع خویش است
- به افراد آزادی زیادی داده می شود

➤ افراد رابطه خود را با سازمانها از دیدگاه حسابگرانه و

فردی تفسیر و تعبیر می کند

➤ تعهد کارکنان نسبت به سازمان محدود است

➤ افراد تا حدودی منافع خود را فوق منافع سازمان

قرار می دهند.

خصوصیات جوامع جمع گرا

- افراد روابط سازمانی خود را از دیدگاه اخلاقی تفسیر می کنند
- به سازمان احساس وفاداری و تعلق روحی دارند
- تصمیمات گروهی بهتر از تصمیمات فردی مورد توجه قرار می گیرد.

کشور آمریکا از زمره کشورهای است که فردگرایی را عامل ارتقا و رشد می داند و بر آن تاکید می کند.

سیاست ارزیابی عملکرد کارکنان در این کشور مبتنی بر موفقیت‌های وظرفیت‌های افراد است.

در کشور آمریکا تلاش می کنند در هرزمینه يك ستاره داشته باشند تا الگویی
برای دیگران باشد و ایجاد انگیزه کند.
هماهنگی، وحدت و صداقت و گروهی مورد توجه است

خصوصیات جوامع مردسالاری

- بر رقابت و سرسختی در عقیده و مادی گرایی تاکید می شود.
- مدیرانی موفق پنداشته می شوند که بیشتر ستیزه جو، اهل رقابت و پرتلاش باشند
- درآمد، شناخته شدن و پیشرفت برای کارمندان اهمیت زیادی دارد.
- کاردرزندگی محوریت دارد
- پیشرفت با ثروت و موفقیت حرفه ای تعریف می شود.

خصوصیات جوامع زن سالاری

- در جوامع زن سالاری فردی که مظلوم باشد مورد توجه عموم است
- همکاری و امنیت برای مستخدمان ارزشمند است.
- کار محوریت کمتری دارد
- پیشرفت بر مبنای تعاملات انسانی تعریف می شود.

کشورهای آمریکای شمالی متمایل به
مرد سالاری داند.

فرهنگ کشورهای امریکایی از نظر رونن با استفاده از اطلاعات هاف استد: (Ronen, 1986)

- ▶ ایالات متحده بسیار فردگرا و نیز عملگرا است
- ▶ بر حداکثر کردن سود، کارایی سازمانی و بهره‌وری تاکید دارد
- ▶ گرایش به تحمل و پذیرش ریسک بسیار بالا

- پرهیز از عدم اطمینان در سطح پائین، و نیاز به کامیابی بالاست
- بر خودیابی و تحقق استعداد های فردی، رهبری و ثروت به عنوان اهداف اصلی زندگی تاکید می شود.
- از ارتباطات يك سويه استقبال نمی شود

➤ پاداشهاي مبتني برشايفتگي مناسب اند، زيرا هرفرد مسؤل نتايف
کارهاي خويش به شمارمي آيد

➤ رهبري دموکراتيک، تصميم گيري گروهي و مشارکت و نيز اعتقاد به
فاصله قدرت کم مورد تاکيد است

از نظر هیز و آبرسانی پیامدهای سرمایه گذاری کوتاه و فصلی در سازمانها
این است که سرمایه گذاری کمتر در امر تحقیق و توسعه، تعمیر و نگهداری و

توسعه منابع انسانی

صورت می گیرد.

فصل پنجم

سازمان و مدیریت در ژاپن

هدف کلی

آشنایی با ویژگیهای مدیریت صنعتی در ژاپنی و تأثیر آن بر سازمانهای ژاپن ،
آشنایی با ویژگیهای سازمانهای ژاپنی و نیز نقش این سازمانها در ایجاد تحول
وتوسعه در کشور ژاپن

بررسی سازمان و مدیریت در ژاپن از چند بعد :

- آشنایی با ویژگیهای مدیریت صنعتی در ژاپن در مقایسه آن با آمریکا و اروپا
- راهبردهای موسسات
- اولویتهای رقابتی
- تلاشهای جدید برای افزایش اثربخشی
- مدیریت در ژاپن

- تاثیر فرهنگ ژاپني بر سازمانها
- ويژگيهاي فرهنگ ژاپني ، موثر در رفتار اداري کارکنان سازمانها
- ابعاد فرهنگي سازمانهاي ژاپني از ديده اهداف استد
- مطالعه تطبيقي انگيزش کارکنان در آمريکا و ژاپن در چارچوب نظريه انتظارات متقابل.

- امنیت و تداوم شغلي فرد در سازمان
- مسائل اقتصادي فرد و انتظارات او از سازمان
- احساس تعلق و وفاداري به سازمان
- انگیزه فرد به کار

آشنایی با ویژگی‌های مدیریت صنعتی در ژاپن در مقایسه آن با آمریکا و اروپا

در مقایسه میانگین نرخ رشد سالانه ژاپن در برابر سایر کشورهای غربی (۱۹۸۲-۱۹۷۳) **ژاپن** نرخ رشدی بیش از **۴ برابر آمریکا** داشته که رشدی قابل توجه است

راهبردهای موسسات

راهبرد عبارت است از طرح‌های کلی و جامع برای تحقق آرمان‌ها و اهداف اساسی و بلندمدت سازمان.

چند مورد از راهبردهایی که بین موسسات ژاپنی، آمریکایی
و اروپایی تفاوت زیادی نداشت:

- (۱) طراحی و تولید فرآورده‌های جدید برای بازار موجود
- (۲) افزایش سهم موسسه در بازار موجود
- (۳) طراحی و تولید فرآورده‌های موجود در بازارهای جدید
- (۴) ایجاد و توسعه بازارهای جدید برای محصولات موجود.

جدول اولویتهای رقابتی بین موسسات امریکایی ، ژاپنی و اروپایی

اروپا	ژاپن	آمریکا
بهبود کیفیت کالا	قیمت ارزان	بهبود کیفیت کالا
تحويل به موقع کالا	تغییرات سریع در طرحهای تولیدی	تولید کالاهایی با عملکرد عالی
تولید کالاهایی با عملکرد عالی	بهبود کیفیت کالا	تحويل به موقع کالا
قیمت ارزان	کالاهایی با عملکرد عالی	تحويل سریع کالا
تغییرات سریع در طرحهای تولیدی	تحويل به موقع کالا	خدمات بعد از فروش
تحويل سریع کالا	تغییرات سریع در حجم تولید	قیمت ارزان
تغییرات سریع در حجم تولید	خدمات بعد از فروش	تغییرات سریع در طرحهای تولیدی
خدمات بعد از فروش	تحويل سریع کالا	تغییرات سریع در حجم تولید

جدول اهداف و مسائل کنونی سازمانی در کشورهای امریکا ، ژاپن و

اروپا

اروپا	ژاپن	آمریکا
افزایش هزینه‌های بالا سری	تولید با کیفیت عالی	تولید با کیفیت عالی
تولید با کیفیت عالی	اثر ضایعات بر سود	افزایش هزینه‌های بالا سری
پایین بودن قدرت تولید	نیاز به سرپرستان و اجد شرایط	ظرفیت اضافی
افزایش قیمت مواد	طراحی و ارائه محصولات جدید	طراحی و ارائه محصولات جدید
طراحی و ارائه محصولات جدید	عقب افتادن در فن آوری فرایندی	پایین بودن قدرت تولید
ضعف در پیش بینیهای فروش	افزایش قیمت مواد	مسائل کنترل موجودی
کاهش بازدهی مستقیم نیروی کار	ناتوانی در تحویل به موقع کالا	افزایش قیمت مواد
ظرفیت اضافی	افزایش هزینه‌های بالا سری	ضعف در پیش بینیهای فروش
مسائل کنترل موجودی	کاهش بازدهی مستقیم نیروی کار	کاهش بازدهی مستقیم نیروی کار
تأثیر مقررات و قوانین دولتی	پیری نیروی کار	
	مشکل یافتن نیروی کار و اجد شرایط	

جدول تلاشهای جدید در زمینه افزایش اثربخشی در کشورهای امریکا، ژاپن و اروپا

اروپا	ژاپن	آمریکا
سیستمهای کنترل تولید و موجودی	گروههای کنترل کیفی (حلقههای کیفیت)	سیستمهای کنترل تولید و موجودی
مشاغل خودکار و استفاده از آدم‌واره‌ها	مشاغل خودکار و استفاده از آدم‌واره‌ها	آموزش سرپرستان
آموزش سرپرستان	تولید محصولات قدیمی به شیوه جدید	کاهش تعداد کارکنان
تحدید سازمان تولیدی	کاهش میزان نیروی کار	استفاده از سیستمهای اطلاعاتی در تولید
اصلاح سیستم موجود تولید	حفاظت صنعتی	حفاظت صنعتی
تعددی نظر در نحوه تولیدات قدیمی	تغییر شرایط فیزیکی کارخانهات	گروههای کنترل کیفی (حلقههای کیفیت)
ایجاد انگیزه‌های کاری	ایجاد انگیزه‌های کاری	ایجاد انگیزه‌های کاری
تغییر در روابط بین مدیریت و کارکنان	وسعت بخشیدن به محدوده وظایف کارکنان	تحدید نظر در تولیدات قدیمی
ایجاد سیستمهای اطلاعاتی مدیریت	طراحی مجدد تولیدات	بهبود سیستمهای تغییرات و نگهداری
حفاظت صنعتی	تحدید سازمان کارخانهات	بهبود سیستمهای تولیدی موجودی

مدیریت در ژاپن

فئوداليسم متمرکز ژاپن از سال ۱۶۰۳ آغاز شد و با خود نوعی دیوانسالاری به وجود آورد که مشخصه اساسی آن موروثی بودن مشاغل بود.

تجربه ودانش غرب با باورها و ارزشهای ژاپنی و به همراه
جوهر مدیریت سامورایی زمینه تحولات رادرفاین فراهم آورد.

