

## بررسی تطبیقی اصول مدیریت از دیدگاه اسلام و ژاپن

میلاد کریمی<sup>\*1</sup>، حسین خنیفر<sup>2</sup>، فرشید خمویی<sup>3</sup>، عاطفه گرجی<sup>4</sup>

- 1- کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، پردیس فارابی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
- 2- استاد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
- 3- دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.
- 4- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه قم، قم، ایران.

پذیرش: 1397/09/27

دریافت: 1397/09/12

### چکیده

یکی از مطالبات جامعه ما پس از پیروزی انقلاب اسلامی، استقرار ارزش‌های اسلامی در تمام شئون جامعه به‌ویژه تصمیم‌گیری‌های حوزه مدیریت است. با نگاهی به متون مورد تدریس در مورد مدیریت و اصول آن، مشاهده می‌شود که این منابع آکنده از آموزه‌های ژاپنی و غربی بوده و در اغلب موارد در عمل سرلوحه اقدام مدیران سازمان‌های جوامع اسلامی قرار می‌گیرد. این پژوهش با رویکرد کیفی و با استفاده از روش تحلیل محتوا به مقایسه اصول مدیریت از دیدگاه اسلام و ژاپن پرداخته است. در نتیجه با مطالعه آیات قرآن کریم و سیره پیامبر (ص) و ائمه معصومین (ع) به‌خصوص نهج‌البلاغه امیرالمؤمنین، نکات مطرح شده در مورد اصول مدیریت که شامل برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، سازماندهی، هماهنگی، نظارت و ارتباطات می‌باشند، استخراج شده تا با معرفی آنها مساعدتی در سیاست‌گذاری‌های سازمان‌های جوامع اسلامی فراهم شود.

واژه‌های کلیدی: اصول مدیریت، مدیریت ژاپنی، مدیریت اسلامی.



## 1- بیان مسئله

مدیریت در تمام کشورهای جهان وجود دارد، اما معنای آن به میزان کم یا زیادی از یک کشور به کشور دیگر تفاوت می‌کند. مدیریت پدیده‌ای نیست که بتوان آن را از سایر فرایندهایی که در یک جامعه رخ می‌دهد، جدا کرد. مدیریت با آنچه در خانواده‌ها، مدارس، سیاست و مذهب و اعتقادات اتفاق می‌افتد، در تعامل است [1].

نباید پنداشت که اگر سبکی از مدیریت در کشورهای توسعه‌یافته مطلوب باشد، الزاماً باید در سایر کشورها نیز قابلیت پیاده‌شدن داشته باشد [1]. علم مدیریت ناظر به واقعیتی است که در ظرف مشخصی از زمان و مکان تحقق پیدا کرده است. تحقق عینی این دانش نمی‌تواند بدون ارتباط با فرهنگ و ویژگی‌های زمانی آن انجام شود. به‌طور مسلم، هر پدیده‌ای که در ظرف خارج تحقق پیدا می‌کند، بار معنایی خاصی را به دوش می‌کشد که متأثر از فرهنگ زمانه خود می‌باشد. بنابراین جدای از فهم صحیح آن معنا نمی‌توان آن را در قالب‌های فرهنگی دیگر درج کرد [2]. امروزه در بسیاری از مطبوعات و جراید مشهور، سبک مدیریت ژاپنی به عنوان یک سبک مدیریت و رهبری برتر نگاه می‌شود اما باید به این نکته توجه کرد که مفاهیم سازمان و مدیریت، به گونه‌ای که در فرهنگ ژاپنی تعریف و نهادینه شده است، قابلیت صادر شدن به فرهنگ اسلامی را ندارد؛ تفاوت‌های فرهنگی زیادی در شناخت، احساس و انگیزش وجود دارد. روانشناسان دریافته‌اند، آنچه که آنها جهانشمول فرض کرده بودند، تنها در غرب صحیح است؛ یعنی در فرهنگ‌های فردمحور و در سایر فرهنگ‌ها به دلیل تفاوت‌های اساسی در مفروضات خود، از توانایی ترکیب و هضم این تعاریف و مفاهیم برخوردار نیستند؛ در واقع باید گفت که انتقال مفاهیم، بدون توجه به زمینه‌های فرهنگی موجب نوعی دلزدگی و سرخوردگی در فرهنگ‌های دریافت‌کننده می‌شود، زیرا این امر ناشی از تفاوت‌های فرهنگی است و نه نقصان فرهنگی [2].

با پیروزی انقلاب اسلامی ایران و حضور حکومتی مذهبی که زمینه‌های نظری اداره امور حکومتی در آن بر پایه ارزش‌های دینی و مذهبی استوار بوده و اعمال حکومت تحت تأثیر نگرش الهی انسان قرار گرفته است، مدیریت به عنوان یکی از وجوه اداره حکومت و فرایندی که باید تحت تأثیر نگرش تازه و جدید ارزشی حاکم بر کل جامعه قرار داشته باشد، مورد



توجه قرار گرفته است. جامعه اسلامی مانند هر جامعه دیگری نیاز به مدیریت دارد. در واقع، جامعه اسلامی به عنوان جامعه‌ای که در آن ارزش‌های الهی، دینی و اخلاقی اسلام مورد توجه بوده، نیاز به نوعی از مدیریت دارد که با ارزش‌های انسانی و دینی و مبانی اخلاقی آن پیوستگی داشته و آرمان‌های اسلامی را مورد توجه قرار دهد [3]. اما یکی از مسائل و مشکلاتی که هم اکنون در درک مباحث مدیریت وجود دارد آن است که از یک سو ادبیات موجود مدیریت مسیر خاص خود را دنبال می‌کند و از سوی دیگر نظام اسلامی شیوه متفاوت در این زمینه را دارد و گاهی متمایز با اصول مدیریت کنونی است. شکاف موجود مانع عمده در راه توسعه مطالب مربوط به اسلام در زمینه مدیریت است. بحث مدیریت از دیدگاه اسلام از جمله مسائلی است که در حال حاضر بیش از هر موضوع دیگر نیاز به تحقیق و تبیین دارد و در مواقعی شرط لازم جامعه اسلامی است [4]. بنابراین هدف اصلی این مقاله بررسی تطبیقی بین اصول مدیریت از دیدگاه اسلام و اصول مدیریت مطرح شده در ژاپن است.

