

# شیوه‌های مدیریت ژاپنی و تأثیر آن بر استراتژی بازرگانی \*

□ ترجمه: دکتر حسین رحمان سرشت  
عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی

## چکیده مقاله

طبیعی است که اگر شیوه‌های صحیح مدیریت مورد استفاده در یک کشور با ویژگی‌های فرهنگی، اجتماعی، و اقتصادی آن متناسب باشد در افزایش بهره‌وری آن کشور اثر قابل توجهی خواهد داشت. بنابراین منظور از ترجمه این مقاله این نیست که خواننده بجای تلاش برای یافتن شیوه‌هایی متناسب با مقتضیات کشورمان به استفاده از شیوه‌های مدیریت ژاپنی دعوت شود بلکه منظور اصلی از ترجمه این مقاله اینست که نشان دهد چگونه ژاپنی‌ها در تبدیل آرمانهای خود به چارچوبهای عملی موفق بوده‌اند. باشد که خوانندگان ژرف‌نگر ضمن مطالعه این گونه مقالات با راههای جدید و شاید مؤثرتری برای تبدیل آرمانهای اسلامی خود به ابرازهای عملی آشنا شوند و در عین حال بالهام گرفتن از آنها، شیوه‌های مدیریت خود را بهبود بخشند.

---

\* Pucrk, Vladimi and Nina Hatvany (1988). " Management Practices in Japan and their Impact on Business Strategy " in Quinn, J.B., A.H. Mintzberg, and R.M. James eds. *The Strategy Process; Concepts, and Cases*; pp. 351 - 63. Englewood Cliffs. N. J. Prentice - Hall.

در این مقاله به چند موضوع اشاره می‌شود. ابتدا ذهنیت انسان‌گرای سازمانهای ژاپنی مورد بحث قرار می‌گیرد و سه استراتژی کلی ایجاد بازار کار داخلی، تبیین فلسفه سازمانی، و ایجاد کردن هماهنگی میان افراد و سازمان تشریح می‌گردد. در مرحله بعد شش روش مدیریت ناشی از استراتژی‌های مذکور توضیح داده می‌شود.

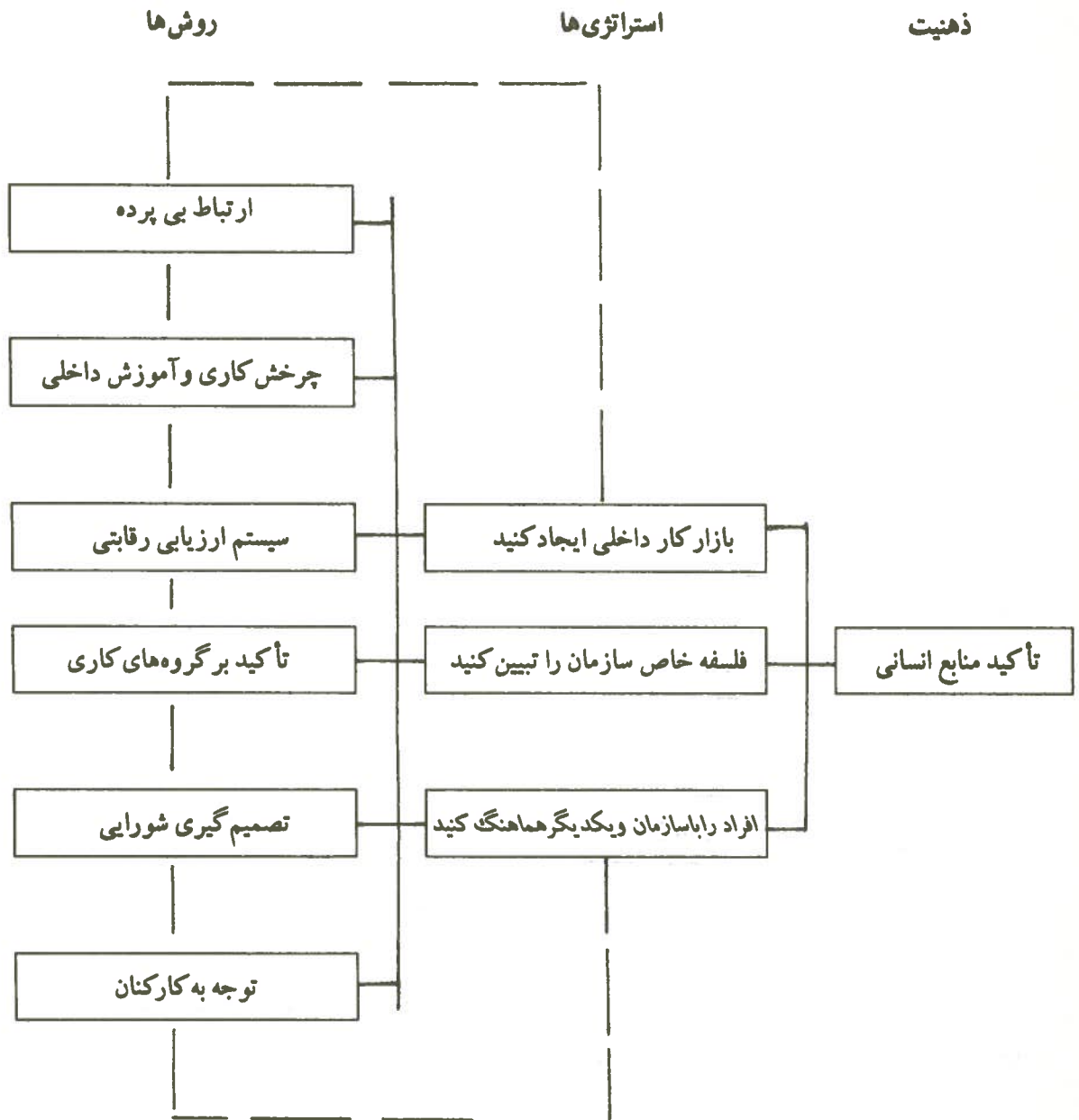
۱- ارتباط بسی‌پرده، ۲- چرخش کاری، ۳- سیستم ارزیابی رقابتی، ۴- تأکید بر گروه‌های کاری، ۵- تصمیم‌گیری شورایی، و ۶- توجه به کارکنان عناوینی بشمار می‌آید که به ترتیب برای روشهای مدیریت شش‌گانه انتخاب شده است. سپس نتایجی که از آن ذهنیت و روشهای مدیریت برای استراتژی‌ها بازرگانی حاصل می‌گردد، مرور می‌شود. اول - روحیه رقابت، دوم - دورنگری، سوم - تأکید بر سهم بازار، چهارم - رشد داخلی یا رشد از درون، و پنجم - نوآوری‌های جسورانه از جمله استراتژی بازرگانی مذکور است.

### ذهنیت سازمانی

همانگ بمانند (روهلن ۱۹۷۴)<sup>۴</sup>. این استراتژی‌های کلی به واسطه شیوه‌های خاص مدیریت ابراز می‌گردد. ارتباط‌های آزادانه مورد تشویق، حمایت و پاداش قرار می‌گیرد. بر افزایش مستمر مهارت‌های کارکنان تأکید می‌شود. به ارتقاء رسمی کارکنان، حداقل در مراحل اولیه کار، اهمیت چندانی داده نمی‌شود. مجموعه‌ای از معیارها برای ارزشیابی کارکنان مورد توجه قرار می‌گیرد. غالباً نتایج حاصله از کارکردهای گروهی معیاری برای ارزشیابی به حساب می‌آید و مساعدت انفرادی کارکنان به امور سازمان چندان مورد اعتنا واقع نمی‌شود. به کارها طوری سازمان داده می‌شود که کارکنان بتوانند با آزادی عمل بسیار زیاد آنها را انجام دهند. قبل از مبادرت به تصمیم‌گیری اطلاعات مورد نیاز برای اخذ آنها در اختیار افراد ذیربط قرار می‌گیرد. مسئولین امور، توجه‌شان را به فرد فرد کارکنان تحت سرپرستی خود به صورتی فعال آشکار می‌نمایند (برای مثال رجوع کنید به روهلن، ۱۹۷۴ و کلارک، ۱۹۷۹)<sup>۵</sup>. نمودار شماره (۱) یسانگر استراتژیهای فوق‌الذکر است و گفتنی است که آن استراتژیها و روشها در مورد گروه کارکنان و مدیران به کار برده می‌شود.

به نظر ما ذهنیت حاکم بر سازمانهای بزرگ ژاپنی با این تلقی که منابع انسانی مهمترین منابع است شکل می‌گیرد. ما ذهنیت را با همان مفهومی که کون (۱۹۷۰)<sup>۱</sup>. آن را تعریف کرده است به کار می‌بریم. کون ذهنیت را مجموعه‌ای از باورها و دیدهای مشترک تعریف می‌کند. تأکید سازمانهای بزرگ ژاپنی بر منابع انسانی در درجه اول مشخصاً نشان می‌دهد که آنها برای بیشترین استفاده از نیروی انسانی به عنوان مهمترین دارائی خود بالاترین اولویت را قائل هستند و در درجه دوم باور ضمنی آنها رادر مورد چگونگی اداره سازمانها بر ملا می‌سازد.

ذهنیت مورد بحث خود را در سه زمینه اصلی مرتبط استراتژیک جلوه گر می‌سازد: اولاً برای جذب نیروی کار با کیفیتی مطلوب و ترغیب کارکنان به ادامه کار در سازمان يك بازار کار داخلی ایجاد می‌کند (پیوسیک - ۱۹۷۹)<sup>۲</sup>. ثانیاً به يك اصل سازمانی که متضمن توجه به نیازهای کارکنان است و بر همکاری و کارجمعی در يك محیط "خاص" تأکید دارد، شکل می‌دهد (اوچی و جیگر ۱۹۷۸)<sup>۳</sup>. ثالثاً به استخدام افرادی که ارزشهای آنان با ارزشهای سازمان سازگاری دارد توجه می‌شود و تلاش بعمل می‌آید تا کارکنان در کلیه مراحل کاری با سازمان



نمودار شماره (۱) - سیستم مدیریت ژاپنی

## استراتژی‌ها

### الف - سازمان به عنوان يك بازارکار داخلی

معمولاً سازمانهای ژاپنی مردان جوان را بلافاصله پس از فراغت از تحصیل از دبیرستان یا دانشگاه استخدام می‌نماید (یوشینو ۱۹۶۸)<sup>۶</sup>. خانم‌ها مشمول سیاست «اشتغال برای تمام طول عمر کاری» نمی‌شوند زیرا عموماً انتظار می‌رود ایشان همزمان با ازدواج از سازمان و بازار کار خارج شوند. موقتی بودن نیروی انسانی متشکل از زنان و کارکنان پاره وقت، نیروی انسانی مورد استفاده کارفرمایان ژاپنی را از انعطاف لازم برای هماهنگی ساختن سازمان خود با شرایط جاری اقتصادی برخوردار می‌سازد، بعلاوه به آنان اجازه می‌دهد اشتغال کارکنان اصلی خود را تا پایان عمر کاری آنان تضمین کنند. گرایش گسترده به واگذاری بخشی از امور سازمانها و کتراتچی‌های فرعی نیز به خاطر حفظ انعطاف پذیری در سازمانها است. در واقع قابلیت انعطاف سازمانهای ژاپنی به آنها اجازه داد تا در دوران رکود اواسط دهه ۱۹۷۰ از اخراج کردن کارکنان دائمی و یا عدم تمدید قراردادهای کاری آنان، مگر در موارد استثنایی، پرهیز کنند (روهلن، ۱۹۷۹).

