### خلاصه کتاب مدیریت تطبیقی پیام نور (رشته مدیریت دولتی)

نویسندگان: دکتر سیدمهدی الوانی و سیمین سلطانی عربشاهی

خلاصه برداری کتاب: فاطمه حق شناس

# دیباچه

مهم‌ترین و اصلی‌ترین مرحله پژوهش و توسعه اطلاعات و علوم بشر مرحله نظریه‌پردازی است که بیان روابط نامشهود بین پدیده‌ها است و به صورت حدس و الهام حاصل می‌شود. البته این الهامات یا حدس‌ها اتفاقی نیست بلکه از نحوه نگرش محقق به موضوع نشأت می‌گیرد و معمولا متأثر از دیدگاه‌های فلسفی و اعتقادی محقق است کهدر این قسمت و بالتبع در مراحل بعدی نیز تأثیر خواهد گذاشت. به هر حال نظریه به پیدایش طرح نظری و سرانجام فرضیه می‌انجامد.

سرشناسه :الوانی مهدی1323-

عنوان ونام پدیدآور :مدیریت تطبیقی(رشته مدیریت دولتی)/مهدی الوانی، سیمین سلطانی عربشاهی

مشخصات نشر :تهران:دانشگاه پیام نور 1383.

مشخصات ظاهری :پانزده164ص. مصور. جدول. نمودار.

فروست :دانشگاه پیام نور:903. گروه مدیریت دولتی:50/ق.

وضعیت فهرست نویسی :فیپا.

شابک :4-876-455-964-978

یادداشت :واژه نامه.

یادداشت :کتابنامه:ص. 157-159.

موضوع :مدیریت تطبیقی-آموزش برنامه ای.

موضوع :مدیریت تطبیقی-آزمون هاوتمرین ها(عالی)

شناسه افزوده :سلطانی عربشاهی سیمین1326-

شناسه افزوده :دانشگاه پیام نور.

رده بندی کنگره :1383 4م 7الف/55/30HP

رده بندی دیویی :658

شماره کتابشناسی ملی :28227-80م

# فهرست مطالب

مقدمه 6

هدف کلی درس. . 7

**فصل اول. 8**

مطالعات تطبیقی. 8

گفتار1 8

آشنایی با روش مطاعه تطبیقی به منظور شناخت ، تبیین وتحلیل پدیده‌ها 8

گفتار2 9

تعریف مطالعه تطبیقی وکاربردآن درسازمانها 9

گفتار3 9

پیشروان مطالعات تطبیقی. 9

گفتار4 10

مطالعات تطبیقی درنظام‌های اداری درجوامع مختلف وادوارکوناگون وفوایدآن. 10

تعریف مطالعه تطبیقی اداری(مدیریت تطبیقی): 10

گفتار5 10

نگرش نظامند(مبتنی برنظام‌های باز)درمطالعات تطبیقی اداری. 10

گفتار6 10

اهمیت الگوبرای بررسیهای تطبیقی اداری. 10

گفتار7 12

طبقه بندی سازمانهاشیوهای برای دستیابی به الگوی بررسیهای تطببقی اداری. 12

گفتار8 13

انواع مطالعات تطبیقی نظام‌های اداری. 13

گفتار9 13

اهداف مطالعات تطبیقی نظام‌های اداری. 13

کفتار10 13

مشکلات مطالعات تطبیقی اداری. 13

**فصل دوم 14**

پژوهشی تطبیقی درنظام اداری کشورهای درحال توسعه 14

ویژگیهای نظام اداری کشورهای درحال توسعه: 14

**فصل سوم 16**

سازمان ومدیریت دراتحادجماهیرشوروی سابق. 16

دیوانسالاری شوروی اززمان تاسیس سازمانهای اداری تاانقلاب اکتبر1917: 16

دیوانسالاری پس ازانقلاب1917: 16

ویژگیهای نظام اداری پس ازانقلاب1917: 16

فراهم شدن مقدمات فروپاشی: 16

سیمای دیوانسالاری شوروی درانقلاب دوم: 16

اهداف نظام اداری شوروی دردهه نود: 17

فروپاشی اتحادجماهیرشوروی(افول الگوی جهان دوقطبی): 17

دلایل عمده ناکارایی سوسیالیسم کلاسیک-ظهورسوسیالیسم مبتنی بربازارآزاد: 17

**فصل چهارم 18**

سازمان ومدیریت درآمریکا 18

نظام اقتصادی: 18

نظام سیاسی: 18

ساختارنیروی انسانی وآموزشی: 18

ارتباطات وفناوری-پژوهش وتوسعه: 18

ساختارسازمانی: 19

نقش اتحادیه ها: 19

فلسفه مدیریت: 19

الگوی جدیدمدیریت آمریکایی: 19

محیط فرهنگی: 19

**فصل پنجم. 21**

سازمان ومدیریت درژاپن. 21

گفتار1 21

آشنایی باویژگیهای مدیریت صنعتی درژاپن ومقایسه آن باآمریکاواروپا 21

الویتهای رقابتی: 21

تلاشهای جدیدبرای افزایش اثربخشی: 22

گفتار2 22

مدیریت درژاپن: 22

مقایسه اجزای فرایندمدیریت درژاپن وآمریکا: 22

گفتار3 24

تاثیرفرهنگ ژاپنی برسازمانها: 24

ابعادفرهنگی سازمانهای ژاپنی ازدیدهاف استد: 24

مطالعه تطبیقی انگیزش کارکنان درآمریکاوژاپن درچارچوب نظریه انتظارات متقابل: 24

امنیت وتداوم شغلی فرددرسازمان: 25

مسایل اقتصادی فردوانتظارات اوازسازمان: 25

مسایل شخصی وخصوصی افراد: 25

احساس تعلق ووفاداری به سازمان: 25

برخوردفردبامقامات سازمان خارج ازمحیط سازمان(روابط خارج ازسازمان): 25

انگیزه فردبه کار: 26

نتیجه کلی پژوهش: 26

**فصل ششم. 26**

سازمان ومدیریت درجمهوری خلق چین. 27

تشکیل جمهوری خلق چین(بازسازی کشور): 27

انواع مالکیت درچین: 27

نظام حقوقی وقانونی: 27

خط مشی‌های آموزشی درنظام فن شناختی: 27

محیط فرهنگی چین،تاثیرکنفوسیونیسم برشکل‌گیری سوسیالیسم: 27

فرهنگ چینی وتفاوت آن بافرهنگ غربی: 27

خصوصیات فرهنگ چینی: 28

تاثیرفرهنگ چینی برمدیریت: 28

فلسفه مدیریت چینی: 28

شیوه هاوطرح‌های انگیزشی\_یکی ازکارکردهای منحصربه فردمدیریت چین: 28

**فصل هفتم. 29**

سازمان مدیریت درمنطقه آفریقا 29

محیط فرهنگی: 29

فردگرایی دربرابرجمع گرایی: 29

فاصله قدرت: 29

پرهیزازعدم اطمینان: 29

مردسالاری دربرابرزن سالاری: 29

نظام‌های سازمان ومدیریت: 29

فلسفه مدیریت وفرایندهای سازمانی: 30

ساختارسازمانی: 30

رهبری ومدیریت: 30

انگیزش: 30

مدیریت منابع انسانی: 30

**فصل هشتم. 31**

نتایج بررسی تطبیقی درکشورهای. 31

آمریکا،ژاپن،چین ومنطفه آفریقا 31

دیدگاهی کلی ازبررسی تطبیقی کشورها: 31

مراحل پژوهش: 31

فلسفه وجهت‌گیری مدیریت: 33

نتیجه‌گیری ازبررسی تطبیقی کشورها: 33

# مقدمه

مطالعات اداری تطبیقی(مدیریت تطبیقی)سیری درنظام‌های اداری کشورهای مختلف وخوشه چینی ازخرمن تجارت عملی جوامع دیگراست.

برای مطالعه مدیریت تطبیقی دلایل بسیاری موجود است:

نخست آنکه مادردنیایی وابسته به هم زندگی می‌کنیم. دراین وابستگی دولتها و به تبع آن مدیریت دولتی کشورها نقش عمده ای ایفا می‌کنند. از سوی دیگر بخش خصوصی نیز تابع قوانین و مقررات دولتی بوده و رفتارهای آن با سیاستهای دولتی تنظیم می‌شود. در این حال هم مدیران دولتی و هم مدیران بخش خصوصی و غیر دولتی باید تفکر و نگرشی جهانی داشته باشد و به عوامل برون مرزی خود توجه کافی مبذول کنند زیرا صنایع داخلی کشورها و سازمانهای دولتی تحت تاثیر سیاستها و رقابتهای خارجی قرار دارد و امروزه هیچ موسسه و سازمانی از رقابت خارجی مصون نیست. دوم آنکه مطالعه فرهنگ ملی را می‌زداید و ما را به سوی ادراکی فراتر از آن سوق می‌دهد. سوم آنکه تجزیه و تحلیل تطبیقی مدیریت با گسترش تعداد متغییرهای سازمانی در یک زمینه مطالعاتی به افزایش مبانی علم و آگاهی می‌انجامد مثلا فرهنگهای مختلف را می‌توان بر روی طیفی با متغییرهای مختلف سازماندهی کرد. هر فرهنگی دامنه محدودی از ویژگی هارا در آن طیف نشان می‌دهد. با انتخاب دقیق فرهنگها می‌توان دامنه متغییرها را گسترش داد و به ویژگیهای بیشتری دست یافت. چهارم آنکه تجزیه و تحلیل تطبیقس مدیریت با خارج ساختن ما از چارچوب مفروضاتی که معمولا بستر عمل ما را تشکیل می‌دهند به گسترده شدن آگاهی ما از امکانات مدیریت کمکم می‌کند و نیز توانایی ما را برای تشریح و درک فرایندهای مدیریتی هر کشور دو چندان می‌سازد. و بالاخره اینکه مهمترین دلیل مطالعه مدیریت تطبیقی این است که به فرد کمک می‌کند شناخت و درک صحیحی از محیط و فرهنگ خود به دست آورده ; در حقیقت مادامی که مطالعه سازمان مدیریت به جامعه ای خاص محدود شود ، نقش محیط و فرهنگ در نزد پژوهشگران نادیده گرفته می‌شود. این پژوهشگران مدیریت تطبیقی بودند که : اهمیت فرهنگ و محیط را به عنوان عوامل حیاتی و حساس در مطالعه نظام‌های مدیریت معرفی کردند.

