

Original Article

Utilization of Ethical Principles of leadership in the Ancient Chinese for Promotion of Modern Management

Abbas Ali Rastegar^{1*}, Morteza Akbarzadeh Safui², somayeh zangian³

1. Associate Professor, College of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran. (Corresponding Author) Email: a_rastgar@semnan.ac.ir
2. Master of Business Management, College of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran.
3. Ph.D Student of International marketing, College of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran.

Received: 12 Nov 2016 Accepted: 12 Jun 2017

Abstract

Background and Aim: By the globalization of organizations in modern Age, doing organizational activities in terms of the code of ethics is necessary for any organization. So that the leadership of an organization impacts on its image, identity and reputation by using competitive strategies in terms of ethical principles. Thus, this study aimed to compare management practices of Chinese philosophers in order to govern and manage the people in the ancient world with ideas and thoughts management scholars in the modern era.

Materials and Methods: In this comparative study, the features and components of Western and Eastern management were compared according to two patterns of the thought and religion Trinity. At first, the theoretical foundations was examined. Then, the thoughts of ancient Chinese and contemporary experts were analyzed and criticized and finally, it was focused on the main points of research: ethics and leadership.

Findings: In this research, the principles of leadership and ethics, selection based merit, attracting and maintaining individuals, participatory reward and the participatory management were recognized as key principles of people management in ancient China, which are closely related to the modern world. Also, there was a difference between the West and East management philosophies, but the use of some Eastern philosophies for Western organizations can be useful.

Conclusion: These principles should be renewed to preserve organizations, because it is necessary to pay attention to ethical principles as moral obligations for promoting modern management practices by an organization leader.

Keywords: Ancient Chinese; Leadership Principles; Ethics of Management; Modern Management

Please cite this article as: Rastegar A, Akbarzadeh Safui M, zangian s. Utilization of ethical principles of leadership in the Ancient Chinese for Promotion of Modern Management. *Bioethics Journal* 2017; 7(25): 63-82.

بهره‌گیری از اصول رهبری اخلاقی چین باستان برای ارتقای مدیریت نوین

عباسعلی رستگار*، مرتضی اکبرزاده صفوئی^۱، سمیه زنگیان^۲

۱. دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، ایران. (نویسنده مسؤول) Email: a_rastgar@semnan.ac.ir

۲. کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

۳. دانشجوی دکتری بازاریابی بین الملل، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

دریافت: ۱۳۹۵/۸/۲۲ پذیرش: ۱۳۹۶/۳/۲۲

چکیده

زمینه و هدف: با جهانی‌شدن سازمان‌ها در عصر نوین، انجام فعالیت‌های سازمانی در چارچوب منشور اخلاقی از ضرورت‌های هر سازمانی است، به طوری که رهبری یک سازمان بر تصویر، هویت و شهرت آن از طریق به کارگیری راهبردهای رقابتی به شکل اصول اخلاقی اثر می‌گذارد. از این رو، هدف این پژوهش تطبیق روش‌های مدیریتی فلاسفه چین به منظور حکمرانی در عصر قدیم با اندیشه‌ها و تفکرات صاحب‌نظران مدیریت در عصر نوین است.

مواد و روش‌ها: در این مطالعه تطبیقی، به مقایسه ویژگی‌ها و مؤلفه‌های مدیریت غربی و مدیریت شرقی با توجه به دو طرح تثلیث فکری و دینی پرداخته شد. ابتدا، مبانی نظری مطالعه مورد بررسی قرار گرفت، سپس تفکرات اندیشمندان چین باستان و صاحب‌نظران عصر حاضر تحلیل و نقد گردیده و در نهایت بر روی نکات اصلی پژوهش، یعنی اخلاق و رهبری تمرکز گردید.

یافته‌ها: در این پژوهش اصول رهبری و اخلاق، اصول انتخاب بر اساس شایستگی، جذب و نگهداری افراد، پاداش مبتنی بر مشارکت و مدیریت مشارکتی به عنوان اصول کلیدی مدیریت مردم در چین باستان شناسایی شد که ارتباط نزدیکی با اصول مدیریت در جهان امروزی دارد. همچنین با وجود تفاوت بین فلسفه‌های مدیریتی غرب و شرق، استفاده از برخی از فلسفه‌های شرقی برای سازمان‌های غربی می‌تواند سودمند باشد.

نتیجه‌گیری: اصول اخلاقی رهبری و مدیریت سازمانی باستان می‌بایست برای حفظ و بقای سازمان‌ها تجدید و احیا شوند، زیرا لازمه ارتقای شیوه‌های مدیریت نوین توسط رهبر یک سازمان، توجه به این شیوه‌ها در قالب الزامات اخلاقی است.

واژگان کلیدی: اصول رهبری؛ چین باستان؛ اخلاق مدیریت؛ مدیریت نوین

مقدمه

امروزه انسان از جامعه صنعتی به سوی جامعه اطلاعاتی در حرکت است و هزاره سوم را با پیشرفت‌های علمی و فنی فوق‌العاده‌ای آغاز می‌کند. مدیران در سازمان‌ها با محیط‌های بسیار متغیر و پیچیده داخلی و بین‌المللی رو به رو هستند و با چالش‌های عدیده‌ای از جمله فشار برای شفافیت و پاسخگویی بیشتر، منابع مالی محدود، افزایش وظایف و فعالیت‌ها، تغییرات پرسرعت تکنولوژی و هجوم راه‌حل‌های مدیریتی متفاوت برای بهبود وضعیت سازمان‌ها مواجه‌اند. تنها عامل موفقیت سازمان در عصر اطلاعات، کارکنان و مدیران آن هستند. مدیران عصر نوین باید هوشمند، متخصص و تیزبین باشند تا خود را برای مقابله با چالش‌های فراروی سازمان آماده کنند (۱). همچنین یکی از مهم‌ترین و اساسی‌ترین چالش‌های درون هر سازمان، تمرکز بر سیاست‌ها و شیوه‌های گسترش ارزش‌های اخلاقی در تمام زمینه‌های مربوط به فعالیت‌های سازمانی توسط مدیران است. در این راستا مدیران مجبور به ایجاد تصویر شفاف و قابل اعتماد از سازمان هستند. این امر در صورتی امکان‌پذیر است که اصول اخلاقی به صورت صریح توسط مدیران و رهبران سازمانی ارائه شود (۲). اصول اخلاقی که حتی به وضوح در مأموریت، قوانین دولتی، اهداف، پروژه‌ها و فعالیت‌های روزانه سازمان‌ها مشاهده می‌شود و پیوند ناگسستنی با آن‌ها ایجاد می‌کند، اصولی که در دل و جان سازمان نهادینه شده و با آن مأموس گشته است. بنابراین اقدامات و اصول مدیریت باید بازتاب و انعکاسی از الزامات اخلاقی اعمال‌شده توسط اندیشه «امر مطلق» کانت باشد؛ کانت می‌گوید چه چیزی در زندگی وجود دارد که بدون هر گونه قید و شرطی خوب است و بدون مقایسه آن با چیز دیگری می‌توان آن را خوب دانست؟ ایشان معتقد است که تنها یک امر مطلق وجود دارد و آن نیز این موضوع مهم است که فقط مطابق با قاعده‌ای عمل کنید که به وسیله آن می‌توانید در عین حال اراده کنید قاعده مزبور قانون کلی و عمومی شود (۳). بدین صورت که اگر شما کاری را در قبال دیگری انجام دهید آیا می‌توانید اراده کنید که کار شما قانون کلی شود و نسبت به همه کس معتبر باشد، حتی خود شما،

اگر بتوانید چنین اراده‌ای کنید این عمل یک عمل اخلاقی است (۴-۵).

از این رو هدف غایی از رعایت اصول اخلاقی و اخلاق در سازمان توسط رهبران سازمانی، تشکیل بستر و زیرساختی برای همه فعالیت‌های مدیریتی به منظور کسب اطمینان از بقای سازمانی است، به طوری که حتی فعالیت‌های کارکنان داوطلب و غیر داوطلب، نیز تحت تأثیر اصول اخلاقی قرار می‌گیرد و در چارچوب الزامات اخلاقی بازتعریف می‌شوند (۶). شایان ذکر است که حتی کارکنان در این‌گونه سازمان‌ها برای به کارگیری اخلاقیات در مشاهده تقاضا در یک محیط اقتصادی رقابتی و انتخابی آموزش می‌بینند. در نتیجه با توجه به این امر مهم که کارکنان منبع مهمی از سرمایه‌های فکری یک سازمان هستند. بنابراین رفتار کارکنان باید با اصول اخلاقی عجین شده باشد. با بررسی ادبیات مربوط به رفتارهای اخلاقی مدار مشخص گردید که اخلاق یک رهبر می‌تواند به طور مستقیم اخلاق کارکنان را نیز تحت تأثیر قرار دهد (۷). رهبران با اجرای رفتار شهروندی جامعه‌پسند می‌توانند بر رفتار کارکنانشان در درون سازمان تأثیر بگذارند (۸-۱۰). مطالعات پیشین درباره رفتارهای اخلاقی در سازمان‌ها به موضوعات اخلاقی نظیر مسائل اخلاقی، مسؤولیت‌های اخلاقی و ایده‌آل‌های اخلاقی از شخصیت‌ها و در یک معنای هنجاری، به استانداردهای اخلاقی بازمی‌گردد؛ استانداردهای اخلاقی توجیه‌پذیری در ارتباط با آنچه که مردم درباره چگونگی عملکرد خود باور دارند و آنچه که آن‌ها باید به باور در ارتباط با آن برسند (۱۱).

از سوی دیگر با وجود تغییرات در سازمان‌ها و حرکت آن‌ها به سمت رویکرد جهانی‌سازی، سازمان‌ها نیازمند تغییر جهت و دیدگاه برای احیای اصول رهبری و اخلاق در شرایط بحرانی هستند که بهترین رویکرد برای این جهش بزرگ تلفیق اندیشه‌های مدرن و سنتی است. همچنین تأمل در مورد گفته‌ها و داستان‌های متفکران چین باستان، هدف اصلی این پژوهش می‌باشد. در واقع در این پژوهش محقق به دنبال پاسخ به این پرسش است که آیا با احیای اصول رهبری اخلاقی چین باستان می‌توان مدیریت نوین را ارتقا داد؟ و به یک شیوه مدیریتی مطلوب دست یافت؟

در دنیا دو مدل مهم در مدیریت مطرح است. نخست مدل‌های مدیریت شرقی که از دو تثلیث فرهنگی؛ انزوای جغرافیایی (Geographical Isolation)، نژاد واحد (Unity Race) و فقدان منابع (Lack Of Resources)، و تثلیث دینی شین‌توتیزم (Shintoism)، کنفوسیونیزم (Confucianism) و بودیسم (Buddhism) تشکیل شده است (۱۴-۱۲)؛ دوم مدل‌های مدیریت غربی که در دو تثلیث فکری رنسانس (Renaissance)، اومانیزم (Humanism) و ماکیاولیسم (Machiavellianism)، و تثلیث دینی یهودیت، کاتولیک و پروتستانیزم طبقه‌بندی می‌شود (۱۷-۱۵). جرقه‌های مدیریت در اروپا در بحث سازمان توسط تئوری بروکراسی ویر زده شد. همچنین انقلاب صنعتی انگلستان و انقلاب فرهنگی فرانسه در شکل‌گیری این مدل مؤثر بودن، ولی اکنون مدیریت آمریکا در مدیریت غرب غالب است و بسیاری از کشورها از این مدل تبعیت می‌کنند. در مقابل مدیریت غرب، مدل شرقی و ژاپنی وجود دارد که کشورهای سنگاپور و مالزی و... از آن تبعیت می‌کنند.

ویژگی‌های مدیریت غربی عبارتند از: استدلال‌گرایی و تعبدگرایی، علم‌گرایی، صنعتی‌شدن، افزایش رفاه مادی، انسان‌گرایی با رویکرد اومانیزستی، فردگرایی، رویکرد سکولاریستی، دموکراسی لیبرالیستی و سرمایه‌داری. در رویکرد استدلال‌گرایی که در تربیت اخلاقی رایج‌تر است، بر تقویت استدلال اخلاقی تأکید می‌شود که در آن، گزاره‌های اخلاقی جزئی از اصول کلی اخلاق استنتاج می‌شود و افراد را به تفکر و استدلال بر اساس اصول کلی اخلاقی دعوت می‌کند (۱۹-۱۸).