## 2- مبانی نظری

مرور ادبیات تحقیق زمینه را فراهم می‌کند تا محقق با شناسایی مؤلفه‌های علمی مسئله و الهام‌گیری از مطالعات مشابه، ضمن طراحی ابزار مناسب تحقیق، از این مبانی علمی برای ارائه راهکارها و پیشنهادها استفاده کند [5].

### 2-1- مدیریت<sup>1</sup>

از مدیریت تعاریف زیادی ارائه شده است که هر کدام به نوعی در شناساندن این واقعیت تلاش کرده‌اند که در جدول 1 مطرح شده است.



جدول 1. تعاریف مدیریت از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف

منبع	تعریف مدیریت
[6]	مدیریت انسان‌ها عبارت است از فن بهتر بسیج کردن، بهتر سامان دادن و بهتر کنترل کردن نیروهای انسانی
[7]	مدیریت فرایند به‌کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به اهداف سازمانی و براساس نظام ارزشی مورد قبول صورت می‌گیرد.
[8]	مدیریت هنر انجام امور به‌وسیله دیگران است.
[9]	مدیریت فرایند، ایجاد محیطی است که به‌وسیله آن مدیران به ایجاد هدایت و حفظ سازمان‌های متخصص هدف از طریق تلاشی اساسی و منظم و توأم با همکاری و هماهنگی می‌پردازند.

2-2- مدیریت ژاپنی<sup>1</sup>

در ژاپن مانند سایر کشورها، شرکت‌ها و مؤسسه‌ها شخصیت حقوقی دارند و اعضای قانونی آن سهام‌داران هستند. اما این حقیقت مورد قبول و تأیید جامعه ژاپنی قرار گرفته است که اعضای اصلی این شرکت کارکنان آن شرکت هستند، نه سهامداران و این مسئله ارتباط نزدیکی با افزایش میزان بهره‌وری در این کشور دارد [10].

در مدیریت ژاپنی اصل بر این است که همسویی و هماهنگی منافع کارگر و مدیریت امکانپذیر شود و این دو جنبه نه تنها کاملاً با یکدیگر تجانس دارد بلکه هر دو موجب تقویت یکدیگر هم می‌شوند. مردم به‌طور اساسی در هر حالتی بیش از همه چیز به فکر خود هستند. از این رو کوشش مدیریت بر این بوده است که محیط و شرایط اخلاقی آن را بر پایه همین خودمحوری ذاتی انسان‌ها بنا کند، به‌گونه‌ای که در بلندمدت، موجب همسویی منافع دو طرف شود. بنابراین قدرت نسبی اصول اخلاقی کار ژاپنی، آن اندازه که فرزند مدیریت ژاپنی است، مادر آن نیست [11].

تئوری Z (مدیریت ژاپنی)، چگونگی اداره سازمان‌های ژاپنی را توضیح می‌دهد. ویلیام اوچی<sup>2</sup> بنیانگذار تئوری مزبور معتقد است که موفقیت سبک مدیریت ژاپنی ناشی از چهار

1. Japanese Management  
1. William Ouchi



عامل است: یک فلسفه بسیار قدرتمند شرکتی، یک فرهنگ شرکتی متمایز و مشخص، پرورش بلندمدت نیروی کار، تصمیم‌گیری بر پایه اجماع و توافق نظر. به ادعای او، نتیجه عوامل بالا جابه‌جایی کمتر کارکنان، افزایش تعهد نسبت به کار و بهره‌وری بیشتر است که هر سه مورد نقش مهمی در توانایی رقابت‌گیری شرکت بر عهده دارند. به عقیده اوچی منظور از بهره‌وری تنها سخت‌تر کار کردن نیست. اعتماد در این مورد عامل لازمی است، زیرا کارکنان را قادر می‌کند تا با اطمینان از اینکه کار آنها مورد احترام است، در امور مشارکت کنند.

### 2-3- مدیریت اسلامی<sup>1</sup>

نویسندگان و صاحب‌نظرانی که در قلمرو مدیریت اسلامی و دیدگاه‌های اسلام در مورد مدیریت قلم زده‌اند، هریک به فراخور برداشت و ذهنیت خود از اسلام به‌طور مستقیم و یا غیرمستقیم تعاریف و یا توضیحاتی را ارائه داده‌اند که نوعی مفهوم مدیریت اسلامی از آن مستفاد می‌شود. با توجه به اینکه دامنه این برداشت‌ها و تعاریف، گسترده و از نظر نوع نگاه نیز متنوع است، در ادامه به تعاریف‌های ارائه شده اشاره می‌شود که در قالب جدول 2 آورده شده است.

