

مروری بر نظریه‌های معاصر مدیریت*

نوشته سیروس تهرانی

بخش اول

کل مسئولیت به سه دسته و بین سه گروه بشرح زیر تقسیم گردید:

۱ - سرمایه‌داران (صاحبان صنایع) فقط نگران سرمایه و گسترش آن گردیدند.

۲ - دولت مسئولیت رفع عوارض ناشی از توسعه صنعتی را بعهده گرفت.

۳ - پژوهشگران به حواشی کار پرداخته و نظریه‌های عمومی خود را براساس یافته‌ها، ارزشها و سایر متغیرهای تعیین کننده مطرح کردند.

به عبارت دیگر در حالی که عده‌ای به سود و سرمایه می‌افزودند و عده‌ای اعمال حاکمیت می‌کردند، گروهی هم برای هر چه بهتر شدن وضع این دو گروه و شاید هم با عنایت به نیروی کار به نظریه‌پردازی و ارائه رهنمودها مشغول شدند. گروه سوم را بیشتر افراد دانشگاهی و یا کارشناسان و متخصصین صنایع تشکیل می‌دادند. به همین دلیل

انقلاب صنعتی که عملاً با اختراع ماشین «وات» در اواخر قرن هیجدهم به وقوع پیوست، تحول عظیمی را در ساخت و بافت جامعه بشری بوجود آورد. سرمایه‌داران جدید (صاحبان کارخانه) به جای زمین‌داران سابق (فئودالها) با نظام ارزشی ویژه‌ای که بیشتر متأثر از نظریه‌های عمومی «آدام اسمیت» بود، ظاهر شدند. این گروه که به دنبال سود و بهره‌برداری هر چه بیشتر از نیروی کار اعم از ماشینی و انسانی بودند در همان اوان کار با مسئله‌های گوناگون مدیریت از قبیل چگونگی اداره افراد، حفظ داراییها، پاسخ بموقع به مشتری و تأمین نیازهای بازار، رقابت با رقبا و... روبرو شدند.

افزون بر این انتقال گروه بشمارای از روستاییان به شهرها، گسترش بی‌قواره شهرها و تغییرات اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و بهداشتی نیز خود مسائل جدیدی را بوجود آوردند. به دنبال این تغییرات

* طرح این مقاله توسط دکتر سیروس تهرانی با همکاری منوچهر مستوفی و دکتر میرمسعود تهرانی تهیه و تدوین شده است.

یک مؤسسه تولیدی ارائه می‌دهد. این اصول عبارتند از:

۱ - ایجاد روش واحد برای انجام دادن یک کار (استاندارد کردن شیوه تولید).

۲ - تخصیص افراد به مشاغل براساس مهارت، اشتیاق به یادگیری و توانایی آنان.

۳ - تشویق و ترغیب به کار گروهی و همکاری افراد با یکدیگر و ایجاد محیطی صمیمی.

۴ - دستمزد مساوی برای شغل مساوی.

«تیلور» معتقد بود که با افزایش تولید، سود کارخانه فزونی می‌یابد و به همین دلیل نیز باید همه کسانی که در تولید اضافی نقش داشته‌اند بشعور و به نسبتی برابر از آن منتفع شوند. به عقیده او چنین اعمال و چنین شیوه مدیریتی موجب کاهش تضاد منافع بین کارفرما و کارکنان می‌شود و هر دو گروه برای افزایش درآمد کوشش بیشتری می‌کنند و در نهایت هر دو گروه به خاطر منافع مشترک با هم به تفاهم بیشتری می‌رسند و از این طریق بحرانهای کارگری و تضاد بین کارگر و کارفرما از بین می‌رود. به طور کلی برخورد «تیلور» با مدیریت صرفاً جنبه اقتصادی و مادی دارد و از نظر او پاداش مادی تنها محرک افراد برای کار بیشتر است.

در نوشته‌های «تیلور» و «گیلبرت» برای اولین بار با شیوه‌های نوینی در مطالعه کار و سنجش کار آشنا می‌شویم. هر دو متفکر معتقد بودند که براساس مطالعه

نظریه‌های کاربردی و تئوریهای عمومی را غالباً این گروه سوم ارائه داده‌اند. در این بخش برای آشنایی با نظریه‌ها و تئوریهای ارائه شده در قرن اخیر به طور اختصار به شرح عملکرد گروه سوم می‌پردازیم.

در اوایل قرن بیستم مکتب جدیدی در آمریکا بوجود آمد که به نام «مدیریت علمی» شناخته شد. کانون توجه این مکتب بیشتر به دو زمینه زیر مربوط می‌گردد:

۱ - جامعه چگونه می‌تواند سطح بهره‌وری (راندمان) صنعتی را افزایش دهد؟

۲ - وسیله و شیوه انگیزشی کارکنان بیشتر تابع چه عواملی است؟

پیروان مکتب «مدیریت علمی» این دو عامل را به هم مربوط می‌شمردند و پاسخ درست به آنها را از ضروریات اداره سودمند مؤسسه می‌دانستند. از جمله نظریه پردازان این مکتب که شهرتی ویژه دارد «فردریک تیلور»^۱ است که نظریه او بعداً توسط خانم و آقای «گیلبرت»^۲ و «گانت»^۳ تکمیل شد و توسعه یافت. نظریه این گروه بیشتر متوجه مطالعه فراگرد تولید و افزایش تولید بود و روشهای متعددی در چگونگی تجزیه و تحلیل کار ارائه می‌داده‌اند. با به کار بستن نظریه آنها می‌توان حرکات تکراری و یا کارهای زاید را حذف و کارایی را به طور کلی افزایش داد. «تیلور» در این رابطه علاوه بر شیوه‌های سنجش کار، اصول چهارگانه‌ای را نیز برای اداره

1 - Frederick W. Taylor, **Scientific Management** (New York: Harper and Row, Publishers Inc., 1947).

2 - Frank B. Gilbreth, **Primer of Scientific Management**, (New York: D. Van Nostrand Co., Inc., 1912). Frank B. Gilbreth, **Motion Study**, (New York: Mc Graw - Hill Book Company, 1911).

3 - Henry Laurence, Gantt, **Work, Wages and profits**. (New York: The Engineering Magazine Co., 1910).