فردگرایی یکی از گرایش‌های ظهوریافته از اومانیزم است. فردگرایی از مؤلفه‌های اصلی مدرنیسم محسوب می‌شود و این دو از مهم‌ترین شالوده‌های فکری عرصه‌های مختلف فلسفی، علمی، سیاسی، اجتماعی، اخلاقی و دینی دوران جدید به حساب می‌آیند. جامعه آمریکایی با این خصوصیت سنخیت نزدیکی دارد، زیرا نظام دموکراسی پیوندهای سنتی موجود در بین مردم را گسسته و سازمان جدیدی ایجاد کرده است که پیوند نزدیکی با دموکراسی و لیبرالیسم دارد (۲۰).

از سوی دیگر ویژگی‌ها و مؤلفه‌های فرهنگ ژاپنی عبارتند از: چندقطبی‌بودن سیاسی (عدم وجود نیروی دیکتاتور نظیر پاپ)، اقتدارپرستی (تصمیم‌گیری توسط صاحبان قدرت)، در گروه‌مداری مدیریت شرقی برخلاف مدیریت غربی بر جمع‌گرایی تأکید ویژه‌ای شده است و تنها از طریق فعالیت‌های گروهی و تحصیل هدف‌های گروهی احساس رضایت حاصل می‌شود. همچنین افراد در جریان جامعه‌پذیری یاد می‌گیرند که باید با یکدیگر همکاری داشته باشند و به هم کمک کنند. آنچه تحت عنوان نظریه‌های عمل اخلاقی آمده، به این فرایند اشاره دارد. در هر حال، در زندگی اجتماعی، غلبه و کثرت با رفتارهای همیارانه است و اگر چنین نباشد، زندگی اجتماعی دچار اختلال خواهد شد. همکاری می‌تواند دو نوع متفاوت از انگیزه‌ها را داشته باشد. گاهی فرد همکاری می‌کند، چون می‌داند که برای خودش بهتر است (۲۱)، اما زمانی این همکاری عمل اخلاقی است که در جریان جامعه‌پذیری، کمک به دیگران و همکاری با آن‌ها امری نیک و پسندیده باشد. با گسترش دامنه عقلانیت ابزاری و فردیت، افراد به دنبال بیشینه‌کردن منافع فردی خویش هستند که این وضعیت در مدیریت غربی هویدا شده است. مطابق نظرات آدام اسمیت، اگر هر فرد به دنبال منافع خویش باشد در مجموع، سود بیشتری را برای همگان به ارمغان می‌آورد و بدین صورت فردگرایی به تدریج عمیق‌تر و پیچیده‌تر می‌شود و افراد به منظور نفع فردی بیشتر به منافع دیگران هم فکر می‌کنند. از این رو سرمایه‌داری به سوی عقلانی‌شدن حرکت کرد و برای کسب سود پایدار و بیشتر، پذیرش هزینه‌های اجتماعی و اقتصادی الزامی شد (۲۲). بنابراین همانطور که بحث شد، در مدیریت شرقی اخلاق از ابتدا، سر لوحه تعالیم قرار گرفت. مدیریت شرقی دارای یک ناسیونالیسم قدرتمند و قابل پذیرش است و شایستگی و کمال‌جویی در همه فنون به چشم می‌خورد. مطالعات نشان می‌دهد در رویداد اومانیزم در مدیریت غربی، فلسفه و مکتب اخلاقی معیار، قدرت‌گرایی است. این مکتب که به مکتب قدرت‌گرایی نیچه معروف است، بر این باور اعتقاد دارد که هر کاری که در خدمت افزایش قدرت باشد، «خوب» و هر کاری که موجب کاهش قدرت و

به طور کلی انسان ژاپنی یک انسان معنوی است، ولی اهل شریعت خاصی نمی‌باشد، به همین جهت است که یک انسان ژاپنی قادر است در یک لحظه هم مسیحی، هم شین‌توئیست و هم بودایی باشد (۲۷). شین‌توئیسم تنها دین ملی ژاپن قلمداد می‌شود و هویت‌گرایی ملی یا ملی‌گرایی و همچنین هویت‌گرایی سازمانی بالای ژاپنی‌ها مدیون دین شین‌توئیسم می‌باشد.

یکی دیگر از جنبه‌های تفکر معنوی و فکری ژاپن بودیسم است که بستر آن از هند می‌باشد. فرقه محبوب بودیسم در ژاپن، آیین ذن است (۲۸). آیین ذن در مدیریت نقش محوری دارد و توسعه نظم و انضباط، سخت‌کوشی و تعهد به انجام وظایف از ویژگی‌های مفید پیروان ذن است. همچنین تئوری مدیریت کایزن با بهبود تدریجی برگرفته از آیین ذن روایت شده است. مفاهیم و آموزه‌های ذن توانسته است در شکل‌گیری مدیریت ژاپنی بسیار مؤثر واقع شود. شیوه‌ها، روش‌ها و تاکتیک‌ها و حتی تکنیک‌های مدیریت ژاپنی مدیون آیین ذن است (۲۹).

وجه سوم تفکر معنوی و فکری ژاپن، آیین کنفوسیوس است. منشأ کنفوسیوس در چین است که در قرن هفتم میلادی به عنوان عناصر سازنده اندیشه ژاپنی مطرح شد (۳۰). کنفوسیوس دارای پنج اصل اساسی مربوط به تعامل اجتماعی است که اساسی برای هماهنگی عملکرد کاری محسوب می‌شود. این پنج اصل به شرح ذیل است:

۱- وفاداری زیردست به پادشاه؛

۲- نزدیکی پدر و پسر؛

۳- تمایز در وظایف میان زن و شوهر؛

۴- اطاعت از دستورات و فرمایشات بزرگان؛

۵- اعتماد متقابل بین دوستان.

اولین اصل دارای جهت‌گیری فتودالی است، اما به شکل وفاداری برای سازمان‌های تجاری که خواهان عملکرد برتر هستند، در جامعه مدرن ژاپن کاربرد دارد. بر اساس این اصل افراد به سازمان و رؤسای خود به شدت وفادار هستند. دومین اصل مرتبط به اصل ارتباط پدر و فرزندی است که این ارتباط منطبق با رابطه مدیران و زیردستانشان در سازمان است. سومین اصل، تمایز در وظایف زن و مرد است و بر اساس این

توانایی انسان شود، «بد» است، یعنی محور و معیار خوب و بد، «قدرت» است و نه «ظلم» و «عدل» یا امثال آن. بنابراین اگر کاری ظالمانه موجب افزایش قدرت شود، آن کار از نظر نیچه «خوب» است و یا اگر کاری عادلانه موجب کاهش وضعیت قدرت شود، آن کار «بد» است (۲۳). در رویداد رنسانس مکتب اخلاقی معیار عقل‌گرایی بوده است که این مکتب، به عقل انسان به عنوان بهترین داور می‌اندیشد و تفکری است که در غالب نهضت عقل‌گرایی (توسط دکارت، اسپینوزا و لایب‌نیتس) و جریان تجربه‌گرایی (توسط بیکن و هیوم) تداوم پیدا کرد (۲۴). دکارت برای عقل اهمیت فراوانی قائل بود. از نظر وی همه انسان‌ها به یک اندازه از نعمت عقل بهره‌مند هستند و ملاک رسیدن به یقین، استفاده از عقل است، البته عقل برای انجام وظایف خود نیازمند اصول، قواعد و روشی است که باید از آن‌ها پیروی نماید (۲۵). به نظر می‌رسد که در رویداد ماکیاولیسم، مکتب اخلاقی معیار سودگرایی بوده است. بنتام، مبدع فایده‌گرایی، معتقد بود که «همه فعالیت‌های انسانی از جمله اخلاق را می‌توان بر اساس اصطلاح خوشی و درد تجزیه و تحلیل کرد، سپس آن‌ها را درک کرد. مردم در انجام رفتارهای خود به دنبال لذت و خوشی بیشتر و پرهیز از درد هستند» (۱۶). از امور دیگری که در نوع نگاه بنتام درباره لذت مطرح است، توجه به مقوله کمیت در لذت است. این نوع نگاه را می‌توان از مجموع شاخصه‌هایی که وی برای ارزیابی لذت در نظر گرفته یا مسائل جانبی که درباره لذت ارائه کرده، دریافت. دیدگاه‌های جرمی بنتام در فلسفه اخلاق، از سوی آدام اسمیت تکیه‌گاه مناسبی جهت پردازش نظریه‌هایش در نظر گرفته شد. نظریه‌هایی که با تکیه بر آنها مکتب لیبرال سرمایه‌داری سامان یافت. می‌توان گفت بسیاری از فرض‌های اساسی اقتصاد نئوکلاسیک‌ها نیز بر این اساس بنیاد شده است. از جمله این فرض‌ها می‌توان «حداکثرسازی مطلوبیت» در نظریه رفتار مصرف‌کننده و «حداکثرسازی سود» در نظریه رفتار تولیدکننده را در نظر گرفت. افزون بر این، اصل حاکمیت مصرف‌کننده نیز که در این مکتب اقتصادی پیگیری می‌شود، می‌تواند زمینه مناسبی را برای مصرف نادرست فراهم کند (۲۶).

اصل، مرد و زن دارای نقش‌های مناسبی هستند و اصل چهارم، احترام به بزرگان بر اساس سن و ارشدیت آنهاست و اصل پنجم، تأکید بر اهمیت هماهنگی و اعتماد متقابل در گروه‌هاست. این پنج اصل به چگونگی شکل‌دهی نحوه مدیریت نوین در چین و ژاپن کمک می‌کند و جالب توجه است که ارتباط قوی میان این پنج اصل وجود دارد. همچنین به ترتیب عواملی نظیر وفاداری در سازمان، روابط کارکنان، هماهنگی گروهی، احترام بر اساس سن و هنجارهای اجتماعی مناسب بر اساس این پنج اصل بررسی می‌شود.

وفاداری: اگرچه اکثر اقدامات سازمان‌های شرقی به ویژه ژاپن بر اساس مدیریت مشارکتی است، اما سلسله مراتب و رتبه نیز یکی از جنبه‌های مهم فرهنگ سازمانی این کشورها به خصوص در چین محسوب می‌شود و از کارکنان انتظار می‌رود که نسبت به کارفرمایان و سازمان خود وفادار باشند. در عین حال بر اساس اصل اول از کارفرمایان انتظار می‌رود که به دنبال منافع زبردستان خود باشند، البته این امر مهم یکی از نگرانی‌های عمده کارکنان در فرهنگ و مدیریت غربی است که به وفور در مدیریت غرب مشاهده می‌شود که کارفرمایان به دنبال منافع کارکنان خود نیستند. برای مثال کارکنان شرکت تویوتا و سونی معتقدند که متعلق به این شرکت‌ها هستند. وفاداری به یک سازمان می‌تواند حتی بیشتر از وفاداری به دولت باشد.

روابط با کارکنان: نگرش پدر سالارانه در ژاپن با انقلاب صنعتی، گسترش یافت. هنگامی که انقلاب صنعتی در ژاپن آغاز شد، نیاز به کارگران جوان افزایش یافت. از این رو سازمان‌ها و شرکت‌های تجاری برای جذب سریع کارکنان باید والدین آنان را متقاعد می‌کردند که از فرزندانشان به اندازه خود خانواده مراقبت می‌کنند (۳۱). برای مثال در یک شرکت تولیدی ژاپنی بزرگ، یک مدیر ارشد ژاپنی که سابقه شغلی بالایی داشت، مدیران جوان را در زمینه و مسائل خانوادگی راهنمایی می‌کرد. این مدیر مسن در قبال رفاه جوانان و کارکنان مهاجر احساس مسؤولیت می‌کرد.