جدول 2. تعاریف مدیریت اسلامی از دیدگاه صاحب‌نظران مختلف

منبع	تعریف مدیریت اسلامی
[12]	نظام ارزشی اسلام، مدیریت مدیران مسلمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و در روش‌های عملی آنها اثر می‌گذارد و این معنای صحیح مدیریت اسلامی است.
[13]	مدیریت اسلامی عبارت است از مدیریتی که زمینه رشد به سوی الله را فراهم کند و براساس کتاب و سنت و سیره پیامبر و امامان معصوم و با استفاده از علوم و فنون و تجارب بشری در جهت رسیدن به اهداف یک نظام در ابعاد مختلف همانند یک محور و قطب عمل کند.
[14]	مدیریت اسلامی شیوه به‌کارگیری منابع انسانی و امکانات مادی، برگرفته از آموزه‌های اسلامی برای نیل به اهدافی که متأثر از نظام ارزشی اسلام است.



منبع	تعریف مدیریت اسلامی
[15]	مدیریت اسلامی عبارت است از مدیریتی که براساس نظریه‌پردازی و تولید علم به‌وسیله دانشمندان مسلمان که با تکیه بر مبانی اسلامی و مفروضات بنیادین آن با روش‌های مختلف اعم از تعبدی و تعقلی (تجربی) به منظور ایجاد یا بهبود رفتارها، روش‌ها، فنون و الگوها برای رفع مسائل و مشکلات و تأمین نیازهای مادی و معنوی و رشد و اعتلای جامعه اسلامی شکل می‌گیرد.

### 3- روش تحقیق

در تحقیق حاضر با توجه به پیشینه محدود مرتبط با موضوع، رویکرد عمده آن، تحلیل محتوا<sup>1</sup> از نوع کیفی<sup>2</sup> می‌باشد و به لحاظ جهت‌گیری جزء پژوهش‌های بنیادین<sup>3</sup> دسته‌بندی می‌شود. چنانچه از نام تحلیل محتوا پیداست، این تکنیک به تحلیل و آنالیز محتوا می‌پردازد و می‌کوشد با استفاده از تحلیل، داده‌هایی را در مورد متن استخراج کند [16]. در این روش محتوای آشکار و پیام‌ها به‌طور نظام‌دار توصیف می‌شوند و مهم‌ترین کاربرد آن توصیف ویژگی‌های یک مفهوم است. روش کیفی تحلیل محتوا که گاهی استنباط نتایج بر اساس بودن یا نبودن ویژگی‌هایی که در پیام تعریف شده است، اغلب برای اجرای بهتر مسائل در علوم اجتماعی - کاربردی مورد توجه قرار گرفته است [17]؛ بنابراین تحقیق جنبه کیفی داشته و امکان استفاده از طیف گسترده‌ای از ابزارها و تکنیک‌های تحلیل را برای پژوهشگر فراهم می‌کند.

### 3-1- مقایسه مدیریت اسلامی و مدیریت ژاپنی

پس از مطالعه دیدگاه‌های مدیریتی در کشور ژاپن و دین اسلام، در این قسمت به صورت تطبیقی اصول مدیریت از منظر این دو سبک مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد.

---

1. Content Analysis  
2. Qualitative Research  
3. Basic Research



### 3-2- برنامه‌ریزی<sup>1</sup>

انسان‌ها با حرکت در مسیر تکامل و رشد عقلانی خود، به تدریج بر ضرورت برنامه‌ریزی در زندگی واقف شدند و آن را به منزله ابزاری در خدمت مدیریت نظام‌های اجتماعی مورد توجه قرار دادند. سازمان‌ها و مؤسسه‌های اداری امروز به حدی پیچیده شده‌اند که بدون اقدام به برنامه‌ریزی‌های دقیق، امکان ادامه حیات ندارند. برای برنامه‌ریزی تعاریف متعددی ارائه شده است؛ به طوری که گویا هر یک از نظریه‌پردازان سعی کرده‌اند با توجه به زمینه تخصصی خود آن را تعریف کنند. در اینجا چند مورد از این تعاریف ارائه شده است:

۱. برنامه‌ریزی عبارت است از تعیین هدف و یافتن یا پیش‌بینی کردن راه تحقق آن [3].
۲. برنامه‌ریزی عبارت است از طراحی عملیات برای تغییر یک شیء یا موضوع، بر مبنای الگوی پیش‌بینی شده [7].

شاید بتوان تمام تعاریف برنامه‌ریزی را در این تعریف خلاصه کرد: با توجه به امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی، برنامه‌ریزی فرایندی است در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت‌بخشیدن به تلاش‌های آن برای نیل به اهداف و رسالت‌های بلندمدت [8]. آنچه مسلم است، بدون داشتن برنامه مشخص، استفاده از منابع و امکانات در جهت رسیدن به هدف، امری نشدنی و غیرعقلانی است. بر همین مبناست که امام علی (ع) می‌فرمایند: با آگاهی از رخدادهای آینده، مسیر روشنی را ترسیم کنید و نباید با توسل به شانس، اقبال و موضع انفعالی از برنامه‌ریزی برای حرکت به سوی آینده غافل شوید [18]. در جدول 3 تطبیق اصول برنامه‌ریزی از دیدگاه مدیریت اسلامی و مدیریت ژاپنی منعکس شده است.