## هدف کلی درس

# آشنایی با مدیریت تطبیقی

نظام‌های اداری تطبیقی یا مدیریت تطبیقی یکی از رشته‌های مدیریت است که اهداف کلی آن به شرح زیر است:

1. درک نظریات و ابداعات سایر جوامع در زمینه‌های مدیریت و اداره امور و آگاهی از تجربیات عملی آنها.

2. یافتن معیارها یا الگوهایی برای مقایسه و درک وجوه تشابه و تمایز بین سازمانها و عوامل متشکله آن اعم از ساختاری و رفتاری و در نهایت سنجش و ارزیابی آنها در یک کشور و یا بین کشورهای گوناگون.

3. در نتیجه‌گیری از مقایسه نظام‌ها و شیوه‌های مدیریت در نظام‌های اجتماعی مختلف به منظور دستیابی به چارچوب‌های کلی (نظری).

## فصل اول

## مطالعات تطبیقی

# هدف کلی فصل

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

## گفتار1

آشنایی با روش مطاعه تطبیقی به منظور شناخت ، تبیین وتحلیل پدیده ها

مهمترین و اصلی‌ترین مرحله پژوهش و توسعه اطلاعات و علوم بشر مرحله نظریه‌پردازی است که بیان روابط نامشهود بین پدیده‌ها ست و به صورت حدس و الهام حاصل می‌شود. البته این الهامات یا حدسها اتفاقی نیست بلکه از نح. ه نگرش محقق به موضوع نشأت می‌گیرد و معمولا متأثر از دیدگاههای فلسفی و اعتقادی محقق است که در این قسمت و بالتبع در مراحل بعدی نیز تأثیر خواهد گذاشت. به هر حال نظریه به پیدایش طرح نظری و سرانجام فرضیه می‌انجامد.

به طورکلی درهرکار پژوهشی محقق درپی یافتن پاسخ برای سوال‌هایی است که درپیش رودارد یا قصدآن دارد که فرضیه خودرامحک زندوازصحت وسقم آن آگاهی یابد.

دوشیوه کلی که محققان رادرشناخت پدیده هاومحک زدن فرضیه هایاری می‌دهندعبارتنداز:

1. روش تجربه وآزمایش 2. روش مقایسه ای

تجربه وآزمایش:روش اصلی بازبینی فرضیه هادرعلوم طبیعی است.

فرضیه:قانونی فرضی است به مددتجربه وآزمایش سنجیده میشودکه یااثبات وپذیرفته می‌شودیانفی ومردوداعلام می‌شود. درآزمایشهای علوم طبیعی،به کمک وسایل وتجهیزات آزمایشگاهی کوشش میشودتاعوامل موثربرپدیده به طوربرنامه ریزی شده تغییریابدوآثارآن بررسی شود. محقق علوم طبیعی درمحیط آزمایشگاه نوروحرارت وفشارراتغییرمی دهدوآثارآنرابرپدیده موردآزمایش ارزیابی میکند. امادرعلوم اجتماعی وانسانی کاربدین سادگی نیست واغلب باچنین سهولتی نمی توان شرایط حاکم برپدیده‌ها راتغییرداد. روش مقایسه درمقوله سازمان ومدیریت به پژوهشگرامکان می‌دهدتاباصحت ودقت وعینیت بیشتری ازچگونگی پژوهش آگاهی یابدوازاین طریق محدودیتهایی راجبران کندکه درروش تجربه وآزمایش علوم طبیعی نسبت به پدیده‌های اجتماعی،چون سازمان،مطرح است.

## گفتار2

تعریف مطالعه تطبیقی وکاربردآن درسازمانها

گفتیم مطالعه تطبیقی عبارت است ازنوعی روش بررسی که پدیده هارادرکنارهم می‌نهد وبه منظور یافتن نقاط افتراق وتشابه آنهاراتجزیه وتحلیل می‌کند. اصولامادرزندگی روزمره خودبه طورساده کاربررسی تطبیقی رادایماانجام می‌دهیم زمانی که کالای خاصی راازمیان انواع مشابه آن می‌گزینیم هنگامی که رشته تحصیلی خودراازمیان رشته‌های دیگرانتخاب می‌کنیم ووقتی،برای کار،سازمانی رابردیگری ترجیح می‌دهیم،به نوعی مقایسه وتطبیق دست زده ایم. امادرمطالعات تطبیقی اداری که به طورعلمی بامسایل برخوردمی کنیم کارکمی پیچیده ترمی شودوبرای بررسی بایدابعادمختلف رادرنظرگرفت تامطالعه جامع باشد.

مطالعه تطبیقی عبارت است از:کنارهم نهادن دوپدیده که بایکدیگرحداقل یک وجه اشتراک دارندوبررسی دقیق وتجزیه وتحلیل همه جانبه آنهابه منظورشناخت نقاط تشابه واختلافشان.

نکات مهمی که درمطالعه تطبیقی بایدبررسی شوندعبارتنداز:نگرش همه جانبه،انتخاب متغیرهایاملاکهای مقایسه پذیروانتخاب پدیده‌های مقایسه پذیروتطبیق پذیر(دوپدیده حداقل یک وجه اشتراک داشته باشند. )

زمانی کارمقایسه درمطالعات تطبیقی معنی پیدامی کند که:دوپدیده شباهتهایی باهم داشته باشند.

## گفتار3

پیشروان مطالعات تطبیقی

غربیان منتسکیوراجزواولین کسانی دانسته اندکه مطالعات خودرابامقایسه وتطبیق بین جوامع آغازکرد. آگوست کنت ودورکیم نیزمقایسه راروش اساسی پژوهش درعلوم اجتماعی تلقی می‌کردند. دورکیم تحلیل شباهتهاوتفاوتها درمیان جامعه هاونهادهارابهترین وسیله کشف قوانین جامعه شناسی می‌دانست. اماشایدبه جرات بتوان ادعاکرددرشرق مطالعات تطبیقی باقدمت بیشتری وجود داشته است. ابوجعفرمحمدبن حسن ملقب به شیخ طوسی ،ازعلمای بزرگ شیعه،ازپایه گذاران این بررسیهاست. علامه حلی ازفقیهان بزرگ شیعه درقرن هفتم نیزکتابی باعنوان مختلف الشیعه فی احکام الشریعه تالیف کرده است که مطالعه ای تطبیقی به شمارمی آید. عرضه کننده واشاعه دهنده الگوی تاریخی مقایسه ای درتبیین وتحلیل پدیده‌های اجتماعی ابن خلدون است.

انواع مطالعات تطبیقی: 1. فلسفه تطبیقی2. حقوق تطبیقی 3. روان شناسی تطبیقی4. مطالعات تطبیقی درادیان 5. ادبیات تطبیقی 6. اقتصادتطبیقی 7. مطالعات تطبیقی درنظام‌های آموزشی 8. مطالعات تطبیقی درسیاست(سیاست تطبیقی)

## گفتار4

مطالعات تطبیقی درنظام‌های اداری درجوامع مختلف وادوارکوناگون وفوایدآن

مطالعات تطبیقی درنظام‌های اداری درجوامع مختلف یادوره‌های گوناگون همانندمطالعات تطبیقی درسطح خرد(درون یک کشور)درپی آنست که،باتطبیق ومقایسه،نظام‌های اداری جوامع رابررسی کندووجوه اشتراک وافتراق آنهارابیابد. نگرش مبتنی برنظام‌های بازشیوه ای است که محقق رادراین زمینه یاری می‌دهدوامکان بررسی همه جانبه سازمان رامهیامی کند. برای پرداختن به بررسیهای تطبیقی مدیریت درجوامع مختلف یادوره‌های گوناگون مزایای بسیری برشمرده اند: نخست،گسترش مدیریت بدون مطالعات تطبیقی وبررسی سازمانهاونحوه اداره آنهادرمیان سایرملل وفرهنگهاامکانپذیرنیست. دوم،تجربیات وعملکردهای سایرکشورهاممکن است برای کشورهای دیگمفیدوسازنده باشد. سوم،مطالعات تطبیقی درزمینه اداره امورسازمانهانقش مهمی ایفامی کند. نقاط قوت وضعف فرضیه هاونظریه هاهنگامی روشنترمی شودکه درموقعیتهاوشرایط واقعی آزموده شوند. چهارم،مطالعات تطبیقی،بانشان دادن نمونه‌های عملی،درک نظریه‌های مدیریت راساده می‌کند. وبالاخره،مطالعات تطبیقی اداری درجوامع مختلف درادوارگوناگون انسان رابااطلاعات واندیشه‌های نوآشنا می‌کندوازگرایش به مطلق گرایی وقایل شدن به روشهای انحصاری درمسایل سازمانی جلوگیری می‌کندوبهرشدذهنی انسان کمک می‌کند.

تعریف مطالعه تطبیقی اداری(مدیریت تطبیقی):

مدیریت تطبیقی عبارت است ازمطالعه وجوه اشتراک وافتراق میان نظام‌های اداری ومدیریت ازابعادوجنبه‌های گوناگون.

# گفتار5

نگرش نظامند(مبتنی برنظام‌های باز)درمطالعات تطبیقی اداری

نظریه پردازان درمطالعات تطبیقی اداری،سازمان رانظام بازی درنظرمی گیرندکه بامحیطهای مختلف درتعامل است ومعتقدندتوجه صرف به سازمان مجزاازعوامل ومحیطهایبرون سازمانی گمراه کننده است. این دیدگاه درمقابل دیدگاه مبتنی برنظام بسته قراردارد. درنظام بسته فقط به تاثیرمتغیرهای درون سازمانی برساختارسازمانی،الگوهای رفتاری واثربخش تاکیدمی شود. درحالی که درنگرش مبتنی برنظام بازبه اثرعوامل محیطی برسازمان تاکید می‌شود.

## گفتار6

اهمیت الگوبرای بررسیهای تطبیقی اداری

تشخیص ضرورت واهمیت مطالعات تطبیقی اداری بسیارساده است اماچگونگی انجام وشیوه بررسیهای تطبیقی اداری چندان ساده نیست واصولی رابایددرنظرگرفت. سوال اصلی اینست که چگونه می‌توان سازمانهاراباهم مقایسه کرد؟درپاسخ بایدگفت:چون زمینه‌های تطبیق ومقایسه دوپدیده،وسیع وپیچیده است ،انجام مقایسه وتطبیق دوسازمان تقریبا محال است وبایدازطبقه بندی استفاده کرد.