- کار می‌توان «استاندارد» تولید یک کارگر را تعیین و آن را به عنوان حداقل تولید به ازاء دستمزد مشخصی پذیرفت. سپس با به کار گرفتن سیستمهای مزایای افزایش تولید، کارگران را به تولید بیشتر از استاندارد ترغیب کرد.
- ذکر این نکته در اینجا ضروری است که روشهای ارائه شده «تیلور» در چند مؤسسه که او کار می‌کرده، از جمله در یکی از معادن ذغال سنگ، اثرات مطلوب و مسفیدی نشان داد و به همین دلیل بسیاری تصور کردند که کلید اصلی مسائل مدیریت بدست آمده است. از آنجایی که در این نظریه برای اولین بار شیوه‌های محاسباتی در تولید ارائه گردید و عدد و رقم مطرح شد، نام این نظریه را «مدیریت علمی» گذاشتند و امروزه نیز به همین نام شناخته می‌شود. یادآوری می‌شود که شیوه‌های محاسباتی ارائه شده توسط «تیلور» امروزه تکمیل و گسترش یافته و روشهای نوینی جایگزین آنها شده است که به عنوان نمونه می‌توان از اندازه‌گیری متد و زمان M.T.M. = METHOD TIME MEASUREMENT نام برد.
- بعد از «تیلور» «هنری فایول»^۴ را می‌توان نام برد که در زمینه مدیریت اصول چهارده‌گانه‌ای را بشرح زیر مطرح می‌کند:
- ۱ - اصل تقسیم کار براساس تخصص.
 - ۲ - اصل تفویض اختیارات متناسب با مسئولیت.
 - ۳ - اصل انضباط یا اصل اطاعت و احترام به مافوق.
 - ۴ - اصل وحدت فرماندهی.
 - ۵ - اصل وحدت هدف.
- ۶ - اصل رجحان منافع عمومی بر منافع فردی.
 - ۷ - اصل تشویق مادی.
 - ۸ - اصل تمرکز.
 - ۹ - اصل سلسله مراتب اداری.
 - ۱۰ - اصل نظم سازمانی.
 - ۱۱ - اصل انصاف و عدالت.
 - ۱۲ - اصل ایمنی شغلی و ثبات اشتغال در جامعه.
 - ۱۳ - اصل ایجاد فرصتهای مناسب برای ابداع و ابتکار.
 - ۱۴ - اصل ایجاد فضا و روحیه همکاری جمعی و گروهی.
- «فایول» همراه با این چهارده اصل، پنج وظیفه اساسی را نیز برای مدیریت در نظر می‌گیرد. این پنج وظیفه عبارتند از:
- ۱ - برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی.
 - ۲ - سازماندهی.
 - ۳ - وحدت فرماندهی.
 - ۴ - هماهنگی.
 - ۵ - بازرسی و کنترل.
- به طور کلی با بررسی نظریه‌های «فایول» به این نتیجه می‌رسیم که او برخلاف «تیلور» که بیشتر به مسائل تولید و راندمان توجه می‌کرد به مسائل عمومی مدیریت پرداخته و رهنمودهای کلی خود را بیشتر به چگونگی اداره یک مؤسسه معطوف کرده است.
- در شرایطی که عده‌ای متوجه تولید و مسائل تولید و عده‌ای دیگر متوجه مسائل سازماندهی و اداره افراد در زیر یک پوشش صنعتی بودند، جامعه‌شناسانی هم پیدا شدند که به عوارض ناشی از تحول صنعتی پرداختند و بیشتر نگران جامعه انسانی، نیروی کار و

4 - Henri Fayol, *General and Industrial Management* (London, Sir Isaac Pitman & Sons, 1949).

شرایط زیستی کارکنان شدند.

فرضیهٔ دوگانگی ارزشها از طرف «تونیس»^۵ جامعه‌شناس آلمانی برای اولین بار مطرح شد. «تونیس» نیمرخ رفتاری دو گروه متفاوت؛ یکی به عنوان گروه سنتی (Gemeinschaft) و دیگری به عنوان گروه مدرن (Gesellschaft) را به صورت ارزشهای انتزاعی در دو انتهای یک پیوستار ارائه داد و معتقد بود که هر یک از این دو گروه که در دو انتهای پیوستار نظام ارزشی قرار می‌گیرند، نمایندهٔ شیوه رفتاری، توقعات مادی، انتظارات اجتماعی، سیاسی و اقتصادی ویژه‌ای هستند و جامعه در حال تحول آلمان شدیداً در معرض این تضاد ارزشها قرار گرفته است و ناگزیر باید چاره‌ای برای نزدیکی این دو گروه از هر نظر جستجو کند تا از عواقب وخیم ناشی از این برخورد مصون بماند.

«دورکهایم» هم تقریباً در همان زمان نظریه‌ای مشابه «تونیس» ارائه می‌دهد با این تفاوت که او جوامع را به دو دسته ساده و مدرن تقسیم می‌کند و معتقد است که افراد در هر یک از این دو قطب، رفتاری متفاوت از هم دارند.^۶ «ماکس وبر» نیز به همین ترتیب به دوگانگی ارزشها اشاره می‌کند، گرچه بیشتر جامعه غربی را مورد توجه قرار می‌دهد و نیمرخ عمومی از همین جامعه را در کتاب «ایمان پروتستان و روح سرمایه‌داری»^۷ منعکس می‌سازد.

«ماکس وبر» علاوه بر مطالعات اجتماعی به مطالعه شیوه اداره مؤسسات بزرگ پرداخت و در این زمینه نظریه‌ای مطرح کرد که بدون تردید می‌توان او را یکی از متفکرین اولیه مدیریت نوین دانست. نظریه‌های «وبر» بیشتر معطوف به نظامهای بزرگ سازمانی است و بر همین مبنا نظریه عمومی دیوان سالاری (Bureaucracy) را برای چگونگی اداره آنها ارائه می‌دهد.^۸

«وبر» کاربرد تئوری دیوان‌سالاری را برای نظامهایی که دارای ویژگیهای عمومی به شرح زیر هستند، توصیه می‌کند:

- ۱ - مؤسسه از تعداد زیادی از افراد تشکیل شده باشد.
 - ۲ - اکثریت افراد شاغل نیاز به مهارت اندک برای انجام دادن کار داشته باشند.
 - ۳ - فراگرد کار به طور کلی ساده و یادگیری آن به سهولت امکان‌پذیر باشد.
 - ۴ - محصول با برون داد یا عملکرد مؤسسه ساده باشد.
- «وبر» معتقد بود که سازمانها و مؤسساتی را که چنین خصوصیتی دارند، باید با قوانین، مقررات و آئین‌نامه‌هایی مشخص اداره کرد و حدود وظایف و اختیارات افراد را از پیش در چارچوبی معین تعیین نمود.

5 - Ferdinand Tonnies, *Gemeinschaft und Gesellschaft*. (1887).

6 - Emile Durkheim, *The Division of Labour in Society*. (1893).

7 - Max Weber, *Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism* (London: Allen and Urwin Ltd., 1930).

8 - Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organization*, Translated by A.M. Henderson and Talcott Parsons (Glencoe Illinois: The Free Press, 1947).

است. پس آنچه را که از «وبر» می‌آموزیم عملاً بازتابی است از تفکر پروسی اواخر قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم.

