

مدیریت تطبیقی و تطبیق مدیریت (کاوشی جامعه شناختی)

نویسنده: دکتر ناصر میرسپاسی

چکیده مقاله

در این نگارش سعی شده است ضمن مقایسه ویژگیهای مدیریت کشورهای مختلف، بویژه دو قطب عمده صنعتی جهان (آمریکا و ژاپن)، نقش فرهنگ که عنصر اصلی جامعه شناختی است، در پیدایش و چگونگی مدیریت جوامع مختلف معرفی شود و از طریق تحلیلی تطبیقی، راهی مناسب برای انتقال شیوه‌های مدیریت از کشورهای صنعتی به کشورهای در حال صنعتی شدن توصیه گردد.

در مدل پیشنهادی تطبیق مدیریت، برای انتخاب شیوه مدیریت در چارچوب یک ماتریس سه در سه دو معیار معرفی شده است که در هر ستون، به ترتیب زیر، ضرورت در نظر گرفتن عوامل تشخیص داده شده است:

۱- در ستون اول، اهمیت به کارگیری شیوه مورد نظر در تحقق هدفهای راهبردی (استراتژیک).

۲- در ستون دوم، میزان ریسک انتقال آن شیوه از لحاظ میزان سازگاری و همخوانی با فرهنگ جامعه.

و هر یک از دو عامل مزبور به درجات سه گانه کم، متوسط و زیاد تقسیم بندی گردیده است. حرکت در روی دو محور (ردیف ۱ و ۲ فوق) حالت‌های اقتضائی تطبیق را مشخص می کند.

همچنین در این مقاله، به اختصار بین شیوه‌های مدیریت تطبیقی غرب و ژاپن و سازگار کردن این شیوه‌ها با فرهنگ بومی، موضوع تطبیق مدیریت، مقایسه‌ای انجام شده است.

کلیات و تعاریف

تمام جوامع دنیا می‌توانند از دست آوردهای علمی و فلسفی، در چارچوب فرهنگ و ارزشهای جامعه خود استفاده کنند. در شرایط فعلی جهان به هر دلیل و تقدیر، پاره‌ای از کشورها که از پیشرفت صنعتی و اقتصادی بیشتری برخوردار شده‌اند می‌توانند برای کشورهای در حال رشد و توسعه، الگویی قابل بررسی و مطالعه باشند.

یکی از روشهای شناخت ویژگیهای مدیریت در کشورهای مختلف انجام مطالعات تطبیقی است، که به قول پاره‌ای از صاحب‌نظران مانند اگوست کنت و امیل دورکیم، از روشهای اساسی شناخت در علوم اجتماعی به حساب می‌آید^۱

ریشه‌یابی تفاوت‌های موجود در شیوه‌های مدیریت در جوامع مختلف، بویژه در حوزه مدیریت منابع انسانی، می‌تواند مدیران و پژوهشگران دانش مدیریت را در انتخاب راه و شیوه متناسب و مؤثر برای جامعه خود، یاری کند.

در این مقاله قصد بر آن است که از طریق یک بررسی اجمالی تطبیقی، رابطه بین شیوه‌های مدیریت و فرهنگ در جوامع مختلف مشخص و دریافت شود که باتوجه به ویژگی‌های فرهنگ موجود در جامعه فعلی ما چه شیوه‌های مدیریتی کارسازتر و مؤثرتر است. در این تحلیل

این نگارش به منظور شناخت بیشتر رابطه مستقیم شیوه‌های مدیریت و فرهنگ اجتماعی در چارچوب نگرش سیستمی که نگرشی چند دیسپلینی است تنظیم و ارائه شده است.

موفقیت به کارگیری شیوه‌ها و تکنیک‌های مدیریت متضمن ایجاد پلی محکم و استوار بین این روشها و فرهنگ و راه و رسم زندگی در هر جامعه و هر نظام اجتماعی است. خواه این نظام اجتماعی مربوط به یک قوم و ملت باشد خواه یک مؤسسه یا سازمان کسب و کار را تشکیل دهد، زیرا آن بخش از دانش مدیریت که احوال و رفتار انسان را مطالعه می‌کند، و قسمت عمده و پیچیده مدیریت به حساب می‌آید، علی‌رغم علوم دقیقه، از یک نوع قانونمندی جهان شمول و عام برخوردار نیست.

بی‌شک رفتار انسان و عملکرد روزمره او تحت تأثیر باورها، ارزشها، هنجارها، عادات و رسوم شکل می‌گیرد و اگر بپذیریم که ویژگی‌های فرهنگی جوامع مختلف با یکدیگر تفاوت دارد می‌توان ادعا کرد که رفتارها، عملکردها و حتی هدف زندگی آنها نیز از تفاوت‌هایی چشمگیر برخوردار است با این وجود،

۱- سید مهدی الوانی، مدیریت عمومی (تهران: نشر نی ۱۳۶۷) صفحات ۲۱۱ الی ۲۲۸.

عبارت است از تناسب بین تئوری‌ها، ابزارها و شیوه‌های مدیریت با شرایط محیط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی با استفاده از دست‌آوردهای علمی و تجربی کشورهای صنعتی توسعه یافته.

۳- فرهنگ (ثقافة Culture):

که در متون مختلف از آن صدها تعریف به عمل آمده است^۳ و هر دسته از تعریفها فرهنگ را در مفهومی خاص مطرح کرده‌اند، بعضی در مفهوم راه‌زندی برخی دیگر به مفهوم تمدن و بالاخره عده‌ای در مفهوم علم و هنر. در اینجا فقط به ارائه تعاریفی کاربردی در مفهوم مورد نظر این نگارش اکتفا می‌شود. پاره‌ای از تعاریف متداول فرهنگ به شرح زیر می‌باشد:

- فرهنگ عبارت است از راه‌زندی متعلق به دسته‌ای از مردم^۴.

- فرهنگ عبارت است از مجموعه‌ای از عقاید، عادات، نرم‌ها و هنرهای متعلق به جمعی از انسانها در زمان و مکان مشخص^۵.
- فرهنگ عبارت است از سیستم رفتارها و حالت‌های متکی بر ضمیر ناخودآگاه^۶.

جامعه‌شناختی از مدیریت، سعی شده است که با ارائه فرضیه‌ها و ابزارهای پژوهشی زمینه‌هایی نیز برای پژوهش‌های میدانی ارائه گردد.

پیش از ورود به تحلیل تطبیقی به منظور ایجاد ارتباط بهتر کلامی با خوانندگان مقاله، واژه‌های کلیدی به کار رفته در این نوشته را به اختصار تعریف می‌کنیم.

۱- مدیریت تطبیقی:

(Comparative Management / Administration)

عبارت است از مقایسه نظامها و شیوه‌های مدیریت در سیستم‌های اجتماعی مختلف که این مقایسه ممکن است بین دو یا چند جامعه و یا یک جامعه در مقاطع مختلف زمان انجام شود و طبعاً این گونه مقایسه‌ها به تعبیر مطالعه تطبیقی فقط یک مقایسه ساده (Comparative studies) نیست بلکه شامل ریشه‌ها و علل تفاوتها و مخصوصاً در برگیرنده شرایطی می‌شود که اینگونه تفاوتها را ایجاد کرده است.

۲- تطبیق مدیریت:

به مفهومی که در این نگارش به کار رفته،

۲- ثقافة = چالاکي - زیرکی - استادی ضمناً در زبان عربی به معنی فرهنگ بکار رفته است.

۳- هرسکوتیس از دوپست و پنجاه تعریف یاد می‌کند و کروبر به سیصد تعریف اشاره دارد، گاه رقم چهارصد تعریف را نیز برای فرهنگ ذکر کرده‌اند. به منبع زیر مراجعه شود:

محمود روح الامینی زمینه فرهنگ‌شناسی (تهران: انتشارات عطار ۱۳۶۵) صفحه ۱۷.

۴- ناصر میر سپاسی - تأثیر ویژگیهای فرهنگی و شرایط بومی محیط در مسائل مربوط به ایمنی، مجله شماره ۱ دانش مدیریت، دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران ۱۳۶۷ صفحه ۵۱.

۵- روح الامینی همان منبع.

۶- روح الامینی همان منبع صفحه ۱۸.

- فرهنگ محیط معینی است که انسان در چارچوب آن حرکت می‌کند، از آن الهام می‌گیرد و خود را با آن سازگار می‌سازد.
- فرهنگ فضایی است از رنگها، نغمه‌ها و عادات که شیوه‌های خاصی را بر زندگی انسان نقش می‌زند، تصورات او را نیرو می‌بخشد و خلاصه پیوند ارگانیک انسان است که او را در بر گرفته است.^۷
- فرهنگ عبارت است از ارتباط متقابل سه عامل: ارزشها، روابط و ساختار اجتماعی.^۸
- در این مقاله از تعریف اخیر با تأکید بر باورها و ارزشهای اجتماعی استفاده شده است. لازم به یادآوری است که علی‌رغم تفاوتی که اغلب جامعه‌شناسان برای تعریف فرهنگ، تمدن،

معیارهای اندازه‌گیری فرهنگ (جدول شماره ۱)

نوع فرهنگ		ابعاد انتخاب شده فرهنگ	معیارها موارد
ابتدایی یا سنتی	مدرن یا پیچیده		
کم	زیاد ←	میزان تعلیم و تربیت رسمی	۱
کم	زیاد ←	تعداد مشاغل صنعتی	۲
تمایل به رد کردن	← تمایل به پذیرفتن	چگونگی مواجه شدن با پدیده‌های جدید (تغییر رفتار و تغییر روش انجام کار)	۳
منفی و بدبینانه	← مثبت و خوش بینانه	اعتقاد به علم (science)	۴
پائین و محدود	← بالا و متعدد	سطح و پیچیدگی هدفهای خود و خانواده	۵
اهمیت کم دادن	← اهمیت زیاد دادن	وقت شناسی و برنامه‌ریزی	۶
محدود به اخبار محلی	← اخبار ملی و بین‌المللی	اخبار و رویدادها	۷
محدود با تأکید بر خانواده	← متعدد با تغییر نقش خانواده	وجود انجمنها و مؤسساتی که نیازها را تأمین می‌کنند	۸
تمایل به کشاورزی و روستانشینی	← تمایل به صنعتی و شهرنشینی	از لحاظ تمایل به انتخاب شغل و محل سکونت جغرافیایی	۹

منبع: کتاب مدیریت تطبیقی، سازمان و جنبه‌های فرهنگی دیویس (زیرنویس شماره ۸).