جدول1\_1طبقه بندی متغیرهای مختلف سازمان به صورت الگوی مطالعه تطبیقی درمدیریت

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| متغیرهای اصلی وموثردررسیدن به اهداف موردنظر | | خصوصیات نظام سازمانی | |
| **دیدنظام مندبسته وماشینی دیدنظام مندبازومنعطف** | |
| 1 | اهداف وماموریتهای سازمان | تک هدفی خشک وانعطاف پذیر | چندهدفی  منعطف وسازگارشونده بامحیط |
| 2 | سلسله مراتب وارتباطات | سلسله مراتب ازبالا به پایین  ارتباطات رسمی وخشک | ارتباطات نزدیک |
| 3 | ماهیت وظایف | تکراری ویکنواخت،مشابه | متنوع ومختلف |
| 4 | فرایندعملیات | ثابت واستانداردشده | متغیرواستانداردشده |
| 5 | میزان رسمی بودن | بسیارزیاد | بسیارکم |
| 6 | قوانین ومقررات | مفصل وجزیی | کم وکلی |
| 7 | اختیارات | متمرکزوسلسله مراتبی | غیرمتمرکزومشارکتی |
| 8 | نقشهای سازمانی | مشخص ومعین | کلی وقابل تغییر |
| 9 | عوامل انگیزشی | پاداشهای خارجی ومادی | پاداشهای درونی وغیر مادی |
| 10 | سبک رهبری | مستبدانه وآمرانه | مشارکت جویانه |
| 11 | قدرت | تمرکزقدرت برای کنترل | توزیع قدرت برای نیل به هدف |
| 12 | شیوه تصمیم گیری | فردی وبرنامه ریزی شده | مشارکتی وانعطاف پذیر |
| 13 | برنامه ریزی | ثابت وجزیی | انعطاف پذیروکلی |
| 14 | کنترل | بالاسری ودقیق | دوطرفه وکلی-خودکنترلی |
| 15 | روشهای حل تعارض | ازطریق سرپرست  ازطریق قانون  سرپوش نهادن برتعارض | ازطریق روبه رویی وکمک  گروه بازکردن وگشودن تعارض |

تعریف ساخت سازمانی: عبارت است ازاجزاوعواملی که بایکدیگردرارتباط اندومجموعه آنهابرای تحقق هدف سازمان ضروری است. وقتی دوسازمان راازجهت ساخت سلسله مراتبی مقایسه می‌کنیم اساس تطبیق ساخت است. یازمانی که ساختارنظام مدیریت شورایی رادرکشورهای مختلف بررسی می‌کنیم ساخت رااساس مقایسه قرار داده ایم. برخی محققان،فناوری ودانش فنی سازمان راخصوصیتی قلمدادکرده اندکه می‌توانددرمطالعات تطبیقی اداریملاک مقایسه باشدوازآن برای یافتن وجوه افتراق واشتراک سازمانهااستفاده کرد. دریکی ازپژوهشات کلاسیک دراین زمبنه نظام تولیدسازمانها به سه صورت تولیدواحدی،انبوه وفرآیندی درنظرگرفته شده است. درپژوهش دیگری سازمانهاازنظر پیچیدگی وپویایی فناوری مورد استفاده به گروه‌های مختلف تقسیم شده وآثارآنهابررسی شده است. شکل1-1این طبقه بندی ازفناوریهارانشان می‌دهدهمان طورکه درشکل می‌بینیدفناوری کاملاساده وثابت که جنبه سنتی دارداز جهت پویایی وپیچیدگی درحداقل ممکن قرارداردوفناوری پیشرفته ماننددانش فنی به کارگرفته شده درصنایع فضایی ازجهت پویایی وپیچیدگی درحداکثرممکن قرارگرفته است. هریک ازاین فناوریها برساخت وعملکردسازمانهاآثارخاصی داردوبررسیهای تطبیقی بازگوکننده این آثاراست.

شکل1-1(طبقه بندی ازفناوریها)

تعریف تعامل:مبادله کالا،خدمات،موادونیروبین سازمان ومحیطی است که باآن درارتباط است.

هدف ازتعامل:مبادله منابع،حصول حمایت،غلبه برمقاومتهاومخالفهاونهایتابقای سازمان است.

روابط اجتماعی درمطالعات تطبیقی دیویس:1. روابط خانوادگی2. روابط گروهی3. روابط اجتماعی 4. روابط قراردادی 5. روابط سازمانی

## گفتار7

طبقه بندی سازمانهاشیوهای برای دستیابی به الگوی بررسیهای تطببقی اداری

طبقه بندی سازمانها ازنظراتزیونی:1. اجباری(مانندزندانهاکه اعمال زورعامل کنترل افراداست)2. سودبخش(کهدرآنهاسودی که به فردداده می‌شودعامل کنترل اوست)3. ارزشی یاهنجاری(که درآنهافردباارضای نیازهای غیرمادی واخلاقی کنترل می‌شود)

تفاوت بین سازمان ونهادعبارت است از:سازمان واحدی است که باهدف کارایی وبه گونه ای منطقی عمل می‌کند،درحالی که نهادموجودیتی استگرانبارازارزشهاومنعطف وسازگارشونده.

## گفتار8

انواع مطالعات تطبیقی نظام‌های اداری

الف)طبقه بندی کاربردی:1. مطالعه تطبیقی اداری بین کشورها،جوامع وفرهنگهای مختلف2. مطالعه نظام‌های اداری دردوره‌های مختلف تاریخ3. مطالعه نظام‌های اداری دردرون یک جامعه یایک گروه ازکشورهای مشابه(هم خانواده از نظرسازمان ومدیریت)4. برداشتهای مختلفازنظام‌های اداری دریک جامعه یادریک گروه

ب)طبقه بندی ازنظرتشابه یااختلاف بین دوپدیده:1. مقایسه نزدیک(قریب)2. مقایسه دور(بعید)

ج)طبقه بندی ازنظرسطح بررسی:1. سطح خرد2. سطح کلان

وقتی نظام اداری دوره قاجاریه رابانظام اداری کنونی ایران مقایسه می‌کنیم ازچه نوع مطالعه تطبیقی استفاده کرده ایم؟جواب:مطالعه تطبیقی ادواری

محقق درمقایسه دوریابعیددرجستجوی چه چیزی است؟جواب:شباهتها

هدف درمقایسه نزدیک یاقریب چه چیزی است؟جواب:تفاوتها

## گفتار9

اهداف مطالعات تطبیقی نظام‌های اداری

نمونه هایی ازاهداف مطالعات تطبیقی عبارتنداز:1. درک نظریه ها،اندیشه هاوابداع‌های سایرجوامع2. شناخت نظام‌های اداری درادوارمختلف3. آگاهی ازدیدگاه هاوتلقیهای گوناگون4. شناخت نظام اداری یک جامعه وچگونگی ارتباطات اجزای آن5. یافتن نظام اداری کارآمدترومقرون به صرفه تر 6. توسعه نظام اداری ملی7. دستیابی به نظام اداری مطلوبتر

## کفتار10

مشکلات مطالعات تطبیقی اداری

برخی مشکلات مطالعات تطبیقی اداری عبارتند از:1. انتخاب واحدهای مورد مطالعه2. تعیین متغیرهاوملاکهای مقایسه ومیزان مقایسه پذیربودن آنها3. دخالت نظریه‌های شخصی4. مشکل انتخاب متغیرها5. کمی پژوهشات انجام شده

### فصل دوم

### پژوهشی تطبیقی درنظام اداری کشورهای درحال توسعه

# هدف کلی فصل

آشنایی باویژگیهای نظام اداری کشورهای درحال توسعه،همچنین آگاهی ازعوارض وضایعات ناشی ازخصوصیات مذکوردرعمل.

# ویژگیهای نظام اداری کشورهای درحال توسعه:

1. تقلیدی بودن نظام مدیریت وبی اصالتی تشکیلات:الگوی اساسی مدیریت دولتی جوامع درحال توسعه عمدتا،به جای اینکه ازمتن نظام اجتماعی آنها نشات گرفته باشند،تقلیدی ازنظام‌های مدیریتی جوامع غربی اند. همه این کشورها ،حتی آنهایی که هیچگاه تحت سلطه استعمار نبوده اند،تلاش کرده اند تا به نوعی الگو‌های بیگانه را درنظام اداری خود به کارگیرند،بدون آنکه تناسب وهماهنگی الگوی مدیریت غربی را با اوضاع و احوال یا شرایط فرهنگی،اجتماعی،اقلیمی وبومی کشور خود در نظر گیرند.

بی اصالتی تشکیلات وتقلیدی بودن نظام مدیریت که عمدتا باویژگیهایی همچون استبدادرای،نخبه گرایی وقیم واربودن همراه بوده است ازخصوصیات بارزنظام اداری کشورهای درحال توسعه ویکی ازمشکلات اساسی آنهاست.

2. بازدهی کم وناموثربودن نظام اداری:میزان اثربخشی وبازدهی نظام اداری کشورهای درحال توسعه نسبت به کشورهای پیشرفته کمتر است یکی ازدلایل آن ناهماهنگی نظام اداری غربی باشرایط فرهنگی وارزشی جوامع درحال توسعه باشد،علت دیگر،ضعف تخصصی ویاعدم استفاده موثرازمتخصصان است،بیکاری مزمن وکم کاری درادارات دولتی بسیاردیده می‌شود.

3. جایگزینی اهداف فردی به جای اهداف عمومی(تمرکزقدرت دردست دیوانسالارها):دراغلب سازمانهای اداری کشورهای درحال توسعه حفظ مقام وشغل وتحقق اهداف فردی واجتماعی ازعمده‌ترین دغدغه‌های هر مدیر است. وظایفی چون برنامه ریزی،سازماندهی،کنترل ونظارت جنبه صوری داردواهتمام درحفظ مسندمدیریت است. امورسازمانی جنبه سیاسی پیدا می‌کندوکمتربه مسایل فنی توجه می‌شود.

4. نظام ناشایستگی درمدیریت نیروی انسانی:هدف نظام شایستگی اینست که شایسته‌ترین افراد به خدمت سازمان درآیندوطبق ضوابط ومقررات موجوددرسازمان براساس شایستگی وصلاحیت دقیقاارزیابی شوندودرصورت استحقاق،ترفیع وارتقایابند. ولی درنظام ناشایستگی،سازمانهادرانتصاب وارتقاپایبندضوابط ومقررات نیستندوعواملی مثل خویشاوندی وآشنایی،توصیه مقامات،وابستگی به مراتب عالی سازمان،وابستگی به مقاماتسیاسی،اساس استخدام قرارمیگیرد.