در دهه ۱۹۳۰ مطالعات «التون مایو»^۹ و همکارش «روتلیس برگر»^{۱۰} در کارخانه‌های «وسترن الکتریک»^{۱۱} آمریکا پیش فرضهای مکانیکی و مادی «تیلور» و نظریه مدیریت دیوانی «وبر» را مورد سؤال قرار می‌دهد. پژوهش گروه «مایو» نشان داد که به مسئله «عامل انسانی کار» نمی‌توان ساده نگریست و تشویقهای مادی و رفتار دیوانی برای ایجاد روحیه تعهد، وفاداری، سازندگی و تولید بیشتر کافی نیست و متغیرهای تعیین کننده دیگری وجود دارد که باید در شناخت آنها کوشید. نتایج حاصل از یافته‌های این پژوهش، مکتب جدیدی را در مدیریت مطرح کرد که «مکتب روابط انسانی» نامیده شد.

ذکر این نکته در این جا ضروری است که پیدایش مکتب روابط انسانی و توجه به مسائل عاطفی افراد در شرایطی در آمریکا مطرح شد که کشور آمریکا با بحران اقتصادی و فاجعه بزرگ اجتماعی در دهه ۱۹۳۰ روبرو بود. بدیهی است در چنین شرایطی نیازهای اولیه، خصوصاً توجه به بحرانهای عاطفی و احساسی در اولویت قرار می‌گیرند. از این رو جای تعجب نیست که پژوهشگران کارخانه وسترن الکتریک به چنین نتایجی رسیده باشند.

به دنبال فرضیه «مایو» درباره روابط انسانی نظریه

امروزه قبول می‌کند که «وبر» بیشتر تحت تأثیر سازمانهای نظامی جامعه پروس قرار داشته و از آن متأثر شده و همین نظم را برای مؤسسات غیرنظامی تبیین و توصیه کرده است. به طور کلی «ماکس وبر» با توجه به نظام مورد نظرش پنج اصل را در مدیریت به شرح زیر معرفی می‌کند و رعایت آنها را ضروری می‌شمارد:

- ۱ - اصل تقسیم کار فونکسیونل.
 - ۲ - اصل تمرکز اختیارات.
 - ۳ - اصل اعمال ضوابط به جای روابط.
 - ۴ - اصل تدوین آئین‌نامه، مقررات و قوانین برای کلیه امور.
 - ۵ - اصل ثبت و ضبط کلیه اعمال و اقدامات و عملیات (ثبت اطلاعات).
- «وبر» در سازمانها جایی را برای روابط انسانی و عاطفی در نظر نمی‌گرفت و معتقد بود که «غیر شخصی شدن نظام اداری است که مورد نظر ماست. زیرا کارمند وظیفه‌ای را بدون هیچگونه عشق و اشتیاق انجام می‌دهد و مطابق مقررات با آن سر و کار پیدا می‌کند». شکی نیست که این نظریه با فرهنگ بومی «وبر» سازگار بوده و تناقضی با انضباط پروسی نداشته زیرا اصولاً پروسی‌ها افرادی منضبط بودند و جامعه پروسی قبل از صنعتی شدن صاحب سازمانهای بزرگ نظامی بوده که در آنها اصول انضباط، سلسله مراتب، وحدت فرماندهی و... به شدت اعمال می‌شده

9 - Robert K. Merton et al. (eds), *Reader in Bureaucracy* (Glencoe, Illinois; The Free Press 1952).

10 - George Elton May, *The Social Problems of Industrial Civilization*, (Boston: Division of Research, Harvard Business School).

11 - F.J. Roethlisberger and William J. Dickson, *Management and the Worker*, (Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1939).

12 - Western Electric

- دیگری از طرف «لیکرت»^{۱۳} و «کریس آرگیرس»^{۱۴} و «وارن بنیس»^{۱۵} مطرح شد که به نام مکتب انسان‌گرایی صنعتی (Industrial Humanist) شناخته شد. پیروان این فرضیه به دنبال تغییر بنیادی در تفکر مدیریت و نظریه‌های ارائه شده پیشینیان بودند. «بنیس» عملاً نظریه بوروکراسی «وبر» را رد می‌کند و فرضیه‌های او را به زیر سؤال می‌برد. گروه اخیر مهم‌ترین مسئله مدیریت را شناخت شیوه‌های صحیح و استقرار روابط شایسته برای اداره افراد دانسته و رضایت شغلی، آزادی عمل بیشتر، مشارکت در کارها، روابط عاطفی، مطرح شدن، مؤثر بودن، نقش داشتن فرد و عواملی از این قبیل را مورد نظر قرار داده است. از مجموعه مطالعات این گروه شیوه‌های کاربردی «آموزش حساسیت» (Sensitivity Training) و «تغییر برنامه‌ریزی شده» (Planned Change) و «توسعه سازمانی» (Organization Development) به وجود آمد که امروزه از آنها در مطالعات و آموزش رفتار سازمانی استفاده می‌شود.
- بعد از جنگ جهانی دوم مکاتب مدیریت شعب متعدد یافت و با پیشرفتهایی که در زمینه تکنولوژی تولید، تکنولوژی ارتباطات و صنعت محاسبات الکترونیکی به وجود آمد، علم مدیریت نیز تکامل پیدا کرد و حل مسائل مدیریت که در زمانی از طریق محاسبه غیرممکن می‌نمود، عملی شد. بدین ترتیب امکان دقت در تصمیم‌گیریها با استفاده از ریاضیات کاربردی افزایش یافت.
- تکنیکهای در دسترس:
- به طور کلی، امروزه تمرکز مستفکرین مدیریت در کشورهای صنعتی بیشتر معطوف به زمینه‌هایی به شرح زیر است:
- ۱ - بهره‌برداری از تکنیکهای کمی در طراحی مدل‌های تصمیم‌گیری مدیریت و استفاده از ریاضیات کاربردی برای حل مسائل مدیریت. در این زمینه می‌توان از تکنیکهای توسعه یسافته در مکتب تحقیق عملیات (Operation Research) از قبیل تکنیکهای برنامه‌ریزی خطی^{۱۶} مدل‌های کنترل موجودی (Inventory Control Model)، سیستم دینامیک،^{۱۷} شبکه برنامه‌ریزی و غیره نام برد.
 - ۲ - بهره‌برداری از نظریه‌های جامعه‌شناسی، روابط اجتماعی و انسانی در زمینه مدیریت با هدف به حداکثر رساندن رضایت فرد و کاهش تضادهای درون سازمانی. در این زمینه می‌توان از تئوری

13 - Rensis Likert, *New Patterns of Management*, (New York: McGraw Hill Book Company, 1961). Rensis Likert, *The Human Organization: Its Management and Values*, (New York: McGraw Hill Book Company, 1967).

14 - Chris Argyris, *Integrating the Individual and the Organization*, (New York: John W. Ley and Sons Inc., 1964).

15 - Warner G. Bennis, *Changing Organizations* (New York: McGraw Hill Book Co., 1956).

16 - G.B. Dantzig, *Linear Programming and Extensions*, (Princeton University Press, Princeton 1962).

17 - Jay W. Forrester, *The Counter - Intuitive Behavior of Social Systems*, In *System Behavior*, ed. John Beishen and Geoff Petters (London: Open University Press, 1972).