۷- مالک بن نبی، مشکل فرهنگ ترجمه جواد صالحی (تهران: انتشارات قلم) صفحه ۳۴.

۸- به منبع زیر مراجعه شود:

Stanley M. Davis comparative Management: Organizational and cultural perspectives (New Jersey: Prentice-Hall Inc. 1971) P. 10.

کشورهایی که از لحاظ فرهنگی و باورهای مدیریتی با فرهنگ و باورهای ژاپنی مشابهت چندانی ندارند، چشم انداز موفقیت آمیزی نمی‌تواند داشته باشد مگر اینکه بتدریج آن ویژگیهای فرهنگی، در جامعه رسوخ کند و راه و روش زندگی و باورهای اجتماعی به آن مجهز شود. به تعبیر دیگر همانگونه که در کتاب ژاپن کشور شماره ۱ آمده:

«آنچه کشوری انجام می‌دهد ریشه در سنتهای گذشته آن دارد و به آسانی نمی‌توان هر چیزی را جابه‌جا کرد. همانطور که امروز تمام کشورهای در حال توسعه، از جمله خود ژاپن، در زمینه انتقال و الگوهای غربی به جامعه خود با مشکل روبه‌رو هستند، حتی اگر آمریکا بخواهد ایده‌ها و نهادهایی را از ژاپن بگیرد، هرچند که میزان آن از آنچه که ژاپن از آمریکا گرفته کمتر باشد باز به آسانی موفق نمی‌شود. این کاری ضربتی نیست بلکه به زمانی طولانی نیاز دارد^۱.»

با توجه به تعاریفی که از فرهنگ شد و برداشتی که از فراز فوق حاصل می‌شود، می‌توان ادعا کرد فرهنگ هر جامعه در چارچوب ضمیر خود آگاه و ناخود آگاه مردم آن پاسخ پرسش‌هایی نظیر پرسش‌های زیر را در چارچوب باورهای موجود ارائه می‌کند:

- ۱- حقیقت چیست و واقعیت کدام است؟
- ۲- ارزشها و ضد ارزشها کدامند؟

سواد و تحصیل و نظیر اینها قائل هستند در معیارهایی که برای اندازه‌گیری فرهنگ معرفی شده است این مفاهیم کاملاً از هم جدا نشده‌اند و پاره‌ای از پژوهشگران به جای اینکه تفاوت بین ویژگیهای فرهنگی را اندازه‌گیری و مشخص نمایند فرهنگ را در امتداد طیفی اندازه‌گیری می‌کنند که یک انتهای آن جوامع کاملاً سنتی و انتهای دیگر جوامع کاملاً پیشرفته یا مدرن قرار دارد. جدول شماره ۱ نمونه‌ای از اینگونه معیارها می‌باشد. نگارنده این نوع تعبیر و اندازه‌گیری فرهنگ را معتبر نمی‌شناسد زیرا با این تعبیر حرکت از فرهنگ سنتی به فرهنگ مدرن به معنی حرکت به سوی بلوغ اجتماعی است. در صورتیکه الزاماً ممکن است اینطور نباشد.

با توجه به اینکه پاره‌ای از مطالب ارائه شده در این مقاله نوعی نظریه پردازی است و ضمناً به روش‌شناسی پژوهشی نیز اشاره‌ای دارد بنابراین نظریه‌های ارائه شده غالباً جنبه فرضیه دارد که با استفاده از روشی که در این مقاله مطرح شده یا روشهای دیگر می‌توان فرضیه‌ها را در بوته آزمونهای عمیق‌تری قرار داد.

یکی از نظریه‌های این مقاله، چنین است: شیوه متداول مدیریت در ایران (بویژه در بخش صنعت)، به شیوه‌های مدیریت کشورهای صنعتی غرب نزدیک‌تر است و به این علت الگوهای شهرت یافته مدیریت ژاپنی در کشور ما و

۹- از رودگل ژاپن کشور شماره ۱ ترجمه شهین خوارزمی و علی اسدی (تهران: نشر فرهنگ انجمن مدیران صنایع جمهوری اسلامی ایران ۱۳۶۶)

۳- هدفها و وسائل مشروع رسیدن به هدفها چیست؟

۴- رفتار مناسب و معقول و رفتار نامعقول، چگونه رفتاری است؟

با توجه به نقش تعیین کننده فرهنگ، در هر نوع اقدام مدیریتی چه از جانب مدیر چه از سوی کارکنان و چه از طرف دولت و مراجع مسؤول منافع اجتماعی، این پدیده بعنوان یک متغیر اساسی باید مورد توجه قرار گیرد.^{۱۰}

در انتخاب شیوه‌های مدیریت، همانگونه که در نظریه‌های اقتضایی مطرح شده فقط باورهای مدیران نیست که تعیین کننده است، بلکه فرهنگ عام جامعه، کارکنان و حتی ارباب رجوع، مصرف کنندگان، تدارک کنندگان، و غیره را نیز شامل می‌شود، همانگونه که در نمودار شماره (۱) ملاحظه می‌شود، فرهنگ خدمت گیرنده مانند خدمت دهنده در اثر بخشی و کارآئی خدمات مورد ارائه، تأثیر می‌گذارد. شاید بتوان گفت توفیق نظام کنترل کیفیت جامع ژاپن و تبدیل آن به مدیریت کیفیت جامع بهمین علت باشد. بدین معنی که حوزه مشارکت، از فروشندگان مواد اولیه و کالاهای صنعتی و خدماتی آغاز می‌شود و به

مشتری و مصرف کننده می‌انجامد بطور مثال در یک نظام خدمات بهداشتی درمانی، علاوه بر ویژگی‌های ارائه کنندگان خدمات، فرهنگ بیماران و مراجعه کنندگان به مراکز بهداشتی درمانی و حتی همراهان و خانواده‌های بیماران در چگونگی ارائه و دریافت خدمات بهداشتی و درمانی بی‌اثر نخواهد بود. نمودار شماره ۱ تعامل و اثر گذاری زیر مجموعه‌های سه عامل اصلی سازمانی، فنی و فرهنگی را در برخورد دو پدیده دهنده خدمت و گیرنده خدمت نشان می‌دهد.

فرضیه دیگر این نگارش در رابطه با فرهنگ چنین است: آنچه که اغلب در افراد بعنوان بلوغ روانشناختی مطرح می‌شود بیشتر جنبه جامعه‌شناختی و فرهنگی دارد تا روانشناختی.

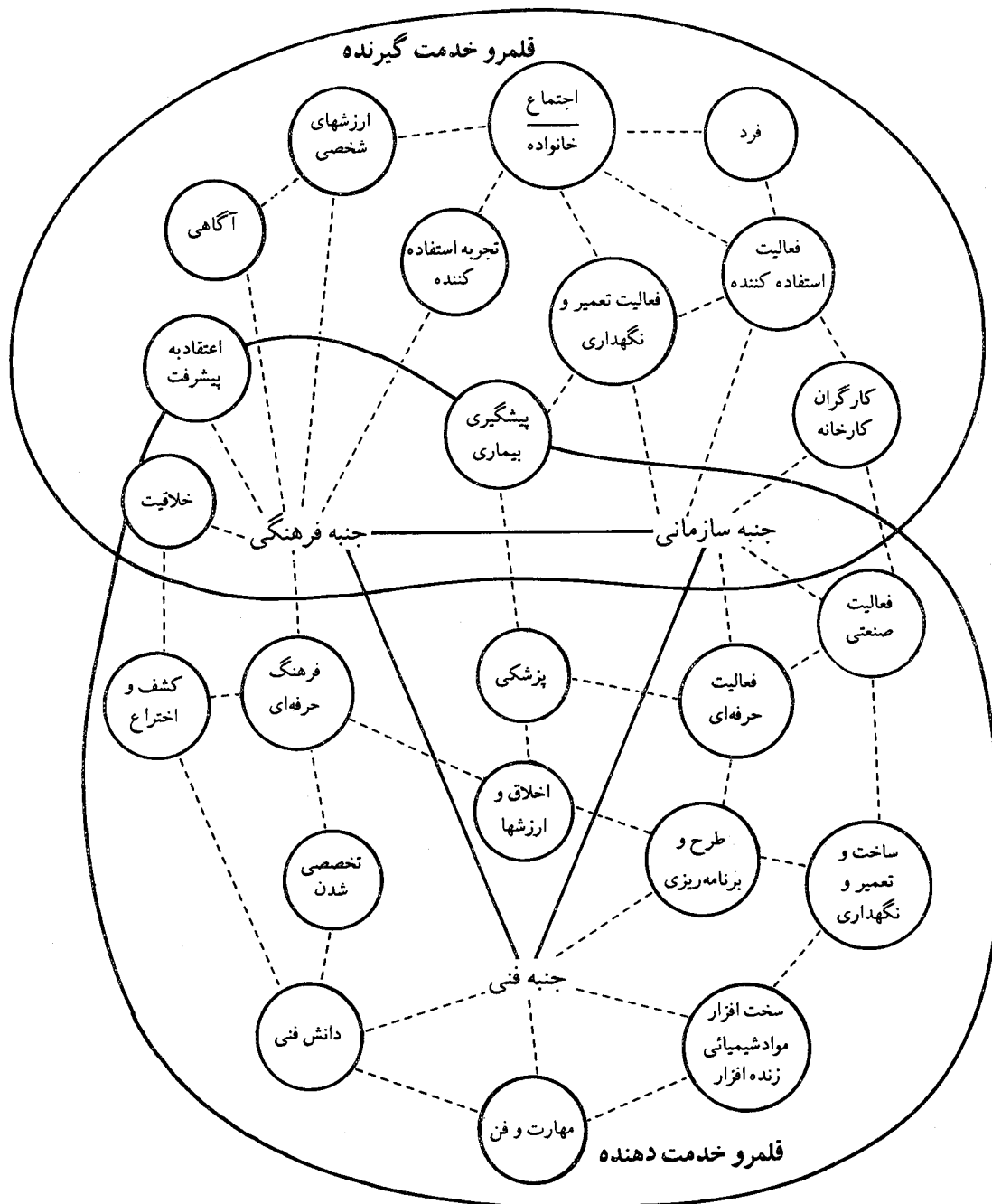
در پاره‌ای از نظریه‌های اقتضایی رهبری سازمانی یکی از متغیرهای عمده، بلوغ (Maturity) رهبری شونده یا کارکنان به حساب می‌آید و یکی از صاحب‌نظران این مبحث، برای اندازه‌گیری بلوغ افراد ابزاری را توصیه کرده است که در آن دو معیار تحت عنوان بلوغ کاری (Job Maturity) و بلوغ روانی (Psychological Maturity) پیشنهاد شده است.^{۱۱}

۱۰- به منبع زیر مراجعه شود:

Don Hellriegel and John W.Slocum, Jr. Management: A Contingency Approach (Menlo Park California : Addison Werley Publishing company 1974) PP .18-19.