### جدول 3. بررسی تطبیقی برنامه‌ریزی از دیدگاه اسلام و دیدگاه ژاپن

برنامه‌ریزی	
دیدگاه ژاپن	دیدگاه اسلام
اصولاً در مدیریت ژاپن، برنامه‌ریزی و تعیین خط‌مشی‌ها نیز با مشارکت کارکنان صورت گیرد [10].	دقت و ظرافت در برنامه‌ریزی از وسیله و امکانات مهم‌تر است [19].
موفقیت ژاپنی‌ها تنها به این دلیل ساده تحقق پیدا کرده است که: مردم ژاپن یک سیستم صحیح و قابل اجرا (برنامه‌ریزی کرده) و به دور از گره و پیچیدگی و قابل فهم همگان آن را پذیرفته و پیگیری کرده‌اند و در راستای این سیستم نیز نظامی را که مناسب‌تر از نظام‌های دیگر بوده و با شرایط صنعتی مدرن مطابقت داشته (برنامه‌ریزی) و پیاده کرده‌اند [18].	کسی که بدون آگاهی به عمل می‌پردازد همچون کسی است که از بیراهه می‌رود و هر چه می‌رود از مقصود خویش بیشتر فاصله می‌گیرد [20].
در ژاپن برای اجرای برنامه‌های کوتاه مدت که می‌تواند اذهان را از پی‌جویی هدف‌های دوربرد غافل سازد، انگیزه‌ای وجود ندارد و گرایش به سوی هدف‌های بلند مدت قوی است [21].	هیچ عقل و درایتی همچون عاقبت‌اندیشی نیست [20].

بنابراین برنامه‌ریزی شالوده مدیریت را تشکیل می‌دهد و از وظایف بسیار مهم مدیران است و با سایر وظایف آنها نیز ارتباط دارد. اگر نگرشی مبتنی بر برنامه‌ریزی به سراسر زندگی افراد تسری باید، نوعی تعهد به عمل بر مبنای تعقل و تفکر آینده‌نگر و عزم راسخ بر استمرار آن، بر ایشان ایجاد می‌شود [7].

### 3-3- تصمیم‌گیری<sup>1</sup>

تصمیم‌گیری از اجزای جدایی‌ناپذیر مدیریت به شمار می‌آید و در تمامی افعال و اعمال مدیریت، جز اصلی و رکن اساسی است. تصمیم‌گیری عبارت است از انتخاب یک راه از میان راه‌های مختلف [8]. تصمیم‌گیری و مدیریت را می‌توان مترادف دانست؛ زیرا تصمیم‌گیری جوهره تمامی فعالیت‌های مدیریت است [7]؛ بنابراین تصمیم‌گیری فرایندی را تشریح می‌کند

1. Decision Making





که از طریق آن، راه حل مسئله معینی انتخاب می شود [4]. جدول 4 به بررسی اصول تصمیم گیری از دیدگاه مدیریت اسلامی و مدیریت ژاپنی پرداخته است.

جدول 4. بررسی تطبیقی تصمیم گیری از دیدگاه اسلام و دیدگاه ژاپن

تصمیم گیری	
دیدگاه ژاپن	دیدگاه اسلام
نکته اساسی در زمینه تصمیم گیری در مدیریت ژاپن، مشارکت تمام افراد و کارکنان در تصمیم گیری است، به طوری که یک نوع مدیریت از پایین در مقابل مدیریت از بالا را ارائه می کند [10].	پس به برکت رحمت الهی با آنان نرمخو و پرمهر شدی و اگر تندخو و سخت دل بودی به طور قطع از پیرامون تو پراکنده می شدند، پس از آنان در گذر و بر ایشان آمرزش بخواه و در کارها با آنان مشورت کن و چون تصمیم گرفتی بر خدا توکل کن، زیرا خداوند توکل کنندگان را دوست دارد [22].
معمولاً مدیر میانی به طور غیررسمی در مورد تصمیمات با مرئوسان، همتران و سرکارگران به بحث و مشورت می پردازد. به مجرد آشنا شدن همه افراد درگیر با پیشنهاد مطروحه، رسماً درخواست می شود تا تصمیم یا تصمیم های لازم به وسیله افراد ذیربط اتخاذ شود [21].	و کسانی که دعوت پروردگارش را اجابت کرده و نماز را بر پا داشته و کار آنها با مشورت میان آنان انجام می شود و از آنچه روزیشان داده ایم انفاق می کنند و کسانی که هرگاه به آنان ستمی رسد، یاری می طلبند [22].
در هر گروه کاری تلاش به عمل می آید تا تمام اعضا در روند تصمیم گیری شرکت کنند، اما برای اینکه همه افراد به طور هم صدا در مورد تک تک شقوق مطرح شده به توافق برسند، اصراری نمی شود [21].	بر مبنای بصیرت و بینش خویش گام بردار [20]

### 3-4- سازماندهی<sup>1</sup>

برای نیل به هدفها، سازماندهی گامی ضروری است و به کمک این فعالیت است که هدف کلی و مأموریت اصلی سازمان در قالب هدفهای جزئی تر و وظایف واحدها شکسته و تحقق آن میسر می شود. در سازماندهی، وظایف و اختیارات و مسئولیت های واحدها و پست ها مشخص و ارتباط بین آنها معین می شود [8]. اهمیت سازماندهی در این است که سازمان های خوب سازمان یافته، کارا تر هستند و کارکنان آنان راضی ترند [5]. خلاصه ای از اصول سازماندهی از دیدگاه مدیریت اسلامی و مدیریت ژاپنی در جدول 5 منعکس شده است.