در مطبوعات اقتصادی اقداماتی این چنین که، بی توجه به شرایط ناشی از عرضه و تقاضای خارجی، از ارزش گذاری و تخصیص نیروی کار بر مبنای مقررات و روالهای داخلی منتج می‌گردد بازارکار داخلی «بکد» نامیده می‌شود (دورینجر و پایور، ۱۹۷۱)<sup>۸</sup>. بازارهای کار داخلی «بکد»ها غالباً در واکنش به کمبود نیروی انسانی دارای مهارتهای خاص به وجود می‌آید. در واقع صنعتی شدن سریع ژاپن در دهه ۱۹۲۰ یعنی زمانی که کارگران ماهر آن کشور کمیاب بودند موجبات شکل‌گیری «بکد»ها را فراهم آورد (تیرا، ۱۹۷۰ و دور، ۱۹۷۳)<sup>۹</sup>. شرکت‌های ناگزیر می‌باید مبالغ زیادی را برای آموزش کارگران ماهر

سرمایه‌گذاری می‌کردند و سپس طبعاً با پرداختن حقوق و دستمزد قابل توجه به کارگران ارشد خود تلاش قابل توجهی را برای ممانعت از رفتن آنان به عمل می‌آوردند.

حفظ يك بازار کار داخلی با ثبات ایجاب می‌کند که کارگران به اندازه کافی در داخل سازمان آموزش بگیرند. طبعاً اتخاذ چنین سیاستی ضرورتی برای آن که شرکت نیاز خود به کارگران واجد شرایط را از بیرون سازمان تأمین کند باقی نمی‌گذارد. اما مهارتهای آموخته شده در حین انجام کار، «خصوصیت کار يك سازمان خاص» را می‌یابد و به این لحاظ کارگری که آن مهارتها را کسب کرده نمی‌تواند ارزش مهارتهای خود را به آن خوبی که در سازمان خود او درک می‌شود در سازمانهای دیگر آشکار سازد و به این ترتیب انگیزه رفتن از يك سازمان به سازمانی دیگر به شدت کاهش پیدا می‌کند (بکر، ۱۹۶۴)<sup>۱۱</sup>.

مدیران آمریکایی معتقدند که با انعطاف پذیر نگهداشتن اندازه نیروی کار می‌توان به تغییرات دوره‌ای که در تقاضا حاصل می‌شود پاسخ داد و این با تضمینی که از نظر امنیت شغلی در يك بازارکار داخلی وجود دارد کاملاً مغایر است. غالباً تصور می‌شود امنیت شغلی نهادی شده، مدیر را از آخرین سلاحی که برای کنترل مرئوسان در اختیار دارد - یعنی ترس از اخراج - محروم می‌سازد.

اما در يك «بکد» راه‌های ظرفیت‌تری نیز برای کنترل کارکنان وجود دارد. مثلاً می‌توان آنان را در محمضه و یا در موقعیتی سخت قرار داد. از این گذشته امنیت شغلی برای سازمان مزایایی نیز دارد. مثلاً یکی از مزایای آن اینست که خصومت کارکنان را نسبت به استفاده از روشهایی که نیاز به نیروی انسانی را می‌کاهد، از بین می‌برد (وجل، ۱۹۷۹). به این ترتیب کارکنان می‌دانند که ممکن است با استفاده از روشهای جدید به کارهای دیگری گمارده شوند ولی اطمینان دارند که کار خود را از دست نمی‌دهند.

يك مزیت دیگر برخورداری از امنیت شغلی به ارتباط

بین سابقه کار و تعهدی که شاغل نسبت به سازمان متبوع خود حس می‌کند مربوط می‌شوند. طبق تجربیات هال (۱۹۷۶) ۱۳ و سالانیک (۱۹۷۴) ۱۴ رابطه سابقه کار طولانی با تعهد کارکنان نسبت به سازمان متبوع خود مثبت است.

#### ب- تبیین فلسفه خاص سازمان

فلسفه‌ای که تبیین شده و تحقق یافته است اهداف، هنجارها و ارزشهای سازمانی را می‌نمایاند و به این ترتیب می‌تواند تبدیل شدن تعهد نسبت به سازمان را به تلاشی سازنده تسهیل کند. می‌دانیم که آشنایی با اهداف به فعالیت‌های فردی جهت می‌دهد، محدوده آزادی عمل را مشخص می‌سازد و انگیزه‌ها را بالا می‌برد (اسکات، ۱۹۶۶) ۱۵. در واقع شماری از سازمانهای آمریکایی نیز سیاست تبیین و انتشار فلسفه سازمانی خود را در پیش گرفته‌اند. چنانچه پتیز (۱۹۷۸) ۱۶ خاطر نشان می‌کند شرح حال بسیاری از مدیران صنایع بیانگر این واقعیت است که ایشان بر معنی‌دار و قابل اجرا ساختن اهداف تأکید می‌کنند. واحدهای پرسنلی و نیز مدیران رده بالای سازمانهای بزرگ ژاپنی فلسفه کار و مدیریت خود را فعالانه ترویج می‌نمایند (روهلن، ۱۹۷۴) ۴. فلسفه‌های مذکور غالباً یک سازمانها را به عنوان یک خانواده، منحصر به فرد و متمایز از دیگر سازمان تعریف می‌کند. خانواده مورد اشاره یک گروه اجتماعی است که اعضاء آن به دقت برگزیده می‌شوند اما این گروه اجتماعی از جهتی دارای ویژگی یک خانواده واقعی است. می‌دانیم که ممکن است بعضی از اعضاء یک خانواده از برخی جنبه‌های زندگی خانوادگی خود ناراضی باشند، اما به هر حال خانواده خود را ترك نمی‌کنند. "دمیدن روح یگانگی" در اعضاء سازمان در آنان نوعی توجیه عقیدتی برای پرهیز از رفتن یک سازمان به سازمانی دیگر به وجود می‌آورد.

در عین حال ممکن است بنابر ضرورت هماهنگی با

ارزشهای متغیر اجتماعی، مفاهیمی چون خانواده که در بطن فلسفه سازمانی جای گرفته است، به شکل‌هایی دیگر تبیین شود. مثلاً وفاداری به سازمان، که زمانی سخت مورد تأکید قرار می‌گرفت، اکنون از نظر اهمیت در درجه دوم قرار گرفته است. در حال حاضر لزوم داشتن احساس مسئولیت در قبال همکاران برای به کار بردن حداکثر تلاش خود در جهت اهدافی مشترک که از سرنوشتی مشترک نشات می‌گیرد از نظر اهمیت در درجه اول قرار گرفته است (روهلن ۱۹۷۴ و کلارک ۱۹۷۹) ۱۷. از میان هنجارهای زندگی سازمانی ۱۸ (هماهنگی، سازگاری) هنوز مهمترین جزء از اجزاء متشکله فلسفه‌های سازمانی بشمار می‌آید. واژه ۱۹ بیانگر "کیفیت نوعی ارتباط، به خصوص نوعی ارتباط متقابل در درون گروههای کاری و متضمن همکاری، اعتماد، همدردی، خونگرمی، روحیه و همسنگری در سخت کوشی به گونه‌ای مؤثر، دلپذیر و هدف‌دار است. این‌ها همه، کارگروهی را به ذهن متبادر می‌سازد." (روهلن، ۱۹۷۴ ص ۷۴) ۴. واژه کلمه رمزی برای بیدار نگهداشتن وجدان جمعی در کارکنان عضو یک گروه و برای ارتقاء روحیه همکاری در آن گروه کاری است. وضعیت مطلوب این است که دو هدف با هم تلفیق شود: پیگیری برای کسب سود و بقای سازمان به عنوان یک گروه اجتماعی اولیه. از کارکنان خواسته می‌شود تا برای موفقیت سازمان خود سخت بکوشند. در مقابل از سازمان انتظار می‌رود ضمن پرهیز از اخراج کارکنان، برای رفاه و آسایش حال آنان سخاوتمندانه تلاش کند. بدون تأمین آسایش خیال کارکنان در یک حد معقول، پروردن روحیه تیمی و میل به همکاری گروهی در آنان تقریباً غیر ممکن خواهد بود.

تفاهم در مورد مفاهیم و باورهای مشترکی که ضمن اعلام فلسفه ابراز می‌گردد فرد را به جمع پیوند می‌زند (فینفر، ۱۹۷۹) ۱۷ و در عین حال زمینه حصول به اهداف مشترک را فراهم می‌آورد. توافق داشتن در مورد هدف،

برای مقابله با رفتار فرصت طلبانه آن اعضاء و گروههایی که ممکن است بخاطر برخورداری از مهارتهایی خاص به چانه زدن جهت کسب پاداشی ویژه متمایل باشند یک سد مقدماتی ایجاد می‌کند. بنابراین مدیریت اسطوره و نمادهایی که مبنای فلسفه سازمانی بشمار می‌آید می‌تواند یک ابزار اطلاعاتی ظریف و دقیق تلقی شود. این ابزار اطلاعاتی وسیله‌ای جامع و مؤثر برای کنترل محسوب می‌گردد. یک مدیر می‌تواند این ابزار را، که ارائه دهنده یک تئوری بنیادی در مورد چگونگی مدیریت است، برای رهبری در هر موقعیتی به کار برد.

### ج - هماهنگ سازی مستمر فرد با محیط سازمان

اگر فلسفه سازمانی تبیین شده به درستی به کارکنان منتقل نشود و یا اگر مدیران در عمل از آن حمایت نکنند، آثار مطلوب فلسفه سازمانی محو خواهد شد. بنابراین می‌توان تفهیم فلسفه سازمان و نشان دادن عملی آن را به کارکنان از اهداف اصلی تلاشهای به عمل آمده برای هماهنگ سازی کارکنان با یکدیگر و سازمان به حساب آورد.