اگرچه اقتباسهایی از سایر ممالک در ژاپن انجام گرفت ،
این الگو برداریها به طور منتخب و برحسب شرایط و
اقتضای محیطی و ملی این کشور انجام گرفت.

تحولات و تغییرات اداری ژاپن در سال ۱۸۵۳

- تغییر در نحوه استخدام مدیران و کارکنان اداری
- افراد مستعد بسیاری از طبقات پائین اجتماع به ادارات جذب شدند و همین گروه بودند که زمینه را برای تغییرات بعدی آماده ساختند.

خصوصیات تحولات و تغییرات اداری ژاپن در سال ۱۸۸۰

- برای استخدام امتحان ورودی گذاشتند
- موسسات آموزشی توسعه یافتند
- کارکنان برگزیده امپراطور بودند
- برخلاف سنتهای گذشته کارکنان دیگر نوکردولت خوانده نمی شوند

شکست ژاپن در جنگ جهانی دوم و اشغال این
کشور توسط نیروهای متفقین باعث تغییرات
زیادتی از نظر سیاسی و نظام اداری در این کشور
شد.

نظام اداري ژاپن بعدازجنگ كوشيد ديوانسالاري كهن
را با اصلاحات نو درآمیزد.

تحوالات و تغییرات اداری ژاپن در سال ۱۹۴۷

➤ سازمان ملی خدمات کشوری ژاپن با اختیارات وسیع آغاز به کار کرد

➤ تعداد کارکنان دولت به نسبت زیادی افزایش یافت. (بین سالهای

۱۹۴۰ تا ۱۹۶۰ تعداد کارکنان دولت چندبرابر شد).

➤ مشاغل بالای سازمانها مختص خانواده هایی است که وضعیت

مالی و اجتماعی بهتری دارند

نکته

- بیش از **دوسوم** مدیران سطوح عالی سازمانها فارغ التحصیل دانشکده های حقوق اند زیرا آگاهی از جنبه های حقوقی مسائل برای مدیران عالی سازمانهای ژاپن ضروری است
- اکثر مدیران عالی سازمانها از فارغ التحصیلان **دانشگاه سلطنتی توکیو** اند.

نظام اداري ژاپن از نظر کوبوتا

➤ کارکنان و مدیران سازمانها از طبقات مختلف اندونظام کنونی از این جهت بانظام کهن شباهتی ندارد.

➤ در نظام اداری حاضر از تمام طبقات افرادی حضور دارند.

ژاپن کشوري است که مردم آن از نظر زبان ، مذهب و آداب
ورسوم ، هيچ اختلافي باهم ندارند و اين **يکپارچگي** و **وحدت** به
برقراري **نظام شايستگي** و دادن **فرصت پيشرفت** يکسان به همه
افراد در نظام اداري کمک شاياني کرده است.

درژاپن افراد از پايينترين سطح موجود در مشاغل مختلف آغاز مي کنند و بعد
با توجه به استعداد ، شايستگيها و تواناييهاي خود به سطوح بالاتر ارتقا
پيدا مي کنند .

ورود افقي به سازمان درموارد استثنايي

اتفاق مي افتد (مالک و بهبهاني ، ۱۳۵۶)

بخشی از ویژگی های سازمانهای ژاپنی عبارت انداز:

➤ ارتقای مقام و حقوق و دستمزدهای ارشدیت

➤ استخدام مادام العمر

➤ شرایط بازنشستگی

➤ ایفای نقش در نوآوریهای اجتماعی

➤ قدرت تطبیق با شرایط

➤ عدم توسل به نظام قضایی

➤ ایفای نقش در تحول و توسعه کشور

ارتقاي مقام و حقوق و دستمزد بر مبنای ارشدیت

➤ نظام ارشدیت ویژگی اصلی سازمانهای ژاپنی است و کارکنان رده ها و مراتب سازمانی را به طور منظم طی می کنند و به مشاغل بالاتری دست می یابند.

رعایت نظام شایستگی و نیز ارشدیت برای مقام و حقوق
و دستمزد از نظر انگیزشی و استحکام نظام اداری مزایای
بسیار بیش دارد و توانسته است در بهبود و رشد سازمانها
نقش مهمی ایفا کند.

استخدام مادام العمر

استخدام مادام العمر در سازمانهای اداری ژاپن باعث احساس تعلق و وفاداری سازمانی بسیار قوی شده است و این امر به کسب تجربه و مهارت، ارتقای آگاهیهای تخصصی و کاهش هزینه های آموزشی کمک می کند.

شرایط بازنشستگی

- بازنشستگی اجباری نیست
- سن بازنشستگی در حدود ۵۰ سالگی است
- موافقت با بازنشستگی فرد زمانی حاصل می شود که جایگزینی برای او وجود داشته باشد.

ایفای نقش درنوآوریهای اجتماعی

➤ در سطوح عالی اداری در سازمانهای ژاپن مدیران نقش سیاسی و اجرایی را توأمآ دارند و در سنوات اخیر سازمانهای اداری به علت داشتن این خصوصیات توانسته اند در اصلاحات و نوآوریهای اجتماعی نقش فعالی داشته باشند .

مسئله جدایی سیاست از اداره که زمانی در غرب مطرح بوده است
در نظام اداری ژاپن وجود ندارد.

مدیران بازنشسته در اغلب موارد پستهای حساس سیاسی دارند و
از تجربیات اداری خود در زمینه های سیاسی استفاده می کنند.

قدرت تطبیق با شرایط

➤ دیوانسالاری اداری در شرایط استبدادی گذشته ، زیر فشار حکومت نظامی ، در دورانی که متفقین کشور را اشغال کردند و اکنون در حکومت دموکراسی پارلمانی به حیات خود ادامه داده است .

عدم توسل به نظام قضایی

ژاپنیها به طرح دعوی در دادگاه تمایل چندانی ندارند و حتی
الامکان از این کار خودداری می کنند ، و این عدم توسل به نظام
قضایی در جریان امور کنترل قضایی دیوانسالاری نیز موثر بوده
است.

ایفای نقش در تحول و توسعه کشور

قدرت و انسجام سازمانهای نوروکراتیک در ژاپن تا حدودی به علت نقش فعال این سازمانها در نوآوری و توسعه کشور بوده است. در ژاپن دیوانسالاری و گردانندگان آن در تغییر و تحول نقش تعیین کننده ای ایفا می کنند

مطالعة تطبيقي ژاپن و آمريکا

مدیریت در ژاپن بیشتر گرایش به انسان دارد و انعطاف پذیر است، در حالی که مدیریت آمریکایی به سوی ساختار و ضابطه های استاندارد شده سازمانی گرایش بیشتری دارد.

نظریة Z

توسط محققي به نام اوچي (Ouchi, 1981) مطرح شد که حاصل آمیخته شدن دونوع مدیریت آمریکایی و ژاپنی ویاتعدیل مدیریت ژاپنی برای استفاده درآمریکاست.

شاید کشورهای بتوانند از تجربیات یکدیگر پندهای بسیار
بیاموزند اما این بدان معنی نیست که آنچه در یک
کشور موفق و کارساز بوده است در خیطه دیگری
نیز به همانسان موفق باشد.

نکته مهم آن است که بدانیم مدیریت
در آمریکا بر فرهنگ خاص آمریکایی و مدیریت در ژاپن
بر پایه فرهنگ ژاپنی استوار شده است.

هفت متغیر ((**هفت S**)) پاسکال و آتوس (Pascale & Athos, 1981)

برای تجزیه و تحلیل مدیریت در سازمانهای امریکایی و
ژاپنی استفاده کرده اند

((هفت S)) متغیرها عبارتند از :

➤ ۱. ساخت سازمانی

➤ ۲. راهبرد سازمانی

➤ ۳. سیستم های اطلاعاتی

➤ ۴. مهارت های عمده سازمانی

➤ ۵. سبک مدیریت

➤ ۶. بافت نیروی انسانی

➤ ۷. اهداف والا

- ۱. ساخت سازمانی
- ۲. راهبرد سازمانی
- ۳. سیستم های اطلاعاتی



Sهای سخت



➤ ١. مهارت‌هاي عمده سازمانی

➤ ٢. سبک مدیریت

➤ ٣. بافت نیروی انسانی

➤ ٤. اهداف والا

S-هاي نرم

نکته

پاسکال و آتوس تاکید سازمانهای **امریکایی** را بر **S** های **سخت** و تاکید سازمانهای **ژاپنی** را بر **S** های **نرم** دانسته اند

ساختار سازمانی

- همان تشکیلات و نحوه سازماندهی موسسه است
- از طریق آن مسائلی مانند: **متمرکز یا غیرمتمرکز** بودن سازمان ، **صفي یا ستادي** بودن و مباني آن مشخص مي شود.

راهبرد سازمانی

نشان دهنده برنامه های جامع وکلی ودورنگر سازمان اندکه برای تحقق اهداف وآرمانهای موسسه به کارمی روند.

سیستم های اطلاعاتی

منظور از سیستم های اطلاعاتی نحوه توزیع و انتقال
اطلاعات در سازمان است.

مهارتهای عمده سازمانی

مهارتهایی است که سازمان به خاطر آنها شهرت و اعتبار یافته است.

سبک مدیریت

نشان دهنده آن است که مدیران و روسای اصلی در سازمان چگونه رفتار و عمل می کنند و فرهنگ رفتاری در سازمان چگونه است.

بافت نیروی انسانی

ضمن آن توصیف جمعیتی در سازمان و چونگی
تحصیلات ، گرایشها و شخصیت غالب نیروی انسانی
مشخص می شود.

اهداف والا

همان مفاهيمي هستندکه سازمان مي کوشد تا به عنوان
اصول اساسي و آرمانهاي در ذهن کارکنان و اعضاي خود
وارد سازد.