5. دیوانسالاری سیاسی:طبق نظروگل "دیوانسالاری سیاسی برعملکردمستخدمان دولت آثارمنفی چندی می‌گذارد"اومی گویدازآنجاکه درنظام اداری کشورهای درحال توسعه دیوانسالارهاتابع ارزشیابی وانتقاد مقامات سیاسی قرارمی گیرند،علاقه کمی به بروزخلاقیت وابتکارازخودنشان می‌دهند.

6. فساداداری وسازمان غیرپاسخگو:فساد اداری معمولابه انحراف ازشیوه‌های قانونی واستفاده نامشروع ازمقام وموقعیت شغلی اطلاق می‌شودکه رشوه یکی ازآنهاست.

چه عواملی باعث ایجادرشوه می‌شود؟جواب:1. پیچیدگی 2. نارسایی 3. به روزنبودن قوانین 4. دیوانسالاریهای عریض وطویل وغیرپاسخگو 5. ناآگاهی مردم ازحقوق خود 6. عدم دسترسی به اطلاعات 7. ضعف ایمان 8. فقرمادی 9. روحیه فردگرایی 10. به دنبال راه حلهای سریع وآسان بودن

7. مهارگسیختگی دیوانسالاریها(نبودشیوه هاییبرای کنترل ونظارت بردیوانسالاریها): دیوانسالاریهانیروهاومنابع وامکانات جامعه راانحصاراً به خوداختصاص می‌دهندوبه صورت واحدهایی نیرومنددرجامعه درمی آیند. آنهابابه کارگیری تخصص‌های فنی ،بااستفاده ازقوانین ومقررات دولتی،بااتکابه هدفهای ضروری وحیاتی خودوبابهره‌گیری ازاهرمهای سیاسی به قدرت نمایی می‌پردازندبه این ترتیب سازمانهایی که بایددرخدمت جامعه باشندبه صورت مخدوم درمی آیندوجامعه رابه خدمت خودمی گیرند.

8. فرهنگ سخنگویی به جای عمل:درکشورهای درحال توسعه برنامه‌های جامع وکلی طرح می‌شوندامابه عمل ختم نمی شوند،قوانین ومقرراتی که وضع می‌شوندبه اجرادرنمی آیند،صداقت درکلام ارزشمند است ولی درجامعه بی صداقتی رایج است.

9. تشکلهای غیررسمی درسازمان:توسعه ارتباطات غیررسمی درکشورهای درحال توسعه به صورت عاملی بازدارنده درآمده وسدراه تحقق اهداف رسمی سازمان وناکارایی آن شده اند.

10. روحیه تقدیرگرایی:. روحیه تقدیرگرایی دربرخی ازکشورهای درحال توسعه درمقابل پژوهش وتوسعه،نوآوری وانتقال فناوری سدی ایجادکرده است که تحقق اهداف توسعه ملل مذکوررابامشکل مواجه ساخته است.

## فصل سوم

## سازمان ومدیریت دراتحادجماهیرشوروی سابق

# هدف کلی فصل

شناخت ویژگیهای دیوانسالاری اولیه وبررسی ادواری قبل ازاتقلاب(1917)،پس ازانقلاب وپس ازدوران بازسازی سیاسی واقتصادی،همچنین شناخت علل فروپاشی اتحادجماهیرشوروی وافول عملی مارکسیسم لنینسیم درمقام ایدئولوژی قوام بخش درشوروی.

# دیوانسالاری شوروی اززمان تاسیس سازمانهای اداری تاانقلاب اکتبر1917:

تشکیل سازمانهای اداری منظم ونظام سازمانی درروسیه باحکومت تاتارهادرسال1240آغازشد. آنان برای جمع آوری مالیات ،سرشماری مردم واداره امورسازمانهای اداری تشکیل دادند. که ابزارکارقدرتهای سیاسی حاکم به شمارمی رفت،آنهاروزبه روزوسعت یافتندطوری که درعهدتزارالکساندربه سال1811دیوانسالاری آنقدروسیع وپیچیده شدکه امکان نظارت به آن وجودنداشت.

# دیوانسالاری پس ازانقلاب1917:

دردوران پیش ازانقلاب رهبران انقلاب مخصوصاً لنین کوشیدندنظریه‌های سیاسی خودراعرضه کننداومعتقدبوددولت آینده روسیه دولتی است که به وسیله مردم اداره می‌شود. بهاین ترتیب دستگاه دیوانسالاری کهن پس ازانقلاب 1917ازحرکت ایستاد. رهبران انقلاب کوشیدندتاازکارگران،دهقانان وسربازان دردستگاه‌های دولتی استفاده کنند.

# ویژگیهای نظام اداری پس ازانقلاب1917:

1. استخدام وورودبه خدمات دولتی 2. ارتقای شغلی 3. تداخل وظایف وبازدهی کم به علت کنترل بیش ازحد کارکنان 4. فشارهای شدیدواردبرمدیران 5. پرداختهای اضافی به مدیران به علت افزایش تولید

# فراهم شدن مقدمات فروپاشی:

دیو انسا لاری اداری در شوروی پس از انقلاب 1917نظام گسترده ومتمرکزی بودکه گرچه اقداماتی درجهت عدم تمرکزدرآن انجام گرفت،هیچ یک درجهت توزیع قدرت وتفویض اختیارات تصمیم‌گیری نبودوتمامی موسسات تابع دستگاه مرکزی بودندبه طوری که می‌توان گفت دیوانسالاری به همراه حزب کمونیست نیروی سیاسی بانفوذی درساخت پیچیده دولت شوروی بودکه روزبه روزبروسعت ودامنه نفوذ آن افزوده می‌شد.

# سیمای دیوانسالاری شوروی درانقلاب دوم:

دیوانسالاری شوروی دردهه نودچهره تازه ای به خودمی گیردوواجدخصوصیاتی می‌شودکه آنراازدیوانسالاری دردهه‌های گذشته متمایزمی کند. دیوانسالاری دهه نودشوروی درسایه فضای بازسیاسی ونظم تازه بازسازیروح تازه ای می‌یابد. دیوانسالاری دردهه نودشوروی حاصل ضرورتتغییردرساختاری ناموفق بود.

# اهداف نظام اداری شوروی دردهه نود:

1. ایجادساختاری عقلایی که علایق وآرمانهای افرادرابرآورده می‌کند. 2. ایجادساختاری اجتماعی که عدالت اجتماعی وحمایت اجتماعی رابرای مردم فراهم آورد. 3. ایجادساختاری اجتماعی که امکان بهره گیریازتوان بالقوه افرادورشدوپرورشنیروی خلاق آنان رافراهم کند. 4. ایجادساختاری اجتماعی که قدرت تطبیق وهماهنگی بامتغیرامروزراداراباشد.

# فروپاشی اتحادجماهیرشوروی(افول الگوی جهان دوقطبی):

مرگ رژیم کمونیستی دریک دوره تقریباًسه ساله یعنی از1989تا1991رخ دادولی فروپاشی رسمی اتحادجماهیرشوروی باسرعت شگفت آوری درپی شکست کودتای اوت 1991علیه گورباچف وسیاستهای اصلاحی وی صورت گرفت. دردسامبر1991رسماًاعلام شدکه اتحادجماهیرشوروی دیگروجودندارد.

دلایل عمده ناکارایی سوسیالیسم کلاسیک-ظهورسوسیالیسم مبتنی بربازارآزاد:

1. اقتصادجهانی 2. فناوری 3. شکست تمرکززدایی 4. هزینه‌های گزاف طرح‌های دولت رفاه گستر 5. دگرگونی درنیروی کار 6. اهمیت روزافزون فرد

## فصل چهارم

# سازمان ومدیریت درآمریکا

# هدف کلی فصل

شناخت ویژگیهای سازمان ومدیریت درآمریکا،پزوهش هاف استد،بررسی محیط فرهنگی آمریکابااستفاده ازابعادفرهنگی هاف استد.

# نظام اقتصادی:

اقتصاد آمریکا برپایه اصول سرمایه داری بنا شده است. ازطرفی بخش دولتی آمریکا نسبت به آلمان و انگلستان سهم اقتصادی بیشتری دارد. بنابراین بهتراست اقتصاد آمریکا را اقتصادی در آمیخته و یا ترکیبی ازبخشهای دولتی و خصوصی به شمار آوریم که به طور مستقل از یکدیگر فعالیت می‌کنند. دولت فدرال گاه گاهی دراموربخش خصوصی مداخله کرده است. دلیلش حصول اطمینان ازپذیرش واجرای ایین نامه‌ها ومقررات فدرال ازطرف صنایع خصوصی است. آمریکاسااهای پس ازجنگ جهانی دوم از لحاظ ترازپرداخت درموقعیت مطلوبی قرارداشت امابه خصوص دردهه گذشته درتجارت باژاپن کسری تجاری عظیمی داشته است.

# نظام سیاسی:

درنظام فدرال آمریکاطی چندسال گذشته قدرت واختیارات پیوسته ازایالتهاسلب وبه مرکزواگذارشده است. ویژگیهای اصلی این رژیم چنین است:رئیس قوه مجریه مستقلاًانتخاب می‌شودو،قطع نظرازبرخورداری ویاعدم برخورداری ازحمایت قوه مقننه،برای کل دوره تعیین شده برسرکارباقی می‌ماند. دوحزب سیاسی مهم کشور آمریکاکدامند؟جواب:دموکراتهاوجمهوری خواهان

# ساختارنیروی انسانی وآموزشی:

ازنظرساختارنیروی انسانی ایالات متحده زمانی بزرگترین مرکزنیروی انسانی علمی وفنی درسطح پیشرفته به شمارمی رفت. اماامروزه کشورهای زیادی ازاین لحاظ باآمریکاقابل مقایسه اند،ازجمله ژاپن. درژاپن کیفیت آزمایشهای علمی وفنی بسیارعالی است.

# ارتباطات وفناوری-پژوهش وتوسعه:

شبکه ارتباطات آمریکاازفناوری پیشرفته ووسیعی برخورداراست. شبکه‌های ماهواره تلفنهاوتلویزیونها رابااکثرمناطق جهان متصل می‌سازند. ورودرایانه‌های شخصی به شرکتهاامکان دسترسی به انواع بانکهای اطلاعاتی وشبکه‌های پستی الکترونیکی رافراهم کرده است. امروزه پردازش داده‌های الکترونیکی درزمینه‌های مدیریت اطلاعات وارتباطات بین افراددرداخل وبین سازمانها به طوراساسی متحول شده وکارایی ادارات رابالابرده است.