هماهنگی و اعتماد: شاید یکی از برجسته‌ترین تمایزات میان سازمان‌های تجاری غربی و شرقی، پویایی گروه باشد. در

فرهنگ و مدیریت غربی توجه زیادی به فردگرایی شده است، اما فردگرایی در سازمان‌های ژاپنی غیر قابل قبول است. آنها معتقدند که جداسازی افراد از همدیگر به منظور ستایش و تشویق آنان، هماهنگی میان گروه را مختل می‌کند، به همین ترتیب جمع‌گرایی در مدیریت شرقی به ویژه ژاپن بیشتر از فردگرایی مورد توجه است. شایان ذکر است که اگر بر روی فردگرایی بیش از حد تمرکز شود، اعتماد اعضای گروه نسبت به یکدیگر تضعیف می‌شود، در حالی که این اعتماد با جمع‌گرایی و در نظر گرفتن منافع جمعی تقویت می‌شود. از دیگر سو، اعتماد لازمه روابط پایدار در تجارت‌های ژاپنی و چینی است. همچنین اهمیت اعتماد در چگونگی رقابت در شرکت‌های آسیایی دیده می‌شود. برای مثال اوهما (Ohmae) به جای تأکید بر رقابت، تشکیل اتحاد‌های استراتژیک با رقبا و ایجاد راه‌های مختلف برای رفع نیازهای مختلف مشتری را مورد هدف قرار داد (۳۲).

احترام به افراد بر اساس سن: کنفوسیوس، بودیسم و شین‌توئیسم بر روی این موضوع تأکید ویژه‌ای داشته‌اند که جوانان باید به افراد مسن و سالمند احترام بگذارند. در سازمان‌های شرقی به ویژه ژاپن سن یک عامل مهم و تعیین‌کننده در تحرک است. در ژاپن مدیران جوان حتی اگر از لحاظ استانداردهای غربی بهترین کاندید و نامزد واجد شرایط برای یک پست مدیریتی باشند، باز هم سعی می‌کنند از مدیر ارشد خود سبقت نگیرند و به فرمایشات آنان گوش دهند و از آنها اطاعت کنند و احترام بگذارند. کارکنان اغلب در گروه‌ها استخدام می‌شوند و همگام با گروه ارتقا می‌یابند و دستاوردهای شخصی دیگر مطرح نیست.

نقش روابط: بر اساس آیین کنفوسیوس و شین‌توئیسم زنان باید توسط همسران خود هدایت شوند و فعالیت‌های آنان محدود به خانه باشد؛ یک نوع فرهنگ مردسالاری که مردان تصمیم‌گیرنده نهایی هستند. این اصل حتی در ژاپن امروزی و مدرن مشاهده می‌شود که برعکس برخی از کشورهای غربی است. با وجود این که امروزه مشارکت زنان در فعالیت‌های تجاری افزایش یافته است، اما باز هم محدودیت‌هایی به چشم می‌خورد. اعتقاد به این موضوع که زنان متعلق به دنیای

۱- مبانی نظری

۱-۱- اصول مدیریت بر اساس تفکرات اندیشمندان

چین باستان و صاحب‌نظران معاصر: در بحث پیرامون فلسفه و اندیشه چین باستان، مراجع غربی مدیریت، تمایل به تمرکز روی کارهای کونگزی (Kongzi)، کنفوسیوس (Confucius) در قطعات ادبی و سانزی یا سانزه (Sunzi or Sun Tze) در هنر جنگ (تمرکز روی راهبرد) دارند. در این تحقیق، با توجه به این که بارها تفکرات این دو اندیشمند نقد شده است، آثار سایر متفکران همچون جیوانزی (Guanzi)، هانفیزی (Hanfei zi)، یانزی (Xunzi) مورد توجه بیشتری قرار خواهد گرفت. توازن جالب توجهی بین اندیشه‌های این اندیشمندان چین باستان و صاحب‌نظران معاصر در حوزه مدیریت مانند بنیس (Bennis) (۳۶-۳۵)، دراکر (Peter Drucker) (۳۸-۳۷)، فولوئت (Mary Parker Follett) (۳۹)، شفریتز و همکاران (Shfritz et al) (۴۰)، مک‌گریگور (McGregor) (۴۲-۴۱)، کانتر (Kanter) (۴۳)، مایو (Mayo) (۴۵-۴۴) و ففیر (Pfeffer) (۴۶) وجود دارد. در این بخش، مسیرهای انتخاب‌شده از هر یک از اندیشمندان چینی با جریان اصلی تفکر مدیریت غربی مقایسه خواهد شد. در ابتدا به بررسی این مسأله پرداخته می‌شود که مدیریت چیست؟ میجیا و همکاران (Gomez-Mejia et al) مدیریت را در سازمان‌های انسانی و تجاری فعالیتی می‌نامند که افراد خاصی را برای رسیدن به اهداف مطلوب گرد هم جمع می‌کند (۴۷). بنابراین دیدگاه سطحی در مورد مدیریت را می‌توان به کنترل افراد نسبت داد. نیروهای انسانی، به عنوان رکن اصلی مدیریت در نظر گرفته می‌شوند. بنابراین افرادی که در هر دو سوی مدیریت قرار می‌گیرند (مدیر و افرادی که مدیریت می‌شوند) علاوه بر فعالیت‌های کاربردی مانند برنامه‌ریزی، سازماندهی، استخدام، رهبری یا هدایت و کنترل که توسط فرد یا افراد یا سازمان‌ها با هدف دستیابی به اهداف سازمانی اجرا می‌شود، کانون توجه مدیریت می‌باشند. فولوئت اظهار داشته که مدیریت، هنر انجام کارها از طریق توانمندسازی افراد است نه اعمال قدرت بر آن‌ها (۳۹، ۴۸). اهمیت افراد یا نیروهای انسانی در مقام مقایسه چیزی کم‌تر از ارزش منابع

تجارت نیستند، پیشرفت آنان را مهار کرده و موفقیت و تحرک آنان را در سازمان‌های شرقی کاهش داده است (۳۳).

حال در مدیریت غربی به وفاداری به خود، افزایش اعتماد به نفس، فرصت برابر، توسعه انجمن‌های کاری، نگرانی برای روابط با کارکنان، جداسازی کار و بازی و ارتقا بر اساس شایستگی تأکید شده است، در حالی که در مدیریت شرقی و ژاپنی و چینی که برگرفته از آموزه‌ها و تعالیم باستان است، بر وفاداری بر گروه، توسعه روابط و وابستگی، فرصت تمایز، ایجاد هماهنگی گروهی، نگرانی برای منافع کارکنان، ترکیب کار و زندگی شخصی و ارتقا بر اساس سابقه تأکید شده است که به نظر می‌رسد مدیریت شرقی نسبت به مدیریت غربی بیشتر از تعالیم اخلاقی بهره می‌جوید.

ذکر این نکته حائز اهمیت است که با شناسایی اندیشه‌های باستان و مدرن می‌توان سازمان را به سمت بهبود و تعالی سوق داد و اگر این اندیشه‌های باستانی و مدرن در مورد مدیریت کاربردی شود جهان با رسوایی‌های کم‌تری در زمینه فساد سازمانی و ناکارآمدی دولت‌ها مواجه خواهد شد و همچنین شاهد جمعیتی سازنده‌تر، سازمان‌هایی با کارایی بالاتر، دولت‌های اخلاق‌مدارتر و محیطی هماهنگ‌تر خواهد بود که رنج انسانی را در بعد جهانی به شدت کاهش می‌دهد. نکته حائز اهمیت در این پژوهش که جنبه نوآوری آن نیز محسوب می‌شود، این است که در این پژوهش به منظور ارتقا و بهبود شیوه‌های مدیریت نوین، اصول شیوه مدیریت در عصر باستان با عصر نوین را مورد بررسی و موشکافی قرار می‌دهند (۳۴).

مواد و روش‌ها

در این مطالعه تطبیقی، به مقایسه ویژگی‌ها و مؤلفه‌های مدیریت غربی و مدیریت شرقی با توجه به دو طرح تثلیث فکری و دینی پرداخته شد. ابتدا پژوهش مبانی نظری بررسی می‌شود، سپس تفکرات اندیشمندان چین باستان و صاحب‌نظران عصر حاضر مرور و نقد می‌شود و در نهایت بر روی نکات اصلی پژوهش، یعنی اخلاق و رهبری تمرکز می‌گردد.

فیزیکی و اقتصادی برای شرکت‌ها ندارد. بنابراین مشارکت کارمندان کلید موفقیت سازمانی محسوب می‌شود (۴۹).

این دیدگاه مشابه دیدگاه جیوانزی می‌باشد. ایشان حدود ۴۰ سال به عنوان نخست‌وزیر در دوران باستان فعالیت داشته است و معتقد است که هر انسان همانند قطره آبی است که منجر به ایجاد اقیانوسی عظیم می‌شود و این آب به سهولت قادر است کشتی را غرق کند. بنابراین باید به خوبی مدیریت شوند.

از سوی دیگر فرمانروایان باستان از دوگانگی دستیابی به اهداف خود در مورد حکمرانی و جلب رضایت مردم که اساس پادشاهی آنان بوده، اطلاع داشته‌اند (۵۰). به وضوح مشخص شد که مدیریت مردم، قلب حکمرانی است و پادشاهان آگاه بودند که اگر نیازهای مردم را رفع و آنان را خرسند کنند، مردم نیز با کمال میل برای پادشاهان کار خواهند کرد (۵۱). با وجود این، پادشاهان دریافتند که بهترین راه برای کسب محبوبیت در بین مردم، اعطای مزایا و هدایت مردم در مسیر درست است، اما چگونه می‌توان مردم را در مسیر درست هدایت نمود؟ پاسخ به این سؤال را می‌توان به دو زبان نوین و باستان این‌گونه بیان کرد: وجود قوانین و مقررات مشخص در دنیای باستان و سیاست‌ها و کدهای مبتکرانه استاندارد مربوط به اقدامات عملی در دنیای امروزی. هر دوی این پاسخ‌ها باید به قدری منسجم و سازگار باشند که مردم بدون سردرگمی، از آن‌ها پیروی کنند. همانطور که جیوانزی توصیه کرده بود «اگر جریمه در نظر گرفته شده منصفانه باشد، حکم اجرا شده و تمامی مقامات دولتی از هر رده‌ای که باشند، از قانون خواهند ترسید، ولی اگر منصفانه نباشد، حکم اجرا نشده و مقامات دولتی نیز نسبت به وظایف خود بی‌تفاوت خواهند بود. بنابراین پادشاه خردمند، کلید حکومت بر مردم را به خوبی شناخته و آن هم چیزی مهم‌تر از قانون نمی‌تواند باشد» (۵۱). در این عبارت مشاهده می‌شود که جیوانزی دیدگاه ابزاری را برای چگونگی مدیریت مقامات دولتی به کار برده است؛ «پادشاه بایستی مقامات دولتی خود را بر اساس موقعیت‌ها و موفقیت‌هایشان، با محک قانون، مورد سنجش قرار دهد» (۵۱). مشابه این دیدگاه در مورد مسؤولان حوزه مدیریت را

هانفیزی بیان کرده است. ایشان اندیشمند چین باستان است که طرفدار سازگاری و انسجام در طراحی و پیاده‌سازی قوانین و مقررات می‌باشد و معتقد است که مسؤولان باید بر اساس توانایی‌ها و نقش آنان در ساخت و توسعه کشور گزینش شوند. همچنین مجازات‌ها و پاداش‌هایی نیز باید در نظر گرفته شود تا مردم نسبت به پیروی از قوانین و مقررات هراس داشته باشند. این دیدگاه، در اندرزه‌های هانفیزی نیز مشاهده شد که اگر مسؤولان بر اساس شایستگی‌ها و توانایی‌هایشان برای سمتی منصوب شوند، مردم کم‌تر اعتراض خواهند کرد، اما اشتباهاتی که با استدلال‌ها و توجیه‌های زیبا پوشانده شده‌اند، به سختی قابل تشخیص هستند و شرایط ناسازگار می‌تواند سردرگمی در پاداش و مجازات را به وجود آورد (۵۱)، اما یانزی دیدگاهی مخالف با این دیدگاه ابزاری را به نام دیدگاه انسانی درباره مدیریت مردم پیشنهاد داده و بر روی برخورد خیرخواهانه با مردم متمرکز شده و از روش مشارکتی برای تشویق، توانمندسازی و مشارکت مردم جهت خدمت به هدف مشترک دولت «سازمان» حمایت کرده است (۳۹، ۴۳). در ادامه برخی از اصول کلیدی مدیریت مردم در چین باستان که ارتباط نزدیکی نیز با جهان امروزی دارند، ارائه خواهد شد.