Y و X^{۱۸}، تئوری سازماندهی در نظامهای اجتماعی^{۱۹}، نظریه جامعه سازنده و نقش افراد با انگیزه‌های سازنده در رشد و توسعه ملی^{۲۰}، تئوری شبکه مدیریت^{۲۱}، و تئوری روانشناسی اجتماعی مدیریت^{۲۲} نام برد.

۳ - بهره‌برداری از نظریه عمومی سیستمها در حل مسائل مدیریت.

تعریف این گروه از سیستمها در اینجا «مجموعه‌ای از عناصر متشکله‌ای است که وقتی این عناصر با هم ترکیب شوند، واحد کلی‌ای را بوجود می‌آورند که به دلیل کنش متقابل این عناصر در یکدیگر منجر به پیدایش ویژگیها و کیفیات عملکردهایی می‌شود که در ذات عناصر اولیه وجود نداشته است». این شیوه تفکر معتقد است که در عمق تمام پدیده‌ها یک سلسله اصول و ضوابط وجود دارد که رفتار عمومی سیستمها را تعیین می‌کند و نگرش همه جانبه به کل نظام و تعیین امکانات و محدودیتهای آن از «باید»های شناخت است.

تلفیقی از ریاضیات کاربردی، نمونه‌سازی و مدل‌های بررسی عملیات مکتب اخیر را به صورت جدی در محافل دانشگاهی، تحقیقاتی و سازمانهای بزرگ و کوچک آمریکایی و اروپایی مطرح می‌کند. از پیش‌کسوتان این مکتب می‌توان «راسل اکاف»^{۲۳}، «سایمون»^{۲۴}، «چرچمن»^{۲۵}، «برتالانفی»^{۲۶}، «اشبی»^{۲۷}، و «فارستر»^{۲۸} را نام برد.

با این اشاره کوتاه و گذرا به نظریه‌های مدیریت که بیشتر از اواخر قرن نوزدهم تکوین و در قرن بیستم به صورت جدی در محافل آموزشی، صنعتی و کشوری مطرح شده، خواستیم به چهار نتیجه کلی و اساسی برسیم و توجه به آنها را جلب کنیم:

۱ - کلیه نظریه‌ها و فرضیه‌های مدیریت نوین و صنعتی از تحول تدریجی و تکاملی صنعت در اروپا و آمریکا متأثر شده است.

۲ - این نظریه‌ها از کتاب ثروت ملل «آدام اسمیت»^{۲۹} که زیربنای نظام سرمایه‌داری و نظریه بازار را مطرح می‌کند متأثر شده و از کتاب «ایمان

18 - Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*, (McGraw Hill, 1960).

19 - James March and Herbert Simon, *Organization*, Wiley, 1958.

20 - David Mc Clelland et al, *The Achievement Motive*, (Appleton Century - Crofts 1953).

21 - Robert Blacke and S. Mouton, *The Managerial Grid*, Gulf 1964.

22 - Daniel Katz and Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organization*, (New York: Wiley, 1966).

23 - Russell L. Ackoff, *The Development of Operations Research as a Science*, (Operation Research, IV, June 1956, 265). Russell L. Ackoff, and Patrick Rivett, *A Manager's Guide to Operations Research*, (New York: John Wiley & Sons Inc. 1963).

24 - Herbert A. Simon, *Administrative Behavior: A study of Decision - Making Processes in Administrative Organization* (2nd ed) (New York: The Macmillan Company, 1957).

25 - C. West Churchman, *The System Approach*, (New York: Dell Publishing Co., 1968).

26 - L.V. Bertalanffy, *General System Theory*, (Allen Lane, The Penquin Press, 1968).

27 - W.R. Ashby, *General System Theory and a New Discipline*, (General Systems, 3 (1958a), 1 - 6)

28 - Jay W. Forrester, *The Counter - Intuitive Behavior of Social System*, In *System Behavior*, ed. John Beishen and Geoff Petters, (London: Open University Press, 1972).

29 - Adam Smith, *An inquiry into the nature and cause of the wealth of nation*, (London: A. Strahn and T. Cadell, 1793).

نداریم، معذالک باید به محدوده عملکرد و شرایط اجرایی آنها آگاه باشیم و هشیارانه به استفاده از آنها بپردازیم.

بخش دوم

در این بخش به اختصار نگرشهای متداول در طراحی ساختار سازمانی را مطرح می‌کنیم. آنچه در پی می‌آید، عملاً عصاره نظامهای سازمانی است که تحت نامها و عناوین مختلف و بگونه‌های متفاوت ارائه می‌شوند.

۱- سیستمهای بسته و باز:

از یک دیدگاه کلی سیستمها را^{۳۱} می‌توان به دو گروه تقسیم کرد: سیستمهای بسته و سیستمهای باز. ۱-۱- سیستمهای بسته:

سیستمهای بسته بنا به تعریف دارای مأموریتی مشخص، از پیش تعیین شده و غیر قابل تغییرند. چنین سیستمهایی معمولاً تابع و متأثر از متغیرهای غیر قابل پیش‌بینی نیستند و بر اساس الگوریتم (Algorithm) معینی بدون هیچگونه انحراف از وظایف محوله کار می‌کنند و با توجه به طبیعت ویژه‌ای که دارند، امکان تطبیق با متغیرهای محیطی را ندارند. مشخصه اصلی سیستمهای بسته، «گرایش ذاتی آنها در جهت تعادل

پروتستان و روح سرمایه‌داری» اثر «ماکس وبر»^{۳۰} نشأت گرفته‌اند.

۳- زمینه ارزشی، فرهنگی نظریه‌پردازان (پیام دهندگان) و مخاطبین پیام (مدیران و کارکنان) عموماً یکی است.

۴- نظریه‌های ارائه شده، از نظر فلسفی نگاه به جامعه صنعتی دارند و از نظر طرح روابط انسانی به اروپا و آمریکا و در تحلیل نهایی متأثر از فرهنگ (اروپایی - مسیحی) هستند. موارد مطرح شده در این بخش را بیشتر برای ایجاد آگاهی و تفاهم مشترک و برای ارائه تصویری روشن از آنچه تاکنون در زمینه مدیریت عرضه شده است در اختیار گذاشتیم. بنابراین آنچه را که مادر ایران امروز به عنوان نظریه‌های مدیریت در معرض آن قرار گرفته‌ایم عملاً مربوط می‌شود به نظریات و فرضیه‌هایی که پس از انقلاب صنعتی توسط متفکرین جوامع اروپایی و آمریکایی ارائه شده است. نکته‌ای که توجه به آن از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، این است که نظریه‌های ارائه شده مدیریت از قرن نوزدهم تا به امروز رابطه مستقیم با توسعه تکنولوژی، شیوه‌های تولید، رشد و توسعه اقتصادی، نظام ارزشی و فرهنگ جوامع خود داشته و از آنها ملهم شده است. به نظر ما ضمن آنکه تسلط به یافته‌ها در سایر جوامع و کاربرد به جای آنها در جهت پیشرفت جامعه ضروری است و لزومی برای «اختراع مجدد چرخ»

30 - Max Weber, *Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism* (London: Allen and Urwin Ltd., 1930).