۱۱- در متن انگلیسی چاپ سوم کتاب مدیریت رفتار سازمانی که توسط دو نفر از صاحب‌نظران ترجمه شده (علاقیند و کبیری) و نوشته هرسی و بلنچارد می‌باشد سه معیار برای اندازه‌گیری بلوغ کاری و سه معیار برای اندازه‌گیری بلوغ روانی معرفی شده است. به منبع زیر مراجعه شود:

Paul Hersy and Ken.Blanchard, Managing organizational Behavior (London: Prentice-Hall International 1982) PP.157-164.



نمودار شماره ۱

رابطه دو جانبه فرهنگ با قلمرو خدمت دهنده و خدمت گیرنده

امریکا و ژاپن می‌پردازیم.

یکی از اینگونه مطالعات جالب تطبیقی، توسط تانن بام Tannenbaum و همکارانش انجام شده و در کتابی تحت عنوان *سلسله مراتب در سازمانها*، یک مقایسه بین‌المللی^{۱۲} به نحو مطلوبی بیان گردیده است. برای توجیه نکاتی که اینک خواهید خواند، از این کتاب جدولی انتخاب شده است. (جدول شماره ۲) که به اختصار به بعضی اطلاعات مندرج در آن اشاره می‌شود. یکی از علل ارائه جدول مزبور این است که ملاحظه گردد که مطالعات تطبیقی اکثراً به مقایسه ویژگیهای فرهنگی و رفتاری انسانها منجر می‌شود تا جایی که ساختار رسمی و سلسله مراتب سازمانی نیز تحت تأثیر ویژگیهای ارزشی هر جامعه قرار دارد. علت دیگر ارائه جدول مزبور، به این نکته اشاره دارد که شیوه مدیریت کشورهای اروپای غربی که فرهنگشان تا حد زیادی به فرهنگ امریکا شباهت دارد، نسبت به سایر کشورها به هم نزدیک‌تر است. و بالاخره توجیه این مطلب که چرا در مطالعات تطبیقی مدیریت عمدتاً امریکا (و نه اروپا) با ژاپن مقایسه می‌شود.

ذکر این نکته نیز لازم است که در مطالعات تطبیقی، بلوک شرق چندان در جوامع آماری مورد پژوهش قرار ندارند زیرا از یکسو اطلاعاتی کافی

در حالیکه به نظر نگارنده عناصری که در اندازه‌گیری بلوغ روانی مطرح شده است نوعی بلوغ اجتماعی را اندازه‌گیری می‌کند و باید همینطور هم باشد. بنابراین، معیارهای معرفی شده فوق اگر جامعه شناختی محض نباشد مسلماً در حوزه روانشناسی اجتماعی قرار دارد.

مقایسه شیوه‌های مدیریت در جوامع مختلف (مدیریت تطبیقی)

در مطالعات تطبیقی، مدیریت کشورهای مختلف جهان را می‌توان بصورت‌های متفاوت دسته‌بندی و مقایسه کرد. یکی از تقسیم‌بندیهای متداول، چنین است:

۱- کشورهای صنعتی غرب، امریکا و کانادا...
 ۲- ژاپن و پاره‌ای از کشورهای در حال رشد خاور دور.

۳- شوروی، چین و کشورهای سوسیالیستی (شاید در آینده شوروی و کشورهای اروپای شرقی گروه جداگانه‌ای را تشکیل دهند).

۴- کشورهای امریکای جنوبی.
 اینک ضمن اشاره به پاره‌ای از مطالعاتی که پیرامون کشورهای این چهار دسته انجام شده است، به مقایسه دو قطب عمده صنعتی جهان، یعنی

۱۲- تأکید این کتاب که مشخصات آن در زیر داده شده و منعکس کننده نتیجه یک پژوهش وسیع و در سطح پنج کشور انجام گرفته بر میزان مشارکت کارگران در تصمیم‌گیریهای شرکت و ارتباط این تفاوتها با ویژگیهای فرهنگی هر جامعه است.

Arnold S.Tannenbaum, Bolddan Kavcic, Menachem Rosner Mino Vianello, George Vieser, Hierarchy in organization (Sanfrancisco: Jossey-Bass Publiahers 1974).

تجربیات کشورهای پیشرفته صنعتی استفاده کرد، اتفاقاً تأکید نگارنده بر استفاده مسلم از تجربیات و دانش علمی این جوامع است، اما با نگرشی سیستمی و اقتضایی.

پژوهشی که توسط تانن بام و همکارانش انجام گرفته و در آن کشورهای امریکا - اتریش - ایتالیا - یوگوسلاوی و بعضی کشورهای دیگر مورد مقایسه واقع شده، ضمن نشان دادن نقش فرهنگ در تفاوت‌هایی که در زمینه فلسفه مدیریت - نحوه انتخاب مدیر - نحوه تصمیم‌گیری و نظام پاداش و جبران خدمت در این کشورها وجود دارد، از بیشتر جهات، کشورهای اروپای غربی به امریکا شباهت دارد (به جدول شماره ۲ مراجعه شود).

از جمله مطالعات تطبیقی دیگری که اشاره به

از این جوامع در اختیار محافل علمی جهان آزاد قرار ندارد و از سوی دیگر این کشورها درخشش قابل ملاحظه‌ای هم در رشد اقتصادی خود نداشته‌اند بنابراین برای الگوبرداری سایر کشورهای در حال توسعه نمی‌توانند نمونه مناسبی باشند.

احتمالاً به علت دلایل ارائه شده، بیشترین نوشته‌های اخیر به سوی تحلیل و مقایسه جنبه‌های مختلف مدیریت در امریکا و ژاپن سوق داده شده‌اند^{۱۳}. جلب کردن توجه صاحب نظران و مدیران کشور به این موضوع اهمیت دارد که بدون توجه به عوامل محیطی، ناگهان فریفته به کارگیری الگوهای مدیریت جوامع پیشرفته نشوند و بدون امکان‌سنجی‌های فرهنگی آنها رابه کار نگیرند. البته این نظریه بدان معنا نیست که نباید از

۱۳ - مقالات زیادی اخیراً در مورد ژاپن نوشته شده که اکثراً توسط دانشجویان یا مدیران علاقه‌مند صنعت ترجمه شده است، از جمله این مقالات که بعضی از آنها توسط نگارنده برای ارائه کنفرانس در کلاسهای کارشناسی ارشد به دانشجویان توصیه شده عبارتند از:

- فلسفه و تجربه مدیریت ژاپنی در شرکت هوندا موتور - زمینه‌های مقایسه‌ای در ایران - ترجمه و گردآوری حسین افشین‌منش.
- رمز موفقیت مدیریت در ژاپن - ترجمه و اقتباس اعظم رحیمی نیک دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی.
- ژاپن کشور شماره ۱، ترجمه دکتر علی اسدی و دکتر شهین دخت خوارزمی - برای لقمه‌ای نان ترجمه دکتر محمد علی طوسی، مدیریت ژاپن، در رویارویی جهانی (نگاهی از درون) و کتب دیگری که زیر چاپ و انتشار است.
- چرا ژاپنی‌ها در مدیریت منابع انسانی برتری دارند - ترجمه و اقتباس ابوالفضل اسلامی بیگدلی دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی.

- مدیریت منابع انسانی در ژاپن - ترجمه و اقتباس محمود اسعدی

- تجربه ژاپن در آموزش دروس شرکت - ترجمه و اقتباس رمضان ابراهیمخانی - دانشگاه تهران.

- ژاپنی‌ها زیر فشار قرار دارند تا از عهده مشکلات جهانی خود برآیند - ترجمه و اقتباس هاشم اقطاعی دانشگاه تهران.

- درسهایی از مدیریت ژاپن - ترجمه و اقتباس فریدون فریدونی دانشگاه تهران.

- دمکراسی در بازننگری حقوق در ژاپن - ترجمه و اقتباس سعید مهدی‌زاده دانشگاه امیرکبیر. و مقالات متعدد دیگر

جدول شماره ۲- ویژگیهای مورد مطالعه در صنعت چهار کشور با شرایط محیطی مختلف

مورد انتخابی	کشورها	امریکا	اتریش	ایتالیا	یوگوسلاوی
فلسفه مدیریت	پورو کراتیک با گرایش به نظریه سنتی روابط انسانی یا تأکید بر فرهنگ تساوی حقوق افراد.	اکثراً پورو کراتیک با توجه مختصری به نظریه سنتی روابط انسانی.	سنتی و پورو کراتیک با برخورد پدرسالارانه.	تأکید بر مساوی بودن حقوق افراد و خودگردانی سازمانی و تعریف مدیریت بعنوان هماهنگ کننده امور فنی.	
انتخاب مدیر	توسط مدیر رده بالاتر و با تأکید بر شایستگی فنی انجام می شود.	مانند امریکا	مانند امریکا با توجه مختصری به نزدیک بودن به خانواده مالک کارخانه.	انتخاب و انتصاب توسط شورای کارکنان و مدیریت نماینده شورا انجام می شود.	
تصمیم گیری	قدرت تصمیم نهائی در بد مالکان کارخانه قرار دارد و توسط اتحادیه های کارگری و قوانین، محدودیت هائی اعمال می شود.	مانند امریکا	مانند امریکا	قدرت تصمیم گیری نهائی به مجموعه اعضاء تعلق دارد.	
نظام پاداش و جبران خدمت	پرداخت ها به افراد کاملاً متفاوت و برحسب درجه و وظایف سازمانی تنوع زیاد دارد.	مانند امریکا	مانند امریکا با توجه مختصری به طبقات اجتماعی کارکنان.	پرداخت به افراد با توجه به درجه شغلی و وظایف محوله انجام می شود و مزایای بهداشتی - درمانی و سایر خدمات فنی شامل همه کارکنان و بطور یکسان تعلق می گیرد.	