۱-۱-۱- اصول رهبری و اخلاق: امروزه مطالعات مربوط به رهبری و اخلاق و ارتباط بین آن‌ها در حال افزایش است (۲، ۵۵-۵۲). براون و همکارانش، رهبری اخلاقی را به عنوان تظاهرات هنجاری مناسب در اقدامات فردی و روابط میان افراد می‌دانند که چنین اقداماتی توسط ارتباط دوسویه تقویت می‌شوند (۷، ۵۶). تروینو و همکارانش (Trevino et al) در مطالعات خود بیان کردند که رهبری اخلاقی، اخلاق فردی است که با مجموعه‌ای از صفات شخصی شامل: صداقت، اعتماد و یکپارچگی پیوند خورده است (۵۷). همچنین افوری در مطالعات خود بیان داشت که مدیریت اخلاقی متمایز از تئوری‌های رهبری اخلاق است (۵۸)، اما نیوتال (Nuttall)، اخلاق را به عنوان شاخه‌ای از فلسفه تعریف می‌کند که بر روی سیرت افراد تمرکز می‌کند و با مفاهیم اخلاقی و قضاوت‌های مربوط به آن گره خورده است. از نظر نیوتال اخلاق یک نگرش است که در رفتارهای افراد قابل بررسی است و مجموعه‌ای از

گفت که یکی از مهم‌ترین مسائل مدیریتی، تصمیم‌گیری است. اگر رهبر در فرآیند تصمیم‌گیری شروع به رعایت استانداردهای اخلاقی کند، رهبری اخلاقی ایجاد می‌شود. در واقع این مفهوم یک نوع رویکرد رهبری است که در میان تئوری‌های اخیر رهبری نمود پیدا کرده است و رهبری است که بر اساس کدهای اخلاقی تعریف و تشکیل شده است (۵۲).

در این پژوهش محققین تعدادی از سخنان مربوط به اندیشمندان چین باستان را به طور انتخابی مطالعه کرده‌اند و آن را با اندیشه‌های صاحب‌نظران معاصر غربی در زمینه مدیریت مقایسه نموده‌اند و به این نکته دست یافته‌اند که نگرانی اصلی در حکمرانی کشور و مدیریت مردم در زمان‌های باستان اندکی با اداره سازمان‌های تجاری کنونی تفاوت داشته است. در واقع محققین با موشکافی داستان‌ها و اصول و اندیشه‌های حاکم در زمان باستان، درباره رهبری و اخلاق دریافته‌اند که مدیران و رهبران یا پادشاهان خردمند باید به پیروان خود اعتماد کرده و آن‌ها را توانمند سازند؛ چشم‌انداز رهبران یا پادشاهان می‌بایست با افراد تحت رهبری و مدیریت به اشتراک گذاشته شود. همچنین بنیست بر این مسئله تأکید کرده که رهبران باید قادر به بیان چشم‌انداز خود در قالب واژه‌های مناسبی باشند که برای پیروان آن‌ها قابل درک است؛ درک چشم‌انداز از سوی پیروان باعث ایجاد پیوندی عاطفی مبتنی بر اعتماد شده و پیروان و رهبران را به هم نزدیک می‌کند (۳۶). کانتز با اشاره به ابعاد انسانی کارمندان در سازمان‌ها، نسبت به منزوی شدن سازمان هشدار داده و روی اهمیت به اشتراک‌گذاری ارزش‌ها درون شرکت جهت غلبه بر این معضل تأکید می‌کند (۴۳). پیتز دراکر پا را فراتر از این نهاده و مدیریت را به عنوان یک هنر اجتماعی معرفی می‌کند که نیازمند برقراری ارتباط مؤثر با افرادی است که درون سازمان در حال کار هستند (۳۸، ۴۸). به نظر می‌رسد، اندیشمندان حوزه مدیریت در دوران معاصر و باستان بر سر این موضوع اتفاق نظر دارند که اگر کارمندان وظیفه خود را به خوبی انجام ندهند، مسؤولیتی دو برابر روی شانه‌های مدیران یا رهبران خواهد بود. همانطور که جیوانزی گفته است: جهان، ترسی از نبود افراد توانمند و با استعداد ندارد، بلکه هراس

اصول و ارزش‌هاست (۵۹). راسل، اخلاق را به عنوان یک گرایش مشترک از یک جامعه تعریف می‌کند، چنانکه اخلاق را نشان‌دهنده تمایلات و خواسته‌های فردی در یک ساختار جهانی می‌داند تا ساختار شخصی (۵۲، ۶۰). اخلاق کدهای رفتاری است که فعالیت‌های فردی مطابق با آن شکل می‌گیرند. در واقع شکل‌گیری گروه‌ها یا سازمان‌ها در خطوط اصول هنجاری است (۶۱). بدین‌صورت که اخلاق اصول هنجاری را در سطوح زندگی حرفه‌ای و خصوصی به تصویر می‌کشد (۶۲). اخلاق دو هدف اصلی دارد: نخست، الزاماتی که فرد با کمک آن خودش را ارتقا می‌دهد و به یک شخص خوب تبدیل می‌شود؛ ثانیاً قوانینی که تعیین‌کننده حدود در رفتارهای فردی است. مطالعات نشان می‌دهند که مفهوم اخلاق، یک مفهوم هنجاری است که هر سطح از زندگی فرد را احاطه کرده است و به نظر می‌رسد که هر رفتار و هر نگرش دارای یک بعد اخلاقی یا مبانی‌ای است که با اخلاق توضیح داده می‌شوند.

از سوی دیگر مفهوم مدیریت اخلاقی رابطه بین اخلاق و مسائل مدیریتی نظیر مصادیق مربوط به حقوق مشترک، منابع، فرصت‌ها و حتی ارتباطات مربوط به کدهای اخلاقی را در نظر می‌گیرد، اما نکته حائز اهمیت در اینجا است که مفهوم رهبری اخلاقی از مدیریت اخلاقی مجزاست به صورتی که رهبری و اخلاق به صورت آگاهانه وظایف کارکنان، مشتریان و تمامی ذی‌نفعان و بخش‌های مربوط به محیط حقوقی، اقتصادی و اجتماعی را به تصویر می‌کشند. در واقع رهبری اخلاق مدارانه نیازمند مسؤولیت اجتماعی و آگاهی اجتماعی از کسب و کار است (۶۳). شایان ذکر است که وقتی اخلاق با توجه به مقوله زندگی حرفه‌ای در نظر گرفته می‌شود، مباحثی نظیر رهبری اخلاق و اخلاق حرفه‌ای پررنگ‌تر می‌شوند. اصول رهبری اخلاق، شخصیت رهبر را با توجه به ارزش‌های اخلاقی شکل می‌دهند و بر روی یکپارچگی شخصیت با توجه به ارزش‌های اخلاقی تمرکز می‌کنند. حال سؤالی که در اینجا مطرح می‌گردد، این است که چگونه رهبر یک شخص اخلاق مدار می‌گردد یا یک رهبر اخلاقی در فرآیند تصمیم‌گیری چگونه پدید می‌آید؟ در پاسخ به این سؤالات به طور کلی می‌توان

اصلی از نبودن پادشاهی توانمند است که توانایی گماشتن این افراد در موقعیت‌های شغلی مناسب را دارد. جهان واهمه‌ای از نبودن ثروت ندارد، ترس اصلی از نبود کسی است که مدیریت این ثروت را بر عهده گیرد (۵۱). سؤالی که هنوز باقی است این است که چه کسی می‌تواند مدیری خوب باشد؟

دراکر، رویایی‌ترین دیدگاه در زمینه مدیریت را مطرح کرده است: دو دهه قبل، پیش از رسوایی‌های شرکت‌های بزرگ و بحران‌های اقتصادی کنونی، متناقض با دیدگاه مربوط به مطالعه در مورد ابعاد اجتماعی و سیاسی سازمان‌ها که از زمان ماکیاولی در غرب حالت غالب پیدا کرده بود، چندین مرتبه روی این موضوع تأکید کرد که سر و کار سازمان با قدرت نیست، بلکه با مسؤولیت است. سازمان‌های تجاری، همانند سایر سازمان‌ها یک پدیده انسانی، اجتماعی و در واقع اخلاقی هستند. پیش از اندیشیدن به سود، مدیر سازمان باید در اندیشه ارائه خدمات با کیفیت به مشتریان باشد (۳۷، ۴۸). شاید اگر توجه بیشتری به این کلمات و جملات هر دو دیدگاه غربی و شرقی معطوف می‌شد، شاهد سقوط شرکت‌هایی همانند انرون و ورلد کام (World Com) یا حتی طوفان‌های اقتصادی اخیر نبودیم.

۱-۱-۲- اصول انتخاب بر اساس شایستگی (تمرکز بر توانمندی‌سازی از ویژگی‌های رهبران اخلاق‌مدار): رهبران اخلاق‌مدار توجه ویژه‌ای به بهترین شیوه خدمت‌رسانی به مردم دارند و به طور جدی به تأثیر اقدامات خود بر روی افراد توجه می‌کنند. این رهبران از طریق انتخاب شایسته و توانمندسازی کارکنان، خود را برای ایجاد منافع گروهی نه شخصی آماده می‌سازند. از این رو در فرآیند استخدام یکی از گزینه‌های مهم، انتخاب افراد شایسته است. همچنین در فرایند گزینش و استخدام، یکی از جنبه‌های حیاتی، تحلیل تجارب کاری قبلی فرد و طراحی شغل جهت حصول اطمینان از این مورد است که سازمان فرد مناسب و دارای مهارت‌های کافی جهت انجام وظایف مختلف را استخدام خواهد نمود (۶۴). این ایده که افراد استخدام‌شده باید به طور مناسبی با شغل مورد نظر تناسب داشته باشند، در سخنان یانزی نیز نمود پیدا کرده است. وی در پاسخ به این سؤال که: در دوران

باستان، فرمانروایان چگونه بر مردم خود حکمرانی کرده و آن‌ها را مدیریت می‌نمودند؟ پاسخ داد که خاک اجزای مختلفی دارد؛ با وجود این، باعث رشد یک گیاه می‌شود و رشد گیاه در خاک شور با همان کیفیت خاک مرغوب، امکان‌ناپذیر است. به طور مشابه، افراد دارای توانایی‌ها و قابلیت‌های مختلفی هستند و اگر آن‌ها مجبور به انجام یک کار شوند، مطمئناً نتایج هرگز مشابه نخواهد بود. پس این‌که افراد برای انجام وظایف چندگانه در نظر گرفته می‌شوند، کار خردمندانه‌ای نیست. یک پادشاه توانمند و دانا، نه افراد چاپلوس را در پیرامون خود راه می‌دهد و نه افرادی را انتخاب می‌کند که برای منافع شخصی خود در حال تلاش هستند. وی قادر است تا نقاط ضعف و قوت زیردستان خود را به سطح متعادل‌ی رسانده و آن‌ها را به انجام کارهایی ترغیب کند که توانایی بالایی در انجام آن کارها دارند. این‌ها، اصول پایه‌ای برای گزینش و استخدام محسوب می‌شوند (۶۵). شایسته‌سالاری، به خصوص در انتصاب مشاغل مدیریتی تأثیر به‌سزایی بر بقا و توسعه سازمان‌های امروزی دارد، زیرا انتخاب بر اساس شایستگی در جهت استقرار نظام شایسته‌سالار، مزایایی را برای سازمان به ارمغان می‌آورد که شامل افزایش اثربخشی فرد و سازمان، ارتقای رضایت شغلی، احساس تعلق کارکنان به سازمان، ایجاد انگیزه، تلاش بیشتر، بهبود و ارتقای سطح عملکرد، شناخت و پرورش و به کارگیری درست استعدادها، بهره‌وری فرد، بهره‌وری سازمان و در نهایت بهره‌وری جامعه است (۶۶). یکی از اقدامات عملی برای مدیریت افراد که از سوی سازمان‌های موفق اتخاذ شده، استخدام‌های انتخابی است (۴۶). بنابراین اگر سازمانی افراد نامناسبی را که با فرهنگ سازمانی همخوانی ندارند، گزینش کرده و استخدام نماید، در این صورت کل سازمان نابود خواهد شد.