۳۱ - «سیستم عبارتست از مجتمعی از عناصر که با وابستگی متقابل بیکدیگر یک هیئت یا منظومه واحدی را تشکیل می‌دهند.»

ایستا، رکود و توقف است.^{۳۲} به عبارت دیگر «بازده سیستمهای بسته تناسبی با منابع مصروفه ندارد.»^{۳۳} چنانچه بخواهیم نمونه سیستمهای بسته را در نظامهای مکانیکی جستجو کنیم، کلیه ماشین آلات (ماشین پرس، ماشین فرز و غیره) و یا مجموعههای صنعتی (پالایشگاهها، کارخانجات روغن نباتی و غیره) را می توان نام برد. در چنین سیستمهایی، مأموریت از پیش تعیین شده، و رابطه انسان (به عنوان یک متغیر بیرونی با ماشین کاملاً مشخص است. در چنین سیستمهایی بر هر دو عامل (انسان - ماشین) یک سلسله دستورالعملها، قواعد و شیوههای استاندارد حاکم است که فقط در دایره ای محدود و با روابطی مشخص می توانند کار کنند. فراسوی این رابطه محدود و مشخص هیچ حرکتی میسر و یا مجاز نمی باشد.

چگونگی کار با رایانه ها (کامپیوتر) نیز نمونه دیگری از سیستمهای بسته است که عملاً فقط با قواعد، زبان و دستور مشخصی کار می کنند و به دلیل تبعیت از همین قواعد مشخص است که استفاده از رایانه ها را به گونه ای جهانی در آورده است و

برخلاف نظامهای اجتماعی از شرایط ویژه اقلیمی و فرهنگی تبعیت نمی کنند. موشک «حرارت جو» را نیز باید نمونه زیباتری از این گونه سیستمها دانست که قدرت تمیز دوست از دشمن را ندارد و به محض خروج از سکوی پرتاب فقط به دنبال مأموریت از پیش تعیین شده اش (یعنی یافتن منبع حرارت) حرکت می کند.

بنابراین سیستمهای بسته قابلیت اعمال ابتکار، نوآوری، تغییر، تطبیق و تشخیص مصلحت را ندارند و در محدوده دستورالعملهای مشخص و معینی کار می کنند. عملکرد این گونه سیستمها بنابر اصل دوم ترمودینامیک^{۳۴} با افزایش انتروپی^{۳۵} همراه است و بتدریج به سمت بی نظمی، اختلال و نهایتاً نابسامانی هدایت می شوند.

۲- ۱- سیستمهای باز:

سیستمهای باز برخلاف سیستمهای بسته از محیط متاثر می شوند و بر محیط تأثیر می گذارند. به عبارت دیگر سیستمهای باز به طور مستمر در جهت حفظ، بقا، فرازندی، در هر لحظه، با پیرامون خود به تبادل اطلاعات می پردازند و پیوسته خود را به بهترین

32 - Remont Kast and James Rosenzweig, *Organization and Management: a Systems Approach* (New York: McGraw Hill, 1970) P. 119.

برگردان از علی محمد اقتداری - سازمان و مدیریت (تهران - انتشارات دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی ۱۳۵۳) صفحه ۵۱.

33 - Ibid

رجوع شود به علی محمد اقتداری

۳۴ - اصل دوم ترمودینامیک: «هر تحول طبیعی که از حالت تعادلی شروع شده و به حالت تعادلی دیگری خاتمه یابد، همواره در جهتی است که باعث ازدیاد انتروپی سیستم و محیط می شود.»

۳۵ - انتروپی: پدیده ای است که از آن برای تبیین اصل دوم ترمودینامیک استفاده می کنند. به طور کلی انتروپی معیار و اندازه بی نظمی ملکولی در یک سیستم و یا انرژی حرارتی غیر قابل استفاده برای تبدیل انرژی به کار مکانیکی است.

$$\text{انتروپی اطلاعاتی} = - \sum_{i=1}^n p_i \log p_i = \int_{t_1}^{t_2} \frac{dq}{t} \quad \Delta S = S_2 - S_1 = t_2 - t_1 \quad \text{انتروپی ترمودینامیکی}$$

وجهی با آن سازگار می‌کنند. رفتار سیستم‌های باز تابعی است از متغیرهای تعیین‌کننده و غیر قابل پیش‌بینی محیطی و عموماً هدف‌جو و جستجوگر (هوریستیکی) (Heuristic) می‌باشند. نمونه مکانیکی چنین سیستمی را می‌توان در موشک‌های هدایت‌شونده جستجو کرد که حتی پس از خروج از سکوی پرتاب می‌توانند اثرات غیر قابل پیش‌بینی‌ای را که موجب انحراف مسیر و دوری از هدف می‌گردد، تصحیح و با دقت هدف را تعقیب کنند.

سیستم‌های باز به دلیل تبادل اطلاعات با محیط و قابلیت تصحیح و تطبیق، گرایش به ایجاد تعادل پویا با محیط دارند. در این سیستم‌ها تبادل اطلاعات موجب کاهش اتروپی می‌شود و قابلیت تصحیح و تطبیق، از حرکت سیستم به سمت بی‌نظمی، بی‌ثباتی و نابسامانی پیشگیری می‌کند.

۲ - سیستم‌های متمرکز و غیر متمرکز:
از دیدگاهی دیگر سیستم‌ها را به دو گروه تقسیم می‌کنند: سیستم‌های متمرکز و غیر متمرکز.

۱-۲ - سیستم‌های متمرکز:

بنا به تعریف «ماکس وبر» سیستم‌های متمرکز یا دیوانی بر پایه اصول زیر اداره می‌شوند:

۱ - هر سازمانی به حکم قانون ایجاد می‌گردد.

۲ - اختیارات اداری ناشی از مقام است و صلاحیت

و حدود اختیارات هر مقام را قوانین موضوعه و مقررات اداری تعیین می‌کند.

۳ - سازمان اداری بر اساس سلسله مراتب رسمی [اداره می‌شود] و مادون قانوناً ملزم به رعایت دستورهای مافوق است.

۴ - دستورها، اعم از دستورهای کلی به صورت بخشنامه یا دستورهای انفرادی باید کتبی و جامع باشد تا هر کارمندی وظایف خود را به طور صریح و روشن بداند و مجال تعبیر و تفسیری در بین نباشد. مجموعه بخشنامه‌ها و دستورهای اداری به منزله قوانینی است که بر دستگاه حکومت می‌کند.