۱۴- این جدول از منبع زیر اقتباس شده است:
Tannenbun and others Hierarchy in organizations on international comparison (Son Francisco Jossy-Bas, 1974) pp 48-49

و نتیجه گیریهای خاصی نیز شده است. از جمله اینکه پس از مقایسه مسیر شغلی در ارتباط با تمایلات شخصی، خانوادگی و سازمانی (حرفه‌ای)، نتیجه گیری شده است که فرهنگ هر جامعه در تعیین اهمیت و اولویت سه دسته تمایلات فوق‌الذکر، تأثیری اساسی دارد. مثلاً در کشورهای: سنگاپور - هنگ کنگ - کلمبیا - مکزیک - پرو، مردم برای اینکه شغلشان طوری باشد که برای زندگی شخصی و خانوادگی خود وقت کافی داشته باشند اهمیت زیادی قائل نیستند. در حالیکه در کشورهای استرالیا - نیوزیلند و کانادا به داشتن فرصت کافی برای زندگی شخصی و خانوادگی خود بسیار اهمیت می‌دهند و کشورهای ژاپن - تایوان و فیلیپین، بین این دو دسته کشور قرار دارند.

شاین در مقاله خود نتیجه گرفته که اصولاً فرهنگ هر جامعه به پرسش‌های زیر پاسخ می‌دهد:

- ۱- شغل برای افراد چه مفهومی دارد و هر کس چرا کار می‌کند و یا اصلاً باید کار کند یا نه؟
- ۲- داشتن یک شغل یا یک حرفه چه اهمیتی دارد و کدام حرفه آبرومندتر است و اصولاً شغل آبرومند چه شغلی است؟

- ۳- چه ویژگیهای اخلاقی و تعهدات کاری، اشخاص را در رفتار کاری خود مقید می‌کند؟
- ۴- موقعیت شغلی و حرفه‌ای یعنی چه^{۱۵}؟

آن در این نگارش لازم بنظر می‌رسد، مطالعات ادگار شاین صاحب نظر معروف علوم رفتاری است. شاین یکی از پژوهشگرانی است که بیش از سایر اندیشمندان علوم رفتاری به نقش فرهنگ در استفاده کارساز از منابع انسانی توجه دارد و در اغلب مطالعات خود به این عامل اساسی، بویژه در مدیریت تطبیقی اشاره کرده است. از جمله نوشته‌های شاین که با هر دو فرضیه مطروحه در این نگارش ارتباط دارد خلاصه‌ای است که تحت موضوع «فرهنگ به عنوان یک زمینه محیطی برای انتخاب حرفه و شغل» مطرح شده است.

(Culture as on Environmental context for careers)

(Motivation and work Behavior)

شاین در مقاله خود به پژوهشهای زیادی اشاره کرده است که در آنها کشورهای متعددی تحت مطالعه تطبیقی قرار گرفته و تفاوتی در شیوه‌های مدیریت و توقعات کارکنان از حرفه و شغلشان مشاهده شده است از جمله کشورهایی که مورد مقایسه قرار گرفته‌اند عبارتند از: سنگاپور - هنگ کنگ - کلمبیا - مکزیک - پرو - ژاپن - تایوان - فیلیپین - استرالیا - نیوزیلند - کانادا و ایالات متحد آمریکا.

در کشورهای مورد مطالعه ویژگیهای خاص رفتار در ارتباط با فرهنگ هر جامعه مورد نظر بوده

۱۵- به این منبع مراجعه شود:

مطالعات تطبیقی روی دو کشور ژاپن و امریکا شاید بدین جهت باشد که این دو کشور با اقتصاد مبتنی بر بازار، موفق‌ترین کشورهای صنعتی جهان به حساب می‌آیند^{۱۷}. بنابراین در بین کشورهای صنعتی مبتنی بر بازار می‌توان این دو کشور موفق را در دو انتهای یک طیف قرار داد و تفاوت‌های چشم‌گیر ویژگی‌های مدیریت در این دو جامعه نمونه را بررسی و مقایسه کرد.

یکی از مطالعات نسبتاً کامل که در صفحات بعد آمده مقایسه‌ای است جالب در زمینه شیوه‌های طرح‌ریزی، تصمیم‌گیری، سازماندهی، مدیریت منابع انسانی، رهبری و سرپرستی و کنترل نظارت در دو کشور ژاپن و امریکا که بسیاری از مقایسه‌های انجام شده در پژوهش‌های مختلف را شامل می‌شود^{۱۸} (جدول شماره ۳).

جدول مزبور و مطالعات متعدد دیگر نشان می‌دهد که تفاوت اصلی بین مدیریت این دو کشور مربوط به مدیریت منابع انسانی است که بیش از جنبه‌های دیگر مدیریت تحت تأثیر باورها،

طبیعی است که پاسخ هر کس و هر جامعه به این پرسش‌ها از ویژگی‌های باوری و اعتقادی آنها سرچشمه می‌گیرد.

در پژوهش دیگری که توسط انجمن مدیریت سنگاپور انجام و تحت عنوان «در جستجوی شیوه مدیریت در سنگاپور» (In search of the Singapour Management style)

ارائه شده است، با استفاده از تست

(Mayers - Briggs Type Indicator) MBTI

مدیران امریکایی و سنگاپوری را مورد سنجش قرار داده و نتیجه گرفته است که مدیران سنگاپوری دارای شخصیت سنتی و محافظه‌کار (Traditionalist) و مدیران امریکایی غالباً، طراح و نوآور و یا به تعبیری که در مقاله مربوط آمده است آرشیستک سیستمها (Architects of Systems) می‌باشند و این تفاوت ناشی از فرهنگ دو جامعه مورد مطالعه است^{۱۶}.

همانگونه که اشاره شد علت تمرکز اغلب

۱۶ - جزئیات و چگونگی انجام این پژوهش در مسافرتی که در سال گذشته با هیاتی از مدیران شرکت ایران تابر به خاور دور از جمله سنگاپور داشتیم توسط یکی از اعضای انجمن مدیریت سنگاپور برای اینجانب توضیح داده شد و نگارنده در صدد انجام چنین پژوهشهایی در ایران است.

Herman.Ditzig, Jou puh sing, In search of the Singapour managerial style, Singapour Manegement Rewew, Singapour Institute of Management.

۱۷ - البته این بدان معنا نیست که کشورهای اروپایی بویژه آلمان بعنوان یک کشور صنعتی پیشرو فراموش شده‌اند بلکه همانطور که قبلاً در متن مقاله اشاره شد چون شیوه مدیریت کشورهای اروپایی و کانادا از بسیاری جهات به امریکا شباهت دارند از ذکر آن بطور جداگانه خودداری شده است.

۱۸ - این جدول با پیش‌بینی ستونی برای نظرخواهی و پژوهش‌های لازم از منبع زیر اقتباس شده است:

H.Koontz/C.O'donnell/ H.Weirich, Management (Singapour McGraw-Hill book company 1984) PP. 90-01.

جدول شماره ۳- تطبیق ویژگیهای مدیریتی

مدیریت در ایران			ویژگیهای طرح ریزی و تصمیم گیری	
هیچکدام	ب	الف	ب	الف
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۱- عمدتاً تأکید بر هدف های کوتاه مدت دارد.	۱- عمدتاً تأکید بر هدفهای بلندمدت دارد.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۲- تصمیم گیری فردی با تأکید بر سلسله مراتب.	۲- تصمیم گیری جمعی با تأکید بر توافق.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۳- تعداد خیلی در اتخاذ تصمیم دخالت دارند و سعی می شود تصمیم گرفته شده به اشخاص قبولانده شود.	۳- تعداد زیادی از افراد در تهیه مقدمات و تصمیم گیری دخالت دارند.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۴- تصمیم در بالای سازمان اتخاذ و به سطوح پائین جریان پیدا می کند.	۴- تصمیم گیری از پائین به بالا و سپس از بالا به پائین جریان دارد.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۵- تصمیم گیری سریع و اجرای تصمیم کند و گاه به تعدیل و تغییر تصمیم می انجامد.	۵- تصمیم گیری به کندی انجام می شود و اجرای تصمیم سریع است.
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۶- قدرت تصمیم گیری و مسؤولیت به اشخاص، به متصدیان مسؤل سپرده می شود.	۶- همه افراد در قدرت تصمیم گیری و مسؤولیت سهیم هستند.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	۷- هدفها و وظایف فردی مشخص است.	۷- هدفها و وظایف فردی مبهم است.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۸- تصمیمات عمدتاً تاکتیکی است.	۸- تصمیمات عمدتاً استراتژیک است.

ویژگیهای سازماندهی

<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۹- مسؤولیت فردی است.	۹- مسؤولیت جمعی است.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	۱۰- حدود مسؤولیت ها مشخص است.	۱۰- حدود مسؤولیت ها مبهم است.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۱۱- ساختار سازمانی رسمی و بوروکراتیک است.	۱۱- ساختار سازمانی غیر رسمی و ساده است.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۱۲- فرهنگ و فلسفه سازمانی ناشناخته و تعلق خاطر به حرفه تخصصی نسبت به سازمان بیشتر است.	۱۲- فرهنگ و فلسفه سازمان شناخته شده و نسبت به سازمانهای دیگر روحیه رقابت وجود دارد.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۱۳- تغییرات در سازمان با تغییر هدف، برخورد و استفاده مکرر از عامل تغییر خارج از سازمان صورت می گیرد.	۱۳- تغییرات در سازمان با تغییر فرآیند کار و تأکید بر توافق با استفاده از عامل تغییر داخل سازمان صورت می گیرد.