بررسی ویژگیهای مدیریت ژاپنی و امریکایی از چند بعد :

➤ برنامه ریزی و تصمیم گیری

➤ سازمان دهی

➤ امور استخدای

➤ هدایت و رهبری سازمانی

➤ کنترل

برنامه ریزی و تصمیم گیری در مدیریت ژاپن

➤ ۱. گرایش بیشتر به برنامه ریزیهای بلندمدت در مدیریت

➤ ۲. تصمیم گیری توافقی و جمعی

➤ ۳. مشارکت همگان در تصمیم گیریها

➤ ۴. تصمیمات از رده های پائین به بالا

➤ ۵. تصمیم گیری بطئی و اجرایی سریع

برنامه ریزی و تصمیم گیری در مدیریت امریکا

➤ ۱. گرایش بیشتر به برنامه ریزی های کوتاه مدت در مدیریت

➤ ۲. تصمیم گیری فردی

➤ ۳. مشارکت عده معدود در تصمیم گیریها

➤ ۴. تصمیمات از رده های بالابه پائین منتقل می شود

➤ ۵. تصمیم گیریهای سریع و اجرایی

سازمان دهی در مدیریت ژاپن

- ۱. مسئولیت گروهی
- ۲. مسئولیتهای کلی برای افراد در سازمان
- ۳. ساختار غیررسمی سازمانی
- ۴. وجود فرهنگ مشترک سازمانی و احساس تعلق به سازمان

سازمان دهی در مدیریت امریکا

- ۱. مسولیت فردی
- ۲. مسولیت‌های مشخص برای افراد در سازمان
- ۳. ساختار رسمی سازمانی
- ۴. نبود فرهنگ مشترک سازمانی و عدم احساس تعلق به حرفه

وتخصص

اموراستخدامي در مدیریت ژاپن

➤ ۱. استخدام افراد جوان از آموزشگاهها و دانشکدهها

➤ ۲. تحرك و جابه جايي بسيار کم بين موسسات

➤ ۳. ارتقاها و ترفیعات کند و بطئي

➤ ۴. وفاداري و وابستگی به سازمان

- ۵. ارزیابی - های بسیار کم از کارکنان جدیدالاستخدام
- ۶. ارزیابی از عملکردها در درازمدت
- ۷. ترفیعات و ارتقاها بر اساس معیارهای متنوع و متعدد
- ۸. آموزش و تحقیق سرمایه گذاری بلندمدت بشمار میرود
- ۹. استخدام دائم العمر در سازمانهای بزرگ

امور استخدای در مدیریت امریکا

- ۱. استخدام افراد در سنین مختلف و سازمانهای مختلف
- ۲. تحرک و جابه جایی سریع بین موسسات
- ۳. ارتقاها و ترفیعات سریع
- ۴. وابستگی به شغل و حرفه

- ۵. ارزیابی های مکرر از کارکنان جدیدالاستخدام
- ۶. ارزیابی نتایج کارها در کوتاه مدت
- ۷. ترفیعات و ارتقاها بر اساس عامل تلاش فردی
- ۸. صرف هزینه برای آموزش و تحقیق
- ۹. استخدام های کوتاه مدت

هدایت و رهبري سازمانی در مدیریت ژاپن

- ۱. رهبر سازمان، عضو گروه، هماهنگ کننده و تسهیل کننده است
- ۲. رهبري پدران
- ۳. هماهنگي باتوسل به ارزشهای مشترك

➤ ۴. پرهیز از برخوردهای صریح و رودررو که گاهی به ابهام در روابط
می انجامد و گرایش به همراهی و هماهنگی به جای تضاد

➤ ۵. روابط از پائین به بالا

هدایت و رهبری سازمانی در مدیریت امریکا

- ۱. رهبر سازمان تصمیم گیرنده و رئیس گروه است
- ۲. رهبری دستوری
- ۳. دشواری هماهنگی و همکاری و توجه به نظرهای فردی
- ۴. تقابل، برخوردهای صریح و ضوح در روابط
- ۵. روابط از بالا به پایین

کنترل در مدیریت ژاپن

- ۱. کنترل بوسیله همکاران
- ۲. تاکید کنترل برنتایج حاصل از کار همگان
- ۳. حفظ شخصیت و حرمت افراد ضمن کنترل
- ۴. استفاده بسیار از حلقه های کنترل کیفی
- ۵. کنترل های غیررسمی و تلویحی

کنترل در مدیریت امریکا

- ۱. کنترل بوسیله مدیران و سرپرستان
- ۲. تاکید کنترل بر نتایج کار فردی
- ۳. کنترل به طور صریح و مستقیم
- ۴. کناره گذاری حلقه های کنترل کیفی
- ۵. کنترل های رسمی و مشخص

ژاپن پیشروترین کشور در دهه ۷۰ معرفی شده
است. دلایل این توفیق عبارت انداز:

- ۱. میزان پس انداز در ژاپن چهار برابر امریکا است.
- ۲. منحنی آموزش در ژاپن به سرعت بالا رفته.
- ۳. دولت در برنامه های توسعه بر صادرات تاکید دارد.

➤ ۴. تحقیق و توسعه اهمیت بسیار دارد.

➤ ۵. از نظر فرهنگی هدفی همگانی برای پیشرفت و توسعه کشور پذیرفته شده.

➤ ۶. طرح ریزی به هم پیوسته در سطح جامعه رمز موفقیت جامعه ژاپن بوده است.

ویژگیهای فرهنگ ژاپنی ، موثر در رفتار اداری کارکنان سازمانها

➤ فرهنگ تعلق و دلبستگی سازمانی

➤ پشتکار ، سخت کوششی و صلاحیت تخصصی و احساس

مسئولیت در برابر گروه

فرهنگ تعلق و دل‌بستگی سازمانی

➤ مشخصه اصلی ژاپنی اصیل و محترم است.

➤ تعلق و وفاداری به گروه نه تنها به معنی هماهنگی با هدف‌های گروه

نیست ، بلکه تمایل و اشتیاق به همکاری با سایر افراد گروه هیچ

عذری را برای عدم قبول آن موجه نمی‌شمرد.

➤ نظر غالب ژاپنيها اين است كه اصالت فرد با مفهوم وفاداري به گروه در تضاد است .

➤ اصالت فرد ، مسوليت وظيفه اي براي فرد ايجاد نمي كند.

برای يك ژاپني هنوز مشکل است که تنها به خاطر **منافع فردي**
خود به پاخيزد و حقي را طلب کند ، درحالي که برای **منافع**
گروه و جمع اين محذور وجود ندارد.

در نظام اداری و دیوانسالاری ، مدیران و کارکنان هم صف
در جلسات مشورتی گرد هم جمع می شوند و به اخذ تصمیمات
گروهی می پردازند.

در سازمان اداری ژاپن اگر گروه به نتیجه ای برسد همه اعضا آن را
می پذیرند و اجرای امر بسیار ساده خواهد بود.

پشتکار، سخت کوشی و صلاحیت تخصصی و احساس مسئولیت در برابر گروه

- پشتکار و تخصص به خودی خود ارزشمند نیست ، بلکه در رابطه با گروه و هدفهای آن ارزش می یابد.
- در انجام وظیفه شایستگی فرد وقتی حاصل می شود که نتایج حاصل برای تمامی گروه مطلوب بوده باشد.

- اغلب فعالیت‌ها را یک فرد انجام نمی‌دهد و گروه مسئول انجام آن است .
- گروه‌ها اغلب ثابت‌اند و اعضای آن یکدیگر را به خوبی می‌شناسند و از توانایی‌های یکدیگر مطلع‌اند.

از دید ژاپنی ، وفاداری در درجه اول اهمیت و صلاحیت تخصصی
در درجه بعدی اهمیت قرار دارد و مسولیت‌های خطیر به عهده کسانی
گزارده می شود که واجد این دو خصوصیت به حد کافی باشند



ابعاد فرهنگی سازمانهای ژاپنی ازدید هاف استد (Hof Stede 1983;46,74)

جمع گرایی – فرد گرایی

➤ ژاپنیها به جمع گرایی بیش از فرد گرایی ارزش می دهند و از جمله نشانه های آن تاکید بر حس تعلق سازمانی ، وفاداری به گروه ، گرایش جمعی و توجه به ((ما)) رami توان برشمرد.

فاصله قدرت

➤ از نظر بعد فاصله قدرت ، ژاپنیها با حفظ **فاصله قدرت زیاد** ، نظیر رسمیت شناختن ساخت سلسه مراتبی ، و نیز جایز شمردن فاصله قدرت کم ، نظیر اجرای تصمیم گیری توافقی ، **هر دو جهت** این بعد را به کار می برند.

پرهیز از عدم اطمینان

- ژاپنیها به پرهیز از عدم اطمینان گرایش شدیدی دارند
- در این جامعه از تضاد و رقابت پرهیز و بر توافق و همراهی گروهی و سازش جمعی تاکید می شود.
- برای ژاپنیها محافظ کاری یعنی نظم و قانون ارزشمند است.

مرد سالاري درمقابل زن سالاري

- ژاڤنيهادر هر دو جهت موثرند.
- استخدام مادام العمر، تنها براي کارکنان مرد مقرر شده.
- به انسانها به اندازه اشيا و پول گرايش دارند.
- از شرکتهای انتظامي رود حالي پدران به کارکنان خود داشته باشند.

مطالعة تطبيقي انگيزش کارکنان در امریکا و ژاپن در چارچوب نظرية انتظارات متقابل

مطالعات و تحقیقاتي که تاکنون انجام گرفته بیشتر در زمینه
انگيزش کارکنان تاکید داشته است. نقش ارزشهاي فرهنگي
واجتماعي بر انگيزش چندان مورد توجه قرار نگرفته است.

عوامل انگیزشی عبارتند از :

➤ ساخت سازمانی

➤ ماهیت و نحوه سرپرستی

➤ روابط اجتماعی

➤ و حقوق و دستمزد

بررسی کنندگان باید نقش ارزشهای فرهنگی و اجتماعی را در مسئله
انگیزش در نظر گیرند و عوامل انگیزشی را با توجه به ارزشهای مذکور
بررسی کنند.