1. Organizing



### جدول 5. بررسی تطبیقی سازماندهی از دیدگاه اسلام و دیدگاه ژاپن

سازماندهی	
دیدگاه ژاپن	دیدگاه اسلام
<p>در مدیریت پنج W و یک H به‌خوبی اهمیت سازماندهی را نشان می‌دهد.                      Who: چه کسی کار را انجام می‌دهد.                      What: چه کاری باید انجام شود.                      Where: کجا کار باید انجام شود.                      When: چه وقت کار انجام می‌شود.                      Why: چرا باید کار را انجام داد.                      How: چگونه باید کار را انجام داد [24].</p>	<p>ای کسانی که ایمان آورده‌اید خدا را اطاعت کنید و فرستاده خدا و صاحبان امر خودتان را اطاعت کنید و اگر در چیزی با یکدیگر کشمکش کردید، پس آن را به خدا و فرستاده اش ارجاع دهید، اگر به خدا و روز بازپسین ایمان دارید، این کار بهتر و فرجامش نیکوتر است [22].</p> <p>فرزندم: برای هر یک از زیردستان و کارکنان خود کاری تعیین کن و او را بدان کار بگمار تا هر یک وظیفه خویش بگذارد و کار را بر عهده دیگری نگذارد [20].</p>
<p>سازمان می‌تواند با گماردن افراد به کارهایی که در یک سطح قرار دارند ولی از نظر مرکزیت و اهمیت مختلف هستند عملاً از نظر ارتقا یا تقلیل مرتبه بین افرادی که در چارچوب یک سیستم رسمی از موقعیت، حقوق مشابهی برخوردار هستند، در عمل تفاوت قائل شود [21].</p>	<p>ای مردم! صف‌های نماز جماعت را منظم و مساوی کنید و دوش به دوش بایستید تا فاصله و جدایی بین شما نیفتد و نامرتب نباشید که خدا دل‌های شما را از هم دور گرداند. [23]</p>

### 3-5- هماهنگی<sup>1</sup>

با طراحی واحدهای سازمانی و تعیین اداره‌ها و بخش‌های داخلی، کارهای سازمان میان واحدهای اصلی تقسیم می‌شود و امکان استاندارد کردن کارها و تخصصی کردن فعالیت کارکنان فراهم می‌شود؛ اما موفقیت سازمان در تحقق اهداف خود، مستلزم هماهنگی ساختن فعالیت‌ها می‌باشد. در واقع بدون هماهنگی، احتمال بروز تأخیر و اتلاف وقت در انجام فعالیت‌ها، پروژه‌ها و برنامه‌ها افزایش پیدا می‌کند و ممکن است سازمان با عجز و ناکامی مواجه شود. هماهنگی فرایندی است که طی آن همه بخش‌های تشکیل‌دهنده یک کل برای کسب هدف مشترک ترکیب می‌شوند [7]. جدول 6 به مقایسه اصل هماهنگی از دیدگاه مدیریت اسلامی و مدیریت ژاپنی پرداخته است.

1. Coordination



جدول 6. بررسی تطبیقی هماهنگی از دیدگاه اسلام و دیدگاه ژاپن

هماهنگی	
دیدگاه ژاپن	دیدگاه اسلام
اصل بر این است که مدیریت ژاپنی را، همسویی و هماهنگی منافع کارگر و مدیریت امکانپذیر ساخته است [10].	خداوند آنانی که به خاطر رضای او در صفتی واحد و هماهنگ چون بنیانی استوار می‌جنگند، دوست می‌دارد [22].
ساختار شرکت‌های ژاپنی و روش‌های نظام مدیریت آن، به‌گونه‌ای عمل می‌کند که کارکنان را با اهداف شرکت به‌طور دقیق هماهنگ و همسو می‌سازد، به‌طوری که کارکنان، هدف شرکت را هدف خود می‌دانند و ضمن احساس غرور و سربلندی از کاری که انجام می‌دهند با تلاش پیگیر و با همبستگی و سخت‌کوشی در راه اجرای این هدف‌ها پیش می‌تازند [10].	شاخص غالب در نماز جماعت اصل هماهنگی است؛ یعنی برای حفظ هماهنگی، حتی اگر اقتداکنندگان مجبور شوند برای تبعیت از امام، رکنی مانند رکوع یا سجده را دوباره به جای آورند؛ مبطل نمازشان نخواهد بود [25].
در ژاپن هیچ‌کس به‌طور کامل بیرون از همبافت گروهی به کار نمی‌پردازد [26].	از پراکندگی و ناهماهنگی بپرهیزید چه اینکه افراد تکرو جدا شده دستخوش امیال شیطانی می‌شوند، همان طور که گوسفند تک افتاده طعمه گرگ می‌شود [20].

3-6- نظارت<sup>1</sup>

شاید به جرأت بتوان ادعا کرد که انجام هیچ فعالیتی در سازمان قرین توفیق نخواهد بود مگر آنکه کنترل‌های لازم نسبت به آن به عمل آمده باشند. به کمک کنترل است که مدیریت نسبت به نحوه تحقق هدف‌ها و انجام عملیات آگاهی پیدا کرده و قدرت پیگیری، سنجش و اصلاح آنها را پیدا می‌کند. مهمترین مسئله‌ای که وجود کنترل را ضروری می‌کند، آن است که پیش‌بینی‌ها و برنامه‌های عملیاتی در سازمان همواره با درصدی خطا توأم‌اند و برای رفع این خطاها و اصلاح عملیات، کنترل تنها راه چاره است [8]. اصل نظارت در مدیریت اسلامی و مدیریت ژاپنی تفاوت‌های آشکاری دارد که در جدول 7 به طور خلاصه برخی از آنها را نشان می‌دهد.