هیچکدام	ب	الف	ویژگیهای مدیریت منابع انسانی	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	۱۴- معمولاً تأمین نیروی انسانی از طریق استخدام فارغ التحصیلان و جابه جایی مکرر بین شرکتها انجام می شود.	۱۴- معمولاً تأمین نیروی انسانی از طریق استخدام فارغ التحصیلان و جابه جایی بسیار کم بین شرکتها انجام می شود.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	۱۵- ترقی و ترفیع سریع بشدت مورد تقاضاست.	۱۵- حرکت ترفیعاتی کند است.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۱۶- وفاداری و تعلق خاطر به حرفه تخصصی خود بیشتر است.	۱۶- وفاداری و تعلق خاطر به سازمانی که در آن مشغول کار هستند بیشتر است.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	۱۷- ارزیابی عملکرد برای کارکنان جدید مکرر انجام می گیرد.	۱۷- ارزیابی عملکرد برای کارکنان جدید الاستخدام (جوانها) بندرت انجام می گیرد.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۱۸- عملکردهای کوتاه مدت ارزیابی می شوند.	۱۸- عملکردهای بلندمدت ارزیابی می شوند.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۱۹- پاداش بیشتر به اقداماتی که در کوتاه مدت به نتیجه می رسد داده می شود.	۱۹- پاداش بیشتر به اقداماتی که در بلندمدت به نتیجه می رسد داده می شود.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	۲۰- ارتقا براساس عملکرد فردی انجام می شود.	۲۰- ارتقاء بر اساس معیارهای متعدد صورت می گیرد.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۲۱- آموزش و بهسازی منابع انسانی با شک و تردید انجام می شود زیرا ممکن است افراد پس از طی دوره آموزشی به سازمان دیگری ملحق شوند.	۲۱- آموزش و بهسازی منابع انسانی بعنوان سرمایه گذاری بلندمدت به حساب می آید.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۲۲- مسیر شغلی در سازمان بطور محدود وجود دارد و افراد با مشاغل تخصصی خاص آشنایی پیدا می کنند.	۲۲- مسیر شغلی در سازمان بطور وسیع وجود دارد و افراد با مشاغل متعدد آشنایی پیدا می کنند.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۲۳- جابه جایی مکرر و کمبود افت شغلی متداول است.	۲۳- استخدام مادام العمر و داشتن امنیت شغلی متداول است.

هیچکدام	ب	الف	ویژگی های رهبری سازمانی و سرپرستی
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۲۴- مدیر و سرپرست بعنوان تسهیل کننده روابط اجتماعی عضو گروه تحت سرپرستی خود به حساب می آید.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۲۵- شیوه و برخورد رئیس با مرئوس پدر گرایانه است.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۲۶- داشتن ارزشهای مشترک باعث تسهیل همکاری و تعاون می شود.
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۲۷- خودداری از برخورد مستقیم ممکن است به ایجاد ابهام بینجامد، زیرا تأکید بر هماهنگی است.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۲۸- درهم آمیخته بودن کار و زندگی شخصی.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۲۹- ارتباطات از پائین به بالا برقرار می شود.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۳۰- تأکید بر ارتباط مستقیم و شفاهی است.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۲۴- مدیر و سرپرست به عنوان تصمیم گیر در رأس گروه قرار دارد.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۲۵- شیوه برخورد رئیس با مرئوس آمرانه، محکم و قدرتمندانه است.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۲۶- وجود ارزشهای متفاوت و تأکید بر منافع فردی، مانع همکاری و تعاون می شود.
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۲۷- به برخورد مستقیم و وضوح در اظهارنظر، ارزش و اهمیت داده می شود.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۲۸- جدا بودن کار از زندگی شخصی.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۲۹- غالباً ارتباط از بالا به پایین برقرار می شود.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۳۰- تأکید بر ارتباط غیر مستقیم و کتبی است.

ویژگی های کنترل و نظارت

<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۳۱- کنترل بیشتر از طریق همکاران اعمال می شود.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۳۲- فعالیتهای گروهی مورد کنترل و نظارت است.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۳۳- حتی المقدور شخص خاصی مورد سرزنش قرار نمی گیرد.
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۳۴- از دوایر کنترل کیفیت بطور محدود استفاده می شود.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۳۱- کنترل بیشتر از طرف سرپرست مستقیم اعمال می شود.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۳۲- فعالیتهای فردی مورد کنترل و نظارت است.
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۳۳- سرزنش و تذکر مشخصاً به فرد خاص منعکس می شود.
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	۳۴- از دوایر کنترل کیفیت بطور محدود استفاده محدود می شود.

سنتها و شیوه‌های زندگی این دو جامعه است که اصطلاحاً آن را فرهنگ نامیده‌ایم. در اینجا طرح یک پرسش پژوهشی لازم است و آن اینکه اگر فرهنگ عامل این تفاوت نباشد چه عامل دیگری می‌تواند سبب چنین تفاوت‌های چشم‌گیری بشود؟

محللهایی که در ستونهای سمت چپ جدول شماره ۳ در نظر گرفته شده به منظور راهنمایی پژوهشگران در انجام مطالعات میدانی است که نگارنده نیز به انجام آن اقدام کرده است.

به نظر تنظیم کنندگان جدول شماره ۳، که در کتاب مدیریت نامبرده آمده و به نام مدل کونتز (The koontz model of comparative management)

معرفی شده، اگر بخواهیم یک مقایسه همه جانبه از شیوه‌های مدیریت در جوامع مختلف انجام دهیم باید تقریباً تمام جنبه‌های مدیریت مطالعه شود تا تصویری واقعی از مقایسه‌ها بدست آید. البته نویسندگان کتاب مزبور معترف هستند که همه جنبه‌های مورد مقایسه در جدول مزبور توسط پژوهشهای میدانی بدست نیامده بلکه پاره‌ای از آنها نتیجه اظهارنظرهای خبرگان مدیریت است که

تأیید آن نیاز به پژوهشهای دیگر دارد. مطالعات و مصاحبه‌هایی که نگارنده در سفر اخیر خود در ژاپن با صاحبان نظران و مدیران مدرسان مدیریت داشته و اطلاعاتی که در فیلمهای آموزشی از مقایسه مدیریت ژاپن و امریکابدست آورده است، این موارد تقریباً مورد تأیید همگان است!^{۱۹}

در پژوهشی که نگارنده در دست اقدام دارد از جدول شماره ۳ بعنوان پرسشنامه‌ای استفاده شده که ستون اول آن شیوه مدیریت ژاپن و ستون دوم شیوه مدیریت امریکا (بدون ذکر نام کشورها) می‌باشد. از تعدادی از مدیران نظرخواهی شده است که شیوه مدیریت در شرکتهای صنعتی ایران به روش «الف» نزدیکتر است یا روش «ب» (که اولی شیوه ژاپنی و دومی شیوه امریکایی است) نتیجه این پژوهش میدانی این است که بیشتر کسانی که مدیریت فعلی واحدهای صنعتی را به عهده دارند معتقدند، شیوه آنها به روش «ب» نزدیک تر است. امید است به زودی جزئیات این پژوهش در مقاله دیگری به نظر خوانندگان برسد.

مطالعه دیگری که نقش ارزشها و فرهنگ اجتماعی را در تفاوت بین رفتار مدیران و کارکنان

۱۹ - از جمله اظهارنظرهایی که مقایسه جدول شماره ۳ را تأیید می‌کند به شرح زیر است:

الف - مصاحبه با مدیر عامل کارخانه ماشین سازی بریجستون در توکیو.

ب - مصاحبه‌ای با چند نفر از مدیران کارخانه فولاد کوبه Cobe steel در اوزاکا.

پ - نامه‌ای که پرزیدنت کارخانه ماشین سازی در اوزاکا در پاسخ به پرسشنامه‌ای که در محل کارخانه به ایشان داده بودم همچنین پاسخ تعداد زیاد از مدیران صنایع ژاپن به پرسشنامه مذکور.

ت - فیلمهایی که در AOTS بصورت نوار ویدئو وجود دارد و نگارنده در این مرکز آموزشی ساعتها این نوار را دیده و از آن یادداشت برداشته است.

خواهد شد. در این فرضیه ادعا شده است که بخش عمده‌ای از میزان بلوغ کارکنان که به منظور انتخاب شیوه مناسب مدیریت در رابطه با بلوغ مطرح شده به بلوغ اجتماعی مربوط است که این نکته کمتر مورد توجه پژوهشگران واقع شده است.

همانطور که قبلاً اشاره شد در کتاب مدیریت رفتار سازمانی هرسی و بلنچارد شیوه مدیریت و رهبری سازمانی تابعی از متغیر بلوغ کارکنان در نظر گرفته شده و بر حسب درجه بلوغ شیوه‌های رهبری آمرانه (Telling)، قانع کننده (Convincing)، مشارکت دهنده (Participative) و تفویض کننده (Deligating) توصیه شده است و در پرسشنامه‌ای برای تعیین میزان بلوغ، بلوغ را به دو بخش بلوغ کاری و بلوغ روانی تقسیم بندی کرده است. برای اندازه گیری بلوغ کاری، دانش کار (Knowledge)، مهارت (Skill)، تجربه (Experience) و برای بلوغ روانی وظایفی که باید انجام گیرد (Job Requirement) فرآجوسی (Achievement) و تعهد (Commitment) و مسؤولیت پذیری (Willingness to take Responsibility) در نظر گرفته شده.