رفتار انسان و انگیزش او به کارتحت تاثیر انتظارات سایرین از او و
توقع او از سایرین
شکل میگیرد.



مواردی که در تحقیقی در زمینه یافتن اثر ارزشهای فرهنگی، نگرش و طرزتلقی کارکنان ژاپنی و آمریکایی و رفتارها و انگیزه آنان به کار مطالعه شد عبارتند از:

➤ انتظار فرد از سازمان

➤ انتظار سازمان از فرد

➤ امنیت و تداوم شغلي فرد در سازمان

➤ مسائل اقتصادي فرد و انتظارات او از

سازمان

➤ مسائل شخصي و خصوصي فرد

انتظار فرد از

سازمان

انتظار سازمان از فرد

➤ احساس تعلق و وفاداری به سازمان

➤ برخورد فرد با مقامات سازمان خارج از

محیط سازمان

➤ انگیزه فرد به کار

امنیت و تداوم شغلی فرد در سازمان

انتظار کارگر ژاپنی از مدیر خوب آن است که تداوم شغلی فرد را در سازمان به هر قیمتی شده حفظ کند در حالی که کارگر امریکایی چنین انتظاری در این حد ندارد.

مسائل اقتصادی فرد و انتظارات او از سازمان

اغلب کارکنان **امریکایی** معتقدند مدیریت در تهیه مسکن برای کارکنان **مسولیتی ندارد** ، در حالی که کارگران **ژاپنی** این طورفکر نمی کنند.

مسائل شخصي و خصوصي فرد

اغلب کارکنان امریکایی معتقدند مدیریت در مسائل شخصي کارکنان وظیفه اي ندارد ، در حالی که کارگران ژاپني این طور فکرنه می کنند .

احساس تعلق و وفاداري به سازمان

اغلب مدیران مایلند کارکنان آنها نسبت به سازمان احساس تعلق و وفاداري از خود نشان دهند که این امر بیشتر در بین کارمندان ژاپني حاکم است تا کارمندان امریکايي

برخورد فرد با مقامات سازمان خارج از محیط سازمان

روابط خارج از سازمان کارمندان ژاپنی با مقامات سازمان صمیمی تر
است نسبت به کارمندان امریکایی

انگیزه فرد به کار

کارمندان ژاپنی در مقابل انتظارات خانواده ، جامعه و دوستان
احساس مسئولیت می کنند در حالی که کارمندان امریکایی
فقط خود را در برابر سازمان و همکاران خود مسئول می دانند

کارمندان امریکایی بر نقش انگیزشی پول تاکید
بیشتری ابراز داشته اند



چند نکته

➤ رابطه فرد با سازمان رابطه ای متقابل و دوطرفه است

➤ مدیریت خوب از دیدگاه کارکنان در جوامع مختلف متفاوت است.

➤ مدیر موفق کسی است که محیط فرهنگی سازمان و کارکنان خود را عمیقاً بشناسد و درک کند

➤ مدیر باید بداند که عوامل انگیزشی موثر بر فرد حالت پویایی دارد و تغییر پذیر است.

فصل ششم

سازمان و مدیریت در جمهوری خلق چین

هدف کلی

آشنایی با فرایندهای سازمان و مدیریت در جمهوری خلق چین ، چگونگی تأثیر متغیرهای گسترده اجتماعی- محیطی بر فرایند مدیریت چین ، خصوصیات فرهنگ چینی و تفاوت آن با فرهنگ غربی ، بررسی تأثیر فرهنگ چینی بر چگونگی عملکرد سازمان و مدیریت در چین

بررسی سازمان و مدیریت در جمهوری خلق چین از چند بعد :

- سازمان و مدیریت در جمهوری خلق چین
- تشکیل جمهوری خلق چین (بازسازی کشور)
- انواع مالکیت در چین
- نظام حقوقی و قانونی

➤ خط مشیهای آموزشی در نظام فن شناختی

➤ محیط فرهنگی چین ، تأثیر کمفوسیونیسم بر

شکلگیری سوسیالیسم

➤ فرهنگ چینی و تفاوت آن با فرهنگ غربی

➤ خصوصیات فرهنگ چینی

- تاثیر فرهنگ چيني بر مديريت
- فلسفه مديريت چيني
- فرضياتي درباره محيط فرهنگي چين
- شيوه ها و طحهاي انگيزشي
- برنامه ريزي مركزي اقتصاد و اصلاحات اقتصادي در چين

قبل از بررسی فرایندهای اداری در چین باید نکات زیرادراین بررسی به خاطر بسپارید:

- ۱. چین اقتصادی سوسیالیستی و برنامه ریزی شده دارد.
- ۲. در دهه گذشته چین با کوشش برای دستیابی به اهداف چهارگانه
نوسازی فعالانه تلاش کرده اند.
- ۳. به منظور تجزیه و تحلیل و درک شیوه های مدیریت و فرایندهای
سازمانی نحوه تاثیر متغیرها بررسی شوند.

اهداف چهارگانه نوسازی در اوج ۱۹۷۷ در چین

۱- فناوری ➤

۲- صنعت ➤

۳- کشاورزی ➤

۴- دفاع نظامی ➤

ویژگیهای تشکیل جمهوری خلق چین (بازسازی کشور)

- در سال ۱۹۴۹ پس از جنگ داخلی تشکیل شد.
- بازسازی سوسیالیستی کشور در همه زمینه ها سیاست های اقتصادی و برنامه های معروف به سالهای بازسازی (۵۲-۱۹۴۹) و اولین برنامه پنجساله (۵۷-۱۹۵۳) به اجرا درآمد.

➤ قیمت کالاهای ضروری اصلی تحت نظارت دولت قرارگرفت و تورم مهارشده.

➤ نظارت بر بانکداری و بازرگانی خصوصی آغاز شد تا سال ۱۹۵۶ همه شرکتهای خصوصی ملی شدند.

شرکتهای صنعتی در چین به دو نوع عمده تقسیم می شوند :

➤ ۱. شرکتهایی که در مالکیت دولت اند.

➤ ۲. شرکتهایی که مالکیت جمعی دارند این شرکتهای مکمل اقتصاد چین اند.

قانون اساسی ، گسترش اقتصاد فردی رانیز در چارچوب قانون مجاز می شمارند.

نظام حقوقي وقانون

چینیها درك کرده اندکه قانون درتشکیل جامعه
مدرن سهم عمده ای دارد.

چین میکوشد برای سرمایہ گذاری خارجی محیط
مناسب و هدایت کننده فراهم کند ، زیرا برای تهیه
بودجه برنامه عظیم (ماموت) نوسازی باید ذخیره
ارزی لازم رابا تجارت خارجی و کمک اقتصادی
از خارج تامین کنند.

چینیها ضرورت خط مشی های آموزشی در نظام فن شناختی
برای رسیدن به اهداف چهارگانه نوسازی رادرك کرده اند.
ماموران ارشد دولتی اذعان دارند که تعلیم و تربیت باید پنجمین
زمینه نوسازی قرارگیرد.

خط مشي هاي زيرپاره اي از سياستهايي است كه دولت
در اين مورد بنيان نهاده است :

۱. پي ريزي دوباره آزمون ورود به دانشگاهها وكالجهها
۲. استفاده از امتحان براي تصميم گيري در مورد تعيين صلاحيت
داوطلبان مشاغل

۳. تدارك ابزارثانويه آموزشي

۴. الگوسازي کارگران فعال براي ترغيب واحدهاي باکارآيي کمتر به

فعاليت بيشتري

۵. اعطاي پاداش وگواهينامه شايستگي به توليدکنندگان فعال

محیط فرهنگی چین، تاثیر کنفورسیونیسم بر شکل گیری سوسیالیسم

➤ محیط فرهنگی که گرایش فکری و رفتار چینی های سرزمین اصلی
را شکل داده است، ترکیب یگانه ای از سوسیالیسم
و افکار کنفوسیوس است.

مأثوعقیده وعمل مارکسیسم را بامعانی وقالبهای رفتاری برگرفته
ازگذشته های چین به نحوی بایکدیگر باعنوان تفکرمائوتستونگ تلفیق
کردکه بتواند آنها را به صورت قابل فهم به مردم چین عرضه کند.

➤ اکثریت عظیم چینی های سرزمین اصلی با اندیشه

ترکیبی مارکسیسم ، لنینیسم ، کمونیسم

پرورش یافته اند.

فرهنگ چيني و تفاوت آن با فرهنگ غربي

➤ در فرهنگ غرب انسان از نظر افراد ، ارباب طبيعت است. چينيها انسان را مددكار طبيعت مي دانند

➤ در ساختار تحليل تصميم گيري ، چينيها به کاربرد روش دقيق سنجش كمتر اهميت مي دهند بر اساس فراست ذاتي يا قضاوت ذهني خود تصميم گيري كنند.

➤ عكس العمل در برابر محیطی که نامطئن باشد برای چینیها مبهم
و نامشخص است.

➤ در جامعه غربی پذیرش این حقیقت که مردم نمی توانند يك فرد
باشد مشکل است.

➤ در برداشت چینی عقیده هر فرد در بردارنده روابط او نیز هست

➤ در جامعه بودا ايسم مردم به خود جمعي (نفس جمعي) توجه بيشتري نشان مي دهند تا نفس فردي

➤ در جامعه چين مردم به ، گروههاي غير رسمي توجه بيشتري نشان مي دهند تا گروههاي ثانويه (سازمانهاي رسمي).

خصوصیات فرهنگ چینی

- اگر فرایند **سوسیالیسم** را در جامعه چین تجزیه و تحلیل بیشتری کنیم چینی ها را بهتر خواهیم شناخت
- جوامع چینی به مدت **۵۰۰۰ سال** فرهنگ کنفوسیونیسم را تجربه کرده اند

کنفوسیونیسیم از ذهن چینی سخن می گوید که بذرعقل و
عشق و رحمت را بر اخلاق فردی می پراکند.