1. Control



### جدول 7. بررسی تطبیقی نظارت از دیدگاه اسلام و دیدگاه ژاپن

نظارت	
دیدگاه ژاپن	دیدگاه اسلام
نظارت و کنترل کیفیت جامع، سیستمی است که تمام فعالیت‌های یک شرکت را از طراحی گرفته تا تولید، امور ایمنی، قیمت تمام شده و سایر امور شرکت در بر می‌گیرد. بسیاری از ناظران صنعتی بخش عمده‌ای از معجزه صنعتی ژاپن را مدیون اجرای این سیستم می‌دانند [10].	ناظرانی از اشخاص صادق و وفادار بر آنان بگمار که این بازرسی مخفی کارهایشان، آنها را به مراعات امانت و مدارای با مردم می‌سازد [20].  ای مالک! از معتمدان خویش کسی که خداترس و فروتن باشد، برای نظارت بر زندگی محرومان برگزین تا امورشان را به تو گزارش دهند [20].
سیاهه بررسی جایزه دمینگ نشانگر دامنه فعالیت‌هایی است که در ژاپن با عنوان کنترل کیفی انجام میشود و نشان می‌دهد که نظارت و ارزیابی کنترل کیفیت در ژاپن در حال حاضر در حکم ارزیابی تمام سیستم مدیریت می‌باشد [24].	مردان و زنان با ایمان بعضی ناظر و سرپرست بر بعضی دیگر هستند، به این معنا که همدیگر را امر به معروف و نهی از منکر می‌کنند [22].

### 3-7- ارتباطات و روابط انسانی<sup>1</sup>

گاهی ارتباطات را «تبادل اطلاعات و انتقال معنی» می‌دانند [6]. با بسط این عبارت می‌توان گفت که ارتباطات، انتقال اطلاعات از فرستنده به گیرنده است؛ به گونه‌ای که برای هر دو قابل فهم و واضح باشد. در تعریفی جامع‌تر می‌توان بیان کرد ارتباطات، فرایندی است که طی آن افراد از طریق انتقال علایم پیام به ارسال و دریافت معنی مبادرت می‌کنند [7]. ارتباطات و روابط انسانی در مدیریت اسلامی اهمیت خاص و ویژه ای دارد و در آیات و احادیث بسیاری به این موضوع اشاره شده است. جدول 8 خلاصه ای از مقایسه ارتباطات و روابط انسانی را از دیدگاه مدیریت اسلامی و مدیریت ژاپنی نشان می‌دهد.



جدول 8. بررسی تطبیقی روابط انسانی از دیدگاه اسلام و دیدگاه ژاپن

روابط انسانی	
دیدگاه اسلام	دیدگاه ژاپن
و روی خود به تکبر از مردم مگردان و در زمین خرامان و نازان راه مرو که خدا هیچ خرامند نازنده را دوست ندارد [22].	یکی از نتایج حلقه‌های کنترل کیفیت در مدیریت ژاپن، روحیه، رابطه نزدیک با محیط عمومی و روابط انسانی مطلوب است. نبود روابط انسانی و وجود روحیه پایین باعث پایین آمدن میزان دستاوردها می‌شود. روحیه یکی از حساس‌ترین عوامل کنترل در سازمان است [27].
کسی که نپای او را کفایت فرماید و کسی که میان خود و خدا را نیکو گرداند، خدا میان او و مردم را اصلاح خواهد کرد [20].	رهبر گروه برخلاف سرکارگر بر کسی ریاست نمی‌کند؛ رهبر گروه همانند یک بازیکن بیسبال که سخنان تند و پر حرارت او به تمام گروه امیدواری می‌دهد، روح امید را در گروه می‌دمد و در زمان غیبت هر یک از بازیکنان جای او را پر می‌کند [28].
ابزار مدیریت سعه صدر است [20]	به هیچ یک از افراد با عنوان کارگر یا کارمند اشاره نمی‌شود و به جای آن هر فرد را باید همکار نامید، زیرا این چگونگی بستگی هر شخص را به سایر اعضای سازمان توصیف می‌کند. همچنین این عنوان در مقایسه با عنوان‌هایی که به نقش مرئوس دلالت دارند، احساس احترام نسبت به فرد را منعکس می‌سازد [28].
بردباری مهم‌ترین رکن مدیریت و سیاست است [19].	

#### 4- نتیجه‌گیری

در این مقاله با مفروض دانستن رویکرد اسلامی به عنوان جامع‌ترین و کامل‌ترین نوع جهان‌بینی، سعی بر آن بود که اصول و ارزش‌های اسلامی در مورد مدیریت شناسایی و با اصول مدیریت ژاپنی مقایسه شود. از نگاه اسلام، مدیریت نوعی ارزش نهادن به انسان و تأمین حوایج و نیازهای او می‌باشد. از همین رو با توجه به مبانی اسلامی استخراج شده و مطالب ذکر شده می‌توان به یک جمع‌بندی و تعریف از مدیریت در اسلام رسید که عبارت است از: «مدیریت اسلامی، مدیریتی است که زمینه رشد به سوی الله را فراهم کند و براساس کتاب و سنت و سیره پیامبر (ص) و امامان معصوم (ع) و با استفاده از علوم و فنون و تجارب بشری در جهت رسیدن به اهداف یک نظام در ابعاد مختلف همانند یک محور و قطب عمل کند».