سیاستهای پرسنلی ژاپنی در تمام طول عمر کاری کارکنان عمدتاً ایجاد نوعی بهم پیوستگی مبتنی بر پذیرش هدفها و ارزشهای مشترك را هدف قرار می‌دهد. هنگام گزینش، فارغ التحصیلان جوان صرفاً به دلیل آن که افراد جدید ورود توقع حقوق کمتری را دارند استخدام نمی‌شوند، بعلاوه مقتضیات ساختاری بازار کار داخلی سازمان نیز بر ضرورت استخدام جوانان تأکید خاصی ندارد. در واقع "استخدام کارکنان جوانی که سابقه کار قبلی ندارند از آن جهت مطلوب کارفرمایان است که می‌توان آنان را به سادگی در محیط خاص سازمان جذب کرد" (هزما، ۱۹۷۸ ص ۱۴۸) <sup>۱۸</sup>. شخصیت و روحیه متعادل ضوابط اولیه گزینش هستند. نشان دادن توانائی برای انجام

وظیفه محوله نیز ضرورت دارد اما اگر استخدام کنندگان ضمن مراحل گزینش احساس کنند که داوطلب استخدام نمی‌تواند به خوبی با دیگران کنار بیاید، یا فردی تند رو است و یا زندگی خانوادگی نامتعادلی داشته است، احتمالاً از استخدام وی صرف نظر خواهند کرد. طبعاً وقتی اطمینان حاصل شود که همکاری داوطلب استخدام با سازمان استمرار یافتنی است، حتی مدیران رده اول سازمان صمیمانه در مصاحبه و ارزیابی افراد جدید درگیر می‌شوند. سازمانها، مراجعه جویندگان کار به آنها را برای استخدام پیگیری و از این راه جذب نیرو را تشویق می‌کنند.

روند هماهنگ سازی فرد با سازمان از آغاز برنامه کار آموزشی شروع می‌شود و گاهی تا شش ماه به طول می‌انجامد. طی این برنامه کارکنان جدید ضمن آشنایی با سازمان، صرف نظر از تخصص کاری نهایی خود، از فلسفه سازمان آگاهی می‌یابند و کار در کارخانه و مراکز فروش را تجربه می‌کنند. از آنان انتظار می‌رود تا هویت "فرد سازمانی" را به پذیرند، در این حالت، تخصص آنان در درجه دوم اهمیت قرار می‌گیرد. گزینش دقیق و برنامه کار آموزشی مقدماتی به نحوی طراحی می‌شود که بین افراد سازمان همنوایی به وجود آید.

علاوه بر هماهنگ سازی اولیه، هر بار که "فرد سازمان" به کاری جدید گمارده می‌شود، یک هماهنگ سازی مجدد (کاتز، ۱۹۸۰) <sup>۱۹</sup>. به وقوع می‌پیوندد، زیرا او باید با کمک گروه و مجموعه جدیدی از وظایف آشنا گردد. کارکنان به دو دلیل عمده از جایی به جای دیگر منتقل می‌شوند. دلیل اول آن که آنان به کارهای جدید گمارده می‌شوند تا ضمن انجام آنها مهارت‌های جدیدی بیاموزند. دلیل دوم آن که انتقال از کاری به کار دیگر بخشی از برنامه مجرب سازی بشمار می‌آید، برنامه‌ای که سازمان از طریق آن مدیران آینده خود را می‌پروراند. این انتقالهای دوره‌ای به صورت اقلی و بین واحدی انجام می‌شود (بوشینو، ۱۹۶۸) <sup>۲۰</sup>.

کارکنان ضمن چرخش بین واحدها به طور فزاینده‌ای با سازمان هماهنگ و در فلسفه و فرهنگ سازمان غرق می‌شوند و با مجموعه‌ای از هدفهای مشترک پیوند می‌خورند. باید توجه داشت که انتقالهای مورد بحث حق مسلم مدیریت است و غالباً اتحادیه‌های کارگری در این گونه امور مداخله نمی‌کنند.

## روش‌ها

جهت‌گیری و استراتژیهای مدیریت با روشهای مدیریت در شرکتهای ژاپنی رابطه نزدیکی دارد.

### ۱- ارتباطهای بی‌پرده

در صورتی که بخواهیم بر يك روش مدیریت تأکید کنیم باید تعهد مدیریت نسبت به ایجاد فضائی آکنده از اعتماد، به وجود آمده از طریق توزیع اطلاعات در کلیه واحدهای سازمان را مطرح سازیم. تحقیقات متعددی که در مورد شرکتهای ژاپنی انجام شده (مثل تحقیق پاسکال، ۱۹۷۸)<sup>۲۰</sup> نشان می‌دهد که تأکید بر روحیه حاکم بر فلسفه‌های سازمانی، و شبکه ارتباطی که کارکنان در خلال دوره هماهنگ شدن با سازمان به وجود می‌آورند، موجب افزایش تماس‌های رو در رو می‌شود. ارتباطهای بی‌پرده و مکرر نیز جزء لاینفک محیط کار در ژاپن به حساب می‌آید. مرئوسان تقریباً هیچ کاری را بدون اطلاع رؤسا انجام نمی‌دهند و به عکس رؤسا نیز هیچ کار خود را از مرئوسان مخفی نمی‌کنند. حتی مدیران رده اول به ندرت دفاتر خصوصی جداگانه‌ای را به خود اختصاص می‌دهند. از پارابانها، اطاقکها و مکانهای دور از دیگران فقط برای ملاقات با مراجعین و یا تشکیل جلسه با سایر همکاران استفاده می‌شود. در کارخانه سرکارگرا دائماً در محل کار حضور می‌یابند تا در حل مشکلات کاری شرکت جویند، به انجام بخشهایی از کارها کمک کنند، پاسخگوی مراجعین

خارجی باشند، و کارکنان بی‌تجربه را راهنمایی نمایند. حتی مدیران ارشد کارخانه حتی المقدور وقت خود را در صحن کارخانه با کارگران می‌گذرانند.

ارتباطهای بی‌پرده به ارتباطهای عمودی یا ارتباط بین يك واحد بالاتر با واحد پائین‌تر محدود نمی‌شود. از آنجا که کارکنان بطور دوره‌ای از بخشی به بخشی دیگر منتقل و به کاری جدید گمارده می‌شوند، لاجرم يك شبکه غیر رسمی ارتباطهای افقی در بین بخشها و واحدهای هم سطح سازمان به وجود می‌آید.

گسترده‌گی ارتباطها نیز از جمله اجزاء بسیار مهم سیستم کلی کنترل سازمانی بشمار می‌آید. گسترده‌گی ارتباطها، توانایی سازمان را بطور چشمگیری برای پردازش اطلاعات بالا می‌برد و به سازمان اجازه می‌دهد تا بدون نیاز به استفاده از ساختارها و مقررات غیر قابل انعطاف (تا مسون، ۱۹۶۷)<sup>۲۱</sup> کارهای پیچیده‌ای را انجام دهد.

### ۲- چرخش کاری، ارتقاء کند و آموزش داخلی

در شرایطی که اشتغال برای تمام عمر کاری تضمین شده، در ساختار نردبانی سازمان پستها بطور متوالی و فقط وقتی يك همکار يك پله به بازنستگی نزدیکتر می‌گردد، خالی می‌شود. از این رو طبعاً ارتقاء سریع ممکن نیست مگر آن که سازمان به شدت در حال گسترش باشد. دشواری پیشرفت به سمت رأس سازمان یکی از عواملی است که چرخش کاری، یا رفتن از يك کار به کاری دیگر در هر سطح از سازمان را تشویق می‌کند. هر چند که ارتقاء رسمی به کندی صورت می‌گیرد، اما مدیریت، افراد جدید الوردی را که دارای ویژگیهای استثنایی هستند در همان ابتدای کار تشخیص می‌دهد (روهلن، ۱۹۷۴)<sup>۵</sup>، از آن پس چرخش کاری افقی که بطور دقیقی طراحی شده است انعطاف‌پذیری کار را بالا برده، پاداش و اهمیت کار را افزایش می‌دهد (انو، ۱۹۷۶)<sup>۲۲</sup>. پستهایی که در يك سطح

قرار دارند از نظر فعالیت‌های سازمانی دارای مرکزیت و اهمیت یکسانی نیستند (شاین، ۱۹۷۱) ۲۳. سازمان می‌تواند با گماردن افراد به کارهایی که در یک سطح قرار دارند ولی از نظر مرکزیت و اهمیت مختلف هستند عملاً از نظر ارتقاء یا تقلیل مرتبه بین افرادی که در چارچوب یک سیستم رسمی از موقعیت، حقوق و مزایای مشابهی برخوردار هستند تفاوت قائل شود. سیستم غیر رسمی تأیید کارکنان می‌تواند فرصت آموختن مهارتهایی را که لازمه ارتقاء رسمی در آینده است به افراد بدهد یا از آنان سلب کند.

بعلاوه، چنانکه قبلاً نیز اشاره شد، چرخش کاری، شکل‌گیری شبکه‌های غیر رسمی ارتباط را تسهیل و آن شبکه‌ها به هماهنگی جریان امور بین واحدها و حل سریع مشکلات کمک می‌کند (توشمن، ۱۹۷۷، رابرتس و ارایلی، ۱۹۷۹) ۲۴ و ۲۵. بالاخره چرخش کاری مانع از آن می‌شود که کارکنان در برابر مقتضیات شغلی "بیخ زده" یا بی تفاوت باقی بمانند (کاتز، ۱۹۸۰) ۱۹.

ویژگی دیگری که به انعطاف پذیری سیستم ارتقاء می‌افزاید به وجود آمدن یک سیستم ارتقاء دوگانه در بسیاری از شرکت‌های ژاپنی است (هیتانی، ۱۹۷۸) ۲۶. ارتقاء از نظر "موقعیت" بر ارزیابیهای قبلی و ارشدیت در داخل سازمان مبتنی است و ارتقاء از نظر "پست" با توجه به نتایج ارزیابی‌ها و موجود بودن پستی متناسب در سطحی بالاتر حاصل می‌شود. بنابراین حتی اگر در اشغال بودن پستهای بالا توسط افراد ارشد سازمان، برای افراد سطوح پائین تر جای ارتقاء از نظر "پست" را نگذاشته باشد، ارتقاء یافتن از نظر "موقعیت" افراد را به احترام و حقوقی بیشتر می‌رساند. تفویض اختیار به افراد واجد شرایط نیز مرسوم است. بنابراین به کارکنانی که نمی‌توانند شرایط لازم را برای ارتقاء به یک "موقعیت" به دست آورند به "پست‌هایی" با مسئولیت بالاتر منصوب می‌شوند (سورومای، ۱۹۷۷) ۲۷.