۵ - اداره تشکیل می‌شود از افرادی که در سازمان بطور ثابت [ماشین] کار می‌کنند بضمیمه لوازم کار و دستورات و مقررات اداری [!]^{۳۶*}

افزون بر این تعریف عمومی از سیستم‌های متمرکز، «وبر» معتقد بود که «غیر شخصی بودن سیستم مورد نظر ماست. زیرا در این گونه سیستم‌ها کارمند [باید] وظیفه‌اش را بدون هیچگونه عشق و اشتیاق انجام دهد و مطابق مقررات با آن برخورد کند»^{۳۷}

بعبارت دیگر در سیستم‌های دیوانی توقع از افراد و نگرش به آنها همانند نگرش به ابزار کار مکانیکی و یا اجزاء یک ماشین است. در چنین سیستم‌هایی افراد به صورت مقادیری ثابت (نه تابعی متغیر) در نظر گرفته

36 - Robert K. Morton (ed) *Reader in Bureaucracy* (Glencue: Free Press. 1952) P.P. 18 - 27.

رجوع شود به علی محمد اقتداری: صفحات ۱۵۰ و ۱۵۱
* [متن داخل علامت از نویسنده است.]

37 - Ibid رجوع شود به همان منبع

شده و از آنها رفتاری مکانیکی و از پیش تعیین شده انتظار می‌رود. بدیهی است سیستمهایی که بر بنیاد چنین نگرشی بوجود می‌آیند، قاعدتاً فاقد هر گونه ابتکار عمل و تصحیح و تطبیق با شرایط متغیر محیطی هستند و معمولاً بر اساس تحمیل کنترلهای مکانیکی کار می‌کنند. هدف چنین نظامهایی ساختن آدمهای مصنوعی، استاندارد، سترون شده، همراه با رفتار صوری و «فرمالیستی» است. نظامهای دیوانی که قدرت عمل، محدوده تصمیم‌گیری و دامنه اختیارات آنها را به قدری خشک - شرح وظائف نه مشخص می‌کنند که تعیین می‌کنند عملاً رفتاری شبیه موجودات می‌تواند صورت گیرد. در این گونه نظامها مقرراتی که در آنها وسیله دستیابی به اهداف بودند خود تبدیل به هدف می‌شوند و همه چیز را تحت الشعاع قرار می‌دهند. امروزه خسرانهای مادی و معنوی ناشی از این شیوه اداره نظامهای اجتماعی در هر دو بلوک سیاسی جهان به صورت جدی آشکار شده و مورد انتقاد قرار گرفته و ضرورت بازنگری به ساختار دیوانی را مطرح ساخته است. آرگریس^{۳۸} در تحقیقاتی که در آمریکا انجام داده به این نتیجه رسیده است که «بین نیازمندیهای فرد در تحقق کامیابی [های او] و خواسته‌های سلسله مراتب اداری تعارض قابل توجهی وجود دارد که در واقع تراژدی سازمان محسوب می‌شود.»^{۳۹} اثرات ناشی از

این تعارض به نظر آرگریس موجب بروز عوارضی از قبیل «بی‌علاقگی نسبت به کار، بی‌اعتنایی و عدم مداخله مثبت و سازنده در امور» در سطوح پائین‌تر، عدم اعتماد، فقدان ابتکار و ناتوانی در قبول نظرات تازه»^{۴۰} خواهد شد.

«شوماخر» نیز می‌گوید: «هیچکس حقیقتاً سازمان دیوان‌سالار بزرگ و متمرکز را خواهان نیست. هیچکس میل ندارد دستورهایی از یک مافوق بگیرد که خود از مافوقی دستور گرفته که او نیز از شخص دیگری دستور می‌گیرد.»^{۴۱} حتی در صورتی که مقررات وضع شده در چارچوب نظام اداری فوق‌العاده انسانی باشد، هیچکس میل ندارد در حاکمیت مقررات یعنی در حاکمیت افرادی باشد که پاسخشان به هر سؤالی چنین خواهد بود: «من مقررات را وضع نکرده‌ام و صرفاً مجری آن هستم.»^{۴۲}

همچنین پژوهشهای انجام شده در ایران نشان می‌دهد که تحمیل سیستمهای متمرکز تقلیدی، به نظامهای اجتماعی کشور، موجب بروز عوارض و نارساییهایی شده است که در اینجا به شرح خلاصه آنها می‌پردازیم.

«احساس بی‌تفاوتی، عدم تعلق و بدبینی، عدم احساس مسئولیت، تنبلی و بی‌توجهی به عامل زمان، تملق و نادرستی، ترس و فقدان اعتماد به نفس، شایعه‌سازی، بی‌علاقگی به خودآموزی و مطالعه،

38 - Chris Argyris.

39 - Chris Argyris, *Integrating the Individual and the Organization* (New York: John Wiley, 1964). P. P. 33 - 35.

40 - Ibid 58 and 110

برگردان: علی محمد اقتداری صفحات ۲۷۱ و ۲۷۲

41 - F. Schumacher, *Small is Beautiful* (London: Sphere Books Ltd., 1974). PP.

است و در نتیجه تفویض اختیار تحت شرایط خاص صورت می‌گیرد.^{۴۵}

نظریه عدم تمرکز نخستین بار توسط «هنری فایل»^{۴۶} به صورت عدم تمرکز تخصصی مطرح گردید. بر اساس قواعد حاکم بر این شیوه نگرش هر سازمانی به بخشهای تخصصی (فونکسیونهای) معینی تقسیم می‌شود و اختیارات اجرایی آن بخش از طرف مدیریت به مسئول مربوط تفویض می‌گردد. بنابراین هر بخش با اختیارات مکسبه به انجام دادن امور می‌پردازد. این شکل از عدم تمرکز در واقع ترکیبی است از تقسیم‌بندی فونکسیونل و تفویض اختیارات به هر یک از فونکسیونها. به عنوان نمونه در نمودار شماره یک به طوری که مشاهده می‌کنید اجزای اساسی یک سازمان به چهار بخش تقسیم می‌شوند و به هر یک از بخشهای چهارگانه اختیارات لازم تخصصی تفویض می‌گردد.

این شیوه عدم تمرکز ضمن داشتن کلیه عوارض نظامهای متمرکز خود به علت تقسیم‌بندی فونکسیونل و تفویض اختیارات به مدیران هر فونکسیون موجب تمرکز قدرت آن فونکسیون می‌شود و بنا به رفتار ذاتی در مقابل حرکتها و نیازهای سایر فونکسیونها به مقاومت می‌پردازد و عملاً موجب تشدید تضادها و

اعتقاد به شانس، عدم توجه و حساسیت به یادگیری مثبت، تورم پرسنل، کاغذ بازی، بیکاری پنهان، ضایعات زیاد، تنزل کیفیت تولید، تولید کمتر از توانایی و...^{۴۲}

بنابراین بنظر می‌رسد هر نظامی که بر اساس سلسله مراتب اداری، تمرکز قدرت در رأس هرم، اشاعه رفتار صوری، تکیه بر آیین‌نامه‌ها و مقررات بی‌روح و خشک و بدون توجه به نقش متغیر تعیین‌کننده انسانی تشکیل شود و به ارزشهای فرهنگی و قابلیت‌های ذاتی انسانها تأکید نگذارد، قادر به دستیابی به مأموریت‌های محوله به نحو مطلوب و مورد انتظار نخواهد بود.^{۴۳}

۲ - سیستمهای غیر متمرکز:

عدم تمرکز بنا به تعریف، «بر اثر تفویض اختیارات تحت شرایط خاصی ایجاد می‌شود و یک امر داخلی است که به موجب آن وظایف خاص مدیریت، برای سرعت عمل و جلوگیری از تأخیر در اجرای عملیات - حسن اداره امور - بین رؤسای ادارات و دوایر سازمان تقسیم می‌شود.»^{۴۴} به عبارت دیگر «عدم تمرکز سازمانی ناظر بر روابط مقامات مرکزی یک سازمان با رؤسای واحدهای داخلی همان سازمان

۴۲ - رجوع شود به گزارش کمیته بررسی نارسائی رفتار سازمانی (سازمان مدیریت صنعتی ۱۳۵۰) و عبدالرحیم خجسته، محمد حسین بنی - اسدی، گزارش تنگناهای توسعه صنایع دولتی ایران (سازمان مدیریت صنعتی ۱۳۵۱).