کنفوسیونیسیم همچین برروابط اساسی واجتماعی پنج گانه تاکید می ورزد : (Chiang, 1988)

➤ ۱. رابطه حاکم وزیری

➤ ۲. رابطه پدرفرزندی

➤ ۳. رابطه شوهروزن

➤ ۴. رابطه برادر بزرگتر با برادران کوچکتر

➤ ۵. رابطه دولت با دولت

روابطه پنجگانه **اساسي واجتماعي** به معني اطاعت
شخص ازما فوق است.

رابطه استاد - شاگردی در فرایند آموزش و یادگیری جامعه چین
نقش عمده ای ایفا می کند.

مهمترین مشکل در این نوع رابطه این است که مریبان تا حد
امکان تمایلی به آموزش یا انتقال علوم و فنون به شاگردان
ندارند.

مقتدرترین فرد از میان مقتدران تحت تاثیر کنفوسیونیسیم و روابط
استاد - شاگردی عامل شکل دادن به ویژگی های زیردرروابط
سازمانی است :

➤ ۱. تاکید بر موقعیت شخص

➤ ۲. اهمیت دادن به روابط

➤ ۳. تاکید بر گروه های ثانویه

➤ ۴. نگاه به گذشته به جای آینده

تأثیر فرهنگ چینی بر مدیریت در موارد زیر قابل ذکر است :

- ۱. تمرکز در تصمیم گیری
- ۲. تصمیم گیری متمرکز عاملی مهم در مشارکت پایین کارکنان است
- ۳. نفوذ ارتباطات غیررسمی
- ۴. گرایش های فامیلی

فرهنگ چینی مانع و بازدارنده تطبیق روشهای
غربی مدیریت در چین است.

فلسفة مدیریت چینی (Ronglee, 1998;92)

- فلسفة مدیریت چینی وژاپنی کاملاً متفاوت است.
- فلسفة مدیریت چینی **برخودسازی** مدیران تاکید دارد . معنی خودسازی یعنی خودمدیریتی و خودکنترلی

بررسی فرهنگی در شرق و ایالات متحده

از چند بعد:

➤ مذهب

➤ جمع گرایی - فردگرایی

➤ گرایشهای عمومی

➤ شينتو (مذهب بومي ژاپن)

➤ کنفوسیونیسیم

(پيروکنفوسیوس) (چین و ژاپن)

➤ تائونیسیم (چین و ژاپن)

➤ بودائیسیم (چین و ژاپن)

مذهب

چيني و ژاپني

مسيحي پروتستان



مذهب آمريکايي

ویژگی فرهنگی جمع گرایی در

چین و ژاپن

➤ برای گروه (جمع انسانی) چه خدمتی ازمن ساخته است ؟

➤ ایثارگری فردی

➤ همسازی باگروه

➤ هماهنگی و همسازی

➤ رابطه عمودی مهمتر از روابط حرفه ای با ساختار افقی است.

➤ توجه به سلامت و منافع سازمان

ویژگی فرهنگی فرد گرایی در آمریکا

➤ جمع انسانی (گروه) چه خدمتی می تواند به من بکند؟

➤ خوداتکایی

➤ دستیابی انفرادی به اهداف

➤ رقابت

➤ حرفه ای گرایی_ اهمیت کمتر برای سلسله مراتب

➤ توجه به نفع شخصی (فردی)

ویژگی گرایش‌های عمومی در

چین و ژاپن

➤ جبرگرایی (مقهور محیط بودن)

➤ شخصیت تاثیرپذیر

➤ انسان با طبیعت یا جمع انسانی همساز است یا سودمند به حال آن است

➤ اصول معنوی و فلسفی حقیقت را تعریف می‌کند

➤ توجه به مسائل اجتماعی

ویژگی گرایشهای عمومی در آمریکا

- مهار محیط یا انطباق با آن (سازش با آن)
- شخصیت فعال
- انسان بر طبیعت مسلط و حاکم است .
- واقعیت ها و سنجش های علمی حقیقت را روشن می سازند
- توجه به وظایف (فرد در عرصه اجتماع)

بررسی تأثیر تفاوت‌های فرهنگی بر سازمان و مدیریت در کشورهای چین ، ژاپن و آمریکا از دو بعد :

➤ نگرش نسبت به کارکنان

➤ حل و فصل اختلافات

تأثيرات فرهنگ چيني در نگرش نسبت به کارکنان

۱. ارزیابی براساس اینکه کارکنان چه شخصیتی دارند (از لحاظ درستی و صداقت) و با چه کسانی آشنايند (مناسبت اجتماعي)
۲. شرح وظایف شغلي مبهم و انعطاف پذیر تنظیم می شود تا مواردی که از پیش نامشخص اند در آنها گنجانده شود و پیوند فرد و سازمان نیز تحکیم یابد.

➤ ۳. در ارزیابی کارکنان ، عمدتاً کیفیت شخصیت ، درستی فرد ، آبرومندی (اخلاقی بودن) وفاداری و روحیه همکاری اونسبت به عملکرد بالایش تاکید می شود.

➤ ۴. حفظ ظاهر ، توجه به روابط مثبت بین خویشان ، مافوق و زیردستان

➤ ۵. پرداخت دستمزد برحسب (با احتساب) میزان غذای مصرفی یک خانواده

➤ ۶. توجه به وظایف شغلی

➤ ۷. اتکا به جلسات گروهی برای تسهیم مسولیت در تصمیم گیریها

➤ ۸. مدیران رده های میانی دریافتن راه حل های مشکلات سازمان موثرترند

تأثيرات فرهنگ ژاپني در نگرش نسبت به کارکنان

- ۱. انتظار از کارکنان برای انجام کارگروهی
- ۲. انتظار از کارکنان برای درک فلسفه کار اشتراکی
- ۳. استخدام مادام العمر

۴. تعیین دستمزدها و ارتقای رتبه براساس طول مدت خدمت

۵. گردش پیش نویس سند هر تصمیم سازمان در میان کارکنان و مدیران

مختلف برای اظهار نظر و تایید و تصمیم گیری براساس اتفاق

نظر (اجماع)

➤ ۶. درست در زمان مناسب

- کوشش برای تولید صرفاً آنکه ضروری است ، به هنگام نیاز و فقط به مقدار مورد نیاز

- تلاش برای به حداکثر رساندن کارایی ضمن پرهیز از بیکار کردن کارکنان (اتلاف انرژی) و رعایت ارزشهای انسانی

➤ ٧. چرخة كـنـتـرل كـيـفـيـت (Qcc) بـرـاسـاس الـكـوـي بـرـنـامـه رـيـزـي

- اجرا

- كـنـتـرل و بـازرسي

- عمل (PDCA)

تأثیرات فرهنگ آمریکایی در نگرش نسبت به کارکنان

➤ ۱. ارزیابی کارکنان بر اساس عملکرد و دانش یا

مهارت‌های آنها

➤ ۲. تنظیم دقیقتر شرح وظایف که ابهامات را تقلیل دهد

➤ ۳. توجه به عملکرد و بهره‌وری

➤ ۴. تاکید کمتر بر سلسله مراتب اداری (توجه به گفتگوی
دوطرفه، تعیین دقیق اهداف، چارچوب زمانی، سنجش و اعطای
پاداشهای اقتضایی)

➤ ۵. تعیین دستمزد بر اساس عملکرد

➤ ۶. توجه به کیفیت زندگی و تعطیلات فصلی

➤ ۷. اتکای بیشتر به مدیران بومی و استفاده از روشهای نظارتی
رسمیتر و اداری تر

➤ ۸. تمرکززدایی در ساختار سازمان و استقلال کاری

➤ ۹. تصمیم کاری فردی و اجرایی تصمیم با اعمال نفوذ یا فشار

➤ ۱۰. مدیران رده های میانی مسولیت های اجرایی را به عهده دارند.

تأثيرات فرهنگ چيني در حل و فصل اختلافات

➤ ۱. چشم انداز درازمدت حل اختلاف

- اختلاف نظر مکرر اما مودبانه با مافوق

➤ ۲. حل اختلاف نظرها با مباحثه و اعتماد متقابل

تأثيرات فرهنگ ژاپني در حل و فصل اختلافات

➤ ۱. حل و فصل به صورت دوستانه باتوافق طرفين

➤ ۲. باتصميم گيري گروه

تأثيرات فرهنگ آمريكايي در حل و فصل اختلافات

۱. چشم انداز کوتاه مدت

۲. اختلاف نظر با مافوق به ندرت ولي خشونت آميز

۳. حل اختلاف نظر با دستور ، اعمال فشار ، و برد و باخت

برسي محيط فرهنگي چين با استفاده از الگوي هاف استد

در هنگ کنگ و تايوان فاصله قدرت بالاتر از
امريکا است.

در جمهوری خلق چین فاصله قدرت به دلیل

متعددگمتر است :

- ۱. چین جامعه ای بی طبقه است
- ۲. نابرابری در توزیع درآمد در میان توده مردم بسیار کم است
- ۳. در این کشور مشارکت کارگران در مدیریت و مشارکت مدیریت در نیروی کار فیزیکی تشویق می شود
- ۴. در سالهای اخیر حزب کمونیست از امتیازهای ویژه بعضی از اعضای خود انتقاد کرده است.

فردگرایی - جمع گرایی

درهنگ کنگ وتایوان به فردگرایی گرایش کمتری وجود دارد.
درچین نیزنگارنده وضعیت مشابهی رادربردارد.

پرهیز از عدم اطمینان

چینیهای هنگ کنگ نسبت به پرهیز از عدم اطمینان گرایش کمی از خود بروز می دهد.

در حالی که چینیهای تایوانی امتیاز بالایی در این بعد به دست می آورند.