در معیارهای اندازه گیری بلوغ اگر نپذیریم که دانش کار و مهارت در تجربه و شناخت کار، نوعی ریشه اجتماعی - فرهنگی دارد حداقل باید قبول کنیم که سه معیار دیگر که تحت عنوان معیارهای روانشناسی آمده قطعاً دارای ریشه

مشخص می کند پژوهشی است که در مورد ۲۰۰۰ نفر کارگر تولیدی در ژاپن و امریکا بوسیله یک پژوهشگر امریکایی و همتای ژاپنی اش در دانشگاه توکیو انجام گرفته ۲۰. در این پژوهش زمینه های زیر مورد مقایسه قرار گرفته اند:

- ۱- امنیت و تداوم شغلی فرد در سازمان.
 - ۲- مسائل اقتصادی فرد و انتظارات او از سازمان.
 - ۳- مسائل شخصی و خصوصی افراد.
 - ۴- احساس تعلق و وابستگی به سازمان.
 - ۵- برخورد فرد با مقامات سازمان خارج از محیط سازمان (روابط خارج از سازمان).
 - ۶- انگیزه های فردی برای انجام کار
- از این مطالعه چنین نتیجه گیری شده است:

اولاً - رابطه فرد با سازمان یک رابطه متقابل و دو طرفه است.

ثانیاً - انتظاراتی که افراد سازمان از مدیریت دارند به تبع جامعه و فرهنگی که در آن زندگی می کنند متفاوت است.

ثالثاً - مدیر موفق کسی است که محیط فرهنگی سازمان و کارکنان خود را که عامل بسیار مؤثری در رفتارهای آنهاست عمیقاً بشناسد و درک کند.

در فرضیه دوم به علت ارتباطی که با فرضیه اول دارد در این نگارش مطرح شده است و به تحلیلی جداگانه و مفصل نیازمند است و در بحث دوم نگارش مجدداً تحت عنوان تطبیق مدیریت، بیان

فرهنگی عمیقی می‌باشد. در اینجا مناسبت دارد که بار دیگر به پژوهش ادگارشاین در زمینه همبستگی فرهنگ و مسیر شغلی افراد، تعهد، انگیزه و فراجویی آنها اشاره شود.^{۲۱}

فرهنگ یا باورها یا ارزشها، عادات و رسوم، برداشت و طرز تلقی و خلاصه پدیده‌هایی از این قبیل است انگیزه‌ها و تعهد کاری را از قوه به فعل درمی‌آورد. تأثیر فرهنگ بر انتخاب شغل و کسب مهارت در مورد شغل و داشتن انگیزه در ارائه عملکرد مطلوب در آن شغل، نه تنها در تفاوت فرهنگی بین ملتها مطرح است بلکه فرهنگ قومهای مختلف در درون هر جامعه در این مورد با یکدیگر تفاوت چشم‌گیری دارند. موضوع اخیر توسط نگارنده تحت عنوان «نقش فرهنگ بومی در رفتار اداری» در دست پژوهش است که انشاءالله نتیجه آن در آینده به نظر علاقه‌مندان و دانش‌پژوهان مدیریت خواهد رسید.^{۲۲}

به استناد موارد اشاره شده می‌توان ادعا کرد، آنچه بعنوان بلوغ روانی در الگوی شیوه مدیریت اقتضایی مطرح شده، اولاً اگر بتوان آن را بلوغ نامید، بیشتر جنبه فرهنگی - اجتماعی

دارد.

ثانیاً در انتخاب شیوه مدیریت، مناسب‌تر است به جای بلوغ فرهنگی - اجتماعی با مفهوم تعریف شده، تفاوت فرهنگها مورد مقایسه قرار گیرد.

ذکر این نکته در ارتباط با مدیریت تطبیقی نیز لازم است که اگر بخشی از بلوغ کاری را داشتن دانش و مهارت علمی بدانیم و فرهنگ جامعه اصولاً برخورد علمی را در زندگی روزمره پذیرفته باشد طبعاً در زندگی کاری آن جامعه نیز پذیرفته نخواهد شد و این همان شکاف بین فرهنگ وارداتی و فرهنگ بومی است. که نتیجه این تعارض پائین ماندن راندمان و کند بودن توسعه و رشد اقتصادی خواهد بود. و نظر به اینکه در مدل‌های اقتضایی مدیریت، تأکید بر اثر بخشی سازمان است، بنابراین حتماً ضرورت دارد در ارتباط با کارآیی و بهره‌وری، تناسب فرهنگ اجتماعی با هدفهایی که سازمان تعقیب می‌کند ارتباطی برقرار باشد. یکی از پژوهشهایی که این تعارض را مطالعه کرده، مقایسه‌ای است که بین ویژگیهای فرهنگی و شیوه اداره کردن دو جامعه

۲۱- هرسی و بلنچارد معیارهای بلوغ را در مطالعه افراد یک سازمان مطرح کرده‌اند اما به عقیده نگارنده برای مقایسه بین سازمانها و یا جوامع گوناگون، لازم است زمینه‌های متفاوت فرهنگی (شیوه تربیت و...) نیز مورد توجه قرار گیرد. همان منبع صفحه ۱۸.

۲۲- با اینکه پایان‌نامه دو دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت در جهت دستیابی به نقش فرهنگ بومی در رفتار اداری سوق داده شده است، ولی چنین پژوهشی نیاز به پشتیبانی وسیع دارد تا بتوان در سطح کشور مورد آزمون چنین فرضیه‌هایی را دنبال کرد.

تجربه فرماندهان نظامی در جبهه جنگ در طول هشت سال جنگ عراق و ایران در مورد دریافت و تخصیص بسیجیان به واحدهای مختلف، طبق گفته خودشان حاکی از آن است که بسیجیان اعزامی از مناطق گوناگون کشور بر حسب ویژگیهای فرهنگی و اقلیمی منطقه‌ای آنها، افراد هر منطقه برای مشاغل خاص مناسب‌تر بوده‌اند.

امریکا و مکزیک انجام شده است^{۲۳}.

انتخاب شیوه مدیریت مناسب و منطبق با فرهنگ (تطبیق مدیریت)

با توجه به تعریفی که از تطبیق مدیریت در آغاز مقاله آمده و مقایسه‌هایی که از ویژگیهای مدیریت در جوامع مختلف انجام شده است، فرضیه زیر را می‌توان ارائه کرد:

«الگوها، تکنیکها و روشهای مدیریت در هر جامعه، موقعی واقعاً موفق است که با فرهنگ باورها و ارزشهای اجتماعی انفرادی آن جامعه سازگارتر و منطبق‌تر باشد.»

در اینجا دو پرسش مطرح می‌شود. اول اینکه شیوه کارساز مدیریت در شرایط فعلی جامعه چه می‌تواند باشد؟ دوم اینکه چه باید باشد؟ همانگونه که نگارنده در نوشته‌های قبلی خود مطرح کرده، برخورد با پرسش اول یک برخورد عینی Objective و برخورد با پرسش دوم ذهنی، کیفی Subjective و تجویزی Prescriptive است^{۲۴}.

پاسخ به این دو پرسش در دو سطح کلان و خرد قابل تحلیل است که طبعاً سطح خرد آن کاملاً متأثر از سطح کلان و ویژگی‌های کلی جامعه می‌باشد. در سطح کلان رابطه بین شیوه‌های

مدیریت و فرهنگ جامعه تحلیل می‌شود در حالیکه در سطح خرد فرهنگ سازمانی مورد نظر قرار می‌گیرد که خود مقوله‌ایست مفصل و اخیراً مطالب زیادی درباره‌ی لزوم توجه به آن نوشته شده است^{۲۵}.

در به کارگیری الگوها و روشهای مدیریت خواه از دست آوردهای جوامع صنعتی غرب بیشتر استفاده شود و خواه شرق، مانند ژاپن، کره جنوبی و غیره، باید ریسک یا بعبارت دیگر امکان یا عدم امکان سازگاری آن الگو با فرهنگ جامعه، بررسی شود. بعبارت دیگر همانگونه که برای انتقال سخت افزار تکنولوژی به داخل کشور، مطالعات امکان‌سنجی انجام می‌شود، برای نرم افزار آن بویژه در زمینه مدیریت و تناسب نوع و شیوه‌اش با فرهنگ بومی، انجام مطالعات امکان‌سنجی نیز ضروری است. چنین مطالعاتی به مثابه بررسی ویژگیهای بیولوژیک یک بیمار کلیوی است که می‌خواهد از فردی که کلیه سالم دارد کلیه‌ای به او پیوند بزنند. اگر بین این دو نفر هماهنگی کامل بیولوژیک وجود نداشته باشد، ریسک این پیوند بسیار زیاد است و ممکن است نه تنها به نتیجه مطلوبی نرسد بلکه مرگ بیمار را در پی داشته باشد.

۲۳- برای آشنایی بیشتر با این پژوهش و مقایسه ویژگیهای فرهنگی دو جامعه امریکا و مکزیک رجوع کنید به:

K.D.n Hellriegel and John W.Slocum JR(OP-Cit) PP.18-22.

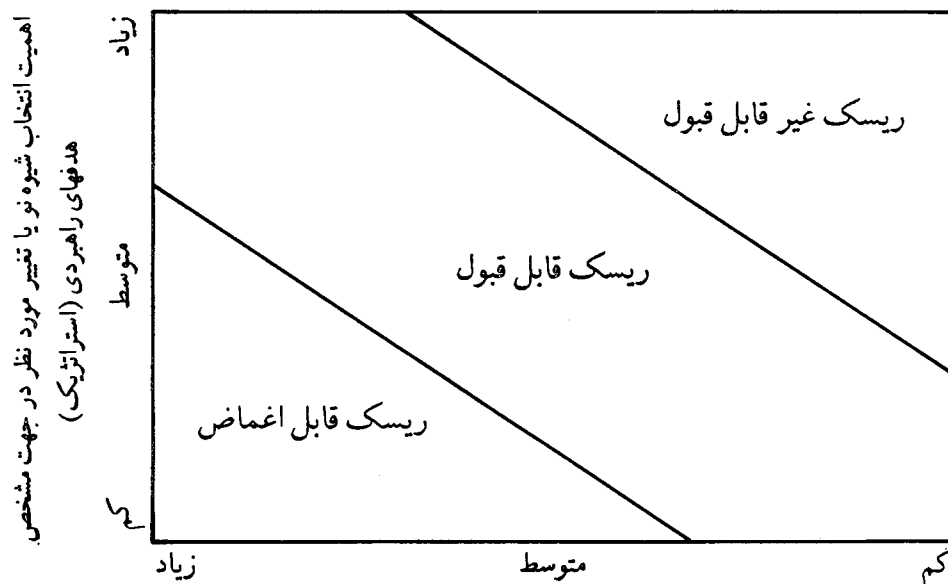
۲۴- ناصر میرسپاسی، آیا درمدیریت دولتی اثربخشی بر کارآیی تقدم دارد؟ مجله شماره ۱ مدیریت دولتی (مرکز آموزش مدیریت دولتی).