چرخش کاری علاوه بر آن که به ارتقاء شغلی مربوط می‌شود، آموزش درون سازمانی را که خاص بازار کار داخلی است تسهیل می‌کند. این نوع آموزش، حین انجام کار اتفاق می‌افتد و در بسیاری موارد فوق‌العاده مقرون به صرفه است، زیرا نیازی به مصرف هزینه‌های اداری ندارد و کارگر یا کارمند مهارتهایی را که عمدتاً به روند تولید مربوط است می‌آموزد (ویلیامسن، ۱۹۷۵) ۲۸. البته اگر مهارتهایی که سازمان فاقد آن است مطرح باشد، کسب آنها با مراجعه به مؤسسه‌های آموزشی بیرون سازمان اجتناب ناپذیر است. به این ترتیب آموزش حین کار، بیشتر جنبه "آزمایش و خطا" را پیدا می‌کند و در مواردی ممکن است برای سازمان گران تمام شود.

تأکید بر چرخش کاری شرایطی را به وجود می‌آورد که در آن کارگر یا کارمند به جای آن که در یک زمینه خاص "متخصص" شود به یک "کل‌گرا" بدل گردد. معذالک همان مهارتهای کلی از بسیاری جهات خاص سازمان است (هازما، ۱۹۷۸) ۱۸. اما قابل ذکر است که جنبه خاص یا تخصصی یک مهارت به محتوای آن محدود نمی‌شود. جنبه تخصصی یک مهارت آشنایی با "نقشه اطلاعات" صحیح را شامل می‌شود. آن نقشه نشان می‌دهد از کجا و چگونه اطلاعات لازم مربوط به یک کار را می‌توان به دست آورد، چگونه می‌توان از آن اطلاعات استفاده کرد و آن را باید به چه کس یا کسانی تحویل داد. در ژاپن دستورالعملها به ندرت در چارچوب کتابهای راهنمایی کاری دقیق گنجانده می‌شود (سورومای، ۱۹۷۷) ۲۷. و افراد جدیدالاستخدامی که از قواعد مبادله اطلاعات زیربسط بی‌اطلاع هستند نمی‌توانند بسیاری از کارها را انجام دهند (پیوسیک، ۱۹۷۹) ۳.

### ۳- سیستم ارزیابی رقابتی

سازمانهای ژاپنی کارکنان خود را معمولاً هر شش ماه یا



يك سال يك بار ارزیابی می‌نمایند. معیارهای ارزیابی، نه تنها مقیاس عملکرد "نهایی" انفرادی را در بر می‌گیرد، بلکه ویژگی‌های مختلف مطلوب شخصیتی و رفتارهایی چون خلاقیت، بلوغ عاطفی و همکاری با دیگران را نیز ملحوظ نظر قرار می‌دهد. نتایج عملکرد "نهایی" تیمی هم مورد ارزیابی قرار می‌گیرد (هازما، ۱۹۷۸)<sup>۱۸</sup>. بخصوص در مورد کارمندان، بجای توجه به محصول کار، به شخصیت و رفتار توجه می‌شود و (اوجی و جیگر، ۱۹۷۸)<sup>۳</sup>. هر چند که تفاوت بین ارزیابی محصول فعالیت، شخصیت و رفتار اغلب جنبه نمادین دارد، معیارهای سنجش محصول کار را به آسانی می‌توان به ویژگی‌هایی چون مهارت‌های رهبری، توانایی‌های فنی، ارتباط‌های با دیگران و قدرت تصمیم‌گیری "تبدیل" کرد. به این ترتیب در فرد شاغل این احساس که "عملکرد نهایی"، که غالباً ممکن است قابل کنترل نباشد، بعد کلیدی ارزیابی است به وجود نخواهد آمد. بخصوص اشتباه‌های موردی کارکنان سطح پایین بخشی از روند آموزش به حساب می‌آید (سوروهای، ۱۹۷۷)<sup>۲۷</sup>.

در همین حال، ارزیابیها، دقیقاً بین کارکنان تمیز قابل می‌شود زیرا که هر يك از آنان با اعضاء يك گروه دیگر قابل قیاس با خود (قابل قیاس مثلاً از لحاظ سن و موقعیت) مقایسه می‌شود. رقابتها نیز بسیار شدید است. همه ساله مدیران هم سطح بر اساس عملکردها و استعدادهاشان مرتبه بندی می‌شوند. این کار را واحد پرسنلی براساس امتیازات خامی که از سرکارگران دریافت می‌کند، انجام می‌دهد. امتیازات هر مدیر را حداقل دو سرکارگر تعیین می‌کنند تا امتیازات حتی‌المقدور واقع بینانه باشد، اما به هر حال آن امتیازات معمولاً خیلی به هم نزدیک هستند.

در هر حال سیستم ارزیابی آینده‌نگر، و نه سیستمی که عمدتاً بر عملکردهای گذشته تأکید دارد، بخوبی می‌تواند قابلیت رقابت رقبای مشخص کند. قابلیت اعتماد و توانایی

انجام امور با همکاری دیگران مواردی است که مشمول پاداش می‌شود. بنابراین تشکیل شبکه مشارکت و تعاون با افرادی که برای ارتقاء در آینده رقیب یکدیگر خواهند بود موضوع مورد تأکید در رقابت‌های است (پیوسیک، ۱۹۸۱)<sup>۲۹</sup>.

چون کار گروهی نیز يك موضوع مورد تأکید در ارزیابی‌ها است، فشار اعضاء گروه به هر عضو برای آن که سهم خود را در قبال گروه بخوبی اداء کند، به عنوان ابزاری برای کنترل عملکردها به کار می‌آید. دوره اشتغال طولانی، روابط دوستانه و شبکه‌های ارتباطی غیر رسمی، رؤسا و هم‌ردیفان را قادر می‌سازد تا به خوبی عملکرد و استعداد یک مدیر را در مقایسه با دیگران ارزیابی کنند. بعلاوه مبتنی ساختن سیستم ارزیابی و پاداش بر عملکرد گروه کاری، به گونه‌ای که اعضاء گروه همگی خود را در نتایج کوشش‌های جمعی سهیم بدانند، در افزایش سطح بهره‌وری تأثیری مثبت دارد و سطح همکاریها و یاد دادن و یاد گرفتن متقابل را بالا می‌برد (و دارسکی و دیگران، ۱۹۷۳)<sup>۳</sup>.

#### ۴- تأکید بر گروه‌های کاری

نه فقط سیستم‌های ارزیابی کارکنان، بلکه بسیاری از سیاست‌های سازمانی با محور قرار گرفتن گروه‌های کاری تهیه می‌شود. وظایف به جای آن که به افراد ارجاع شود به گروهها ارجاع می‌گردد (روهلمن، ۱۹۷۴)<sup>۴</sup>. به هم پیوستگی گروهی از طریق تفویض مسئولیت به گروه‌های کاری افزایش می‌یابد. بعلاوه مشاغل با ساختاری که مثلاً بر چرخش شغلی و کسب بازخورد از عملکرد کار گروهی تأکید دارد، طراحی می‌شود و به این ترتیب به هم پیوستگی گروهی بیشتر نیز می‌شود. سازمانها با عنایت به تأثیر شگرف گروهها، که هم به طور مستقیم با اعمال هنجارها و هم به طور غیر مستقیم از راه تغییر دادن ارزش و باورهای اعضاء آن ظهور می‌کند (هاکمن، ۱۹۷۶)<sup>۳۱</sup> به عوامل ساختاری

فزاینده انگیزه و تعاون گروهی بیشتر و به عکس به عوامل انگیزه افراد کمتر توجه می‌نمایند.

عدم ارجاع حل مسایل عملیاتی گروهها به متخصصان غیر عضو، آزادی عمل گروهها برای انجام امور و حل مسایل بیشتر می‌کند. ارجاع یافتن راه حل برای مسایل گروه به متخصصان خارجی، مداخله خارجی محسوب می‌شود و در نتیجه به روحیه‌ها و رهبری لطمه وارد می‌سازد. (روهلن، ۱۹۷۹) ۷. يك روش گروهی مورد استفاده " حلقه‌های کنترل کیفیت " (کیوسی) است (کول ۱۹۷۹) ۳۲. وظیفه عمده يك " حلقه کنترل کیفیت " تشخیص و حل مسائل کارگاه است. اما به کارگرفتن " حلقه‌های کنترل کیفیت " و روشهایی نظیر آن منظور دیگری را نیز دنبال می‌کند. منظور از استفاده از این روش‌ها در سطح کارخانه تقویت انگیزه کاری از طریق جلب مشارکت مستقیم کارکنان در طراحی روال و روند کارها و تولید است. در اصل مشارکت در امور جنبه داوطلبانه دارد، اما در عمل عدم مشاقت در امور معمول نیست. به این ترتیب هر تیم مستقلاً با تأکید بر بهبود مستمر اقداماتی که به تحقق اهداف گروهی کمک می‌کند، فعالیت می‌نماید.

#### ۵- تصمیم‌گیری شورایی

غالباً گستردگی ارتباطهای رو - در - رو در شرکتهای ژاپنی با تصمیم‌گیری مشارکتی اشتباه می‌شود. اما اطلاعات مربوط به تحقیق پاسکال (۱۹۷۸) ۲۰. حاکی از آنست که وسعت آن نوع ارتباطها میزان دخالت کارکنان را در تصمیم‌گیری‌ها نشان نمی‌دهد و به تصور کارکنان از سهم خود در تصمیم‌های متحده ربطی ندارد. البته روال معمول از این قرار است که ابتدا پیشنهاد يك کار با توجه به رهنمود مدیریت عالی توسط يك مدیر میانی ارائه می‌گردد (هتوری، ۱۹۷۷) ۳۳. بر خلاف يك باور عمومی که در مقالات متعددی ابراز شده (مثلاً ر.ک به یوشینو، ۱۹۶۸ و

دراکر ۱۹۷۵) ۳۴. دادن پیشنهاد انجام يك کار توسط يك مدیر میانی با توجه به رهنمود مدیریت عالی روال تصمیم‌گیری به سیاق " پائین به بالا " نیست، بلکه يك روند " بالا به پائین " یا روند تصمیم‌گیری شورایی متقابل است. این روال بخصوص وقتی حکمفرما می‌شود که موضوع برنامه‌ریزی بلند مدت یا طراحی استراتژی مطرح باشد. (کنو، ۱۹۸۰) ۳۵.

معمولاً مدیر میانی به طور غیر رسمی در مورد تصمیمات با مرئوسان، هم طرازان و سرکارگران به بحث و مشورت می‌پردازد. به مجرد آشنا شدن همه افراد درگیر با پیشنهاد مطروحه، رسماً درخواست می‌شود تا تصمیم یا تصمیمات لازم توسط افراد ذیربط اتخاذ شود. اما با توجه به زمینه سازی قبلی به تصویب رسیدن موضوع یا موضوعات مورد بحث و مشورتهای پیشین قطعی است و این امر غالباً در يك نشست تشریفاتی گروهی در خلال روالی موسوم به « رینجی » ۳۶ انجام می‌شود.