دلایل کمی تمایل به پرهیز از عدم اطمینان در جمهوری خلق چین

۱. دگرگونی های شدید سیاسی

۲. چینیها مانند بسیاری از مردم کشورهای آسیایی (همتای خود) به جهت گیری

بلندمدت در برنامه ریزی تمایل و علاقه دارند

۳. چین دارای اقتصادی با برنامه ریزی مرکزی است

مرد سالاري - زن سالاري

- تايوان وهنگ كنگ ، امتيازبالايي از بعد مردسالاري مي گيرند.
- درچين تصويري تركيبي ازدوجنبه مي توان ديد.
- در جمهوري خلق چين مردان و زنان درمقابل كار مساوي از پرداخت مساوي بهره مي برند.

برجسته ترین ودرخشان ترین عامل نشان دهنده تساوی بین جنس
ها در چین در این حقیقت است که :

➤ امروز زنان می توانند نام دوشیزگی خود را بعد ازدواج نگه دارند .

➤ بچه ها وخصوصاً دومین نوزاد فامیل می توانند نام فامیلی مادر را

بپذیرند .

کاتز وکان سه الگوي انگيزشي اصلي را شناسايي کرده اند :

➤ ۱. اجراي قانون

➤ ۲. پاداشهاي خارجي

➤ ۳. انگيزش دروني شده

یکی از کارکردهای منحصر به فرد مدیریت چین

شیوه ها و طرحهای انگیزشی

می باشد



سه الگوي انگيزشي مورد استفاده در شرکتهای صنعتي چین

عبارتد از :

➤ الگوي الف) اجراي قانون

➤ الگوي ب) پاداشهای خارجي

➤ الگوي ج) انگيزش نهادينه شده

مشکلات شیوه های برنامه ریزی متمرکز در چین :

تخصیصی کردن اهداف تولیدی به محدود شدن تنوع تولیدات به نفع
کالاهای سهل الوصول و بدون کیفیت منجر می شد

اصلاحات و تغییرات داده شده در نظام اقتصادی و اداری دولت چین :

➤ ۱. کاهش مداخله دولت

➤ ۲. حذف دستگاههای زاید اداری



کاهش مداخله دولت در نظام اقتصادی و اداری دولت چین به صورت

تمرکز زدایی از قدرت با اعطای خودمختاری بیشتر به واحدهای
صنعتی برای تصمیم گیریها و برنامه ریزی ها و مدیریت مالی آغاز شد

چین با ۳۱۰ میلیارد دلار توانسته است بیش از ۲۲۶

میلیون شغل تازه بوجود آورد.

درحالی که ایران با همان میزان ارز از ایجاد ۶ میلیون شغل

تازه نیز عاجز بوده است.

(با این تفاوت که ایرانی ها مجبور به بازپرداخت دلارهای

نفتی نبوده اند)

موفقیت چین در گذر به سوی نظام بازار را باید در دو

علت جستجو کرد: (احمد میدری ۱۳۷۹)

۱. ورود گزینشی به اقتصاد بازار ➤

۲. نهادسازی نو ترکیبی ➤

چین در ورود به نظام بازار از توالی زیر پیروی کرده است:

➤ آزادسازی کالاهای کشاورزی از سال ۱۹۷۸

➤ آزادسازی کالاهای صنعتی از سال ۱۹۸۴

➤ آزادسازی بازار کار به صورت بخشی از سال ۱۹۸۶

- ▶ ایجاد ۱۴ شهر ساحلی به عنوان مناطق تجاری در سال ۱۹۸۴
- ▶ کاهش تدریجی ارزش پول داخلی از سال ۱۹۷۸ تا ۱۹۹۶ (از ۲ یوان به ۵/۸ یوان در مقابل ۱ دلار)
- ▶ ایجاد مرکز مبادله ارز خارجی از سال ۱۹۸۶ ، اما همچنان د نرخ رسمی و بازار آزاد وجود دارد.

➤ بانک خلق چین همچنان به دولت مرکزی وابسته است.

➤ ۶۰ تا ۸۰ درصد منابع بانکی دولت تخصیص می دهد.

➤ بازار زمین به معنای مرسوم آن هنوز وجود ندارد.

➤ نرخ بهره را دولت تعیین می کند.

➤ به جای واگذاری شرکتهای دولتی به بخش خصوصی، اصلاحاتی به

منظور کارآمد کردن آنها اعمال شد (همان، ۱۳۷۹)

نتیجه گیری

➤ چینی هادرطول تاریخ ثابت کرده اندکه بسیار واقع بین و مصلحت

گرا هستند

➤ استعداد فوق العاده ای برای بقا دارند

➤ به ایجاد تغییر و دنباله روی از زمان تمایل دارند

متغیرهای گسترده محیطی مثل اصول عقاید و متغیرهای اقتصادی -
اجتماعی می توانند در عملکردها و اثربخشی سازمانها نفوذ کنند.

آگاهی و عقاید مردم چین می تواند در توسعه اصول نظریه های سازمانی
ورفتار سازمانی در بهسازی و توسعه چارچوبها یا الگوهای مدیریت تطبیق
کمک ارزنده ای باشد (Nath, 1988: 167).

➤ **بیشترین علاقه چینی ها** به یادگیری **فنون مدیریت غرب** مربوط به حسابداری هزینه - کنترل کیفیت و روشهای تحلیل هزینه بود و چگونگی بالابردن بهره وری است.

فصل هفتم

سازمان مدیریت در منطقه آفریقای

هدف کلی

آشنایی با ویژگیهای محیط خارجی سازمانهای آفریقا و نیز بررسی پنج سیستم داخلی مدیریت در سازمانهای آفریقا ، شامل فلسفه مدیریت ، فرایندسازمانی ، ساختار سازمانی ، رهبری و مدیریت ، انگیزش و مدیریت منابع انسانی

بررسی سازمان و مدیریت در آفریقا از چند بعد

➤ سازمان و مدیریت در آفریقا

➤ محیط فرهنگی

➤ فاصله قدرت

➤ فرد گرایی در برابر جمع گرایی

➤ پرهیز از عدم اطمینان

➤ مرد در برابر زن سالاری

➤ ویژگی های محیطی تأثیر گذار بر سازمانهای آفریقا

➤ نظامهای سازمان و مدیریت

➤ فلسفه مدیریت و فرایندهای سازمانی

➤ ساختار سازمانی

➤ رهبری و مدیریت

➤ انگیزش

➤ مدیریت منابع انسانی

کسی که در آفریقا به پژوهش می پردازد باید این اطلاعات
اولیه و فرهنگی را به خاطر بسپارد :

- بدون توجه به این سوابق فرهنگی نمی توان مطالعه ای جدی و سازمانی را به عهده گرفت یا تضمین کرد .
- درباره تعمیم یافته ها و نتایج حاصل از بررسی ها به همه مناطق آفریقا باید محتاط بود .
- آفریقا از جوامع سنتی به وجود آمده که کاملاً بر طبیعت و زمین وابسته بوده اند .

محیط فرهنگی

- قاره افریقا از تنوع فرهنگی بر خوردار است .
- علی رغم صدها سال نفوذ پر قدرت فرهنگی خارجیان ، هنوز محیط فرهنگی آن با سایر نقاط جهان تفاوتهاي عمده دارد .

فرد گرایی در برابر جمع گرایی

اکثر گروه های فرهنگی آفریقا به دلیل گستردگی بافت خانوادگی که ویژگی اکثر جوامع آفریقایی است از جمع گرایی امتیاز بالایی اخذ کرده اند

مطالعات هاف استد گویای این واقعیت است که :

جوامع در تخصیص منابع معیارهای متفاوتی را بکار میبرند ،
در نتیجه به نابرابری افراد در جامعه از لحاظ قدرت و ثروت
دامن می زنند

فاصله قدرت

فیلیپینها ، هند یها و مکزیکیها از این بعد فرهنگی امتیاز بالایی می
گیرند

در آفریقا وجود فاصله اجتماعی بسیار میان فرا دست و فرو دست حاکی
از این است که بیشتر گروههای فرهنگی آفریقا نیز از این وجه امتیاز
بالایی کسب میکنند

پرهیز از عدم اطمینان

گروه‌های آفریقایی از بعد پرهیز از عدم اطمینان امتیاز بالایی دارند

زیرا بیشتر گروه‌های آفریقایی پر انرژی و فعالند و در جستجوی واقعیت مطلقند و احتیاج درونی به کار شدید دارند

جوامعی مانند ژاپن ، یونان و پرتغال که دارای فرهنگ قوی پرهیز از
عدم اطمینان اند تلاش می کنند اضطراب خود را درباره آینده با یک
سری قوانین دقیق کاهش دهند

مرد در برابر زن سالاري

ژاپن و اطریش از لحاظ مرد سالاري و دانمارك و سوئد از لحاظ زن سالاري امتیاز بالایی دارند امتیاز بیشتر کشورهای آفریقایي نیز نزدیک به دانمارك و سوئد است تا ژاپن و

اطریش

رابرت مایلز برای درك بهتر وسعت و پیچیدگی محیط ، میگوید :

جهان را در نظر بگیرید از آن زیر مجموعه‌های را که سازمان باشد
کم کنید ، آنچه باقی می ماند ، محیط است .

از بعد اقتصادی در آفریقا هم سرمایه داری دولتی و هم بازار آزاد دیده می شود. ظرفیت بالقوه بازار در آفریقا وسیع است .