البته انتقادی که پفیر به هزاران شرکت آمریکایی دارد، روشن‌تر و صریح‌تر می‌باشد. به عقیده وی، این شرکت‌ها تنها مدعی آن هستند که کارمندان، سرمایه اصلی شرکت هستند و در عمل با عدم انجام استخدام‌های انتخابی و راهبردی، این شعار را نقض می‌کنند. در گفتگوی دیگری از یانزی سؤال شد: چگونه می‌توان افراد خوب و مناسب را انتخاب کرد؟ یانزی

این‌گونه پاسخ داده است: بر اساس نحوه سخن‌گفتن وی، کارهایی که قبلاً انجام داده است، دانش وی در مورد چگونگی کنترل و اداره یک کشور. برای ارزیابی عملکرد این افراد، می‌توانید آن‌ها را محترم شمرده و به آن‌ها نزدیک شوید، اما هرگز آداب معاشرت بین یک پادشاه و زیردست را فراموش نکنید. بنابراین یک پادشاه خردمند، با در نظر گرفتن موقعیت‌های شغلی محدود، به گونه‌ای عمل می‌کند که افراد منصوب‌شده در این سمت‌ها، بیشترین کار را انجام دهند. هنگامی که می‌خواهید فردی را برای انجام کاری برگزینید، توجه اصلی باید روی توانایی وی برای انجام کارها، نحوه سخن‌گفتن و قانون‌مداری وی باشد. ظاهر زیبا هرگز معیار مناسبی برای گزینش افراد نیست (۶۵). مطالبی که در بندهای قبلی بیان شدند، به روشنی نشان می‌دهند که یانزی علم کامل نسبت به معیارهای انتخاب صحیح داشته و از روش‌های متعددی برای گزینش استفاده می‌کرده است، مانند نظارت، ارزیابی تجارب کاری قبلی و کنونی، توانایی‌های عملی و دانش مربوط به موقعیت شغلی و سایر موارد برای انتخاب فرد مناسب (۶۴)، روش‌های اتخاذشده برای گزینش و استخدام در دوران باستان، از نظر پیشرفته‌بودن، مشابه روش‌هایی است که امروزه از سوی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. همچنین مفهوم شایسته‌سالاری یک مفهوم رایج در علوم سیاسی است که به معنای داشتن توانایی، مهارت، دانش، لیاقت و صلاحیت است. از این رو مدیران و رهبران، نقش به‌سزایی در توفیق یا شکست سازمان‌ها دارند. همچنین این نکته حائز اهمیت است که هیچ سازمانی را نمی‌توان یافت که رشد مستمر را تجربه کرده باشد، مگر آنکه توسط مدیر یا تیمی از مدیران و رهبران شایسته و کارآمد، هدایت شده باشد (۶۸).

۳-۱-۱- اصول مربوط به جذب و نگهداری افراد (تمرکز بر ارزش‌ها در مصادیق اخلاقی): دوران پادشاهی و وضعیت کشور به خصوص در دوران جنگ، شاید متفکرترین و توانمندترین افراد در طول تاریخ کشور چین را پرورش داده است. در آن دوران، کشورها جنگ‌هایی را تحت عنوان جنگ برای استعداد (War for Talent)، انجام می‌دادند؛ مشابه این حالت امروزه

در سازمان‌هایی مشاهده می‌شود که با کمبود نیرو مواجه هستند. هنگام این کمبود، سازمان‌ها رقابت شدیدی برای جذب افراد مناسب جهت پرکردن موقعیت‌های شغلی خالی دارند. بسیاری از پادشاهان کشورهای مختلف در پی پیدا کردن روشی کارآمد برای جذب بهترین افراد جهت خدمت به کشور بودند. در آن دوران این بحث مطرح بود که چگونه می‌توان به خدای انتخاب (Kingdom of Choice) بدل شد. بسیاری از اندیشمندان و افراد توانمند، آزادانه مقصد بعدی خود را انتخاب می‌کردند. بنابراین متقاعد کردن آن‌ها جهت خدمت به کشور از سوی یکی از پادشاهان، از اهمیت زیادی برای آن کشور و پادشاه برخوردار بود (مشابه حالتی که امروزه در مورد کارکنان با سطح دانش و مهارت بالا مطرح است). طی ملاقاتی که یکی از پادشاهان با یانزی داشته، این سؤال را مطرح نموده است: «چه شرایطی باعث وفاداری یک فرد نسبت به کشور شده و چه شرایطی موجبات ترک کشور از سوی وی را فراهم می‌کند؟» یانزی در پاسخ این‌گونه بیان کرده است: در کشوری که افراد به طور مناسب در موقعیت‌های شغلی مربوطه مشغول به کار هستند، در کشوری که مسئولین رده‌بالا، متعهد و وفادار بوده و شکایتی از سوی توده مردمی نسبت به پادشاه وجود ندارد، در کشوری که مجازات‌های غیر انسانی با خشونت بالا در آن موج نمی‌زند، در این کشور، افراد با کمال میل پیرو پادشاه خواهند بود و از کارکردن در کشوری با صلح و ثبات لذت خواهند برد (۶۵). با خواندن این داستان، دو نکته مهم در آن به چشم می‌خورد: نخست اصطلاح «خدای انتخاب» که در دوران باستان به کار گرفته شده، تفاوت چندانی با کارفرمای انتخاب (Employer of Choice) که در سازمان‌های کنونی به کار می‌روند، ندارد. اگر انتخاب‌ها، آگاهانه باشد، کارمندان، رضایت شغلی کافی را خواهند داشت، رهبری قدرتمند بر اساس ضوابط و نه روابط در سطح سازمان جاری خواهد بود، شکایت کارمندان در محیط کاری به حداقل خواهد رسید (۴۹)؛ دوم بر این مهم تأکید شده که افراد با سطح علمی و مهارتی بالا، در دوران باستان در کشورهایی که تنها در پی انگیزه‌های مادی بوده‌اند، تمایلی به فعالیت نداشته‌اند، مشابه حالتی که امروزه برای سازمان‌ها نیز مطرح

است. اگر سازمانی بی‌نظم بوده یا مشارکت افراد در آن کم باشد یا اعتبار خوبی در سطح ملی یا بین‌الملل نداشته باشد، در این صورت افراد توانمند، کارکردن برای آن سازمان را هرگز نخواهند پذیرفت. این عقیده، کمابیش در تئوری مدیریت روابط انسانی ارائه شده از سوی مایو مشاهده می‌شود (۴۴). وی در تئوری خود به ریشه‌های رضایت‌مندی شغلی پرداخته و این‌گونه بیان کرده است که رضایت کارمندان از شغل، بیش از آنکه به سطح درآمد بستگی داشته باشد، وابسته به سایر فاکتورها مانند ارزش‌دهی به کارمند و احساس وفاداری به گروه اجتماعی مربوطه می‌باشد (۶۹). دیدگاه مشابه از سوی یانزی نیز مطرح شده است: حتی اگر افراد با فضیلت در فقر مطلق به سر برند، به گونه‌ای که نه غذایی برای خوردن و نه لباسی برای پوشیدن داشته باشند، هرگز دستمزدهای نامناسب و ترفیع رتبه‌های نادرست را نخواهند پذیرفت. اگر این اصل با آنچه که امروزه در مورد مدیران عامل شرکت‌های بزرگ مشاهده می‌شود، مقایسه گردد، این مدیران در سطح بسیار پایینی نسبت به این معیارها قرار خواهند گرفت. بنابراین جهت افزایش سطح معیارهای ارزشی و اخلاقی در سازمان‌های نوین، مدیران و رهبران موظف هستند با پررنگ‌نمودن منشور اخلاقی و ارزش‌های ناشی از رعایت اصول اخلاقی، کارکنان خود را به سمت یک سازمان با فرهنگ اخلاق‌مدارانه سوق دهند. شکافی که امروزه در اکثر سازمان‌های نوین به چشم می‌خورد، عدم توجه به اصول اخلاقی و تبعات ناشی از عدم رعایت این اصول است. مدیر در عصر نوین موظف است با الگوبرداری از اندیشه‌های باستان، کارکنان شایسته و توانمند را پرورش دهد. افرادی که به دنبال کسب سود و منافع شخصی نیستند و هدف آن‌ها در راستای اهداف سازمان و رشد سازمان است. عدم توجه مدیریت به کارمندان و استخدام افرادی که شایستگی‌های لازم را ندارند، منجر به انحطاط سازمان می‌شود، زیرا این‌گونه افراد برای کسب منافع شخصی خود تمامی ارزش‌ها و اصول اخلاقی را زیر پا می‌گذارند.

۴-۱- اصول پاداش مبتنی بر مشارکت: کانتر معتقد است که اگر فردی فعالیت متناسب با اهداف سازمان را به نحو احسن انجام دهد، مستحق پاداش است (۴۳). روابط نباید

آن‌چنان حاکم بر پاداش‌ها باشد. این اصل نیز از سوی یانزی در یکی دیگر از داستان‌های مربوط به چین باستان مطرح شده است. یکی از پادشاهان با خرسندی تمام تعدادی از زیردستان خود را دعوت کرده و خواست تا پاداشی را به آنان اعطا کند. سه نفر از زیردستان پاداشی معادل ده هزار واحد پول باستان و پنج نفر دیگر پاداشی معادل هزار واحد پول باستان دریافت کردند. هنگامی که دستور اعطای پاداش به حسابدار قصر رسید، وی از دادن پاداش‌ها سر باز زد. پادشاه برافروخت و سریعاً دستور عزل حسابدار را صادر کرد، اما فردی که مسؤول عزل بود، این کار را انجام نداد. پادشاه بسیار سرخورده و غمگین شد. یانزی به دیدن پادشاه آمد که گله‌مندی خود از این اتفاق را برای وی کرده بود: من پادشاه این سرزمین هستم، می‌توانم هر که را خواستم پاداش دهم و هر که را که از او متنفر بودم، از خودم دور کنم، اما اکنون قادر به انجام این کار نیستم. این مسأله، خارج از عرف پادشاه‌بودن نیست؟ یانزی بیان کرد: شنیدم اگر پادشاه با عدالت رفتار کند، زیردستان مطیع وی خواهند بود، اما اگر گمراه شود، زیردستان به وی خیانت خواهند کرد. شما قصد پاداش دادن به زیردستان متملق خود را دارید و دستور می‌دهید تا دیگران از فرمان شما اطاعت کنند. آیا به نظر شما این مسأله خارج از عرف پادشاه‌بودن نیست؟ شما اصول را زیر پا گذاشته‌اید و زیردستان خود را مجبور به انجام کاری می‌کنید که خارج از حیطه مسؤولیت آن‌هاست. پادشاهان موفق، پاداش‌ها را به افرادی می‌دادند که ترغیب آن‌ها سبب بهترانجام‌شدن کارها می‌شد. در مقابل، مجازات‌ها نیز برای افرادی در نظر گرفته می‌شود که حضور آن‌ها سبب آسیب‌دیدن مردم بود. مردم باید برای کار خوبی که به نفع کشور انجام می‌دهند، پاداش دریافت کنند نه به خاطر چاپلوسی برای پادشاه. تنبیه و مجازات آن‌ها نیز باید بر اساس کارهای خلاف اهداف و منافع کشور باشد. علاقه و نفرت پادشاه نسبت به یک فرد نباید مبنایی برای تنبیه یا تشویق باشد. بنابراین با شفاف‌سازی معیارها برای تمیزدادن افراد خوب از بد، می‌توان مجازات‌ها و تشویق‌ها را نیز به طور مناسب انجام داد. اگر چنین شد، کشور در صلح خواهد بود و مردم با اتحاد و هماهنگی زندگی خواهند کرد، اما

باید پیشنهادات شنیده شوند؛ لزومی به پیاده‌سازی صرف آن‌ها وجود ندارد. هرگز فرد خردمند شنیدن دیدگاه‌های مختلف را رد نمی‌کند (۶۵). پیش‌شرط دیگری که از سوی یانزی به عنوان یکی دیگر از اصول مهم مدیریت مردم ذکر شده، از بین بردن مرزهای کشور و تبادل اندیشه با سایر ممالک است؛ پفگیر در عصر حاضر این مسأله را در مورد سازمان‌ها مطرح کرده و معتقد است به واسطه این شیوه بایستی گرایش مساوات‌گرایی در سازمان‌ها ارتقا پیدا کند (۴۶).