در غرب که مفاهیمی چون مذاکره و چانه زدن بین رؤسا و مرئوسان اجزاء لاینجزای تصمیم‌گیری محسوب می‌شود، تصمیم‌گیری به روال فوق، " مشارکتی " به شمار نمی‌آید. در شرکتهای ژاپنی مذاکرات عمدتاً به صورت افقی و بین واحدهایی که تصمیمات متخذه در سطوح بالا بر آنها اثر می‌گذارد، انجام می‌شود. در هر گروه کاری تلاش به عمل می‌آید تا کلیه اعضاء در روند تصمیم‌گیری شرکت جویند، اما برای اینکه همه افراد بطور متفق‌القول در مورد تك تك شقوق مطروحه، به توافق برسند، اصراری نمی‌شود. با این حال مدیر معمولاً موضع خود را اعلام نمی‌کند و فرصت می‌دهد " تا ابتدا کسانی که ممکن است تحت تأثیر موضع او قرار گیرند نظراتشان را ابراز و حس کنند به اندازه کافی برای قانع کردن دیگران وقت صرف کرده‌اند و سپس آمادگی آن را یافته‌اند تا مواضع مدیر ذیربط راحتی اگر بهترین موضع هم نباشد به پذیرند "

(روهلن، ۱۹۷۴، ص ۳۰۸) ۳.

کسانی که در کانون تصمیم‌گیری نیستند صرفاً آگاهی خود را در مورد اقدام پیشنهادی اعلام می‌نمایند. آنان در جریان تصمیم‌گیری شرکت نمی‌جویند و خود را مالک تصمیم حس نمی‌کنند. اما از سوئی اعلان سریع تغییرات پیشنهادی کمک می‌کند تا ابهام حاکم بر سازمان کاهش یابد (تامسون، ۱۹۶۷) ۲۱. بعلاوه در صورتیکه کارکنان از قبل نسبت به تصمیمات قریب‌الوقوع آگاهی بیابند، این فرصت را خواهند داشت تا در مورد آنها بطور منطقی بیندیشند و نتایج حاصله را پذیرا شوند (یانیس و مان، ۱۹۷۷) ... ۳۷

غالباً گفته می‌شود که در ژاپن تصمیم‌گیری به روال فوق، دارای خاصیت ممانعت از مشخص‌گردیدن مسئول اشتباهات احتمالی است (مثلاً ر. ک به یوشینو، ۱۹۶۸ و سوچی، ۱۹۶۸) ۳۸ و ۳۹. اما کلارک (۱۹۷۹) با اشاره به شرکتهای زیادی که توسط مدیران مقتدر اداره شده و می‌شوند، ادعای یاد شده را "گمراه‌کننده" می‌خواند. از گفته کلارک اینطور می‌توان برداشت کرد که برخلاف آنچه غالباً گفته می‌شود (مثلاً ر. ک به یوشینو ۱۹۶۸) ۶، گریز از مسئولیت فردی و ویژگی روانشناختی ذاتی مردم ژاپن نیست.

#### ۶- توجه به کارکنان

ارتباط‌های غیر رسمی نه تنها تصمیم‌گیری را تسهیل می‌کند بلکه برای مدیریت کانالی می‌سازد تا از آن طریق توجه خود را به رفاه و بهروزی کارکنان ابراز نماید. رؤسا وقت زیادی را برای گفتگو در مورد امور روزمره با مرئوسان صرف می‌نمایند (کول، ۱۹۷۱) ۳۹، در این ضمن آنان کیفیت روابط با کارکنان را ارزیابی و به این ترتیب نیازها و مشکلات کارکنان خود را احساس می‌کنند و به چگونگی عملکرد آنان پی می‌برد. طبعاً طولانی بودن سابقه کارکنان به مدیران کمک می‌کند تا به اطلاعات خصوصاً آنان پی‌برند. اما از آن گذشته مدیران آگاهانه و مشخصاً

تلاش می‌کنند تا کارکنان خود را به خوبی بشناسند و برای صرف وقت جهت گفتگو با کارکنان ارزش زیادی قایل می‌شوند.

سازمان با ترتیب دادن برنامه‌های متعدد فرهنگی، ورزشی و تفریحی درگیری خود را در زندگی کارکنان عمیق‌تر می‌سازد. معمولاً سازمان برای فعالیت‌های اجتماعی برنامه‌گسترده‌ای را تدارک می‌بیند. به ظاهر شرکت در این برنامه‌ها دلخواهی است ولی در عمل کلیه کارکنان در آنها شرکت می‌جویند.

روهلن (۱۹۷۴) ۴ تقویم وقایع سالانه اداری را در ژاپن به این ترتیب شرح می‌دهد: این تقویم نوعاً شامل دو مسافرت پانزده روزه، یک برنامه تفریحی برای بعد از ظهر یک شب هر ماه و به طور متوسط شش جشن اداری که همه با هزینه سازمان انجام می‌گردد، می‌شود در کلیه موارد مذکور مقدار زیادی مشروبات مصرف و جوی آکنده از دوستی و محبت ایجاد می‌شود. بحث و مذاکره‌های غیر رسمی، خاص فعالیت‌های گروه‌های کاری است که هزینه‌های آن از بودجه مدیریت تأمین می‌گردد.

بالاخره، سازمان منابع مالی قابل ملاحظه‌ای را برای پرداخت به کلیه کارکنان تخصیص می‌دهد. آن مبالغ مواردی از قبیل حق تأهل، هزینه رفت و آمد به محل کار و سایر کمک‌های مربوط به امور کاری را در بر می‌گیرد، به علاوه، سیستم‌های رفاهی دیگری نیز تمهید شده که به هر "زخم زندگی کارکنان می‌خورد" (هازما، ۱۹۷۸، ص ۴۳) ۱۸. این سیستم‌ها عبارتند از دادن خانه سازمانی، تأمین خوابگاه، وام مسکن، تأمین مهد کودک، اعطاء بورس سازمانی به فرزندان کارکنان، دادن اعتبار مالی، پس انداز و بیمه. به این ترتیب کارکنان، رفاه خود را در رفاه مالی سازمان متبوع خویش می‌بینند (سورومای، ۱۹۷۷) ۲۷.

رابطه متقابل کارگر و کارمند با سازمان خود از حساسیتی بالا برخوردار است. نظامی که در این جا شرح

دادیم بر این باور استوار است که یک سازمان سود آور در ازاء خدماتی که کارکنان به منظور رشد و موفقیت آن ارائه می دهند برای آنان محیطی امن و بی دغدغه خاطر فراهم می سازد و رفاه آنان راحتی در دوران رکود اقتصادی تضمین می نماید. با این حال، در این معامله موضوعی نیست که خاص ژاپن باشد. در واقع آنچه که در زمینه توجه به کارکنان در سازمان های ژاپنی مشاهده می شود، می تواند در سازمان های آمریکائی نیز به اجرا درآید. « آن رفتاری را که از سازمان های ژاپنی سرمی زند و به نظر عده ای فداکاری می آید، در واقع اصولاً فداکاری برای دیگران نیست، ایثارگری برای منافع سازمان است. » هازما، ۱۹۷۸- ص ۱۱۵، ۱۸.

#### تجزیه و تحلیل مطالب

ما در اینجا به عناصری از سیستم مدیریت ژاپنی که فقط منحصر به آن کشور نبوده و بر عناصر و رابطه های قابل مشاهده در فرهنگ سایر ملل نیز مبتنی است، اشاره کردیم. بسیاری از تحقیقات اخیر ( مثلاً سورومای، ۱۹۷۷، اوچی و جیگر، ۱۹۷۸، اوچی، ۱۹۸۱، و پاسکال و ایتاس، ۱۹۸۱) (۴۱،۴۰،۳،۲۷) موضع و مطلبی را که ما مدعی آن ها هستیم با اشاره به وجود الگوهای عملی مشابه در سازمان های آمریکائی تأیید می کنند. به علاوه نشان می دهند که الگوهای " صادراتی " ژاپنی به سادگی در شرکت های وابسته به آن در کشورهای غربی مورد استفاده قرار می گیرد ( جانسون و اوچی، ۱۹۷۴ و ناکامی، ۱۹۸۱) (۳۳،۳۲)، بسیاری از کمپانی های بزرگ آمریکائی از جمله شرکت های مورد اشاره ما هستند و به موفقیت های شایان ذکری از نظر نوآوری، رشد و ایجاد روحیه بالاتر در کارکنان خود نایل آمده اند.

بدون تردید از لحاظ فرهنگی تفاوت های بسیاری بین مردم ژاپن و مردم مغرب زمین وجود دارد. اما این واقعیت

نباید ما را از مشترکات بین کشورهای جهان غافل سازد. ژاپنی ها، رفتار شایسته، امنیت و اینکه کارکنانشان بتوانند از نظر عاطفی در محیط خود ارضاء شوند پاس داشته اند. امتیاز به وجود آوردن سیستم های سازمانی، که هر چند هنوز به هیچوجه کامل نیست ولی می تواند تا حد زیادی پاسخگوی نیازهای کاری فوق باشد، به مدیران ژاپنی می رسد.

ما استراتژی و تکنیک هائی را که تا حد قابل ملاحظه ای یکپارچه است، مرور کردیم. عملکرد مدیران به مقدار زیادی با وظیفه ها، اهداف فردی اعضاء و جو حاکم بر سازمان هماهنگ است. وجود هماهنگی مذکور، اثربخشی یا بهره وری سازمان را به طور چشمگیری بالا می برد ( نادلر و لالر، ۱۹۷۷) ۴۴.

مغذالك برخی موقعیت ها، کاربرد روشهای فوق را با محدودیت مواجه می سازد. چنانکه اشاره کردیم، روشهای مدیریتی فوق الاشاره و کارآئی ناشی از آنها را عمدتاً می توان در کمپانی های بزرگ تولیدی ژاپن مشاهده کرد. اما روشهای مورد بحث در قلمرو صنایع خدمات و حتی شرکت های بزرگ خدماتی و بخش دولتی اثربخشی به مراتب کمتری دارد. این امر ما را در برابر يك سوال بسیار مهم قرار می دهد، آن اینکه ثمربخشی سیستم مدیریت ژاپنی تا چه اندازه تحت تأثیر عواملی چون تکنولوژی غالب بر سازمان، الگوهای کنترل و مالکیت افزایش یا کاهش می یابد؟

همچنین سیستم مدیریت ژاپنی به طور ضمنی حقوق بین کارکنان، مدیریت و مالکان را تقریباً نزدیک به هم فرض می کند. در حال که ممکن است نظم و انتظامات نهادین در برخی از کشورها اصولاً با آن گونه برابری ها مخالف باشد. به علاوه بدیهی است که شرایط عمومی اقتصادی، خود يك عامل اضافی مؤثر است. در دوران های رکورد، ثبات سیستم های بسیاری از شرکت های ژاپنی تا حدود زیادی با

کاهش نیروی کار " ذخیره " آنها، یعنی زنان، کارکنانی که پس از بازنشستگی موقتاً به کار گرفته شده‌اند و یا کتراتچی‌های فرعی حاصل می‌گردد. ممکن است حصول به آن گونه ثبات از راههای مشابه در دیگر کشورها آسان نباشد، اما بنابر شواهد، دشواری دست یافتن به آن ثبات مانع از شکل‌گیری بازارهای کار داخلی نیست ( دورینجر و یایور، ۱۹۷۱)<sup>۶</sup>. به علاوه در سازمان‌های کشورهای دیگر، کاهش اضافه کاری، پرهیز از استخدام‌های مکرر، تقلیل پاداش‌ها، و انتقال‌های موقتی، اقدامات مؤثری هستند که معمولاً اعمال می‌شوند تا ضمن تأمین حداقل امنیت شغلی، هزینه نیروی کار را نیز قابل تغییر و انعطاف پذیر نگهدارند (روهلن، ۱۹۷۹)<sup>۷</sup>.