پژوهش پیش‌رو برای دستیابی به اصول مدیریت از دیدگاه اسلام و ژاپن، با استفاده از روش کتابخانه‌ای به مطالعه منابع مدیریت، آیات قرآن کریم، سیره پیامبر (ص) و ائمه معصومین (ع)، نهج‌البلاغه امیرالمؤمنین (ع) و نظرات اندیشمندان اسلامی و همچنین منابع مربوط به مدیریت ژاپنی پرداخته و با بررسی مدیریت با رویکرد اسلامی به این مهم دست یافت که دین مبین اسلام دستورها و فرمان‌های زیادی درباره اصول مدیریت دارد. همان طوری که در متن ذکر شد، دین مبین اسلام، مدیریت و وظایف مدیران را بر پایه نظام ارزش‌ها وضع می‌کند و معتقد است اصول مدیریت بر پایه اصول اعتقادی اسلام از جمله اصل توحید، عدالت، امانت و حلیت قرار دارند. بنابراین با شناخت اصول و ارزش‌های اسلامی مدیریت که شامل برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، سازماندهی، هماهنگی، نظارت و ارتباطات می‌باشد، سازمان‌ها می‌توانند نه تنها در خدمت نیازهای جامعه مسلمانان باشند بلکه می‌توانند ایده‌آل‌های کسب و ار اسلامی را در بازارهای اسلامی به دست آورند و به هدف اصلی که همان سعادت ابدی و کمال نهایی انسان (قرب الهی) است برسند. این در حالی است که مدیریت ژاپنی در هر یک از اصول مدیریتی که بحث شد؛ یعنی برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، سازماندهی، هماهنگی، نظارت و ارتباطات و روابط انسانی با وجود توجه ویژه به انسان و ارزش‌های انسانی از هدف اصلی که همان سعادت اخروی، حیات طیبه و نیل به مقام قرب الهی است، غافل می‌ماند. فعالیت‌ها و تصمیم‌های مدیریتی که در بیشتر مواقع نیز مورد توجه مدیران بنگاه‌های اقتصادی در جوامع اسلامی قرار می‌گیرد، تحت اصول و ارزش‌های غرب قرار دارد؛ در صورتی که اسلام دارای فرهنگ غنی همه جانبه است [29]. مطالعه سیره پیامبر (ص) و ائمه معصومین (ع) نیز بیانگر این واقعیت است که اگر ارزش‌های ناب اسلام در فعالیت‌های مدیریتی اجرا شود، نویدبخش رستگاری جوامع امروزی خواهد بود و تضمین‌کننده دنیا و آخرت انسان خواهد شد؛ زیرا هدف مدیر مسلمان، حداکثر کردن رضایت و قرب الهی و پاداش‌های اخروی است [30]. نظریه‌پردازان باید این مسئله را درک کنند که آنچه در ژاپن مطلوب و عادی است، در دیگر نقاط جهان کاملاً متفاوت است. تقریباً تمامی نظریه‌های اساسی و حدود 98 درصد از کارهای تجربی که ما در اختیار داریم، ویژگی‌های آمریکایی و ژاپنی دارند؛ آنها فردمحور هستند تا جمع‌گرا؛ به جای تأکید بر حقوق پیروان بر مسئولیت‌های آنان تأکید دارند؛ به جای تعهد به وظیفه و انگیزش نوع دوستانه، بر اصل لذت‌جویی تأکید دارند [31]؛ همچنین کار مرکز توجه



است و ارزش‌های دموکراتیک در آنها مطرح است و به جای تمرکز بر پرهیزگاری، مذهب یا اعتقادات بر عقلانیت تأکید دارند [7] در صورتی که در سبک مدیریت اسلامی و با توجه به سیره ائمه معصومین (ع) در حکومت اسلامی ارزش‌های الهی، دینی و اخلاقی اسلام مورد توجه بوده و نیاز به نوعی از مدیریت دارد که با ارزش‌های انسانی و دینی و مبانی اخلاقی آن پیوستگی داشته و آرمان‌های اسلامی را مورد توجه و عنایت قرار دهد.

## 5- پیشنهادها

با توجه به اهمیت اصول مدیریت در استراتژی‌های سازمانی و برنامه‌های عملیاتی توصیه می‌شود به ایده‌های نو در مطالعه اصول سازمان و مدیریت توجه شود. همچنین می‌توان به بررسی و مطالعه ضرورت‌ها و استانداردهای مدیریت در رویکردهای مختلف مدیریتی پرداخت. علاوه بر این به محققان آتی پیشنهاد می‌شود که در مطالعه اصول مدیریت به صورت مستمر مطالعه فرهنگ‌های مختلف را در دستور کار قرار دهند. از طرفی دیگر از آن جایی که نقش هر یک از اصول مدیریت می‌تواند به صورت گسترده‌تری مورد بررسی قرار گیرد، از این رو به منظور بررسی دقیق‌تر هر یک از اصول و در نتیجه رسیدن به نتایج قابل قبول‌تر پیشنهاد می‌شود هر یک از این اصول به صورت جداگانه‌ای در یک تحقیق بررسی شوند. بعلاوه از آن جایی که این تحقیق به مطالعه اصول مدیریت از دیدگاه اسلام و ژاپن پرداخته، محققان آتی می‌توانند این تحقیق را به صورت مقایسه‌ای و تطبیقی در بین سایر مکاتب و رویکردهای مختلف انجام دهند.

## 6- منابع

- [1] هیوز آون، مدیریت دولتی نوین، ترجمه سید مهدی الوانی، سهراب خلیلی شورینی و غلامرضا معمارزاده، تهران: انتشارات مروارید، 1384.
- [2] امیری علی نقی، «رویکردهای مدیریت اسلامی: رویکرد تجربی»، فصلنامه حوزه و دانشگاه، 13(53)، 1386، 145-163.