۲۵- منبع زیر یکی از نوشته‌های ساده ولی ارزنده‌ی زمینه فرهنگ سازمانی و در صورت لزوم روشهای تغییر آن می‌باشد:

Stanley M.Davis Managing corporate culture (Massachusetts: Ballinger Pulilishing company 1984).

یاد آوری این نکته بویژه برای تکنوکرات ها و بوروکرات ها که ارتباطات سازمان و جامعه را از دید فنی، روشی، ساختار رسمی و قوانین و مقررات می بینند ضروری است که باورها و ارزشهای افراد بیش از قوانین و مقررات و روشهای نوشته شده روی کاغذ در شکل دادن رفتار انسان تأثیر می گذارد. ولی بی شک ساختارها و مقررات رسمی در درازمدت باعث تغییر باورها و ارزش نیز می گردد. اگر برداشت فعلی مدیران صنعت را در ایران به ستون دوم جدول شماره ۳ یعنی به شیوه های مدیریت غربی نزدیک تر بدانیم، شاید ناشی از اعمال اینگونه روشها و به حکم انتقال تکنولوژی از آن جوامع و سپس یادگیری هایی باشد که دانش پژوهان و مدیران صنعت از این کشورها

در برخی از میزان ریسکهای انتقال الگوهای مدیریت، می توان از مدل های مختلف بعنوان راهنمای تحلیلی و اندازه گیری استفاده کرد. یکی از مدل هایی که معمولاً برای دریافت شیوه های جدید در سطح خرد مطرح می شود، استفاده از ماتریسی است که یک بعد آن را متغیر اهمیت انتقال شیوه نو و یا تغییر در جهت تحقق هدفهای استراتژیک (راهبردی) سازمان یا جامعه، با درجه بندی خاص، مثلاً کم متوسط و زیاد تشکیل می دهد و بعد دیگر، تناسب آن شیوه و یا تغییر با بستر فرهنگی سازمان یا جامعه است با درجه کم و متوسط و زیاد (شکل ۲) (به نظر نگارنده از همین ماتریس برای انتقال تکنولوژی مناسب در سطح خرد و کلان نیز می توان استفاده کرد).



نمودار ۲- ارزیابی میزان ریسک فرهنگی
تناسب و هماهنگی فرهنگ در جهت پذیرش شیوه نو

دریافت کرده و در کلاس درس و مشاوره‌های خود در امر مدیریت اعمال می‌کنند.

لازم به یادآوری است که در اغلب جوامع دنیا «از جمله ژاپن و امریکا که در بسیاری از بررسیهای تطبیقی مورد مقایسه قرار گرفته‌اند، از جمله کشور خودمان» تنوع فرهنگی و خرده‌فرهنگهای متعددی در درون یک فرهنگ ملی جا گرفته که بعضی کشورها توانسته‌اند در میان خرده‌فرهنگهای خود باورهایی به نسبت همگون پدید آورند^{۲۶}. و این باورهای همگون فلسفه‌ای منسجم و یکپارچه برای تصمیم‌گیریها و سمتگیریهای مدیریت بوجود آورد و بین افراد، اعم از مدیر و مرئوس، کارگر، کارفرما و همکاران ارتباطات منطقی و اعتماد متقابلی پدید آورد^{۲۷}.

در جوامعی که دارای تنوع فرهنگی زیاد و در عین حال عدم همگونی باورها و ارزشها هستند، مطالعه انتقال نرم افزار تکنولوژی از پیچیدگی بیشتری برخوردار است^{۲۸}. و شاید لازم باشد برای هر منطقه باباورها و ارزشهای خاص

مطالعه جداگانه‌ای انجام شود.

تعارض باورها و ارزشها در مواردی بطور چشمگیر در سازمانها و بین مدیران سطوح بالا و مدیران میانی و کارشناسان نیز وجود دارد زیرا مدیران سطوح بالا معمولاً افرادی سیاسی با باورها و نگرشهای سیاسی هستند درحالیکه مدیران میانی و کارشناسان اغلب افراد متخصص و تکنوکرات می‌باشند و اگر این دو گروه نتوانند به یک فلسفه همگون مدیریت برسند، این خود از نظر نگارنده، یک مشکل دیگر سازمانی و بطور جمعی، یک مشکل ملی به حساب می‌آید.

با اینکه بنا به تعریف ارائه شده در این مقاله فرهنگ چیزی فراتر از باورها و ارزشها است ولی اگر این دو را بعنوان معیارهای عمده فرهنگ یک جامعه یا یک سازمان بحساب آوریم می‌توان باورها و ارزشها را بعنوان فرهنگ به باورها و ارزشهای راهبردی (استراتژیک) و باورها و ارزشهای عملیاتی یا روزمره یا کاربردی که رفتار روزانه افراد را شکل می‌دهد تقسیم‌بندی کرد. طبعاً تأثیر باورهای راهبردی در فرایند طرح‌ریزی

۲۶- ما کارومازاکی در مقاله‌ای به نام اثر فرهنگ ژاپنی بر مدیریت، به نحو جالبی تنوع شیوه زندگی ژاپنی هاوپی داشتن فلسفه یگانه عمل‌نگری را مطرح کرده است. برای اطلاعات بیشتر در این زمینه به منبع زیر مراجعه شود:

محمد علی طوسی، ترجمه، مدیریت ژاپن در رویارویی جهانی. کاوشی از درون، (تهران: سازمان مدیریت صنعتی ۱۳۶۹) صفحات ۵۰ الی ۵۹.

۲۷- در نوشته‌ای به نام مدیریت در اسلام آیت‌الله بهشتی در ذکر اصول مدیریت اسلامی اهمیت همگونی باورها و اعتماد متقابل بین رئیس و مرئوس دولت و مردم و همه مردم را بعنوان اصل اول مدیریت اسلامی ذکر کرده‌اند. به منبع زیر مراجعه شود:

مدیریت در اسلام (قم: انتشارات قیام).

۲۸- یکی از مدیرانی که مدتی در شهر قزوین مدیر عامل بوده و اینک در سندج سمت مدیریتی دارد معتقد است در قزوین باید بر اساس تئوری X و در سندج بر اساس تئوری Y مدیریت کرد در غیر اینصورت توفیقی بدست نمی‌آید.

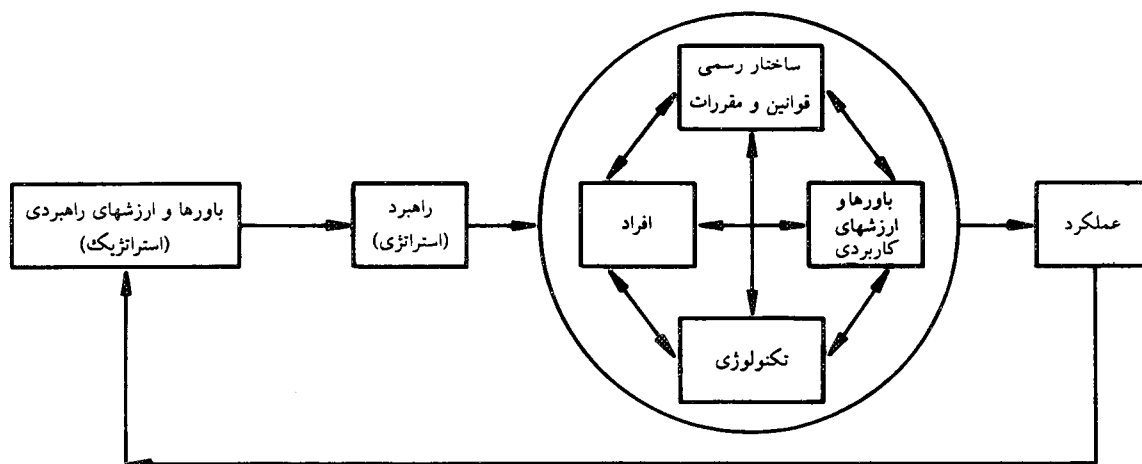
از پژوهشگران کشورمان در این زمینه نگارشاتى نیز داشته‌اند^{۲۹}.

با عنایت به ماتریس انتخاب الگو و تعیین ریسک و فرایند سیستمی تأثیر فرهنگ در طرح ریزی، اجرا و عملکرد سیستمهای تولیدی و خدماتی بعنوان مدل پیشنهادی تطبیق مدیریت، با ذکر مثالی کاربرد آن را روشن تر می‌کنیم:

یکی از شیوه‌های پرسروصدای مدیریت ژاپنی که بیشتر کشورهای صنعتی و یا در حال صنعتی شدن جهان درصد انتقال آن به کشور خود می‌باشند کنترل کیفیت فراگیر

و اجرای طرحها تأثیری بنیادی و باورهای عملیاتی و روزمره تأثیری محدودتر دارد ولی بطور قطع، هر دودر اثر بخشی و عملکرد نهایی جامعه و یا تک تک سازمانها تأثیر بسزایی دارد. نمودار ۳ این فرایند و جایگاه هر یک از دو نوع باورها و ارزشها را نشان می‌دهد.

در نظر داشتن روابط متقابل باورها و ارزشهای راهبردی - کاربردی و عملکرد یک نظام کسب و کار و یا یک نظام اداری و خدماتی، عملاً نگرشی سیستماتیک و اقتضایی بومی را در نظریه پردازی مدیریت مطرح می‌کند که تعدادی



نمودار شماره ۳ جایگاه دو گونه فرهنگ در فرایند طرح ریزی و اجراء

۲۹- به منابع زیر مراجعه شود:

اصغر زمردیان - لزوم تنظیم تئوری بومی مدیریت، مدیریت امروز شماره ۳۵، صفحات ۵ الی ۲۳.