ما ضمن بیان نکات فوق به روش‌هایی که به کار بستن آنها می‌تواند متضمن پی‌آمدهای ناخواسته‌ای باشد، اشاره کردیم. حساس‌ترین آنها احتمالاً عبارتند از کیفیت ارزیابی کارکنان، سرعت تصمیم‌گیری، خشکی روال ارتقاء، و اثربخشی برنامه‌های آموزش حین خدمت.

#### نتیجه‌گیری برای استراتژی بازرگانی

تاکنون توجه خود را عمدتاً بر رابطه بین روش‌هایی که ژاپنی‌ها برای مدیریت منابع انسانی بکار می‌برند از یک طرف و احساس تعهد و بهره‌وری کارکنان از طرف دیگر معطوف کردیم. اما ویژگی‌های بسیار مهم سازمانی کاملاً مرتبط با استراتژی بازرگانی نیز هست که به شدت از روش‌های مدیریت، که در بالا به طور مشروح به آنها اشاره شد، تأثیر می‌پذیرد. از این رو بررسی تأثیر روش‌های مدیریت ژاپنی بر طراحی و اجرای استراتژی، پایان بخش مناسبی برای این مبحث خواهد بود.

#### یک - روحیه رقابت

مهمتر از هر امری دیگر، هماهنگ‌سازی طولانی

کارکنان با سازمان و با یکدیگر در ضمن القاء يك فلسفه سازمانی " متمایز " منجر به ایجاد شدن يك فرهنگ سازمانی می‌شود. این فرهنگ سازمانی بر رقابت تأکید دارد. جهان اطراف سازمان، به صورت دنیای دوستان و دشمنان مشاهده می‌شود، بازارهایی که یا باید به چنگ آیند و یا باید از آنها دفاع شود. مأموریت هر سازمان، حفظ بقاء خود به صورت يك گروه است و حفظ بقاء وظیفه‌ای است که فقط می‌تواند با پیشی گرفتن از رقبای فعلی و آتی در ژاپن و جهان انجام شود.

مدیران ژاپنی در جوی آکنده از رقابت شدید پرورش می‌یابند، جوی که به تدریج در کلیه اقدامات و تصمیمات آنان اثر می‌گذارد. فعالیت‌های سازمان، مستمراً با توجه به تأثیری که بر رقبای عمده آن دارد بررسی می‌شود (اهمی، ۱۹۸۲)<sup>۸</sup>. جستجوگری برای دفاع یا حمله، جزء لاینفک فعالیت‌های بیرون سازمانی به شمار می‌آید و اطلاعات به دست آمده، به همراه خلاصه و عواقب احتمالی آنها از نظر مبارزه‌های آتی سازمان در بازارها به طور گسترده‌ای در سراسر کمپانی توزیع می‌گردد (سورومای، ۱۹۷۷)<sup>۹</sup>.

بر خلاف يك پنداشت عمومی که به موجب آن ژاپن يك " شرکت تضامنی " است و دولت و بخش خصوصی متقابلاً یکدیگر را به صورت معدودی شرکت حمایت می‌کنند، رقابت در ژاپن بسیار شدید است. اغلب استراتژی شرکت‌های ژاپنی در مورد انتخاب بازارهای خارجی با توجه به رقابت شدید در بازارهای داخلی طراحی می‌شود. مثلاً اهمیت زیادی که شرکت‌های نسبتاً تازه رونق یافته برای صادرات قایل می‌شوند (مثل تأکید سونی بر صادرات وسایل الکترونیکی خانگی و هوندا بر صادرات اتومبیل) بیشتر به این دلیل است که شرکت‌هایی که از قبل موفقیت خود را در بازارهای مربوط به محصولات خود تثبیت کرده‌اند شرکت‌های جدید را تقریباً ناگزیر از روی آوردن به

بازارهای خارجی می‌نمایند. در عین حال، چون بسیاری از شرکتهای خارجی از ماهیت رقابتی بازارهای ژاپن بی‌اطلاع هستند، تضاد منافع بین همکاران ژاپنی خود را درک نمی‌کنند و نمی‌توانند با آن گروه از شرکتهای ژاپنی که بیشتر به آنان نزدیک هستند تا هموطنان خود متحد شده و از این راه به بازارهای ژاپن نفوذ کنند.

## دو- دورنگری

بر خلاف يك تصور عمومی که موفقیت ژاپنی‌ها را ناشی از برنامه ریزی‌های دقیق می‌داند، برنامه‌ریزی فوق‌العاده و پیچیده نیست که به ژاپنی‌ها اجازه به اجرا در آوردن استراتژی‌های همگن را می‌دهد. بعکس، چون معمولاً در ژاپن برای اجرای برنامه‌های کوتاه مدت، که می‌تواند اذهان را از پی‌جویی هدف‌های دور برد غافل سازد، انگیزه‌ای وجود ندارد، گرایش به سوی برنامه‌های بلند مدت قوی است. هر چند که معمولاً پاداش‌های سازمانی با عملکردهای جاری مرتبط است، این واقعیت که افراد، به دلیل آن که باید مدت زیادی از طول عمر کاری خود را در يك سازمان بگذرانند نمی‌توانند از عواقب تصمیمات خود بگریزند، خطر سوء استفاده آنان را از شرایط جاری به قیمت زیر پا نهادن هدف‌های دور برد از بین می‌برد.

به علاوه همراه ساختن سیستم ارزیابی آینده‌نگر و قراردادن تأمین رفاه کارکنان در گرو موفقیت‌های بعدی سازمان، گنجانیدن هدف‌های دوربرد استراتژیک را در بطن اداره روزمره عملیات با کمترین پیچیدگی و خشکی تسهیل می‌کند. در این شرایط به سیستم‌های گزارش دهی " پیچیده "، که سعی می‌کند مجریان و مدیران را در مسیر درست هدایت کند، نیازی نیست. در این زمینه " پشت‌کار " و " تعهد کاری " با " هماهنگی " و " روحیه همکاری گروهی " در مجموعه ارزش‌های مطلوب و مآجور سازمانی

مترادف تلقی می‌شود.

تأثیر دورنگری‌های استراتژیک در چگونگی نگرش شرکت‌های ژاپنی از يك سو و نگرش شرکت‌های غربی از سوئی دیگر به شراکتهای و دیگر همکاریهای تکنولوژیکی و مرتبط با بازاریابی مشاهده می‌شود. برای ژاپنی‌ها آن روابط حکم ترتیبات موقتی را دارد که به واسطه آن، باید ضعف خویش را در رقابت‌ها مرتفع سازند و در دراز مدت می‌باید به برتری آنان در روابط دو یا چند جانبه منجر شود. اما شرکتهای غربی عموماً به این که در نتیجه آن روابط به منافع کوتاه مدت برسند راضی هستند و به عواقب دیررس مشارکتهای خود از نظر یافتن یا نیافتن قابلیت رقابت نمی‌اندیشند. تفاوت بین دیدگاه‌های ژاپنی‌ها و غربی‌ها به این معنی نیست که مشارکت با ژاپنی‌ها به گونه‌ای که منافع طرفین تأمین شود غیر ممکن است. امکان چنین شراکتهایی وجود دارد اما از نظر قابلیت رقابت دور برد باید بین شرکاء برابری وجود داشته باشد.

## سه - تأکید بر سهم بازار

گفته می‌شود که علاقه شرکتهای ژاپنی به تضمین امنیت شغلی با اتکاء شدید آنان به کسب بودجه از طریق گرفتن وام در می‌آمیزد و هزینه ثابت " واقعی " تولید را بالا می‌برد. نتیجه حاصل از سیاست مذکور این است که به هنگام بروز ضرورت اتخاذ يك سیاست تدافعی، شرکتهای ژاپنی سود خود را بیشتر در کاهش قیمت‌ها و افزایش تولید می‌جویند و از سیاستی که شرکت‌های غربی معمولاً در شرایطی مشابه در پیش می‌گیرند، پیروی نمی‌کنند. لازم به ذکر است که در شرایط مذکور، شرکتهای غربی معمولاً سعی می‌کنند با کاهش تولید و تعداد کارکنانشان، حاشیه سود خود را ثابت نگهدارند. اما اخیراً خاطر نشان شده است که نسبت بالای بدهی به دارائی در ژاپن در مقایسه با همین نسبت در دیگر کشورهای صنعتی، بیشتر بیانگر تفاوت بین روشها و

تعریفهای مربوط به حسابداری در ژاپن و در غرب است و اگر برای محاسبات به ارزش بازار بدهی‌ها و دارائی‌ها استناد شود، نسبت بدهی به دارائی در ژاپن در قیاس با همین نسبت در کشورهای غربی به مراتب کمتر از آن خواهد بود که معمولاً تصور می‌شود (کورودا و اورتیانی، ۱۹۸۰) <sup>۳۶</sup>. به همین ترتیب، شواهد حکمی از آن است که در دوران رکود، هر چند اشتغال در ژاپن ثابت می‌ماند، هزینه نیروی کار پیش از هزینه نیرو کار در آمریکا از خود انعطاف نشان می‌دهد (شیمارا، ۱۹۸۰) <sup>۳۷</sup>. بنابراین به نظر می‌رسد که دلیل گرایش استراتژیهای بازرگانی در ژاپن به کسب سهم بزرگی از بازار را صرفاً نباید در محدوده کسب سرمایه و انجام هزینه‌ها جستجو کرد.

در واقع گرایش ژاپنی‌ها که به کسب سهم بزرگی از بازار به خوبی با مجموعه روشهای مدیریت آنان سازگار است. کسب سهم زیادی از بازار به عنوان یک معیار عینی، موقعیت رقابتی سازمان را فارغ از استراتژی‌های مربوط به تحقیق و توسعه و سرمایه‌گذاری، یا تغییرات قوانین و مقررات مربوط به استهلاک و مالیاتها به وضوح و به صورتی قابل درک برای همه در سازمان بیان می‌کند. در ضمن نشان داده شده است که مقدار سهم یک سازمان از بازار در یک زمانی طولانی می‌تواند عملکرد سازمان را بر حسب واژه‌های مالی صنعتی نشان دهد (بوزل، گیل و سولطان، ۱۹۷۵) <sup>۳۸</sup>.