# ساختارسازمانی:

الزامات ساختاری عبارتنداز: 1. اندازه 2. فناوری 3. محیط

شرکتهای بزرگ درآمریکامعمولاًباساخت سلسله مراتبی اداره می‌شوند.

ساختهای مورداستفاده درشرکتهای آمریکایی چه مواردی هستند؟جواب: 1. ساختارسازمانی مبتنی بروظایف 2. سازمان برمبنای محصول 3. ساختارسازمانی جغرافیایی 4. ساختارماتریسی یاپروژه ای.

# نقش اتحادیه ها:

درایالات متحده دونوع اتحادیه وجوددارد: 1. اتحادیه صنعتی 2. اتحادیه پیشه وری

اتحادیه‌های صنعتی باشرکتهای بزرگ درسطح ملی درارتباط اندوهدف آنهاانعقادپیمانهای کارگری درسطح ملی است. موافقت نامه محلی نیزاغلب درکنارآن میان هرکارخانه ونمایندگان اتحادیه محلی بسته می‌شود. ازطرفی دیگر،اتحادیه‌های پیشه وری درسطح محلی باسازمان درارتباط اند. اصولاًجنبش اتحادیه گرایی درآمریکابرای جلوگیری ازاستثمارکارگران بوده است.

# فلسفه مدیریت:

به طورسنتی مدیران آمریکایی برتفکیک فعالیتهای مدیریتی وفعالیت واقعی تولیدتاٌکیدکرده اند. بیشترمدیران معرف وحامی منافع مالکان انددرحالی که کارگران برحسب عادت مخالف این منافع اند. مدیریت امتیازهایی مثل حق تخصیص منابع،حق استخدام،حق اخراج رادرشرکت دارند. اطلاعات سازمانی فقط درحداطلاع منتشرمی شوند،روابط خصمانه بین مدیران وکارکنان امری نامتعارف نبوده است. هیزوآبرناتی درمقاله خودباعنوان "روش مدیریتی دربرخوردبارکوداقتصادی"معتقدندباارزیابی کارایی مدیران وهم بسته کردن پاداشهابه عملکردهای فصلی مدیران تشویق می‌شوندتاسودآوری کوتاه مدت سرمایه رادرنظربگیرند.

# الگوی جدیدمدیریت آمریکایی:

توجه مدیریت آمریکایی به نیروی کار،به عنوان منبع دارایی بهجای بدهی،مدیران آمریکایی راوادارکردبانگرش تازه ای به نقش بخشهای مربوط به کارکنان خودنگاه کنند. اخیراًاصطلاح مدیریت منابع انسانی جانشین واژه همگانی مدیریت امورکارکنان شده است.

ویژگی ممتازمدیریت منابع انسانی جهت‌گیری راهبردی آن درمدیریت منابع انسانی است که ازدولحاظ قابل ذکراست: 1. ایجادوتوسعه فرایندهایی که به موجب آنها مدیریت منابع انسانی درکلیه مراحل برنامه ریزی راهبردی تاثیرگذار باشدوآن رامحقق سازد 2. به کارگرفتن وتشویق وتعمیم تفکرراهبردی درایفای نقش منابع انسانی.

# محیط فرهنگی:

هاف استددرحدودسال1980درباره کارگران ومدیران یک شرکت بزرگ چندملیتی آمریکایی مطالعاتی انجام داد. هاف استدمطالعاتی از50کشورجمع آوری کرد. وقتی نتایج کارخودراتحلیل می‌کرد متوجه شدبرخی کشورهاباابعادفرهنگی مشخصی طبقه بندی می‌شوندکه این ابعادرانمی توان باعوامل دیگرنظیرسطح شغل،سطح توسعه اقتصادی کشورو. . . توصیف کرد. این ابعادباخصوصیات فرهنگی وصف می‌شوند.

چهاربعدفرهنگی که هاف استدکشورهارابراساس آنهاگروه بندی کردعبارتند از:جواب:1. فاصله قدرت 2. اجتناب ازعدم اطمینان 3. فردگرایی دربرابرجمع گرایی 4. مردسالاری دربرابرزن سالاری

درآمریکابه چه عواملی به عنوان اهداف اصلی زندگی تاکیدمی شود؟جواب: 1. تحقق استعدادهای فردی 2. رهبری وثروت

## فصل پنجم

## سازمان ومدیریت درژاپن

# هدف کلی فصل

آشنایی باویژگیهای مدیریت صنعتی درژاپن،شناخت فرهنگ ژاپنی وتاثیرآن برسازمانهای ژاپن ،آشنایی باویژگیهای سازمانهای زاپنی ونیزنقش این سازمانهادرایجادتحول وتوسعه درکشورژاپن.

## گفتار1

# آشنایی باویژگیهای مدیریت صنعتی درژاپن ومقایسه آن باآمریکاواروپا

پیشرفتهای حیرت انگیزژاپن درچنددهه اخیرتمامی اذهان رادرکشورهایپیشرفته صنعتی به خودمعطوف داشته است وصاحبنظران اقتصاد،صنعت ومدیریت به دنبال یافتن رازپیشرفت وتوسعه ژاپن به مطالعه وبررسی پرداخته اند.

تعریف راهبرد:راهبردعبارت است ازطرح‌های کلی وجامع برای تحقق آرمانهاواهداف اساسی وبلندمدت سازمان.

# الویت‌های رقابتی:

الویتهای رقابتی کشورهای ژاپنی،آمریکایی واروپایی تفاوتهای بارزی باهم دارنددرجدول5-1ملاحظه می‌کنید. زمینه‌های موردتوجه به ترتیب اهمیت ذکرشده است.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| آمریکا | ژاپن | اروپا |
| بهبودکیفیت کالا | قیمت ارزان | بهبودکیفیت کالا |
| تولیدکالاهایی باعملکردعالی | تغییرات سریع درطرح‌های تولیدی | تحویل به موقع کالا |
| تحویل به موقع کالا | بهبودکیفیت کالا | تولیدکالاهایی باعملکردعالی |
| تحویل سریع کالا | تولیدکالاهایی باعملکردعالی | قیمت ارزان |
| خدمات بعدازفروش | تحویل به موقع کالا | تغییرات سریع درطرح‌های تولیدی |
| قیمت ارزان | تغیرات سریع درحجم تولید | تحویل سریع کالا |
| تغییرات سریع درطرح‌های تولیدی | خدمات بعدازفروش | تغیرات سریع درحجم تولید |
| تغیرات سریع درحجم تولید | تحویل سریع کالا | خدمات بعدازفروش |

# تلاش‌های جدیدبرای افزایش اثربخشی:

نظرمدیران دراین باره به شرح جدول 5-2می باشد.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| امریکا | ژاپن | اروپا |
| سیستمهای کنترل تولیدوموجودی | گروههای کنترل کیفی | سیستمهای کنترل تولیدوموجودی |
| آموزش سرپرستان | مشاغل خودکار | مشاغل خودکار |
| کاهش تعدادکارکنان | تولیدمحصول قدیمی به سبک نو | آموزش سرپرستان |
| استفاده ازسیستمهای اطلاعاتی درتولید | کاهش میزان نیروی کار | تجدیدسازمان تولیدی |
| حفاظت صنعتی | حفاظت صنعتی | اصلاح سیستم موجود تولید |
| گروههای کنترل کیفی | تغییرشرایط فیزیکی کارخانه | تجدیدنظردرتولیدات قدیمی |
| ایجادانگیزه‌های کاری | ایجادانگیزه‌های کاری | ایجادانگیزه‌های کاری |
| تجدیدنظردرتولیدات قدیمی | وسیع کردن وظایف کارکنان | تغییردرروابط |

## گفتار2

# مدیریت درژاپن:

ژاپن کشورپیشرودرصنعت وپیشتازدراقتصادوتوسعه درمدت بیش ازیک قرن توانست برنامه ای عظیم برای تجدید حیات اداری واقتصادی خودطراحی واجراکندوکشوری منزوی وسنتی رابه پیشرفته‌ترین کشورتبدیل کند. فئودالیسم متمرکزژاپن ازسال1603آغازشدوباخودنوعی دیوانسالاری به وجود آوردکه مشخصه اصلی اوموروثی بودن مشاغل بود. کارکنان سازمانهاازخانواده فئودالهاانتخاب می‌شدندواساس انتخاب،انتصاب وارتقاطبقات خانوادگی بود.

درسال1880،برای استخدام امتحان ورودی گذشتند،موسسات آزمایشی توسعه یافتندوبرتعدادفارغ التحصیلان افزوده شد. کارکنان واعضای سازمانهای اداری دراینزمان برخلاف سنتهای گذشته که نوکردولت خوانده می‌شدندخودرا از گروهی بالاترودرمرتبه ای برتر می‌دانستند.

پس ازشکست ژاپن درجنگ جهانی دوم،این کشوربه اشغال نیروهای متقین درآمدوازنظر سیاسی ونظام اداری دستخوش تغییرات بسیاری شد.

نکته مهم دیگری که درمورد به کارگیری نیروی انسانی واستخدام درژاپن مطرح است نحوه ورودکارکنان به سازمان است. درژاپن افرادازپایینترین سطح موجوددرمشاغل مختلف آغازمی کنندوبعدباتوجه به استعداد،شایستگیهاوتواناییهای خودبه سطوح بالاترارتقاپیدامی کنند. ورودافقی به سازمان درموارداستثنایی اتفاق می‌افتد.