- [3] پیروز علی، خدمتی ابوطالب، شفیعی عباس، بهشتی‌زاده سید محمود، مدیریت در اسلام، قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، 1386.
- [4] صنوبر ناصر، متفکر آزاد محمد علی، راضی نسرین «ارزش‌های اسلامی در تصمیمات آمیخته بازاریابی»، مدیریت فرهنگ سازمانی، 8 (21)، 1390: 5-32.
- [5] مقیمی سید محمد «بررسی ارتباط رفتار شهروندی سازمانی و فرهنگ کارآفرینی در سازمان های دولتی»، مدیریت فرهنگ سازمانی، 4 (13)، 1385، 171-192.
- [6] مطهری مرتضی، امدادهای غیبی در زندگی بشر، تهران: انتشارات صدرا، 1374.
- [7] رضائیان علی، مبانی سازمان و مدیریت، تهران: انتشارات سمت، 1390.
- [8] الوانی سید مهدی، مدیریت عمومی، تهران: انتشارات نی، 1390.
- [9] انصاری محمدعلی، دعایی حبیب‌الله، مرتضوی سعید مبانی مدیریت اسلامی و الگوهای آن، مشهد: انتشارات بیان هدایت نور، 1381.
- [10] درداری، نوروز مدیریت ژاپنی، تهران: انتشارات رسا، 1375.
- [11] سیدرضایی سید محمدرضا، بررسی شیوه‌های مدیریت و وظایف مدیران در اسلام و ژاپن، پروژه تحقیقاتی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان قم، 1384.
- [12] مصباح یزدی محمدتقی، پیش‌نیازهای مدیریت اسلامی، قم: مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی، 1376.
- [13] ربیوحی عزیزی مریم، مهدوی مژگان، مدیریت اسلامی از نظر تا عمل، مجموعه مقالات اولین همایش مدیریت اسلامی، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، 1380.
- [14] نجاری، رضا، مبانی مدیریت اسلامی، تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور، 1386.
- [15] هولستی اوله، تحلیل محتوا در علوم اجتماعی و انسانی، ترجمه: نادر سالارزاده امیری، تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی، 1373.
- [16] سرمد زهره، بازرگان عباس، حجازی الهه، روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران: آگاه، 1390.
- [17] مقیمی سید محمد، اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام، تهران: انتشارات راه‌دان، 1394.





- [18] سابورو، اوکیتا، مدیریت ژاپن در رویارویی جهانی (کاوشی از درون)، ترجمه: محمدعلی طوسی، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، 1369.
- [19] محمدی ری شهری محمد، اخلاق مدیریت در اسلام، قم: دفتر تبلیغات اسلامی، 1372.
- [20] نهج البلاغه
- [21] رحمان سرشت حسین «شیوه‌های مدیریت ژاپنی و تأثیر آن بر استراتژی بازرگانی»، مجله مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، 1(4)، 1370، 33-55.
- [22] قرآن کریم
- [23] صدوق محمد بن علی (بنی‌تأ) ثواب الاعمال و عقاب الاعمال، ترجمه: علی اکبر غفاری، تهران: انتشارات مکتبه الصدوق.
- [24] ایمایی ماساکی، کایزن، ترجمه: مجید حسین سلیمی، تهران: انتشارات امیرکبیر، 1378.
- [25] خمینی روح الله، توضیح المسائل، تهران: مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی (س)، 1364.
- [26] طوسی محمدعلی، فراسوی خواستن، تهران: نشر شبانویز، 1374.
- [27] موسوی سید حسن مدیریت کیوسی، رمز پیروزی ژاپن، تهران: انتشارات دنیا، 1370.
- [28] افجه‌ای سید علی اکبر، «کامیابی مدیریت ژاپنی»، فصلنامه دانش مدیریت، 21، 1372، 32-44.
- [29] خمینی روح الله، اقتصاد در اندیشه امام خمینی (س)، تهران: مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی (س)، چاپ اول، 1387.
- [30] میرمعزی سید حسین، اقتصاد کلان (با رویکرد اسلامی)، تهران: پژوهشگاه فرهنگ و اندیشه اسلامی، چاپ اول، 1384.
- [31] اعظمی امیر شناسایی عوامل تعیین‌کننده در آسیب‌شناسی پژوهش‌های انجام شده پیرامون حوزه مدیریت اسلامی و ارائه راهکارهای لازم جهت رفع آسیب‌ها با استفاده از رویکرد *AHP-QFD* با تأکید بر منابع انسانی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، 1389.
- [32] Hofstede G. "Cultural constraints in management theories", *The Academy of Management Executive*, 1993,7(1): 81-94.



- [33] Triandis H. C. "The many dimensions of culture", *The Academy of Management Executive*, 2004, 18(1): 88-93.
- [34] Bedein A. R. *Management; Japan*: Dryden Press, C.B.S. Publishing Japan, Ltd, (1989).
- [35] Stoner J. A. *Management*, New Delhi: Prentice-Hall, (1983).
- [36] Scott W. G. "Organization theory: A reassessment", *Academy of Management Journal*, (1974), 17(2): 242-254.
- [37] Katz D., Kahn R. L. *The social psychology of organizations*, 2<sup>nd</sup> Ed. New York: John Wiley and Sons, (1978).
- [38] Zagorsek H., Jaklic M., Stough S. J. "Comparing leadership practices between the United States, Nigeria, and Slovenia: does culture matter?" *Cross Cultural Management: An International Journal*, (2004), 11(2): 16-34.