گوش‌دادن به دیدگاه‌های مختلف چیزی است که فولوئث آن را احتمال‌های خلاق تعارض (The Creative Possibilities of Conflict) می‌نامد که باید له ما، نه علیه ما مورد استفاده قرار گیرد (۳۹). یانزی این مسأله را درک نمود که برای مدیریت بهتر کشور، اندیشه آزاد باید ارتقا یابد تا بتوان دیدگاه‌های مختلف را ایجاد کرد. زمانی که یک کشور (یا سازمان) تنها از سوی یک نفر اداره و ارائه می‌شود، صدای تیک‌تاک ساعت نابودی آن به گوش خواهد رسید. بنان و پینتو (Beenen & Pinto) اخیراً دلایل مربوط به سقوط انرون (Enron) را این‌گونه اعلام کرده‌اند: شیوه رهبری استبدادی از سوی مدیر عامل شرکت (جف اسکیلینگ) که اقدامات عملی مخرب وی در طی سالیان متمادی مورد سؤال و تحقیق قرار نگرفت و علاوه بر این، دیدگاه‌های کارمندان به طور کامل نادیده گرفته شد. در واقع، کارمندانی که نظر خود را در مورد عدم کارایی اقدامات انجام‌شده ابراز می‌داشتند، با مجازات‌هایی از قبیل اخراج یا تقلیل رتبه مواجه می‌شدند (۷۰).

حدود یک دهه قبل از این ماجرا، زمانی که شرکت‌های بزرگ در کشور آمریکا در حال سقوط و ورشکستگی بودند، بنیس روی اهمیت این موضوع تأکید نمود که مدیران نه‌تنها باید کارها را به درستی انجام دهند، بلکه باید در مورد انتخاب کار درست نیز عملکرد صحیحی داشته باشند. از نظر بنیس، یک مدیر یا رهبر خوب باید به نظرات کارمندان خود گوش داده و از افراد تحت رهبری خود مسائلی را بیاموزد (۳۵). همانطور که می‌بینید، اندیشه صاحب‌نظران غربی قربت زیادی با اندیشه‌های یانزی دارد. با این حال، به نظر می‌رسد، کشور

آن روی سکه نیز مطرح است، به حکومت فرمانروایان ناموفق قبلی خود بنگرید! آنان که اصول ضابطه‌مند را زیر پا گذاشته و افرادی را به خود نزدیک کردند که در برابر پادشاه و نه کشور، مطیع بودند. این کار باعث ظهور افرادی بدطینت شد که نتیجه آن برهم‌خوردن صلح و نظم در کشور، بی‌خانمان شدن مردم و قرارگرفتن کشور در لبه نابودی بود (۶۵). به وضوح مشاهده می‌شود که اصول ارائه‌شده از سوی یانزی برای پادشاهی، بر پایه مشارکت مردم نسبت به کشور بوده است (۴۳، ۴۹، ۶۷). همچنین اگر کارمند هیچ نقشی در دستیابی به اهداف سازمانی نداشته باشد، مستحق پاداش نیست. رسوایی‌های سازمانی فراوانی در این زمینه مشاهده شده که مدیران عامل شرکت‌های بزرگ به جای پرداخت پاداش‌ها به کارمندان فعال، آن‌ها را به مدیران ارشد اختصاص می‌داده‌اند (۴۶).

۱-۱-۱ اصول مدیریت مشارکتی: مشارکت در تصمیم‌گیری و ارتباط بین مدیریت و کارکنان، دو روی سکه مدیریت مشارکتی است. یکی از بینش‌های اصلی مربوط به آزمایش‌های هائورن (Hawthorne Experiments) که توسط مایو بیان شده بود، اهمیت حیاتی ارتباط بین مدیریت و کارکنان بود؛ برقراری مؤثر این ارتباط سبب افزایش چشم‌گیر بازدهی در محیط کاری می‌شود (۴۴). به طور مشابه، کانتر این اعتقاد را داشت که کلید تجدید حیات شرکت «مدیریت مشارکتی» یا توانمندسازی و ترغیب کارکنان جهت تبدیل شدن به شهروند واقعی سازمانی کاملاً آگاه نسبت به حقوق و مسؤولیت‌های خویش در محیطی دموکراتیک است. برای انجام این مهم، باید مکانیسمی وجود داشته باشد که امکان به اشتراک‌گذاری ایده‌های کارکنان در سطح سازمان را ایجاد کند (۴۳). در این رابطه، یانزی اولین فردی است که به همراه مایو و کانتر مشارکت دموکراتیک را علاوه بر سیاست‌ها و جامعه، به سازمان‌های تجاری نیز بسط داده است (۴۳-۴۴). در این رابطه یانزی به یکی از پادشاهان می‌گوید که اگر صدایی از زیردستان شما به گوش نرسد، قادر به شنیدن پیشنهادات خوب نخواهید بود. همچنین مدیریت کشور تنها نیازمند یک دیدگاه نیست، بلکه دیدگاه‌های زیاد و متنوعی را می‌طلبد.

چین از این اصول فاصله گرفته است که علت آن سیستم تک‌حزبی قدرت در کشور و تصمیم‌گیری سازمان‌ها به صورت سلسله‌مراتبی است.

۲- اخلاق و مدیریت

اخلاق مدیریتی تأثیر فراوانی بر بهبود و موفقیت امور تجاری و سازمانی دارد. بوک معتقد است که هر جامعه‌ای بر اساس روابط متقابل، صداقت و وفاداری برای خود ارزش‌هایی را ترسیم نموده است. اخلاق به عنوان مجموعه‌ای از ارزش‌ها و هنجارها و بایدها و نبایدهایی است که بر اساس آن نیک و بدهای سازمان مشخص و عمل بد از خوب متمایز می‌شود. با تکیه بر اخلاق، مدیران می‌توانند تصمیم بگیرند که چه مواردی خوب و چه مواردی نادرست است (۷۲-۷۱).

این مجموعه از ارزش‌ها به عنوان یک اساس برای مدیران محسوب می‌شود که بر مبنای آن اصول اخلاقی را که باعث پیشرفت روابط آنان با کارمندان، مشتریان، تأمین‌کنندگان، سهامداران، اتحادیه‌های کارگری، سرمایه‌گذاری خارجی و جامعه تجاری می‌شود، پایه‌ریزی می‌کنند. تثبیت ارزش‌های اخلاقی بهترین روش در کنترل نیروی انسانی است، در حالی که بسیاری از مدیران تأثیرات رفتار، اخلاقیات و مسؤولیت اجتماعی را در مواقع حساس و بحرانی نادیده می‌گیرند (۷۳).

در تصمیمات مرتبط به اخلاق، عوامل موقعیتی نظیر زمینه کاری، فرهنگ سازمانی و ویژگی‌های کار بر فرآیند تصمیم‌گیری دخیل هستند. هنگامی که مدیر در تعامل با کارکنان خود، شرایط شغلی، روانی و اجتماعی آنان را در نظر می‌گیرد و با احترام با آنان برخورد می‌کند، حس ارزشمندی را به آنان القا می‌کند که این حس زمینه‌ساز انگیزش و رضایت شغلی کارکنان است (۷۴). از سوی دیگر برعکس این وضعیت را تصور کنید، که مدیر با کارکنان خود برخورد مناسبی ندارد و شیوه‌های غیر اخلاقی را اعمال می‌کند و کارکنان در این وضعیت، حالات هیجانی و عاطفی منفی را تجربه می‌کنند. بنابراین تعاملات و روابط غیر اخلاقی، منجر به دخالت در تصمیم‌گیری شغلی غیر اخلاقی و غیر منصفانه می‌شود و در نتیجه زمینه فشارهای کاری و شغلی برای کارکنان فراهم می‌شود (۷۵-۷۶). بنابراین اقدامات مدیران و کارفرمایان و

فرمایشات آنان بر روی کارکنان تأثیر دارد و بر اساس ماهیت آن عمل، سخن، رفتار و ادراک کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (۷۷). با توجه به بررسی‌های انجام‌شده به نظر می‌رسد به دلیل اعمال و اجرای آیین کنفوسیوس در مدیریت شرقی و پنج اصل مهم به اخلاق در مدیریت شرقی توجه ویژه‌ای می‌شود.

نتیجه‌گیری

با بررسی گفته‌ها و نوشته‌های دوران چین باستان، اندیشه‌ها و فلسفه‌های متعددی شناخته شد که به طور واضح مطابق با دیدگاه‌های مدرن اندیشمندان معاصر در حوزه مدیریت است. دلایل منطقی فراوانی برای پذیرش این مسأله وجود دارد که اندیشه‌های باستان در مورد روش‌های مدیریت و رهبری مبتنی بر اصول، هنوز هم در بسیاری از سازمان‌های معاصر، چه در چین و چه در سایر کشورها، قابل استفاده است. با بررسی دقیق اندیشه‌های باستان در برابر برخی از اندیشمندان معاصر در حوزه مدیریت، نتیجه‌گیری شده که نیاز به تشخیص و ارزش‌نهادن به سهم هر فرد در سازمان‌های تجاری و جامعه گسترده‌تر طی ۳۰۰۰ سال قبلی تاریخ انسان بدون تغییر باقی مانده است. در عین حال، همانطور که در دوران باستان، متقاعدکردن پادشاهان برای گوش‌دادن به نصایح خردمندان کار دشواری بوده، امروزه نیز عادت‌دادن مدیران صنعتی به پیاده‌سازی نظریه‌های اصلی مدیریت و تبدیل آن‌ها به اقدامات عملی، امری چالش‌برانگیز می‌نماید، البته اگر پایبند به دیدگاه مدیریت مبتنی بر اصول باشیم، توانایی بیشتری برای ایجاد توازن بین نیازهای مربوط به ارزش‌دهی بیشتر و افزایش عملکرد سازمانی و نیازهای مربوط به حفظ استانداردهای اخلاقی و مراقبت از کارمندان و خانواده‌ها و جوامع آن‌ها و کار به نفع جامعه گسترده‌تر خواهیم داشت، لذا سازمان‌های امروزی نیازمند یک تغییر جهت و دیدگاه به سمت احیای اصول رهبری و اخلاق هستند، اصولی که در سازمان‌های امروزی به جهت کسب سود بیشتر و منافع شخصی افراد نادیده گرفته می‌شود. این در حالی است که یکی از نیازهای اساسی سازمان‌های در حال رشد ایجاد اعتماد

در این پژوهش بیشتر اندیشه‌ها و فلسفه‌های چین باستان مطرح شد و این فرض که کنفوسیوس اثرات منفی بر روی مدیریت کسب و کار دارد، نادیده گرفته شد، زیرا این آیین بر هماهنگی میان مردم برای کاهش تضادها و کمک به اطمینان از عملکرد صحیح در کسب و کار، تأثیر مثبتی می‌گذارد.

چین و دیگر دولت‌های آسیایی تصور می‌کنند که مدیریت باید مبتنی بر اصل عدالت باشد. به این ترتیب یک سازمان تجاری می‌تواند در بلندمدت سود را افزایش دهد به شرط آنکه عواقب مخرب سود غیر قانونی و رقابت ناعادلانه را حذف کند. چنین اصولی تمدن صنعتی جدید شرق آسیا را به وجود می‌آورد. ژاپن، سنگاپور و کره جنوبی عقاید اصلی از چین باستان را اخذ کرده و با شرایط فعلی تطبیق داده‌اند (۸۱). هر سه کشور موفق به ایجاد و توسعه یک سبک مدیریتی شده‌اند که ترکیبی از کنفوسیوس و مدیریت علمی غرب است، اما جالب توجه است که بدانید چین برای پذیرش این سبک از مدیریت به دو دلیل ذیل دچار تعلل است:

۱- مدیریت سازمان‌های تجاری اخیراً با تغییر اقتصاد برنامه‌ریزی‌شده به سمت اقتصاد بازار امکان‌پذیر است؛

۲- انقلاب فرهنگی سیستم ارزشی چین را به سمت هرج و مرج سوق داده است. بنابراین برای بازسازی و تعدیل ارزش‌های اساسی درون مدیریت یک سازمان تجاری در چین، زمان لازم است.