# ویژگیهای سازمانهای ژاپنی ونیزنقش این سازمانهادرتحول وتوسعه کشورژاپن چیست؟

جواب: 1. ارتقای مقام وحقوق ودستمزدبرمبنای ارشدیت 2. استخدام مادام العمر 3. شرایط بازنشستگی 4. ایفای نقش درنوآوریهای اجتماعی 5. قدرت تطبیق باشرایط 6. عدم توسل به نظام قضایی 7. ایفای نقش درتحول وتوسعه کشور

# مقایسه اجزای فرایندمدیریت درژاپن وآمریکا:

به شرح زیردرجدول5-3می باشد.

|  |  |
| --- | --- |
| ویژگیهای مدیریت ژاپنی | ویژگیهای مدیریت آمریکایی |
| برنامه ریزی وتصمیم گیری:  1. گرایش به برنامه ریزی بلندمدت  2. تصمیم‌گیری جمعی  3. مشارکت همگانی  4. تصمیمات ازپایین به بالامنتقل می‌شود  5. تصمیم‌گیری بطنی | 1. گرایش به برنامه ریزی کوتاه مدت  2. تصمیم‌گیری فردی  3. مشارکت عده معدود  4. تصمیمات ازبالابهپایین منتقل می‌شود  5. تصمیم‌گیری سریع |
| سازماندهی:  1. مسئولیت گروهی  2. ساختارغیررسمی  3. فرهنگ مشترک سازمانی | 1. مسئولیت فردی  2. ساختاررسمی  3. نبودفرهنگ مشترک سازمانی |
| اموراستخدامی:  1. استخدام افرادجوان ازدانشگاهها  2. تحرک وجابجایی بسیارکم  3. وفاداری به سازمان  4. استخدام دائم العمردرسازمانهای بزرگ | 1. استخدام افراددرسنین مختلف  2. تحرک وجابجایی سریع  3. وابستگی به شغل  4. استخدامهای کوتاه مدت |
| هدایت ورهبری سازمان:  1. رهبرسازمان عضوگروه است.  2. رهبری پدرانه  3. روابط ازپایین به بالا | 1. رهبرتصمیم گیرنده ورئیس گروه است  2. رهبری دستوری  3. روابط ازبالابه پایین |
| کنترل:  1. کنترل به وسیله همکاران  2. استفاده زیادازکنترل کیفی  3. کنترلهای غیررسمی وتلویحی | 1. کنترل به وسیله مدیران  2. کنارگذاشتن کنترل کیفی  3. کنترلهای رسمی ومشخص |

دانشمندانی چون پاسکال وآتوس برای تجزیه وتحلیل مدیریت درسازمانهای ژاپنی وآمریکایی ازهفت متغیر که آنهارا"هفتS"نامیده انداستفاده کرده اند،این متغیرهاعبارتنداز:

1. ساخت سازمانی 2. راهبردسازمانی 3. سیستمهای اطلاعاتی 4. مهارتهای عمده سازمانی 5. سبک مدیریت 6. بافت نیروی انسانی 7. اهداف والا

شکل5-1تاکیدسازمانهای آمریکایی وزاپنی درزمینه عوامل هفت گانه

## گفتار3

# تاثیرفرهنگ ژاپنی برسازمانها:

ویژگیهای فرهنگ ژاپنی،موثردررفتاراداری کارکنان سازمانهاکدامند؟

جواب: 1. فرهنگ تعلق ودلبستگی سازمانی 2. پشتکار،سختکوشی،صلاحبت تخصصی واحساس مسئولیت دربرابرگروه

# ابعاد فرهنگی سازمان‌های ژاپنی ازدید هاف استد:

ژاپنی هابه جمع گرایی بیشترازفردگرایی ارزش می‌دهند،ازجمله نشانه‌های آن تاکیدبرحس تعلق سازمانی،وفاداری به گروه،گرایش جمعی وتوجه به "ما"رامی توان برشمرد. آنهابه پرهیزازعدم اطمینان گرایش شدیدی دارند. دراین جامعه ازتضادورقابت پرهیزوبرتوافق وهمراهی گروهی وسازش جمعی تاکیدمی شود. برای ژاپنیهامحافظه کاری یعنی نظم وقانون ارزشمنداست. درموردبعدمردسالاری درمقابل زن سالاری ژاپنیهادرهردوجهت موثرندآنهابانابرابرشمردن نقشهای جنسیتی به فرهنگ مردسالارانه شدیداًمعتقدند.

# مطالعه تطبیقی انگیزش کارکنان درآمریکاوژاپن درچارچوب نظریه انتظارات متقابل:

پژوهشی که خلاصه آن دراینجانقل می‌شودکوششی است درزمینه یافتن اثرارزشهای فرهنگی،نگرش وطرزتلقی کارکنان ژاپنی وآمریکایی بررفتارهاوانگیزه آنان به کار. این پژوهش را"آرتوروایت وشین ایشی"انجام داده اند. مواردی که دراین پژوهش مطالعه شده است عبارتنداز:امنیت وتداوم شغلی فرددرسازمان،مسایل اقتصادی فرد،مسایل شخصی وخصوصی فرد،احساس تعلق نسبت به سازمان،برخوردفردبامقامات سازمانی خارج ازمحیط سازمان وسرانجام انگیزه‌های افراد درکار.

# امنیت وتداوم شغلی فرددرسازمان:

سوٌال:اگرثابت شودکارگری واجدشرایط لازم برای کارنیست،درصورت تمایل اوبه ادامه کارمدیریت باید:

|  |
| --- |
| آمریکایی(%) ژاپنی(%) |
| 1. تازمان بازنشستگی یافوت اوراسرکارنگه دارد. 23 55  2. حداقل تایک سال نگه داردتافرصت یابدشغل دیگری بیابد. 19 23  3. پس ازیک اخطاردوهفته ای،اوراازخدمت منفصل کند. 20 4 |

# مسایل اقتصادی فردوانتظارات اوازسازمان:

سوٌال:درموردتهیه مسکن برای کارکنان مدیریت باید:

|  |
| --- |
| آمریکایی(%) ژاپنی(%) |
| 1. مسکن مجانی برای آنهافراهم کند. 2 29  2. مسکن بااجاره کم برای آنهافراهم کند. 8 39  3. ازکمک مستقیم مالی دراین موردخودداری کند. 34 3 |

# مسایل شخصی وخصوصی افراد:

سوٌال:وقتی کارگری تصمیم به ازدواج می‌گیرد،مدیریت یاسرپرست اوباید:

|  |
| --- |
| آمریکایی(%) ژاپنی(%) |
| 1. همسرمناسبی برایش پیداکند. 2 6  2. هدیه ازطرف سازمان به اوبدهد. 9 19  3. دراین امرخصوصی هیچ دخالتی نکند. 60 5 |

# احساس تعلق ووفاداری به سازمان:

سوٌال:چهاحساسی نسبت به سازمان خوددرزندگی شخصیتان دارید؟

\_من فکرمی کنم سازمان:

|  |
| --- |
| آمریکایی(%) ژاپنی(%) |
| 1. مهمتراززندگی شخصی من است. 1 9  2. جایی است که درآن برای نیل به هدف مشترک بامدیریت کارمیکنم. 53 27  3. جایی است برای کارکردن ومجزااززندگی شخصی من. 23 6 |

# برخوردفردبامقامات سازمان خارج ازمحیط سازمان(روابط خارج ازسازمان):

سوٌال:اگردراتوبوس شلوغی نشسته باشیدورئیس شماوارداتوبوس شودچه واکنشی دارید؟

|  |
| --- |
| آمریکایی(%) ژاپنی(%) |
| 1. بلافاصله جای خودرابه اوتعارف می‌کنم. 2 10  2. اگرخسته نباشم جای خودرابه اوتعارف می‌کنم. 2 44  3. درجای خودمی نشینم زیرااین صندلی حق من است. 63 5 |

# انگیزه فردبه کار:

سوٌال:علت اینکه کارگری درسازمان باجدیت وعلاقه کارمی کندچیست؟

|  |
| --- |
| آمریکایی(%) ژاپنی(%) |
| 1. می خواهدپاسخگوی انتظارات خانواده،جامعه ودوستانش باشد. 10 41  2. دریافته است کاربیشترارتقای شغلی راامکانپذیرمی کند. 9 11  3. دریافته است کاربیشترباعث درآمدبیشترخواهدشد. 20 11 |

# نتیجه کلی پژوهش:

اول اینکه رابطه فردباسازمان دوطرفه است وفردازسازمان انتظاراتی داردوخودراموظف می‌دانداموری رابرای سازمان انجام دهد. دوم،انتظاراتی که افرادازسازمان ومدیریت دارندبهتبع جامعه وفرهنگی کهدرآنزندگی می‌کنندفرق می‌کند. سوم،مدیرموفق کسی است که محیط فرهنگی سازمان وکارکنان خودرابشناسدودرک کندوبرای شناسایی ارزشهای معقول به کارکنانش کمک کند. ونهایتاً،مدیربایدبداندکه عوامل انگیزشی موثربرفردحالت پویایی داردوتغییرپذیراست.

## فصل ششم

## سازمان ومدیریت درجمهوری خلق چین

# هدف کلی فصل

آسنایی بافرآیندهای سازمان ومدیریت درجمهوری خلق چین،چگونگی تاثیرمتغیرهای گسترده اجتماعی\_محیطی برفرایندمدیریت چین،خصوصیات فرهنگ چینی وتفاوت آن بافرهنگ غربی،بررسی تاثیرفرهنگ چینی برچگونگی عملکردسازمان ومدیریت درچین.

# تشکیل جمهوری خلق چین(بازسازی کشور):

درسال1949جنگ داخلی درچین پایان یافت وجمهوری خلق دراین کشورتشکیل شد. دراین سال همچنین بازسازی سوسیالیستی کشوردرهمه زمینه هاآغازشد. دولت جدیدبه سرعت سیاستهای اقتصادی وبرنامه‌های معروف به سالهای بازسازی(52-1949)واولین برنامه پنج ساله(57-1953)رابه اجراگذاشت.

# انواع مالکیت درچین:

شرکتهای صنعتی درچین به چندنوع عمده تقسیم می‌شوند؟

جواب: 1. شرکتهایی که درمالکیت دولت اندودولت ابزارتولیدرادراختیاردارد2. شرکتهایی که مالکیت جمعی دارندوبیانگرمالکیت عمومی اند. دراین شرکتهاابزارتولیدبه شکل جمعی دراختیارکارکنان شرکتهااست.

# نظام حقوقی وقانونی:

دریکی دودهه اخیرچینیها درک کرده اندکه قانون درتشکیل جامعه مدرن سهم عمده ای دارد. به همین جهت دولت چین درباره جنبه‌های مختلف نقشهاوکارکردهای اجتماعی قوانینی وضع کرده است،ازجمله قانون سرمایه گذاری مشترک بین چینیهاوخارج،قانون شرکتهای خصوصی،قانون مدیریت برکارکنان درامورسرمایه گذاریهای مشترک.