از نظر اکثر شرکت‌های ژاپنی که دارای گرایش به کسب سهمی بزرگ از بازار هستند، سهم بازار نهایتاً یک مفهوم جهانی است. بنابراین عقب نشینی از یک خطه بازار یا یک قطعه، تحت هم‌اورد طلبی‌های رقبا، ژاپنی، نتیجه‌ای ندارد مگر آن که فرصت دهد تا بازارهای باقیمانده نیز به محاصره ژاپنی‌ها درآید. این امر به پذیرفتن شکست از راه تلاش برای پناه بردن به هیمنه تولیدکنندگان ژاپنی و استفاده از آنان به عنوان تولیدکنندگان وسایل اصلی داخلی، که سابقه

آنها به دلیل قدمت تثبیت شده است، به شمار می‌آید. دیریا زود آن شرکت‌های ژاپنی مستقل می‌شوند و تنها سهم ناچیزی را برای شرکای قبلی خود باقی می‌گذارند. باز تکرار می‌شود که حفظ برابری در رقابت‌ها، تنها راه تضمین همکاریهای دور برد مقرون به صرفه برای طرفین قرار دادها است.

#### چهار - رشد داخلی

نظام ارزشی مدیران و مجریان ژاپنی برای بقاء سازمان بعنوان یک گروه تقریباً دائمی از افرادی که با رشته‌هایی دیرپا بهم پیوند خورده‌اند، ارزش خاصی قایل است. به این دلیل در ژاپن حذف برخی از فعالیتهای سازمانها، ادغامها و جذب بعضی سازمانها توسط سازمانهایی دیگر (بخصوص در مواردی که شرکتهای دارای فعالیتهای غیر مرتبط درگیر هستند) مرسوم نیست و خریداری شدن خصمانه شرکتهای توسط رقبای خود تقریباً غیر ممکن است (کلارک، ۱۹۷۹) <sup>۵</sup>.

ممکن است شرایط مذکور در کارائی توزیع منابع در اقتصاد کشور آثار سوئی داشته باشد، اما وقتی کاملاً مشخص شد که تنها راه رشد، تأکید کردن بر نقاط قوت رقابتی درونی است، نتایج آن برای طراحی استراتژی روشن خواهد بود. هیچ راه میان برو اصولاً هیچ راه دیگری برای پیشرفت وجود ندارد، تنها راه، تولید محصولاتی است که نیاز مشتریان را به خوبی مرتفع سازد، از لحاظ قیمت ارزانتر از اجناس رقا و از نظر کیفیت به مراتب بهتر از تولیدات آنان باشد.

در شرایط مذکور، طبیعی است که تولید از نظر استراتژیکی اهمیت عمده‌ای می‌یابد و به تأکید بر تولید محصولات و راههای جدید تولید، افزایش کیفیت و کاهش هزینه محصولات منجر می‌شود (ویلرایت، ۱۹۸۱) <sup>۳۹</sup>. بخش تولید، کلید بقای سازمان در درازمدت تلقی می‌شود،

مدیران بسیار شایسته‌ای را در آن بخش به کار می‌گمارند و فرصت‌های مناسبی را جهت پیشرفت آنان حتی برای بدست آوردن پست‌های بالای سازمانی فراهم می‌آورند.

معمولاً مدیران سطح بالا نیز از نزدیک خود را در جریان تولید درگیر می‌نمایند و کارکنانشان نیز بجای آنکه نیازی به صرف وقت برای طراحی برنامه‌هایی جهت جذب سازمانهای رقیب داشته باشند یا طرحهایی را برای مقابله با برنامه‌هایی که رقبای آنها برای جذب آنها دارند تهیه کنند، هم خود را برای ارتقاء محصولات خود صرف می‌نمایند.

با توجه به محدود بودن وقت مدیران، هنگامی که وقت مدیران غربی با وقت مدیران ژاپنی با هم مقایسه شود معلوم خواهد شد که تلاش مدیران غربی برای دست یافتن به رشد از راه جذب رقبای، احتمالاً هزینه نسبتاً زیادی را به دلیل وقت زیادی که برای جذب رقبا صرف می‌کنند، به هدر می‌دهد.

به علاوه تأکید بر رشد درونی، به سازمان اجازه می‌دهد تا تغییرات استراتژیکی را به طور گام به گام دنبال کند و به این ترتیب زمینه درک و جذب بهتر تغییرات را در روند جاری سازمان فراهم آورد.

"سیاست گام به گام منطقی" مورد تأکید کوئین (۱۹۸۰) ۵۰، در عمل برای بسیاری از مدیران شرکتهای ژاپنی مفهوم آشنائی است. به علاوه رشد درونی به سازمانها فرصت می‌دهد تا به آرزوهای شغلی بسیاری از کارکنان خود که مایل به پیشرفت هستند جامه عمل به پوشانند. رشد درونی باعث به وجود آمدن پست‌هایی در حیطه‌های جدید می‌شود و فرصت‌های تازه‌ای را جهت کسب تجربه‌هایی نو به کارکنان می‌دهد.

#### پنج - نوآوری‌های جسورانه

چنان که قبلاً نیز خاطر نشان گردید خصلت سیستم ارزیابی رقابتی کارکنان و امکان پذیرش و انتشار سریع

فکرهای جدید در سازمان‌ها «ارگانیک» ژاپنی، نوآوری را تشویق می‌کند. این روال با ذهنیتی که جستجوگری‌های ژاپنی را برای یافتن مرزهای نو، در چارچوب میل گروهی جهت حفظ اتفاق نظر و هماهنگی اسیر می‌بیند مغایر است (لهر، ۱۹۸۲) ۵۱. در این زمینه شواهد روشنی وجود دارند: ژاپنی‌ها دست به نوآوری می‌زنند و سرعت نوآوریهای آنان اگر از سرعت نوآوریهای سازمانهای کشورهای دیگر بیشتر نباشد از آن کمتر نیست (موریتانی، ۱۹۸۱) ۵۲.

دلیل اول وجود مغایرت بین واقعیت امر و ذهنیتی که در مورد نوآوری ژاپنی‌ها وجود دارد اینست که در باره فرایندهای نوآوری در سازمان وحدت نظر وجود ندارد. در واقع تنها مطرح ساختن یک فکر نو مهم نیست، وارد ساختن محصولی مبتنی بر آن فکر جدید به بازار نیز اهمیت دارد. وقتی بحث پیروزی در میدان رقابت مطرح باشد، اغلب اهمیت مبداء فکر، اهمیتی ثانویه است، از این‌ها گذشته کامپیوترها، موتورهای جت و شکل نماها در امریکا اختراع نشدند. مزیت ژاپنی‌ها در این است که آنان در تبدیل فکرها به محصولات موفق بوده‌اند و یک شبکه جهانی برای جمع‌آوری اطلاعات در بیرون سازمانهای خود و در درون ظرفیت بالائی برای انتقال سریع اطلاعات، به وجود آوردن هماهنگی و روحیه کار جمعی دارند و این خصوصیات، کلیه کسانی را که در پیشنهاد محصولات نو، طراحی و تولید کالاها دخالت دارند شامل می‌شود.

دلیل دومی که برای کمبود نوآوری در ژاپن عرضه می‌شود ناشی از این باور است که در کشور مورد بحث سرمایه‌ای برای آن که در امور آمیخته به ریسک (مانند نوآوری) به مصرف رسد تخصیص داده نمی‌شود و این امر انگیزه دست زدن به نوآوری را بسیار محدود می‌کند. در واقع نبودن سرمایه مذکور، به کارکنان واحدهای تحقیق و توسعه اجازه نمی‌دهد تا کار سازمانی خود را ترک کنند و



برای خود به اختراع و نوآوری به پردازند، امری که در امریکا عمومیت دارد ( هفته نامه بازرگانی، ۱۴ / دسامبر ۱۹۸۱ )<sup>۵۳</sup>. اما بررسی دقیق تر موضوع نشان می دهد که این وضعیت هم يك محدودیت ژاپن برای نوآوری نیست، يك مزیت دیگر آن است.

ژاپنی ها با تیم های تحقیقاتی با ثبات خود که از سوسه های کسب سودهای باد آورده با پرداختن به کارهای شخصی دور مانده اند در موقعیتی قرار دارند که می توانند با اطمینان خاطر بر روی دانش جدیدی که کسب می نمایند سرمایه گذاری کنند. مهندس ژاپنی بجای آنکه مانند همکار آمریکائی خود که از شرکت متبوعش بریده و به امید کسب سود کلان و از ترس لو رفتن اسرارش به کار در گاراژ خانه می پردازد، در آزمایشگاه مجهز شرکت با آرامش خیال بر روی اختراع جدیدش تحقیق می کند و مرتباً با افرادی که در آینده مسئول عرضه آن اختراع به بازار خواهند بود در تماس است. متعاقباً، بلافاصله پس از آنکه ثابت شد که فکر جدید آینده ای امید بخش خواهد داشت، سازمان به سرعت می تواند وارد مرحله تولید تجاری نمونه اولیه شود. آشنائی کلیه افراد ذریبط با خصوصیات محصول جدید، سرعت عمل سازمان را برای اقدام لازم مقدور می سازد.

ارتباط و همکاری نزدیک بین مهندسان واحد تحقیق از يك سو و کارکنان واحدهای تولید و بازاریابی از سوی دیگر، که در بطن سیستم مدیریت ژاپنی تعبیه شده است، قابلیت عرضه نوآوری های را به بازار شدیداً بالا می برد و یگانگی تحقیق و توسعه را با دیگر فعالیتهای اساسی سازمان تضمین می کند. بازتاباندن منظم اطلاعات مربوط به مشتریان به محققین سازمان، احتمال آن که تلاشهای تحقیق و توسعه را با نیازهای بازار هماهنگ تر سازد افزایش می دهد. مشارکت مهندسان تولید در فرایند توسعه محصول نو، احتمال آن که محصول جدیداً طراحی شده به خوبی با استفاده از تکنولوژی موجود ساخته شود و یا اینکه به

سرعت منجر به پیدائی تکنولوژی جدیدی گردد، بالا می برد. بدین سان فرایند نوآوری در انحصار کارکنان تحقیق و توسعه نمی ماند و در پهنه سازمان منتشر می شود و از این طریق تعداد گزینه های استراتژیک، بخصوص گزینه های استراتژیکی مربوط به تکنولوژی پیشرفته، که می تواند برای سازمان مطرح باشد افزایش می یابد.