43 - Cyrus Tehrani, *The Human Factor in National Development: Impact and Change*, (Michigan University, 1977). P. 20.

۴۴ - رجوع: علی محمد اقتداری صفحه ۱۶۶.

۴۵ - همان منبع صفحه ۱۷۱.

46 - Henri Fayol, *General and Industrial Management* (London: Pitman 1949).

محور مدیریت غیر متمرکز →

محور فعالیتها ↑	نوع عدم تمرکز بر حسب تخصص			
	فروش	انبار	تولید	تدارکات
	+	+	+	+
	+	+	+	+
	فعاليتها			
	محصول (۱)			
	محصول (۲)			
	محصول (۳)			

نمودار شماره یک

نظریه عدم تمرکز بر حسب محصول که اصلاح کننده بخشی از معایب نظامهای معمول آن زمان بود از بسیاری جهات نسبت به عدم تمرکز فونکسیونل به راه حل نزدیکتر بوده و دارای تواناییهایی به شرح زیر است:

- انتقال نسبی اختیارات به مدیران تولید کننده محصول مشخص یا خدمات معین.
- ارائه امکانات و ابزار تصمیم گیری به مدیران.
- ایجاد تعادل بین مسئولیت و اختیارات.
- تعیین مرزهای مشخصی برای هر واحد.
- ایجاد فرصت مناسب برای مدیریت عامل یا مدیران سطوح بالا در جهت پرداختن به امور سیاستگذاری، ارشاد، هماهنگی، کنترل و مطالعات استراتژیک تجاری.

تعارضات می گردد. افزون بر این، قدرت نظام را به سلسله زنجیری مرتبط می کند که توانایی ضعیف ترین حلقه زنجیر، عملاً تعیین کننده توانایی کل سیستم می گردد.

در دهه ۱۹۲۰ عدم تمرکز به صورت جدی تر، عملی تر، و مفیدتر توسط «آلفرد اسلون»^{۴۷} یکی از مدیران وقت جنرال موتورز مطرح گردید. بر اساس نظریه «اسلون» فعالیتها بگونه ای سازمان می یابند که برای هر محصول واحد سازمان جداگانه ای در نظر گرفته می شود. این واحدها هر کدام کنترل نسبی کلیه امور را در دست دارند و نسبت به سود و زیان واحد مسئول هستند و بر همین معیار مورد ارزیابی قرار می گیرند. نمودار شماره دو چگونگی این تقسیم بندی را مشخص می سازد.

47 - Ernest Dale, Contribution to Administration by Alfred P. Sloan, Jr., and G. M. Administrative Science Quarterly 1: 30-62 June 1956.

توضیح: بحث در این مقوله به حدی مفصل است که در اینجا صرفاً با اشاره ای مختصر به آن و ارائه تصویری از آنچه هست اکتفا کردیم.

نمودار شماره دو

محور مدیریت غیر متمرکز →

نوع فعالیت	نوع عدم تمرکز بر حسب محصول			
	محصول (۱)	محصول (۲)	محصول (۳)	محصول (۴)
تدارکات	+	+	+	+
تولید	+	+	+	+
انبار	+	+	+	+
فروش	+	+	+	+

↑ محور فعالیتها

تفاوت که در سیستمهای «مدولار»، مأموریت هر مدول مینیاتوری است از مأموریت کل. به عبارت دیگر هر یک از واحدهای سازمان مدولار مشابه واحدهای دیگر آن سازمان است و نهایتاً انتظارات پایانه از هر مدول همان انتظارات پایانه از کل است. بر این اساس هر مدول به صورت غیر متمرکز عمل می‌کند و به طور خودکفا به زندگی خود ادامه می‌دهد. این واحدهای غیر متمرکز و خودکفا در چارچوب ضوابط ساخت مدولار با استفاده از مزایای رقابت سالم درون سازمانی در جهت بهره‌برداری بهینه از امکانات محیطی تلاش می‌کند. رشد، گسترش و یا محدود کردن و کوچک نمودن دامنه فعالیت مؤسسه با افزودن مدول جدید و یا کاهش هر یک از مدولهای موجود با حداقل مقاومت و حداکثر تسهیلات صورت می‌پذیرد.

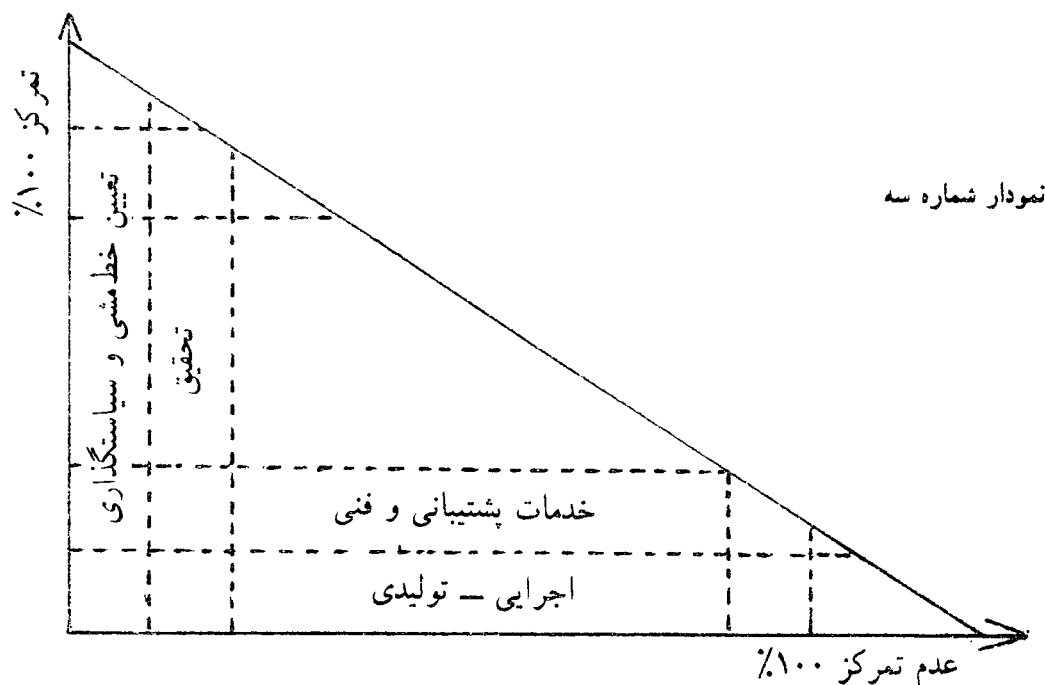
با توجه به تعریف فوق سیستم مدولار دارای مجموعه ویژگیهای یک سیستم غیر متمرکز است با

نوع دیگر عدم تمرکز بر اساس موقعیت جغرافیایی است و شامل مؤسسه‌ای می‌شود که در نقاط مختلف دارای فعالیت می‌باشند. ذکر این نکته ضروری است که در بسیاری از موارد عدم تمرکز جغرافیایی الزاماً با عدم تمرکز سازمانی همراه نیست.