ویژگی‌های مدیریت یک سازمان تجاری وابسته به سیستم ارزشی یک فرهنگ دارد. کشور چین دارای تاریخچه طولانی استفاده از اصول کنفوسیوس در دوران ثبات است. تغییرات اخیر سیاسی یک ساختار جدید ایجاد کرده است، اما اصول پایه از کنفوسیوس به آسانی نادیده گرفته شده است. اصول کنفوسیوس اساس بسیاری از عملیات تجارت چین را تشکیل می‌دهند که برخی از مهم‌ترین جنبه‌های این فلسفه عبارتند از:

- رتبه و سلسله مراتب بسیار مهم هستند؛

- حکومت توسط انسان به جای حکومت توسط قانون (قوانین و ساختار بیرونی برای حل مشکل اهمیتی ندارد)؛

- خانواده (گسترش خانواده در این فرهنگ مهم است)؛

و رضایت شغلی است و این رضایت زمانی حاصل می‌گردد که رهبران تنها به منافع خود در سازمان نیاندیشند. بنابراین همانطور که در مطالب فوق ذکر شد، در این پژوهش دو مکتب مهم مدیریتی بررسی شد که این مکاتب الگوی بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه است و بیشتر ریشه در دین دارد. در بررسی‌های صورت‌گرفته، مشخص شد که متغیرهای بسیاری در شکل‌گیری مدیریت غربی و شرقی دخیل هستند. در تثلیث مبانی فکری غربی (نهضت اومانیسم، ماکیاولیسم و رنسانس) بررسی شد و معین شد که صورت تفکر جدید غرب مدیون سه حرکت بزرگ غربی (اومانیسم، ماکیاولیسم و رنسانس) است که تقریباً در تمام تئوری‌پردازی‌های علمی نظیر مدیریت دخیل است. از سوی دیگر، دین ملی شین‌توئیسم و ادیان وارداتی بودیسم و کنفوسیوس در تمام عرصه‌ها و تفکر معنوی ژاپن و چین ورود یافته است. همچنین می‌توان ادعا کرد که مدل کایزن و بهبود تدریجی که در مقابل مدل‌های غربی برای سازمان‌های شرقی طراحی شد، مرهون ادیان شین‌توئیسم، بودیسم و کنفوسیوس بوده است، اما بیشتر مربوط به ادیان بودیسم بوده است.

همانطور که قبلاً ذکر شد، بین فلسفه‌های غرب و شرق تفاوت وجود دارد، اما استفاده از برخی از فلسفه‌های شرقی برای سازمان‌های غربی می‌تواند سودمند باشد. در عین حال شایان ذکر است که مدیریت بسیاری از سازمان‌های امروزی بر اساس ایده‌آل‌های مذهبی و فلسفی شکل گرفته که برای پیشرفت اقتصادی مفید است (۲۹).

در بررسی کشورهای شرق آسیا مشاهده شد که کنفوسیوس آیینی است که در این کشورها به شدت نفوذ دارد و اخلاق کاری را با ویژگی‌هایی نظیر استقامت، مسئولیت‌پذیری، صرفه‌جویی، سرعت، همکاری و یادگیری ارائه می‌دهد (۸۰-۷۸). بیشتر موفقیت‌های اخیر کشورهای شرق آسیا ناشی از نفوذ این دین است. وفاداری و اطاعت از قدرت بالاتر، نظم اجتماعی را در جامعه فراهم می‌کند که با رشد اقتصادی سازگاری دارد و انتظار می‌رود در این رویه کارگران خصوصت‌های خود را با سرپرست قطع کنند.

- اقتدار و تصمیمات فرمانروایان نباید زیر سؤال برود؛

- مدرنیزاسیون مورد نظر است؛

- همکاری بین دولت و تجارت وجود دارد؛

- تمرکز بر روی تحصیلات؛

- افراد موفق از افراط پرهیز می‌کنند؛

- نفوذ کنفوسیوس در چین قوی است و هر کسی که خواهان درک محیط کسب و کار چینی‌ها باشد، نمی‌تواند آن را نادیده بگیرد.

همچنین به نظر محقق مکتب اخلاقی معیار در دوران چین باستان عاطفه‌گرایی و جامعه‌گرایی اخلاقی با توجه به ادیان مطرح است. عاطفه‌گرایی از عمده‌ترین مکاتب اخلاقی می‌باشد که متفکران و محققان برجسته‌ای دیدگاه‌های جالبی در این زمینه ارائه نموده‌اند. ادیانی نظیر کنفوسیوس، بودیسم و لائوتسه و اشخاصی نظیر دیوید هیوم، آدام اسمیت، ژان ژاک روسو، آرتور شوپنهاور، آلفرد جولز آیر، کارول گیلیگان و نل نادینگز در این مکتب صاحب‌نظر هستند. این اشخاص از مفاهیمی نظیر، همدردی، هم‌حسی، نوع‌دوستی، خیرخواهی، شفقت و احساس مسئولیت و غمخواری در این مکتب استفاده نموده‌اند (۸۲).

عاطفه‌گرایی به معنای تأکید بر نقش عوامل انگیزشی و عاطفی در انجام یا ترک عمل است تا عوامل عقلانی و معرفت‌شناختی. عاطفه‌گرایان به عوامل اخلاقی اصالت می‌دهند که مبتنی بر هیجانات و عواطف باشند. بر اساس این دیدگاه اخلاقی‌بودن، یعنی مطابق حس همدردی رفتارکردن. اخلاق مبتنی بر اصالت عاطفه (اخلاق‌های احساسی) به معنی عام، مترادف اخلاق مبتنی بر ناشناختی‌گرایی است. دیدگاه‌های عاطفه‌گرایی به دو بخش ادعای ایجابی و سلبی تقسیم می‌شود و ادعای سلبی، که در مقابل اخلاق‌های مبتنی بر اصالت شهود و اصالت طبیعت قرار دارد، این است که حکم و استدلال اخلاقی مؤکداً غیر از حکم و استدلال علمی است. آرای اخلاقی در کل غیر از عقاید علمی است و مفاهیمی نظیر خطا یا خوب برخلاف محمولات علمی، مبین خواص اشیا نیستند. آرای اخلاقی مانند قضایای علمی قابل محاسبه و اثبات نیستند و نمی‌توان آن‌ها را از طریق تجربه آزمود. در ادعای ایجابی

مضمون قضایای اخلاقی امری عینی نیست، بلکه فقط حالت و عاطفه گوینده را بیان می‌کند. این مسلک معتقد است که رفتار اخلاقی هر انسانی مبتنی بر حس همدردی یا همدلی است. نیرویی که انسان بر اساس آن در لذت و الم، شادی و غم دیگران شریک می‌شود. یکی از جدیدترین نظریه‌ها در قلمرو عاطفه‌گرایی که در آیین کنفوسیوس بدان توجه شده است، اخلاق غمخواری می‌باشد. از دید این اخلاق، عاطفه ما به دیگری و برای دیگری است که ما را به سوی غمخواری طبیعی و خود انگیخته سوق می‌دهد. اخلاقی‌بودن در این رویکرد به معنای رفتار با دیگران بر مبنای احساس مسئولیت، پذیرندگی و پاسخگویی است. این نوع از اخلاق مخالف مکتب اخلاقی سودگرایی است (۸۳). همچنین به نظر می‌رسد که به جامعه‌گرایی نیز در فلسفه چین باستان توجه شده است. در مکتب اخلاقی جامعه‌گرایی، این باور وجود دارد که کار خوب کاری است که مورد پسند و پذیرش جامعه یا گروهی خاص باشد و کار بد کاری است که مورد نفرت آن‌ها قرار گیرد. به عبارت دیگر، هر جامعه‌ای ارزش‌های مخصوص خود را دارد و همه آن‌ها نیز، نسبت به آن جامعه درستند که شناسایی این مکاتب اهمیت ویژه‌ای دارد.

حال موضوع مهم و قابل توجه در این پژوهش، این است که سازمان‌های نوین با یک شکاف اخلاقی رو به رو هستند، در حالی که این شکاف در سازمان‌های عصر قدیم کم‌رنگ‌تر بوده است. از دیگرسو، سازمان‌های عصر معاصر به سمت جهانی شدن حرکت می‌کنند و حضور و تضمین بقای آن‌ها در محیط پرتلاطم رقابتی مستلزم ایجاد شایستگی‌ها و ارزش‌های اخلاقی است. بنابراین سازمانی که در آن اصول اخلاقی کارراهه مسیر افراد است، یک هم‌افزایی مثبت در افراد به دلیل شکل‌گیری اعتماد ایجاد می‌شود و افراد دیگر به منافع خود نمی‌اندیشند و به نفع جامعه گام برمی‌دارند، لذا این جهت‌گیری منجر به همگامی جامعه با این سازمان‌ها می‌شود. بنابراین بر اساس بررسی‌ها و مطالعات انجام‌شده پیشنهاد می‌شود که با توجه به موارد مطرح‌شده از دوران چین باستان و تطبیق آن با سازمان‌های عصر امروز، رهبران اخلاق‌مدار کارکنان خود را بر اساس شایستگی‌هایشان انتخاب کنند، این رهبران از طریق

انتخاب شایسته و توانمندسازی کارکنان، خود را برای ایجاد منافع گروهی نه شخصی آماده می‌سازند. از این رو در فرآیند استخدام یکی از گزینه‌های مهم، انتخاب افراد شایسته است. همچنین در فرایند گزینش و استخدام، یکی از جنبه‌های حیاتی، تحلیل تجارب کاری قبلی فرد و طراحی شغل جهت حصول اطمینان از این مورد است که سازمان فرد مناسب و دارای مهارت‌های کافی جهت انجام وظایف مختلف را استخدام می‌نماید.

دومین گزینه مورد بررسی تمرکز بر ارزش‌ها در مصادیق اخلاقی است که برای این گزینه پیشنهاد می‌شود که بر اصول جذب و نگهداری افراد تمرکز شود. بسیاری از سازمان‌ها در شرایط کمبود نیرو به دنبال جذب افراد توانمند و با مهارت بالا هستند و کارکنان توانمند در هر سازمانی فعالیت نمی‌کنند. بنابراین رضایت شغلی کارمندان، بیش از آنکه به سطح درآمد بستگی داشته باشد، وابسته به سایر فاکتورها مانند ارزش‌دهی به کارمند و احساس وفاداری به گروه اجتماعی مربوطه می‌باشد (۶۹). بنابراین پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها به دنبال جذب افراد با توانمندی و مهارت بالا باشند، سپس به منظور نگهداری و حفظ آنان در جهت افزایش رضایت شغلی در سازمان بکوشند و احساس ارزش را با ایجاد مشارکت با کارکنان خود القا کنند، به طوری که کارکنان سازمان را از آن خود بدانند، برای مثال شرکت تویوتا و سونی در ژاپن.

سومین گزینه مورد بررسی در این مطالعه تطبیقی اصول پاداش مبتنی بر مشارکت بود. بر اساس داستان‌های روایت شده از دوران باستان، کارکنانی که فعالیت متناسب با اهداف سازمان را به نحو احسن انجام دهد، مستحق پاداش هستند (۴۳). از این رو با توجه به موارد ذکر شده در این مطالعه، مدیریت سازمان‌های نوین برای ارتقای شیوه‌های مدیریتی خود می‌توانند اصول اخلاقی دوران باستان را احیا کنند، زیرا سازمان‌های عصر معاصر نیازمند تجدید و بازسازی اصول مدیریتی آمیخته با اخلاق هستند که ارزش‌های اخلاقی با توجه به مطالعات در آیین مدیریتی دوران باستان تجلی بسیاری دارد.