ویژگی نظام سیاسی / اجتماعی آفریقا

- - چند حزبی تحت سلطه عقیده و وابستگیهای قبیله ای
- - سرمایه داری دولتی در کنار مالکیت بومی
- - برنامه ریزی متمرکز
- - دموکراسی قبیله ای ؛ ذی نفعان

ویژگی نظام اقتصادی

- در برخی کشورها سرمایه داری دولتی و برخی کار آفرینی بومی غالب است.
- اقتصاد مختلط
- دوگانگی توسعه یافتگی و توسعه نیافتگی دیده می شود

- - بازار بزرگ را جمعیت عزیم آفریقا یاری می دهد
- - نسبت کشاورزی به صنعت بالا است در عین حال بهره وری کم است
- - نظام پولی وابسته به اربابان استعمارگر است
- - نظام بانکداری و بازار سرمایه کم توسعه یافته است

ویژگی نظام قانونی

- - نظام قانونی دوگانه شامل سنتهای بومی و نیز قوانین اروپایی است
- - تلاش در راستای تدوین ساختار قانونی یکپارچه
- - تغییرات پی در پی در قوانین مرسوم و قوانین اروپایی بفرایند مدیریت سازمانهای آفریقایی تأثیر می گذارند

ویژگی های نظام فن آورانه

➤ فناوری در سطح پایین و قدیمی است هزینه های R&D بسیار کم ، در تقلید تکنولوژی ضعیف

ساختار صنعتی :

➤ - گرایش از نواحی روستایی به شهری

➤ - مالکیت شرکتهای بزرگ با دولت است

➤ - ماهیت بازار : بازار فروشنده

➤ - به تولید علاقه مند هستند

پنج نظام داخلي مدیریت عبارتند از :

➤ ۱- فلسفه مدیریت و فرایندهای سازمانی

➤ ۲- ساختار سازمانی

➤ ۳- رهبری و مدیریت

➤ ۴- انگیزش

➤ ۵- مدیریت منابع انسانی

فلسفه مدیریت و فرایندهای سازمانی در آفریقا

- شبیه به اصول کلاسیک مدیریت است .
- میان مدیریت و کارکنان تمایز آشکاری از لحاظ مدیریت دیده می شود .
- مدیریت دارای قدرت ، اختیار و ابزار تشویق و تنبیه برای کنترل کارکنان است .

➤ از کارکنان انتظار می رود که از دستورالعملهای مدیریت اطاعت کنند.

➤ در سازمانهای آفریقایی تغییر اهمیت ندارد .

➤ طرحها و برنامه ریزی های بلند مدت جدی گرفته نمی شوند .

➤ اصولاً معدودی از سازمانهای آفریقایی از رسالتها و ماموریتهای

خود تصویر روشنی دارد

ساختار سازمانی

➤ سازمانهای آفریقایی بر اساس نوع ، اندازه و مالکیت متفاوت از یکدیگرند .

➤ سازمان ها و شرکت های دولتی عمدتاً بزرگ ، سلسله مراتبی ، ماشینی ، بسیار رسمی و شدیداً متمرکزند .

گزارش موسسه آموزشی و دولتي در کنيا از ساختار سازماني آفريقا :

➤ ديوان سالاري خيلي بزرگ بصورتي سازمان يافته كه در لايه هاي پايين سازمان ، كاركنان ، جداً بيكارند .

➤ سازمانهاي اجتماعي در آفريقا در برابر تغيير در جهت گيريهاي ديوانسالارانه و تحول در نظام اداري شديداً مقاومت نشان داده اند .

➤ در طبقات میانی تعداد کارکنان مستعد کم است. و در سطوح ارشد و مدیریتی ، مدیران بیش از حد درگیر کارند

این شیوه مدیریت به پیدایش مدیرانی قوی ، دیوانسالاری ضعیف و تمرکز شدید در تخصیص منابع منتهی می شود .

رهبري و مديريت

- از لحاظ کيفي با کمبودهاي شديدی مواجهه است .
- شیوه هاي جاري مديريت از نیروي هدايت کافي براي توسعه مديريت و تحقق رهبري نوين برخوردار نيست .

سه وظیفه اصلی مورد نیاز برای رهبری و مدیریت

- ۱- مدیریت موثر میان سازمان و محیط برای تبادل مداوم منابع
- ۲- مدیریت قوی و استفاده مطلوب از این منابع برای دستیابی به اهداف

سازمان

- ۳- ایجاد و توسعه کارگروهی و پاداش دهی مناسب

زمینه های ضعف مدیران آفریقایی بر اساس بررسی های به

عمل آمده از نه کشور آفریقایی :

➤ ۱- مهارتهای مربوط به حسابداری و مدیریت مالی

➤ ۲- مهارتهای مدیریتی خاص مدیریت ارشد

➤ ۳- برداشتی روشن از قوانین دولتی

➤ ۴- مهارتها و رفتارهای کار آفرین

➤ ۵- استفاده از کارکنان متخصص و شایسته

➤ ۶- توسعه مهارت‌های مذاکره‌ای

➤ ۷- توسعه و آموزش مدیران میانی و عملیاتی

➤ ۸- بهبود و توسعه آموزش مدیران

➤ ۹- استفاده بیشتر از مشاوران

انگیزش

➤ منابع انگیزشی در سطوح سازمانی و گروه‌های نژادی متفاوت است

➤ برای کارگران سطوح پایین هنوز بسیاری از نیازهای ابتدایی و اصلی انگیزه‌ساز است

➤ در کشورهای آفریقایی انگیزه های سازمانی تنها کافی نیستند بلکه اغلب نامتناسب هستند .

➤ در سازمانهای رسمی نظام پاداش ، مبتنی بر عملکرد و یا رفتارهای مطلوب و مورد انتظار نیست .

براساس برداشت یکی از پژوهشگران :

کارگران شهری آفریقا از احترام به نفس پایین ، از خود بیگانگی ، انزوا طلبی ، ناهنجاری ، ناتوانی و فشارهای روانی ناشی از انضباط سخت محیط کار رنج میبرند .

نش عامل موثر بر ايجاد انگيزه كاركان

بر اساس پژوهشي در زامبيا

- ۱- ماهيت كار
- ۲- رشد و پيشرفت
- ۳- تأمين مالي و فيزيكي
- ۴- ارتباط با ديگران
- ۵- رعايت انصاف و بيطرفي در سازمان
- ۶- مشكلات شخصي

چند راهبرد از گزارشهای بانک جهانی برای رسیدگی به

مشکلات منابع انسانی قاره آفریقا

➤ ۱- تقویت مدیریت دولتی در سطوح دولتهای مرکزی و محلی

➤ ۲- پرورش منابع انسانی با سرمایه گذاری

➤ ۳- توسعه و بهسازی آموزشهای رسمی و غیر رسمی

نمونه اي از مشکلات و موانع موجود براي استفاده

مؤثر از کارکنان آفریقایي

➤ تعليم و تحصيلات نامتناسب با نيازهاي بازار کار

➤ روشهاي ناشايست استخدام

➤ مدیریت و سرپرستی ضعیف

➤ فقدان کارراهه هاي شغلي

➤ ناکارایی و از کارافتادگی کارکنان و دخالتهاي برون سازمانی

چند نکته

- تقریباً تمامی نظام آموزشی رسمی آفریقا بر پایه نظامهای دانش غربی مطرح و اجرا می شود
- دانش بومی مورد غفلت و تحقیر واقع شده در حالی که نظام آموزش بومی (**IKS**) در آفریقا مهم و حیاتی است
- به نقشها و کارکردهای توسعه منابع انسانی ((مثل ؛ توسعه آموزش و مدیریت و برنامه ریزی شغلی و توسعه سازمانی طراحی شغل و پژوهش کارکنان)) بی توجهی شده است

فصل هشتم

نتایج بررسی تطبیقی در کشورهای امریکا ، ژاپن ، چین و منطقه آفریقا

هدف کلی

دستیابی به چارچوبی کلی و نظری از تحلیل تطبیقی
در کشورهای امریکا ، ژاپن ، چین و منطقه آفریقا
برای تدوین راهبرد کسبو کار و کار بین المللی

جدول محیط فرهنگی بر حسب ابعاد چهارگانه فرهنگی هاف استد در چهار کشور آمریکا ، ژاپن ، چین و آفریقا

ابعاد فرهنگی هاف استد					منطقه / کشور
سایر ابعاد	مرد سالاری / زن سالاری	اجتناب عدم اطمینان	فاصله قدرت	فرد گرایی / جمع گرایی	
-	مرد سالاری	متوسط	کم	فرد گرایی	امریکای شمالی
وابستگی دو طرفه ، اقتدار مورد احترام است	مرد سالاری - زن سالاری	زیاد	زیاد و کم	جمع گرایی	ژاپن
تأکید بر سنت مارکسیسم لیننیسمو تفکر اوتستونگ	مرد سالاری	کم	کم	جمع گرایی	چین
سنتهای استعماری رسوم قبیله‌ای	زن سالاری	زیاد	زیاد	جمع گرایی	آفریقا

جدول قلمرو سیاسی - اجتماعی چهار کشور

آمریکا ، ژاپن ، چین و آفریقا

منطقه / کشور				ابعاد
آفریقا	چین	ژاپن	آمریکای شمالی	
چند حزبی	تک حزبی	تک حزبی	دو حزب سیاسی	احزاب سیاسی
سرمایه داری دولتی با مالکیت بومی همزیستی دارد	سرمایه داری دولتی حاکم است	ارتباط نزدیک دارند	جدا و مستقل	بخش خصوصی / دولتی
بازرگانی از خط مشی گذاران و مجریان برنامه ها تشکیل شده .	هر کارخانه یک کمیته حزب و یک کمیته کاری دارد	دولت و بخش خصوصی در هم تنیده اند و با هم مشارکت دارند	مستقل از یکدیگرند	ارتباط میان دولت / بخش خصوصی

منطقه / کشور				ابعاد
افریقا	چین	ژاپن	امریکای شمالی	
متمرکز است .	متمرکز و تحت حاکمیت اینتلوژری حزب کمونیست	دولت رهنمودهای اداری را به عهده دارد .	وجود ندارد	برنامه ریزی مرکزی
دموکراسی قبیله ای حاکم است . روسای قبایل ، نظامیان ، دانشجویان ، زنان و احزاب سیاسی گروه های نفوذی هستند .	دیکتاتوری پرولتاریا ، مرکزیت دموکراتیک ، و وجود لگیزه های نوآوری	رهبران دولتی و بخش خصوصی موقعیهای خود را معاوضه می کنند .	برای نفوذ در حوزه تجارت سیاست خارجی و دفاعی بکار می رود	سایر موارد