خط مشی‌های آموزشی درنظام فن شناختی:

کدام خط مشیها سیاستهایی است که دولت بنیان نهاده است:جواب: 1. پی ریزی دوباره آزمون ورودبه دانشگاههاوکالجها 2. استفاده ازامتحان برای تصمیم گیریدرموردتعیین صلاحیت 3. تدارک ابزارثانوی آموزشی برای کسانی که به دانشگاه نرفته اند 4. انتخاب کارگران 5. اعطای پاداش وگواهینامه شایستگی به تولیدکنندگان فعال.

# محیط فرهنگی چین،تاثیرکنفوسیونیسم برشکل‌گیری سوسیالیسم:

محیط فرهنگی که گرایش فکری ورفتارچینی‌های سرزمین اصلی راشکل داده است،ترکیب یگانه ای ازسوسیالیسم وافکارکنفوسیوس است. وقتی که مائووحزبش سعی کردندچین راسوسیالیست کنندپی بردندزدن مارکسیسم انینیسم درچین بدون تعدیل وتطبیق این مکتبهابااوضاع وشرایط فرهنگی،اجتماعی،اقتصادی وسیاسی تلاشی بیهوده است. مهمترین عمل مائواین بودکه عقیده وعمل مارکسیسم رابامعانی وقالبهای رفتاری برگرفته ازچین تلفیق کردتابتواندبرای عرضه به مردم چین قابل فهم کند.

# فرهنگ چینی وتفاوت آن بافرهنگ غربی:

درذیل به برخی ازویژگیهای فرهنگ چین وتاثیراین ویژگیهابرفرآیند مدیریت چینی اشاره می‌کنیم:

نخست،درفرهنگ غرب انسان ازنظرافراد،ارباب طبیعت هستند،چینیها اتسان رامددکارطبیعت می‌دانند،آنهاحوادث آینده راجبری می‌دانندوبه محاسبه دقیق رغبتی ندارند. دوم،درجامعه غربی پذیرش این حقیقت که مردم نمی تواندیک فردباشدمشکل است. بودااصرارداشت که"نفس"یک توهم است وهمه انسانهامظهرنفس جمعی اند. درجامعه بودایسم مردم به خودجمعی (نفس جمعی)توجه بیشتری نشان می‌دهندتانفس فردی. سوم،درچین مردم باگروههای اولیه،گروههای غیررسمی نظیرطایفه،قبیله،انجمنهای فارغ التحصیلان وانجمنهای منطقه ای توجه بیشتری نشان می‌دهندتاگروههای ثانویه(سازمانهای رسمی).

# خصوصیات فرهنگ چینی:

ازآنجاکه جوامع چینی به مدت 5000سال فرهنگ کنفوسیونیسم راتجربه کرده اند،افکارافکارکنفوسیوسی دارند. کنفوسیونیسم همچنین برروابط اساسی واجتماعی پنج گانه تاٌکیدمی کند: 1. رابطه حاکم وزیری 2. رابطه پدرفرزندی 3. رابطه شوهروزن 4. رابطه برادربزرگتربابرادران کوچکتر 5. رابطه دولت بادولت

# تاثیرفرهنگ چینی برمدیریت:

به طورکلی تاثیرفرهنگ چینی برمدیریت درمواردذیل قابل ذکر است: 1. تمرکزدرتصمیم‌گیری 2. تصمیم‌گیری متمرکز عاملی مهم درمشارکت پایین کارکنان است 3. نفوذارتباطات غیررسمی 4. گرایشهای فامیلی،حساسیت قومی\_قبیله ای،فامیل بازی درساختارسازمان چینی نقش مهمی دارد.

# فلسفه مدیریت چینی:

هرچندچینیهاوژاپنیهاخصوصیات مشترکی دارند،امافلسفه آنهامتفاوت است. تحت تاثیرکنفوسیونیسم چینیهابه ذن وفرضیه خوبی طبیعت وپاکی فطرت بشرعلاقه مندند. فلسفه مدیریت چینی برخودسازی مدیران تاکیددارد. "خودسازی یعنی:خودمدیریتی وخودکنترلی"

# شیوه هاوطرح‌های انگیزشی\_یکی ازکارکردهای منحصربه فردمدیریت چین:

کاتزوکان درکتاب"روانشناسی اجتماعی سازمان"سه الگوی انگیزشی اصلی راشناسایی کرده اندآنهارابه اختصارشرح دهید:

الگوی الف)اجرای قانون. ازآنجاکه مدیران وکارکنان چینی درمقایسه باهمتایان غربی خود،به شکل دقیق تردرجریان جزئیات اهداف،خط مشی‌های تولیدی،دستورالعملهاورهنمودهاقرارمی گیرند،پذیرش واجرای قوانین برای آنهاآسان می‌شود.

الگوی ب)پاداشهای خارجی. این پاداشهادرچین ترکیبی ازپاداشهای اخلاقی ومادی هستند. امادولت چینبرپاداشهای اخلاقی تاکیدبیشتری دارد.

محرکهای مادی درچین چه مواردی هستند؟جواب: 1. حقوق ودستمزد 2. کمکهای مالی 3. پاداشهای دولتی

الگوی ج)انگیزش نهادینه شده. انگیزش درونی شده وذاتی درچین تقریباًبه معنی تشویق اخلاقی است. تشویق اخلاقی دربردارنده اصل مبارزه باخوداست یعنی فرددرجستجوی اینست که به انسان ایده آل کمونیست تغییریابد.

### فصل هفتم

### سازمان مدیریت درمنطقه آفریقا

# هدف کلی فصل

آشنایی باویژگیهای محیط خارجی سازمانهای افریقاونیزبررسی پنج سیستم داخلی مدیریت درسازمانهای آفریقا،شامل فلسفه مدیریت،فرایندسازمانی،ساختارسازمانی،رهبری ومدیریت،انگیزش ومدیریت منابع انسانی.

# محیط فرهنگی:

قاره آفریقاازتنوع فرهنگی برخورداراست. علی رغم صدهاسال نفوذ پرقدرت فرهنگی خارجیان،هنوزمحیط فرهنگی آن باسایرنقاط جهان تفاوتهای عمده دارد.

# فردگرایی دربرابرجمع گرایی:

اکثر گروههای فرهنگی آفریقابه دلیل گستردگی بافت خانوادگی که ویژگی اکثرجوامع آفریقایی است ازجمع گرایی امتیازبالایی اخذکنند

# فاصله قدرت:

مطالعات هاف استدگویای این واقعیت است که به طورکلی جوامع درتخصیص منابع معیارهای متفاوتی رابه کارمی برند،درنتیجه به نابرابری افراددرجامعه ازلحاظ قدرت وثروت دامن می‌زنند. هاف استددریافت فیلی پین،هندومکزیک ازاین بعدفرهنگی امتیازبالایی می‌گیرند. درآفریقافاصله طبقاتی بسیاری دیده می‌شود. هاف استدمعتقداست جوامعی که فاصله قدرت درآنهازیاداست عقیده دارند:"راه تغییرنظام اجتماعی برکنارکردن کسانی است که برمستدقدرت تکیه زده اند. "همچنین،اعتقادبه فاصله قدرت زیادبی میلی واکراه مدیران عالی به سپردن قدرت به سطوح پایین ونیزعدم تمایل آنهابه قبول مشارکت رانشان می‌دهد.

# پرهیزازعدم اطمینان:

بررسیهای هاف استد نشان می‌دهدکه جوامعی مانندژاپن،یونان وپرتغال که دارای فرهنگ قوی پرهیزازعدم اطمینان اندتلاش می‌کننداضطراب خودرادرباره آینده بایک سری قوانین دقیق کاهش دهند،درواقع احساس امنیت خودراافزایش دهندونهادینه کنند.

# مردسالاری دربرابرزن سالاری:

هاف استدمعتقداست که ژاپنواطریش ازلحاظ مردسالاری ودانمارک وسوئدازلحاظ زن سالاری امتیازبالایی می‌گیرند. به نظرنویسنده امتیازبیشترکشورهای افریقایی نیزنزدیک به دانمارک وسوئداست تاژاپن واطریش.

# نظام‌های سازمان ومدیریت:

حال پنج نظام داخلی مدیریت رابررسی می‌کنیم: 1. فلسفه مدیریت وفرایندهای سازمانی 2. ساختارسازمانی 3. رهبری ومدیریت 4. انگیزش 5. مدیریت منابع انسانی.

# فلسفه مدیریت وفرایندهای سازمانی:

فلسفه مدیریت درآفریقاشبیه اصول کلاسیک مدیریت است. میان مدیریت وکارکنان تمایزآشکاری ازلحاظ مدیریت دیده می‌شود. مدیریت دارای قدرت،اختیاروابزارتشویق وتنبیه برای کنترل کارکنان است. ازکارکنان انتظارمی رودازدستورات مدیریت اطاعت کنند. درنتیجه سازمانهاسلسله مراتبی وبسیاردیوانسالارانه اند،ارتباطات یک طرفه وازبالابه پایین است.

# ساختارسازمانی:

سازمان‌های آفریقایی براساس نوع، اندازه و مالکیت متفاوت هستند. سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی عمدتاً بزرگ، سلسله مراتبی، ماشینی، بسیاررسمی وشدیداً متمرکزاند. سازمان‌های کوچک بومی اکثراً غیررسمی، غیرسلسله مراتبی، مسطح و غیرتشریفاتی اند. و به صورت متمرکز سازمان یافته اند.

# رهبری ومدیریت:

رهبری ومدیریت آفریقاازلحاظ کیفی باکمبودهای شدیدی مواجه است. شیوه‌های جاری مدیریت که باآنهارهبررسمی براهم مسایل،قدرت تردیدناپذیری داردازنیروی هدایت کافی برای توسعه مدیریت وتحقق رهبری نوین برخوردارنیست. استعدادهای کارآفرین،خلاق وعلاقمندبه پیشرفت نیزبه دلیل وجود نظام اداری دیوانسالارانه،ریسک ناپذیر،ومبتنی براطاعت مطلقسرکوب وپایمال می‌شوند.

رهبری ومدیریت به سه وظیفه اصلی ومتفاوت ازیکدیگراحتیاج داردآن وظایف کدامند؟ جواب:1. مدیریت موثرمیان سازمان ومحیط برای تبادل مداوم منابع مهم واساسی همراه باپشتیبانی سیاسی. 2. مدیریت قوی واستفاده مطلوب ازاین منابع برای دستیابی به اهداف ومقاصدسازمان. 3. ایجادوتوسعه کارگروهی وپاداش دهی مناسب به منظورایجاداحساس مسئولیت مشترک درمیان اعضا.