اصغر زمردیان - مدیریت بومی از تئوری تا عمل، مدیریت امروز شماره ۳۷ صفحات ۳ الی ۲۵.

علی اکبر فرهنگی - تدوین تئوری مدیریت بومی لازمه تحول در نظام اداری، روزنامه کیهان سه شنبه ۲۰ آذر ۱۳۶۹ صفحه ۶.

ناصر میرسپاسی - تحول در نظام اداری بدون ایجاد دگرگونی در سایر نظامهای اجتماع ممکن نیست، روزنامه کیهان سه شنبه ۱۴ آذر ۱۳۶۹ صفحه ۶.

سطوح ذکر شده نیاز به پژوهشهای عمیق دارد که در این نگارش تنها به روش پژوهش آن اشاره شده است ولی ذکر این نکته نیز ضروری است که محاسبه ریسک در انتخاب و انتقال نرم افزارهای مدیریت زمانی مطرح است که جامعه بخواهد صنعتی قابل رقابت و قیمت و کیفیتی مقبول بازارهای بین المللی داشته باشد نه صنعتی انحصاری و غیر اقتصادی که حیات سازمانهای تولید آن به تزریق و کمک مالی دولت وابسته باشد.

لازم به تأکید است که اگر شیوه‌های مدیریت اقتباسی و انتقالی با ویژگی‌های فرهنگی جامعه (با توجه به تعریفی که از فرهنگ شده است) سازگاری نداشته باشد این شیوه‌ها به صورت فرمهای روبنایی وارد سازمانها می‌شود، بدون اینکه محتوای مورد نظر را با خود همراه داشته باشد. کشورهای جهان سوم این پدیده را بخوبی با انتقال فرم و شیوه‌های مدیریت غربی به کشور خود آزمایش کرده‌اند. بسیاری از الگوهای مدیریت غربی که وارد کشورهای جهان سوم شده هرگز محتوای واقعی خود را پیدا نکرده است. و این عارضه مورد مطالعه بسیاری از جامعه‌شناسان متخصص مدیریت قرار گرفته است.^{۳۲}

در پاسخ به پرسش اول در زمینه تطبیق مدیریت، لازم است، تلاش مدیران و مدرسان

(TQC) می‌باشد.

این شیوه کنترل کیفیت که اخیراً مدیریت کیفیت (Quality Management) نامیده شده نوعی مدیریت مشارکتی یا به تعبیری رایزنی مشترک است.

انتقال اندیشه به صفر رساندن عیوب محصولات (ZD) از امریکا به ژاپن و تبدیل آن به مدیریت کیفیت و کسب توفیق چشم‌گیرش، ناشی از روحیه گروه‌گرایی به عنوان خصلت برجسته ژاپنی است.^{۳۰}

به کارگیری این شیوه مدیریت که اخیراً مقدمات آن در پاره‌ای از واحدهای زیر پوشش سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران انجام شده است^{۳۱}، و یا هر شیوه دیگر نیاز به پاسخ دادن به دو پرسش زیر دارد:

۱- به کارگیری کنترل کیفیت فراگیر (یا هر شیوه دیگر مورد نظر) در تحقق هدفهای راهبردی (استراتژیک) در سطح کشور، صنعت، یا حتی واحد تولیدی خاص به چه میزان اهمیت دارد؟ (کم - متوسط - زیاد).

۲- به کارگیری کنترل کیفیت فراگیر (یا هر شیوه دیگر مورد نظر) تا چه حد با ویژگی‌های فرهنگی جامعه یا سازمان سازگاری و همخوانی دارد (کم - متوسط - زیاد).

پاسخ دادن به این دو پرسش در هر یک از

۳۰- ماساخوری موریتانی، ترجمه محمدرضا رضاپور - تکنولوژی ژاپن بهترین کیفیت با کمترین هزینه (تهران: ۱۳۶۹) صفحات ۱۰۱ الی ۱۹۹.

۳۱- سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران در تعدادی از واحدهای زیرپوشش خود، مقدمات پیاده کردن این شیوه را با ایجاد سیستم پیشنهادات

آغاز کرده که طبق گزارشات همین سازمان، تاکنون موفقیت‌های قابل ملاحظه‌ای بدست آمده است.

فرایندهای واقعی سیاسی اجتماعی و همراه با کوششهای ارادی به کار بست^{۳۳}.
 در راه ایجاد زمینه فرهنگی مستعد علاوه بر تلاشهای کلان اقتصادی - اجتماعی و آموزشهای مستمر و وسیع، به کارگیری سازکارهای مدیریتی که فرهنگ مشارکت، رایزنی مشترک و همکاری دسته جمعی را تقویت کند مفید خواهد بود.
 ایجاد باورها و ارزشهایی که زمینه همکاری و اعتماد متقابل را در سطح کلان و خرد آماده سازد لازمه توفیق آینده جامعه اسلامی ایران است.

مدیریت واقع گرایانه و در جهت اعمال شیوه‌های متناسب با فرهنگ جامعه باشد تا بدون ایجاد تعارضهای شدید ارزشی، اقتصادی سالم با توان نسبی رقابت در بازارهای بین‌المللی بوجود آید.
 و در پاسخ به پرسش دوم با ایجاد زمینه‌های مساعد فرهنگی تمایل به کار گروهی و دسته جمعی و علاقه به کار و بهره‌وری را افزود، افراد جامعه و سازمانها را از فرهنگ تأکید بر منافع شخصی به تأکید به منابع جمعی و گروهی سوق داد و اگر قراراست از تجربه ژاپن استفاده شود مثل خود ژاپنی‌ها لازم است، گزینش‌های عقلایی متناسب با

۳۲- کشورهای جهان سوم اغلب تحت عنوان کشورهای در حال انتقال مورد مطالعه جامعه‌شناسان قرار دارند و ادعای صاحب‌نظران این است که کشورهای جهان سوم فرم را از کشورهای پیشرفته صنعتی گرفته‌اند ولی محتوای آن را نتوانسته‌اند بوجود آورند. برای آشنایی به نمونه‌ای از این گونه اظهارنظرها به منابع زیر مراجعه شود:

F.W.Riggs the ecology of pullic Administration (New Dehli: The Indian Institute of pullic Administration 1975).

Fred W.Riggs, Administration in Develoqing countries: The theory of prismatic societias (Boston: Houshton Mifflin company 1964).

۳۳- هارو اوشی ماد، ادراکها واقعیات روابط صنعتی ژاپن در کتاب مدیریت ژاپن، ترجمه محمد علی طوسی همان منبع صفحات ۸۷ و ۸۸.

فهرست منابع و مآخذ

منابع فارسی

- ۱- افشین منش حسین، فلسفه و تجربه مدیریت ژاپنی در شرکت هوندا موتورز زمینه‌های مقایسه‌ای در ایران.
- ۲- الوانی سید مهدی - مدیریت عمومی (تهران: نشر نی ۱۳۶۷).
- ۳- پیسی آرنولد تکنولوژی و فرهنگ ترجمه بهرام شالگونی (تهران: نشر مرکز ۱۳۶۷).
- ۴- روح الامینی، زمینه فرهنگ‌شناسی (تهران، انتشارات عطار ۱۳۶۵).
- ۵- زمردیان اصغر، لزوم تنظیم تئوری بومی مدیریت، مدیریت امروز شماره ۳۵ (۱۳۵۸).
- ۶- زمردیان اصغر، مدیریت بومی از تئوری تا عمل، مدیریت امروز شماره ۳۷ (۱۳۵۹).
- ۷- طوسی، محمد علی ترجمه مدیریت ژاپن در رویارویی جهانی (کاوشی از درون) (تهران: سازمان مدیریت صنعتی ۱۳۶۹).
- ۸- فرهنگی علی اکبر - تدوین تئوری مدیریت بومی لازمه تحول در نظام اداری است. روزنامه کیهان سه‌شنبه ۲۰ آذر ۱۳۶۹.
- ۹- مالک بن نبی - مشکل فرهنگ ترجمه جواد صالحی (تهران: انتشارات قلم).
- ۱۰- میرسپاسی ناصر - تاثیر ویژگیهای فرهنگی و شرایط بومی محیط در مسائل مربوط به ایمنی مجله شماره ۱ دانش مدیریت انتشارات دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران.
- ۱۱- میرسپاسی ناصر - تحول در نظام اداری بدون ایجاد دگرگونی در سایر نظام‌های اجتماع ممکن نیست روزنامه کیهان سه‌شنبه ۱۴ آذر ۱۳۶۹.
- ۱۲- وگل وازرا، ژاپن کشور شماره ۱ ترجمه شهین دخت خوارزمی و علی اسدی (تهران: نشر فرهنگ ۱۳۶۶).

منابع به زبان انگلیسی:

1- Davis, Stanley M. Comparative Management: Organizational and cultural perspectives (New Jersey: prentice -Hall Incorporation 1971).

2- Hellriegel, Don and John W.Slocum, Jr. Management: A contingency approach (Menlo Park California: (Addison Wisley pullishing company 1974).

3- Herisiy, Paul and Ken Blanchard, Management of organizations Belaswiger : Utilizing Human resources, Fourth Ealition (NJ: Prentice-Hall Inc. 1982).

4- Herman Ditzig, Youpolsong, In search of the Singapour managerial style, Singapour management rewiew 1989).

5- Koontz, H. ODonnell, H Weirich. Management (Auchland: McGraw-Hill International book Company 1984).

6- Riggs F.W. The Ecology of Public Administration (New Dehli: The Indian Institute of pullic administration 1975).

7- Riggs F.W. Administration in Developing countries: The thory of prismatic society (Bostien: houghtoin mifflin company 1964).

8- Stears, Richard M. and Lyman W.porter, Motivation and Work behavior (New York: McGraw-Hill book company 1987).

9- Tannenbaum, Arnold, Boddon kavcic, Menachen resner Meno Vianello, George Wieser. Hierarchy in Organizations (Sanfrancisco: Jessey-Bass publishers 1974).