جدول جهت گیری و فلسفه مدیریت چهار کشور

آمریکا ، ژاپن ، چین و آفریقا

منطقه / کشور				ابعاد
آفریقا	چین	ژاپن	آمریکای شمالی	
حاکمیت نظریه X	-	نظریه Y	اغلب نظریه X	نظریه Y یا X
تحکم آمیز	مشارکت اجباری	شیوه مشارکتی	گرایش به شیوه مشارکتی	روش مدیریت
مدیران تصمیم می گیرند	مشارکت کارکنان اهمیت دارد	مدیر به تنهایی حق تصمیم گیری ندارد	مدیران اختیار تصمیم گیری دارند	اختیار تصمیم گیری
منافع مدیر	جمع گرایی	جمع گرایی	منطقی بودن، مصلحت گرایی	تاکید بر
تمایز اشکار	-	تمایز اشکار نیست	تمایز اشکار	فاصله میان مدیر و کارکنان تولید

منطقه / کشور				ابعاد
آفریقا	چین	ژاپن	آمریکای شمالی	
مدیران وضع موجود را دوست دارند	منافع حزب و کارکنان اهمیت دارد	مدیران مراقب زیر دستان هستند	به سمت منافع مالکان است	جهت گیری مدیریتی
کوتاه مدت	کوتاه مدت	بلند مدت	کوتاه مدت	افق زمانی کوتاه مدت در مقابل بلند مدت
وفاداری کم ، بدعت گذاری در ریسک پاداش ندارد .	مدیران باید صلاحیت سیاسی و فنی داشته باشند ، همکاری مسالمت آمیز	-	تطبیق با گرايشات جدید در نظریه های مدیریت	موارد دیگر

جدول ساختار سازمانی ، فرایندها ، عملیات و ذی نفعان چهار

کشور آمریکا ، ژاپن ، چین و آفریقا

منطقه / کشور				ابعاد
آفریقا	چین	ژاپن	آمریکای شمالی	
تمرکز شدید، سلسله مراتب آمرانه ، ضعف در رهبری	دو وجه (فنی و سیاسی) سیاست خط مشی را تعیین می کند	ساختار رسمی اهمیت ثانویه دارد	ساختار رسمی مهم است .	ساختار سازمانی
عقلایی، کوتاه مدت ، از بالا به پایین	عقلایی ، کنترل دولتی ، از بالا به پایین	توافق جمعی ، بلند مدت	عقلایی، کوتاه مدت ، از بالا به پایین	فرایند تصمیم گیری
عمودی ، توأم با ترس ، فرایند مهم نیست	عمودی ، دو گانه ، فرایند مهم نیست	مبتنی بر آداب ، فرایند مهم است	یک سویه، عمودی، فرایند ممکن است مهم باشد	فرایند ارتباطی
انگیزه ضعیف ، احساس از خود بی گانگی	فرایند مهم تر از ساختار	غیر رسمی ، درون گروهی ، رسمی در کنار گروه ، ساختار کم اهمیت تر از فرایند	گرایش : هدف مدار ، نگهداری ضعیف ، ساختار مهمتر از فرایند	فرایند گروهی

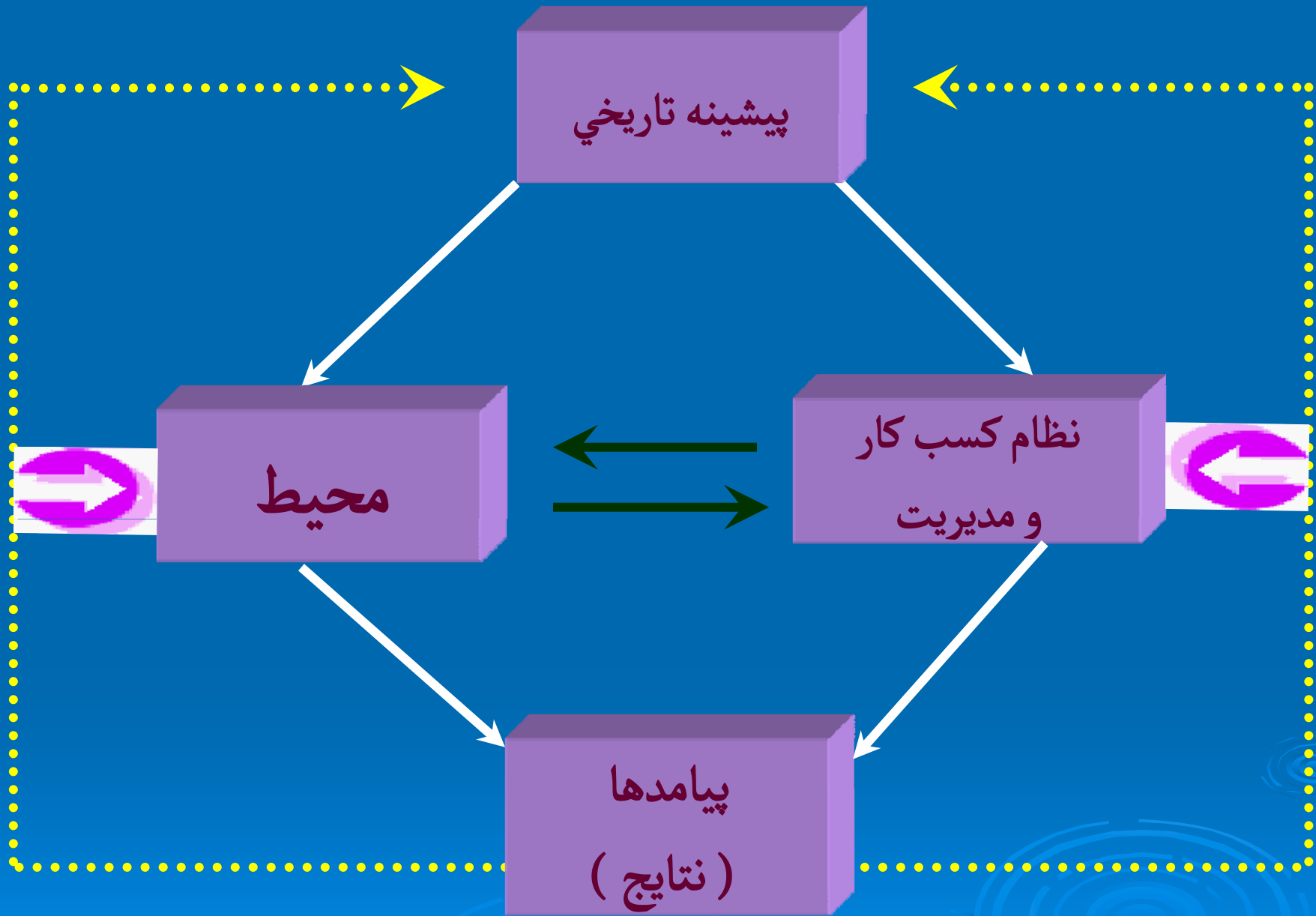
منطقه / کشور				ابعاد
آفریقا	چین	ژاپن	آمریکای شمالی	
توسعه نیافته ، دستمزدها پایین ، نظارت ضعیف	مشاغل کم برای مقتضیان زیاد ، انتخاب و استخدام دولتی	گردش شغلی برای تربیت کارکنان ، استخدام مادام العمر	چندان مورد تاکید نیست ، تاکید بر استخدام و جایگزینی	مدیریت منابع انسانی منابع انسانی با ارزش اند
عضو گیری پایین ، قوانین محدود کننده ، اتحادیه ها حرف چندانی ندارند	همکاری حاکم است	فشار اجتماعی برای توافق و اجماع	خصمانه ، باد گمان نسبت به یکدیگر	روابط مدیریت و اتحادیه
بستگی کم با جنبش بین المللی کار ، عضو گیری پایین ، قوانین محدود کننده	واحدهای جغرافیایی وابسته به حزب کمونیست ، فعال از طریق شوراهای	وابسته به شرکت خاص	ملی ، ناحیه ای	اتحادیه ها
ذی نفوذان خارجی	حزب کمونیست	بانک ها	اتحادیه مصرف کنندگان ، مؤسسات حفظ محیط زیست	سایر ذی نفعان

نتیجه گیری از بررسی تطبیقی کشورها

- ۱- وجود اختلاف زیاد در ابعاد محیطی و مدیریتی بین سازمانهای کشورها و مناطق مورد بررسی و نیز شباهتهایی بین آنها را
- ۲- به علت وجود اختلاف بین کشورهای بررسی شده ، طرح سازمانی و روشهای مدیریتی باید متناسب با موقعیت خاص هر منطقه یا کشور تنظیم شود

➤ ۳- این کشورها را می توان بر اساس ابعاد مشترکشان دسته بندی کرد

➤ ۴- این دسته بندی برای تحقق و اجرای راهبرد مدیریت جهانی می توانند مفید باشد



شکل چهارچوب اصلاح شده مدیریت تطبیقي

بازاروی موقیات و کامیابی



THE END

THE END

www.salampnu.com

سایت مرجع دانشجوی پیام نور

- ✓ نمونه سوالات پیام نور : بیش از ۱۱۰ هزار نمونه سوال همراه با پاسخنامه
- تستی و تشریحی
- ✓ کتاب ، جزوه و خلاصه دروس
- ✓ برنامه امتحانات
- ✓ منابع و لیست دروس هر ترم
- ✓ دانلود کاملاً رایگان بیش از ۱۴۰ هزار فایل مختص دانشجویان پیام نور

www.salampnu.com