### نتایج

امکان دارد ما در بسیار از کشورها سازمانهایی را که مانند شرکتهای ژاپنی به رشد از طریق تولید محصولات جدید با استفاده از فرایندهای نوین متعهد هستند، مشاهده کنیم. آن دسته از بنگاههای بازرگانی آمریکائی که دارای مدیریت خوبی هستند، روشهایی را در مدیریت به کار می برند که با روشهای مدیریت ژاپنی مورد بحث ما قابل مقایسه است. بنابراین امری که ژاپنی ها را از دیگران متمایز می سازد ولی آنان را به هیچ وجه منحصر به فرد نمی نماید، تلاشهای هماهنگ و متمرکز آنان برای یافتن راه حلهای منسجم و منضبط برای مسائل مدیریت است به گونه ای که با ضرورت های فرهنگی، سازمانی و استراتژیکی هماهنگ بوده و در يك سیستم مدیریت يك پارچه بگنجد.

ژاپن در دهه ۱۹۸۰ باید با مشکلات تازه ای دست و پنجه نرم کند. رشد اقتصادی این کشور در مقایسه با رشد اقتصادی آن در گذشته کم می شود، سطح بیکاری بالا می رود، و نرخ پس اندازها، که برای سرمایه گذاری های جدید اهمیت حیاتی دارد، کاهش می یابد. سیاستهای بسیاری از کشورهای جهان برای حمایت از محصولات داخلی خود، کار ژاپن را برای ادامه رشد اقتصادی از طریق توسعه صادرات مشکل می کند. احتمالاً تغییر ساختار سستی نیروی کار، هزینه های رفاهی دولت را در آینده نزدیک به شدت بالا می برد و بودجه رفاهی دولت را که هم اکنون نیز با کسری رو به رو است، تحت فشار بیشتری قرار می دهد

(دراکر، ۱۹۸۲) ۵۴.

در زمینه جابجائی دارائی‌ها از راه جذب شرکتهای جدید، نتیجه‌ای جز دادن فرصت پیشروی بیشتر به حریف نتیجه دیگری نخواهد داشت. در دراز مدت تنها راه ممکن برای پاسخگویی به هم‌آورد طلبی‌های موجود آن است که بهتر از آنچه تاکنون عمل کرده‌ایم، عمل کنیم. یعنی باید بهتر از آنچه تاکنون ژاپنی‌ها انجام داده‌اند، عمل کنیم. برای این منظور باید سیستم‌های مدیریتی را طراحی و به اجرا در آوریم که کارکنان را از بالا به پایین برای تعقیب استراتژی‌های مبتنی بر رقابت، نوآوری و رشد یانگیزانند.

اما به نظر ما گرایش ذاتی به رقابت در سطوح بالای سازمانهای ژاپنی، این کشور را برای حل مشکلات یاد شده تقویت می‌کند. بروز برخی مشکلات زودگذر محتمل است، اما با این حال ژاپنی‌ها عمده‌ترین نیروئی هستند که کلیه شرکتهای غربی را که بطور جدی در باره بازارهای جهانی می‌اندیشند به مبارزه دعوت می‌نمایند.

چاره‌ای نیست و باید به آن مبارزه طلبی‌ها پاسخ گفته شود. هر مذاکره‌ای برای مبادله امتیازات، یا به کار بستن هر شگردی در گستره بازار و یادست زدن به هر تغییر و تحولی

#### فهرست مآخذ

1. Kuhn, T.(1970). *The structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.
2. Pucik, V. (1979). "Lifetime Employment in Japan: An Alternative to the Culture - Structure, Causal Model, " *Journal of International Affairs*, 158 - 161.
3. Ouchi, W.G. and A.M. Jaeger. (1978). "Type & Organization Stability in The Midst of Mobility, " *Academy of Management Review*, 305 - 314.
4. Rohlen, T.P. (1974). *For Harmony and Strength: Japanese White - collar Organization in Anthropological Perspective*. Berkeley: University Of California Press.
5. Clark, R.C. (1979) *The Japanese Company*. New Haven: Yale University Press.
6. Yoshino M. (1968). *Japan's Managerial System*. Cambridge, Mass: MIT Press.
7. Rohlen, T.P. (1979). "Permanent Employment Faces Recession, Slow Growth and Aging Work Force, " *The Journal of Japanese Studies*, 235 - 272.

8. Doeringer, P. and M. Piore. (1971). *Internal labor Market and Manpower Analysis*. Lexington Mass: Lexington Books.
9. Taira, K. (1970). *Economic Development and Labor Market in Japan*. New York: Columbia University Press.
10. Dore, R.P. (1973). *British Factory - Japanese Factory*. Berkeley: University of California Press.
11. Becker, G. (1964) *Human Capital*. New York: National Bureau of Economic Research.
12. Vogel, E. (1979). *Japan as Number One*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
13. Hall, R.I. (1976). " A System Pathology of an Organization: The Rise and Fall of the Old Saturday Evening Post, " *Administrative Science Quarterly*, 185 - 211.
14. Salancik, G.R. (1974). " Commitment and Control of Organization Behavior and Belief," in B.M. Staw and G.R. Salancik, eds. *New Directions in Organization Behavior*. Chicago. St. Clair Press.
15. Scott, W.E. ( Sept - 1966 ). " Activation Theory and Task Design " *Organizational Behavior and Human Performance*, 3 - 30.
16. Peters, T.S. ( Autumn, 1978 ) " Symbols, Patterns and Settings and Optimistic Case for Getting Things Done. " *Organization Dynamics*, 2 - 23.
17. Pfeffer, J. (1979). *Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms*. Working Paper, Stanford University.

18. Hazama, H.( Spring - Summer 1978). " Characteristic of Japanese - Style Management, " *Japanese Economic Studies*, 110 - 173.
19. Katz, R.L. (1980) " Time and Work: Towards and Integrative Perspective," in B.M. Staw and L.L, Cummings. eds. *Research in Organizational Behavior*. Vol. 1. Greenwich, Conn: JAI Press.
20. Pascale, R.T. (1978). " Communication and Decision Making Across Cultures: Japanese and American Comparisons," *Administrative Science Quarterly*, 91 - 110.
21. Thompson, J.D. (1967). *Organizations in Action*. New York McGraw - Hill
22. Ono, H. (1976). " Nihonteki Keiei Shisutemu to Jinji Kettei Shisutemu, " ( Japanese Management System and Personnel Decisions. ) *Soshiki Kagaku*, 22 - 32.
23. Schein, E.H. (1971) " The Individual, the Organization and the Career: A Conceptual Scheme, " *Journal of Applied Behavior Science*, 401 - 426.
24. Tushmam, M.L. (1977). " Special Boundry Roles in The Innovative Process," *Administrative Science Quarterly*, PP. 587 - 605
25. Roberts,K.and C.O' Reilly (1979). " Some Collerates of Communication Roles in Organizations, " *Academy of Management Journal* PP. 42 - 57.
26. Haitani,K. (1978)." Changing Characteristics of the Japanese Employment System," *Asian Survey*. PP. 1029 - 1045
27. Tsurumi,Y.(1977). *Multinational Management: Business Strategy and Government Policy*. Cambridge Mass: Ballinger.

28. Williamson, O.E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.
29. Pucik, V. (1981) " Promotions and Intra - Organizational Status Differentiation Among Japanese Managers." *The Academy of Management Proceedings*. PP. 59 - 63.
30. Wodarski, J.S., R.L; Hamblin; D.R. Buck - Holdt: and D.E. Ferritor (1973) " Individual Consequences Versus Different Shared Consequences Contigent on the Performance of Low - Achieving Group Members, " *Journal of Applied Social Psychology*, 276 - 290.
31. Hackman, M.R. (1976). " Group Influences on Individuals." M.D. Dunnette, ed. *Hamdbook of Industrial and Organizations Psychology*. Chicago: Rand McNally.
32. Cole, R.E. (1979) *Work, Mobility, and Participation*. Berkely University of California Press.
33. Hattori, I. ( Autumn 1977 ). " A Proposition on Efficieint Decision - Making in Japanese Corporation. " *Management Japan*, 14 - 20
34. Drucker, P.F. (1975). " Econemic Realities and Enterprise Strategy," in E.F. Vogel. ed. *Modern Japanese Organization and Decision Making*. Berkeley: University of California Press.
35. Kono, T. (Spring 1980). Comparative Study of Strategy Structure and Long - Range Planning in Japan and the United States," *Management Japan*. 20 - 34
36. Ringi
37. Janis, I.L. and L. Mann. (1977). *Decision Making* . New York : Free Press.

38. Tsuji, K. (1968). " Decision - Making in the Japanese Government : A Study of Ringise, " in R. E. Wards ed. *Political Development in Modern Japan*. Princeton: Princeton University Press.
39. Cole, R.E. (1971). *Japanese Blue Collar: The Changing Tradition*. Berkeley : University of California Press.
40. Ouchi, W.G (1981). *Theory Z*. Reading, Mass.: Addison - Wesley.
41. Pascale, R.T. and A.G. Athos. (1981). *The Art of Japanese Management*. New York : Simon and Schuster.
42. Johnson. R.T. and W.G. Ouchi ( Sept - Oct. 1974 ). " Made in the U.S. ( Under Japanese Management ), " *Harvard Business Review*, 61 - 69.
43. Takamiya, M: ( Summer 1981 ). " Japanese Multinationals in Europe," *Columbia Journal of World Business*. 5 - 17
44. Nadler, D.A. and E.E. Lawler III. (1977). " Motivation - A Diagnostic Approach." In J.R. Hackmon, E.E. Lawle III, and L.W. Porter, eds. *Perspectives on Behavior in organizations*. New York: McGraw - Hill.
45. Ohmae, K, (1982) *The Mind of the Strategist*, New York. Mc Graw - Hill.
46. Kuroda, I and Y. Oritani. ( Summer 1980 ). " A Reexamination of the Unique Features of Japan's Corporate Financial Structure, " *Japanese Economic Studies*, 82 - 117.
47. Shimada. H, (1980). " The Japanese Employment System." *Japanese Industrial Relations Series*. Tokyo, the Japan Institute of Labor.

48. Buzzell, R.D.; B.T. Gale; and R.G. M. Sutan, ( Jan - Feb. 1975 )." Market Share - A Key to Profitability, " *Harvard Business Review*. 97 - 106.
49. Wheelwright, S.C. ( July - August 1981 ) " Japan - Where Operations Really are Strategic, " *Harvard Business Review*. 67 - 74.
50. Quinn, J.B. (1981). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood , III. Richard D. Irwin.
51. Lohr, S. ( June 13, 1982 ) " Japan Struggling with Itself, " *New York Times*.
52. Moritani, M. (1981). *Japanese Technology: Getting the Best for the Least*. Tokyo: Simul Press.
53. Business Week, December 14,1981.
54. Drucker, P.F.( July 13, 1982 ). " Clouds Forming Across the Japanese Sun, " *Wall Street Journal*.