# انگیزش:

مطالعات انجام شده درآفریقانشان می‌دهدکه منابع انگیزشی درسطوح سازمانی وگروههای نژادی متفاوت است. برای کارگران سطوح پایین هنوزبسیاری ازنیازهای ابتدایی واصلی انگیزه سازاست. درپژوهشی که درزامبیابین341نفرکارکنان مشاغل مختلف انجام شدشش عاملی که درایجادانگیزه درکارکنان اثرتعیین کننده داشت به ترتیب زیرمشخص شدند: 1. ماهیت کار 2. رشدوپیشرفت 3. تامین مالی وفیزیکی 4. ارتباطات بادیگران 5. رعایت انصاف وبی طرفی/عدم رعایت انصاف درعملکردهای سازمانی 6. مشکلات شخصی

# مدیریت منابع انسانی:

طبق یکی ازگزارشهای بانک جهانی،کمبودمهارت وتجربه افراد،برای تقویت بخشهای دولتی وخصوصی،همواره مانع عمده ای درروندتوسعه اقتصادی آفریقاوهمچنین بزرگترین مشکل منابع انسانی است. اغلب میان تحصیل،دانش وتجربه افرادوتقاضابرای مشاغل نوعی عدم ارتباط وهمبستگی وجوددارد،این مشکلات ازعوامل متعددی ناشی می‌شوند،ازجمله:تعلیم وتحصیلات نامتناسب بانیازهای بازارکار،روشهای ناشایست استخدام،گزینش(انتخاب)،جایگزینی،کارمندگیری،مدیریت وسرپرستی ضعیف،فقدان کارراهه‌های شغلی،ناکارایی وازکارافتادگی کارکنان ودخالتهای برون سازمانی مانندمداخله‌های سیاسی.

### فصل هشتم

### نتایج بررسی تطبیقی درکشورهای آمریکا،ژاپن،چین ومنطفه آفریقا

# هدف کلی فصل

دستیابی به چارچوب کلی ونظری ازتحلیل تطبیقی درکشورهای آمریکا،ژاپن وچین ومنطقه آفریقابرای تدوین راهبردکسب وکاربین المللی.

# دیدگاهی کلی ازبررسی تطبیقی کشورها:

طبق بررسیهای به عمل آمده پژوهشگران این کشورهامحیط خارجی سازمان هاراازلحاظفرهنگی،سیاسی،اجتماعی،اقتصادی،زیرساخت حقوقی(قانونی)ودرسطح سازمان مدیریت،فلسفه،دیدگاهها،ساختارها،فرآیندهاوشیوه‌های مدیریت بررسی کرده اند. پس این پژوهش درچارچوب نظام بازبوده است.

# مراحل پژوهش:

برای انجام این پژوهش چندمرحله ای،بعدازاینکه کشورهاازلحاظ موضوعات موردنظر موردتجزیه وتحلیل قرارگرفتندازموضوعات موردنظرفهرستی تهیه ومجموعه بررسیهادرفهرستی تلفیق می‌شوندتاموضوعات مشترک مشخص شوند. بعدازاین مرحله کشورهای فوق به منظورتعیین شباهتهاواختلافات تجزیه وتحلیل ومقایسه شده اندودرپایان،نتایجاین تحلیل تطبیقی درجداول مجزامنعکس می‌شوند.

جدول 8-1محیط فرهنگی رابرحسب ابعادچهارگانه فرهنگی هاف استدوسایرعوامل یگانه وانحصاری خلاصه می‌کند. همان طورکه ملاحظه می‌کنیدژاپن باسایرکشورهاومناطق تفاوتهای بارزی دارد.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| منطقه/کشور | ابعادفرهنگی هاف استد | | | | | | | | |
|  | | | | | | | |  |
| فردگرایی/  جمع گرایی |  | فاصله قدرت |  | اجتناب ازعدم |  | مردسالاری/زن سالاری |  | سایرابعاد |
|  |  |  |  |  | اطمینان |  |  |  |  |
| آمریکای شمالی | فردگرایی |  | کم |  | متوسط |  | مردسالاری |  | \_\_\_\_\_\_\_\_ |
| ژاپن | جمع گرایی |  | زیادوکم |  | زیاد |  | مردسالاری\_زن سالاری |  | وابستگی دوطرفه،اقتدارمورداحترام استامامافوق بایدصمیمی باشد |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| چین | جمع گرایی |  | کم |  | کم |  | مردسالاری |  | تاکیدبرسنتمارکسیسم،لنینیسم وتفکرمائوتستونگ |
| آفریقا | جمع گرایی |  | زیاد |  | زیاد |  | زن سالاری |  | سنتهای استعماری،  رسوم قبیله ای |

**جدول8-2** خلاصه ای ازجنبه‌های بارزوچشمگیر محیط سیاسی- اجتماعی مناطق موردبحث مارانشان می‌دهد. گرچه درابعادفرهنگی شباهتهایی موجوداست،امادرحوزه اجتماعی – سیاسی شباهتهااندک است. تعداد احزاب سیاسی، رابطه دولت وبخش خصوصی و سرشت بخش‌های عمومی وخصوصی درکشورهاومناطق موردبررسی بایکدیگرتفاوت دارد.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ابعاد | منطقه/کشور | | | |
| آمریکای شمالی | ژاپن | چین | آفریقا |
| احزاب سیاسی | دوحزب سیاسی | حاکمیت یک حزب سیاسی | حزب سیاسی واحد | چندحزبی تحت سلطه ایدئولوژی ووابستگی قبیله ای |
| بخش خصوصی/دولتی | جداومستقل ازیکدیگر | ارتباط نزدیک دارند | سرمایه داری دولتی حاکم است | سرمایه داری دولتی بامالکیت بومی همزیستی دارد. |
| ارتباط میان دولت/بخش خصوصی | مستقل ازیکدیگرند. بخش خصوصی گاهی بردولت نفوذداردودولت باقوانین دربخش خصوصی دخالت می‌کند. | دولت وبخش خصوصی درهم تنیده اند. بخش خصوصی کاملاًدرفرایندهای سیاسی درگیراست. | هرکارخانه یک کمیته حزب ویک کمیته کاری دارد. ایدئولوژی به سلطه برنوآوری گرایش دارد. | بازرگانی ازخط مشی گذاران ومجریان برنامه هاتشکیل شده. سیاست برمحیط خارجی حاکم است. |
| برنامه ریزی مرکزی | وجودندارد | دولت رهنمودهای اداری رابه عهده دارد. | متمرکزوتحت حاکمیت ایدئولوژی حزب کمونیست است. | متمرکزاست |
| سایرموارد | سیاست خارجی ودفاعی برای نفوذدرحوزه تجارت به کارمی رود. | رهبران دولتی وبخش خصوصی موقعیتهای خودرامعاوضه می‌کنند. نیازهای اجتماعی اهمیت زیادی دارند. شرکتهای تجاری موجدوحدت بین دولت وبخش خصوصی اند. | دیکتاتوری پرولتاریا،مرکزیت دموکراتیک،دموکراسی سوسیالیستی،تمدن معنوی سوسیالیستی،وجودانگیزه‌های نوآوری | دموکراسی قبیله ای حاکم است. گروههای مداخله گرونفوذی عبارتنداز: روسای قبایل،نظامیان،دانشجویان،زنان واحزاب سیاسی. |

فلسفه وجهت‌گیری مدیریت:

در **جدول 8-3** فلسفه وجهت‌گیری مدیریت این چهارکشورخلاصه شده است. درآفریقافلسفه مدیریت نمونه بارزی ازنظریهxمک گرگوراست که برمبنای آن ازقدرت واختیاردراداره کارکنان استفاده می‌شود. سبک مدیریت تحکم آمیزوآمرانه است. بین مدیریت وکارکنان تولیدتمایزآشکاری دیده می‌شود. صلاحیت تصمیم‌گیری درمدیران خلاصه می‌شودکه ازمیان نخبگان هستند. برمنافع مدیران حداکثرکنترل تاکیدمی شود. افق زمانی تصمیم‌گیری کوتاه مدت است. کارکنان آفریقایی حس وفاداری کمی دارندوازنوآوری وریسک پذیری بیزارند.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ابعاد | منطقه/کشور | | | |
| آمریکای شمالی | ژاپن | چین | آفریقا |
| نظریهyیاx | اغلب نظریهx | نظریهy | ---- | حاکمیت نظریهx |
| روش مدیریت | گرایش به شیوه مشارکتی | مشارکتی | مشارکت اجباری | تحکم آمیز |
| اختیارتصمیم گیری | مدیران اختیارتصمیم‌گیری دارند | مدیربه تنهایی حق تصمیم‌گیری ندارد | مشارکت کارکنان اهمیت دارد | مدیران تصمیم می‌گیرند. |
| تاکیدبر | منطقی بودن،مصلحت گرایی | جمع گرایی | جمع گرایی | منافع مدیر |
| فاصله میان مدیروکارکنان تولید | تمایزآشکار | تمایزآشکارنیست | ---- | تمایزآشکار |
| جهت‌گیری مدیریتی | به سمت منافع مالکان است. | مدیران مراقب زیردستان اند | منافع حزب وکارگران اهمیت دارد. | مدیران وضع موجودرادوست دارند. |
| افق زمانی کوتاه مدت درمقابل بلندمدت | کوتاه مدت | بلندمدت | کوتاه مدت | کوتاه مدت |
| موارددیگر | تطبیق باگرایشات جدیددرنظریه‌های مدیریت | ---- | مدیران بایدصلاحیت سیاسی وفنی داشته باشند،همکاری مسالمت آمیز | وفاداری کم،بدعت گذاری درریسک پاداش ندارد،شرح وظایف شغلهامحدوداست. |

# نتیجه‌گیری ازبررسی تطبیقی کشورها:

ازبررسی تطبیقی کشورهاچه نتایج مهمی استنباط می‌شود؟

1. نتیجه این پژوهش هم اختلاف زیاددرابعادمحیطی ومدیریتی بین سازمانهای کشورهای موردبررسی رانشان می‌دهدوهم شباهتهایی بین آنهارا.

2. به دلیل اختلاف بین کشورها،طرح سازمانی وروشهای مدیریتی بایدمتناسب باموقعیت خاص هرمنطقه یاکشور تنظیم شود.

3. کشورهاومناطق ذکرشده رامي توان براساس ابعادمشترک درپژوهشهاي مديريت تطبيقي آينده ونيزدرتحقق واجراي راهبردمديريت جهاني مي تواند مفيد واقع شود.