References

1. Mehrara A, Mofidi MK. Management Challenges in Today's Complex Organizations. *Scholars Journal of Economics, Business and Management* 2016; 3(4): 161-180.
2. Maria-Magdalena R. Management Ethical Principles and Ethical Behaviour in the Non-profit Organisations. Shaping a Causal Liaison or a Myth? *Procedia Social and Behavioral Sciences J* 2013; 92: 789-798.
3. Mohammadrezaei M, Mohammadrezaei M. Study of Kant's deontological Ethics in Organization (and comparison of it with pillars of worldly ethic in Organization), *Organizational Culture Management* 2015; 2(13): 537-557. [Persian]
4. Kant I. *Fundamental Principles of the Metaphysics of Morals* (Eds.). New York: Cosima Inc; 2008. p.46.
5. Dibaji M, Samimi N. The transition from ethics to religion in German idealism. *Philosophy Of Religion* 2016; 12(3): 441-460. [Persian]
6. Gharamaleki A, Nahalparvary F, Hosseini SM. Study the relationship between privacy, moral integrity of the organization's employees from their perspective (case study in the power, industry). *Research Quarterly in Islamic Ethics* 2014; 4(3): 59-70. [Persian]
7. Brown ME, Trevino LK, Harrison DA. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes Journal* 2005; 97(2): 117-134.
8. Avey JB, Palanski ME, Walumbwa FO. When leadership goes unnoticed: The moderating role of follower self-esteem on the relationship between ethical leadership and follower behavior. *Journal of Business Ethics* 2011; 98(4): 573-582.
9. Den Hartog DN, Belschak FD. Work engagement and Machiavellianism in the ethical leadership process. *Journal of Business Ethics* 2012; 107(1): 35-47.
10. Newman A, Kiazad K, Miao Q, Cooper B. Examining the cognitive and affective trust-based mechanisms underlying the relationship between ethical leadership and organisational citizenship: A case of the head leading the heart? *Journal of Business Ethics* 2013; 123(1): 113-123.
11. Ott LD, Dicke L. *Understanding Nonprofit Organizations. Governance, Leadership and Management*. 2nd ed. Colorado: Westview Press; 2012.
12. Mak A, Cheung L, Mak A, Leung L. Confucian thinking and the implications for sustainability in HRM. *Asia-Pacific Business Administration* 2014; 6(3): 173-189.
13. Zhu W, Yao Y. On the value of traditional Confucian culture and the value of modern corporate social responsibility. *International Journal of Business and Management* 2009; 3(2): 58-62.
14. Kang S, Choi J. Confucian business ethics in Korea: pre-modern welfare state. *Asia Pacific Business Review* 2016; 22(3): 422-438.
15. Pfeffer J. Renaissance and renewal in management studies: Relevance regained. *European Management Review* 2009; 6(3): 141-148.
16. Jackson M, Grace D. Machiavelli's echo in management. *Management & Organizational History* 2013; 8(4): 400-414.
17. Pietersen HJ. Western humanism, African humanism and work organizations. *SA Journal of Industrial Psychology* 2005; 31(3): 54-61.
18. Musschenga AW. Moral intuitions, moral expertise and moral reasoning. *Journal of Philosophy of Education* 2009; 43(4): 597-613.
19. Ziaei Mo'ayed M, Sharafi M. Intuitionism and Rationalism in the Philosophy of Ethics and Ethical Education. *Journal of Pazhuhesh Name-E Akhlagh* 2016; 31: 31-52. [Persian]
20. Arblaster A. *The rise and decline of western liberalism*. New York: Wiley-Blackwell; 1985.
21. Elster J. *The cement of society: A survey of social order*. New York: Cambridge University Press; 1989.
22. Yeganeh M, Hashmi S. The Challenge of Individualism and Collectivism in Sociology. *Social Sciences Letter* 2008; 16(1): 132-161.
23. Mesbah MT. *Ethics Philosophy*. Tehran: Islamic Advertising Organization, International Publishing Company; 2009. [Persian]
24. Bonnen CA, Flage DE. *Descartes and method: A search for a method in Meditations*. London and New York: Routledge; 2002.
25. Rahmati H. Descartes and the Inverted Ladder: Dialogues between Descartes' Philosophy and the Renaissance Humanism. *Journal of Philosophical-Theological Research* 2009; 11(41): 261-286. [Persian]
26. Movafagh A, Hadavinia A. The ethical principles of consumption from the point of view of professed schools of duty and Islam. *Islamic Economics* 2009; 9(36): 33-58. [Persian]

27. Rice E. *The Nature Religions: Bon and Shinto*. New York: Four Winds Press; 1978.
28. Odijk P. *The Japanese*. Melbourne: MacMillan Press of Australia; 1989.
29. Rarick CA. The philosophical impact of Shintoism, Buddhism and Confucianism on Japanese management practices. *International Journal of Value-Based Management* 1994; 7(3): 219-226.
30. Parrinder G. *Theory Z Reading*. MA: Addison-Wesley Publishing; 1976.
31. Ouchi WG. *The Z Organization*. Avon: Classics of organization theory; 1981. P.451-460.
32. Ohmae K. *The mind of the Strategist*. New York: Penguin Press; 1983.
33. Bellows T. *Bridging tradition and monetization*. Edited by Tai H. *Confucianism and Economic Development: An Oriental Alternative?* Washington: The Washington Institute Press; 1989.
34. Skinner Q, Price R. *Machiavelli: The prince*: Cambridge texts in the history of political thought. Cambridge: Cambridge University Press; 1988. p.25.
35. Bennis WG, Nanus B. *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper and Row; 1985. p.91.
36. Bennis WG, Thomas RJ. *Geeks and Geezers: How era, values and defining moments shape leaders*. Boston: Harvard Business School Press; 2002.
37. Drucker PF. *The effective executive*. New York: HarperBusiness Essential; 1967.
38. Drucker PF. *The practice of management*. New York: HarperCollins; 1954.
39. Follet MP. *Prophet of management*. Edited by Graham P. *Prophet of management: A celebration of writings from the 1920s*. Cambridge: Harvard Business School Press; 1994. p.41.
40. Shafritz LM, Ott IS, Jang YS. *Classics of organization theory*. 6th ed. Belmont: Thomson Wadsworth; 2005.
41. McGregor D. *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill; 1960.
42. McGregor D. *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill; 2006.
43. Kanter RM. *The change masters: Corporate entrepreneurs at work*. New York: Simon and Schuster; 1983.
44. Mayo E. *The social problems of an industrial civilization*. London: Routledge; 1949.
45. Mayo E. *The human problems of an industrial civilization*. London: Macmillan; 1933.
46. Pfeffer J. *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press; 1998. p.112.
47. Gomez-Mejia LR, Balkin DB, Cardy RL. *Management: People, performance, change*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill; 2008.
48. Kennedy C. *Guide to the management guru: The most comprehensive and authoritative guide to management thinking*. 5th ed. London: Random House Business Books; 2007.
49. De Cieri H, Kramar R, Noe RA, Hollenbeck JR, Gerhart B, Wright PM. *Human resource management in Australia: Strategy, people and performance*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill; 2008.
50. Legges K. *HRM: Rhetoric, reality and hidden agendas*. Edited by Storey J. *Human resource management: A critical text*. London: Routledge; 1955. p.33-59.
51. Zheng C. East and West, past and present: rekindle old principles for new management practices, in *Business, technology and knowledge management in Asia: trends and innovations*. *IGI Global Journal* 2013; 2(1): 72-81.
52. Tutara H, Altınöz M, Çakırolub D. Is ethical leadership and strategic leadership a dilemma? A descriptive survey. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 2011; 24: 1378-1388.
53. Hauera G, Rothacker A. Leadership in multinational management - A behavior-set to motivate multicultural teams. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 2014; 130: 226-236.
54. Mayer DMB, Walumbwa F, Wang P, Wang H, Workman K, Christensen A. Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader - member exchange, self-efficacy and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 2011; 115: 204-213.
55. Kanokorna S., Wallapha A, Keow Ngang T. Indicators of ethical leadership for school principals in Thailand. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 2013; 93: 2085-2089.
56. Tang PM, Bavik YL, Chen YF, Tjosvold D. Linking Ethical Leadership to Knowledge Sharing and Knowledge Hiding: The Mediating Role of Psychological Engagement. 2015; 84: 71-76.

57. Treviño L, Brown M. Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly* 2006; 17: 595-616.
58. Ofori G. Ethical leadership: Examining the relationships with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture. *Journal of Business Ethics* 2009; 90(4): 533-547.
59. Nuttall J. Ahlâk Üzerine Tartışmalar: Etige Giris. Istanbul: Ayrıntı Yayınları; 1997.
60. Russel B. Bilimve Din. Stanbul: Cem Yayınevi; 1993.
61. Reddick TL, Peach L. A Study of the Attitudes of the Public School Teachers and Administrators in Middle Tennessee Concerning Ethical Behaviours. *Educational Resources Information Center* 1986; 1(1): 1-15.
62. Ramin F. Reviews and Critique of the Theory of evolution in the Field of Normative Ethics. *Iran Journal Bioethics* 2017; 6(22): 45-58. [Persian]
63. Michael EB, Linda KT. Ethical Leadership: A Review and Future Directions. *The Leadership Quarterly* 2006; 17: 595-616.
64. Compton R, Morrissey W, Nankervis A. Effective recruitment and selection practices. 2nd ed. Sydney, Australia: CCH; 2009.
65. Zheng C, Lamond D. A Chinese style of HRM: exploring the ancient texts. *Chinese Management Studies* 2009, 3(4): 258-271.
66. Shahmohammadi G. Decision method based on multi-criteria approach (TOPSIS) for selecting managers. *Quarterly Development* 2013; 8: 157-171. [Persian]
67. Stone RJ. Human resource management. 6th ed. New York: John Wiley & Sons; 2008.
68. Hasani K, Sheikhesmaeili S, Maghsoudi K. Dimensions and Components of Meritocracy in Managers and Employees of Educational Institutions. *JOM & DP* 2013; 26(2): 119-140. [Persian]
69. Roghani A, Abzari M, Soltani I. Key Criteria of Employees' Performance Evaluation in Reward Payment. *JOM & DP* 2012; 25(3): 3-23. [Persian]
70. Beenen G, Pinto J. Resisting organisational-level corruption: An interview with Sherron Watkins. *Academy of Management Learning & Education* 2009, 8(2): 275-289.
71. Samadi A, Mahdavi Khou R. Impacts of Managerial Ethics on Organizational Commitment: Case of Employees of Hamedan Tax Affairs Head Office. *Tax Research* 2009; 17(4): 46-71. [Persian]
72. Lawton A. Ethical management for the public services. UK: McGraw-Hill Education; 1998.
73. Petrisor L. Managerial Ethics - Strategic Issues. Romania: University of west, Timi soara; 1998. p.174.
74. Atwater L, Carmeli A. Leader - member exchange, feelings of energy and involvement in creative work. *The Leadership Quarterly* 2009; 20(3): 264-275.
75. Harris KJ, Kacmar KM, Zivnuska S. An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship. *The Leadership Quarterly* 2007; 18(3): 252-263.
76. Moradi J, Zakizadeh Z. The Effect of Ethical Leadership, Internal Audit Function and Moral Intensity on Financial Reporting Decisions. *Accounting Knowledge J* 2014; 5(18): 141-163. [Persian]
77. Yammarino FJ, Dionne SD, Schriesheim CA, Dansereau F. Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi - level perspective. *The Leadership Quarterly* 2008; 19(6): 693-707.
78. Wei Y, Yu C. How do reference groups influence self-brand connections among Chinese consumers?. *Journal of Advertising* 2012; 41(2): 39-54.
79. Harry Rothschild N, Alon I, Fetscherin M. The importance of historical Tang dynasty for place branding the contemporary city Xi'an. *Journal of Management History* 2012; 18(1): 96-104.
80. Chen NY, Tjosvold D, Huang X, Xu D. Newcomer socialization in China: Effects of team values and goal interdependence. *The International Journal of Human Resource Management* 2011; 22(16): 3317-3337.
81. Hofstede G, Bond MH. The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics* 1988; 16(4): 5-21.
82. Ghaffari A. Affectiveism in Ethics. *Islamic Studies Quarterly* 2005; 71: 148-171. [Persian]
83. Noddings N. The Challenge to Care in Schools. 2nd ed. New York: Teachers College Press; 2015.