پس به طور کلی عدم تمرکز عبارت است از تقسیم مسئولیتها و تفویض اختیارات به هر یک از بخشهای تخصصی یا تولیدی. تناسب توزیع و چگونگی تفویض اختیارات و امکانات تصمیم‌گیری، میزان و مسورد تمرکز یا عدم تمرکز در هر سازمان را مشخص می‌سازد. نمودار شماره سه مقدار تمرکز و عدم تمرکز را در یک سازمان نشان می‌دهد:

۳ = سیستمهای مدولار (Modular):

نظریه سیستمهای «مدولار» که به دنبال تفکر عدم تمرکز مطرح گردید، عملاً شکل تکامل یافته سیستمهای غیر متمرکز بر حسب محصول است با این



واقعیتی است که امروزه به عنوان عوارض سازمانی با آن روبرو هستیم. به عنوان نمونه به ذکر نتایج حاصل از چند پژوهش در رد نظریه‌های کلاسیک می‌پردازیم:

۱ - در تحقیقاتی که از طرف دانشگاه «استانفورد» آمریکا در کارخانه اتومبیل‌سازی «هوندا» به عمل آمد، مشاهده شد که این کارخانه با تمام عظمتی که دارد به صورت واحدهای کوچک اداره می‌شود. روحیه کارکنان شبیه افرادی است که در کارگاههای «خانوادگی» به صورت اعضای یک فامیل با هم کار می‌کنند. در یکی از شعبه‌های «هوندا» در آمریکا مشاهده شد که با اینکه حقوق افراد آن کارخانه از کارخانه‌های مشابه اتومبیل‌سازی آمریکایی پایین‌تر بوده،

این تفاوت که تقسیم‌بندی سیستم باید به گونه‌ای باشد که هر جزء بتواند خود را به صورت مبنای توری از کل شناسایی کند.

نمونه یافته‌های تجربی:

مجموعه نظریه‌های ارائه شده در زمان خود راهگشای بخشی از مسائل مدیریت بوده و کلیه این کوششها با هدف به حداقل رساندن تعارض درون سازمانی، سایش توان مدیریت و افراد و بهبود شرایط کار انجام گرفته است. پژوهشهای انجام شده در سالهای اخیر توانایی و کارایی سیستمهای سازمانی را - که در صفحات پیشین مطرح شده - به زیر سؤال برده است.^{۴۸} نتایج بدست آمده از آثار شیوه‌های متفاوت مدیریت مؤید این نظر و بیانگر

48 - William Ouchi, *Theory Z*, (New York, Addison Wesley 1981). William Ouchi And Now, *The Post-Industrial Corporation*, (Business Week, March 1986) pp. 60-63.

معدالک به دلیل شرایط و محیط کاری، همه از کارشان راضی بودند. در این مطالعه مشاهده شد که مدیریت «هوندا» به جای استفاده از شیوه‌های متداول طبقه‌بندی مشاغل، کارکنان خط مونتاژ شعبه آمریکای خود را که جمعاً به ۳۲۶۳ نفر می‌رسید کلاً به دو گروه تقسیم کرده است. در حالی که در کارخانه‌های مشابه این کارکنان به ۱۰۰ گروه کاری تقسیم شده بودند.^{۴۹}

۲- در بررسی تطبیقی که از کارخانه‌های آمریکایی و ژاپنی تولید کننده محصول مشابه بعمل آمد، مشاهده شد که بهره‌وری (کارایی یا راندمان) کارگران ژاپنی در فراگرد مشابه تولیدی ۱۵ درصد بیشتر از کارگران آمریکایی است. به طور کلی پنج عامل اساسی در موفقیت ژاپنی‌ها نقش عمده داشته است که این پنج عامل به شرح زیر خلاصه می‌شود:

۱- ۲- تأکید در انتقال اطلاعات و نوآوری از پائین‌ترین سطح به بالا (توضیح: اختلاف سطح در یک هرم سازمانی نیست بلکه در یک نظام و ساختار اتمی است).

۲- ۲- وادار کردن مدیران اداری به عنوان تسهیل کننده امور نه صادر کننده فرمانها و دستورها.

۳- ۲- وادار نمودن مدیران سطوح میانی به عنوان تسریع کننده، شکل دهنده راه حلها، حل کننده مسایل و هماهنگ کننده امور.

۴- ۲- تأکید در رسیدن به تفاهم در حل هر مسئله از طریق توافق.

۵- ۲- توجه به آسایش و رفاه کارکنان و روابط انسانی.

به طور کلی می‌توان گفت که در کارخانه‌های ژاپنی به انسان و تواناییهای بالقوه افراد بیشتر توجه می‌شود، در حالی که در اکثر مؤسسات آمریکایی توجه صرفاً به سود است.

کلاً مشاهده شده است که ژاپنیها با شیوه مدیریتی که اتخاذ کرده‌اند، علاوه بر اینکه روحیه کارکنان را در سطح عالی نگهداشته‌اند به سودی به مراتب بیشتر از مؤسسات مشابه آمریکایی نیز دست یافته‌اند.^{۵۰}

۳- طی بررسیهایی که بعمل آمده عملاً مشاهده شده است که در اکثر صنایع ژاپنی تعریف شغل و شرح مشاغل نه فقط برای سطوح پایین حتی برای مدیران میانی و مدیران ارشد وجود ندارد و اصولاً معتقدند که اگر نظامها را به بخشهای کوچک تقسیم کنیم، نمودار سازمانی برای بخشها ضرورتی پیدا نمیکند.^{۵۱}

49 - Kenneth M. Pierce, *The Honda Way* (Time Magazine No. 35, September 8, 1986) pp. 26-36.

50 - Richard Tanner Johnson and William G. Ouchi, *Made in America (under Japanese Management)*, Harvard Business Review (September - October 1974). pp. 61-69.

51 - William Brown, *Japanese Management: The Cultural Background*, Studies in Japanese Culture 21, Nos. 1/2 (Tokyo: Sophia University, 1965). pp. 47-60.