

بررسی عامل فرهنگ در مدیریت:

مورد جمهوری خلق چین

نویسنده ریتا می‌چینگ نگ

ترجمه حسن کیوریان

چکیده

نهادها به فکر مردم، شکل می‌بخشند و اقدامات آنان را برنامه‌ریزی می‌کنند. نگرشها و هنجارهای بسیاری از مدیران سرزمین چین ریشه در عقیده‌ای به نام «زهدان برنج آهنین» (Iron Rice Bowl) دارد. با سیاست بازگشایی چین، گسترش نظریات و هنجارهای خارجی، اثری عمیق بر رفتارها و آگاهی مردم داشته است.

اما عامل فرهنگ را در مدیریت چین باید مورد تأکید قرار داد زیرا به هنگام بحث پیرامون حیات سازمانی، چینیه‌ها از منطق خاص خودشان تبعیت می‌کنند. بسیاری از مدیران چین ممکن است از هم‌اکنون آماده انطباق با رویه خاص و دادوستدی بازرگانی یا دیگر ضرورت غرب باشند، اما فرایندها و روابط اجتماعی که مدیران بر آن مینا عمل می‌کنند احتمالاً برای مدتی تغییری نخواهد کرد. در این مقاله ابتدا مشخصه‌های فرهنگی چین بررسی و پس از آن درباره تأثیر این ویژگیها بر مدیریت چین، بحث خواهد شد.

مقدمه

جمعیت در جهان به سرعت به سوی تبدیل شدن به ابرقدرت اقتصادی و تاجری عمده در جهان پیش می‌رود. از آنجا که چین هم‌اکنون گام بلندی برای نیل به نوگرایی برداشته است و رقابت را در داخل و خارج تشویق می‌کند بررسی منحصر به فرد بودن مدیریت چین و نقش فرهنگ در تاثیرگذاری بر این شکل از مدیریت ضروری به نظر می‌رسد، آگدن (Ogden, 1995) خاطر نشان می‌سازد که چین فرهنگ هفت هزار ساله‌ای با سنن فرهنگی و تمدنی

از سال ۱۹۷۸، چینی‌ها به طور قابل توجهی در ترکیب بازسازی اقتصادی با سطوح بالای رشد اقتصادی موفق بوده‌اند. این پیشرفت اقتصادی به تثبیت استاندارد رو به رشد زندگی مردم کمک کرده است. امروزه برای کالاهای مصرفی بازار آزاد وجود دارد. به ویژه در بخش غیردولتی، چین به رشدی پایدار و اساسی دست یافته است. چایلد (Child, 1994) می‌گوید که چین علی‌رغم داشتن بیشترین

Authority) تأکید می‌نماید. چینیه‌ها معتقدند وظیفه رهبر خیراندیش آن است که با همه مردم به نحوی شایسته رفتار کند و نظم و ثبات را برای آنان به ارمغان آورد. به کودک چینی در همان سنین آغازین آموزش داده می‌شود که به رهبری مشروع احترام گذارد و بر وفاداری خود تأکید کند. در مقابل از پدر نمونه چنین انتظار می‌رود که اختیار بی‌چون‌چرایی داشته و مسئول آینده خانواده باشد.

وابستگی، احساسی است مکمل پدرسالاری، وابستگی روانی در چین قوی است. از دید بسیاری از غربیه‌ها، وابستگی امری منفی و اغلب مرتبط با عدم بلوغ است. با این حال در یک فرهنگ جمعی همانند چین، وابستگی نه تنها مثبت بلکه سازنده نیز هست. چینیه‌ها فکر می‌کنند که به میان آوردن سئوالات بسیار در میان مردم می‌تواند منجر به بی‌ثباتی شود. تفاوت‌های فرهنگی آشکاری بین شرق و غرب در زمینه مفهوم قدرت و آنچه قدرت و اقتدار را می‌سازد وجود دارد. در چین، اقتدار به عنوان کالایی اجتماعی پذیرفته می‌شود. چینیه‌ها فکر نمی‌کنند که مفهوم اقتدار پدرسالارانه مشابه لکه ننگی است که در غرب بوده است. قانونگذار یا رهبر کسی است که تصمیم می‌گیرد از نظر قانونی چه حقوقی انتزاعی و تعمیم‌پذیر است.

اهمیت سلسله مراتب

چینیه‌ها گرایش به ماهیت سلسله مراتبی سازماندهی شده در اجتماع دارند. مرام کنفوسیوس شامل «پنج رابطه» است: رئیس - مرئوس، پدر - پسر، شوهر - همسر، برادر بزرگتر - برادر کوچکتر، دوست - دوست. به جز مورد آخر تمامی روابط بر مبنای تفاوت موجود در موقعیتهاست و بیانگر تفاوت‌های قدرت در جامعه است؛ نتیجه اینکه تقریباً تمام قدرت و اختیار، متعلق به سلسله مراتبی است که در آن تمام مافوقها و زیردستان به‌طور کامل مشخص شده‌اند. چینیه‌ها قبول کرده‌اند که تمام مردان

متفاوت از بقیه جهان دارد. پای (Pye, 1985) نیز می‌گوید حس مشترکی در تمام فرهنگها وجود دارد، اما این امر از فرهنگی به فرهنگ دیگر یکسان نیست. به گفته او فرهنگ ویژگی حیاتی دارد و با شخصیت مردم آن جامعه عجین شده است. علاقه‌مندی به تغییر، قضاوت درباره مطلوبیت و انتظاراتی که از شکل قدرت وجود دارد، همه تحت تأثیر پیش زمینه‌های فرهنگی است.

هافستد (Hofstede, 1980) چهار بُعد فرهنگ را برشمرده است. یکی از این ابعاد فرهنگی، جمع‌گرایی (Collectivism) و فردگرایی (Individualism) است. به گفته تریاندیس (Triandis, 1992) بُعد فرهنگی، منشأ بیشتر رفتارهای ماست. گرچه مردم در هر فرهنگی ممکن است هر دو تمایلات جمع‌گرایی و فردگرایی را داشته باشند، در غرب تأکید نسبی بر فردگرایی و در شرق بر جمع‌گرایی است. هافستد (1991) فردگرایی و جمع‌گرایی را بدین گونه تعریف می‌کند: فردگرایی مربوط به جوامعی است که در آنها پیوندهای بین افراد سست است.

به عکس، جمع‌گرایی متعلق به جوامعی است که در آنها مردم از هنگام تولد وابسته به گروههای قومی می‌شوند که در سراسر زندگی‌شان در قبال وفاداری بی‌چون‌وچرا، از آنها حراست می‌شود.

جامعه چین آشکارا ماهیت جمع‌گرایانه دارد. یک جامعه جمع‌گرا مانند چین، اصول اولیه کنفوسیوس را تداوم می‌بخشد و تأکیدش بر نظم و هماهنگی، ساختار سلسله مراتب، و پذیرش اقتدار پدرسالارانه است. هدف این مقاله بررسی بعضی مشخصه‌های مهم فرهنگی چین و ارتباط این ویژگیها با چگونگی اداره فعالیتهای اقتصادی در چین است.

اقتدار پدرسالارانه

در فرهنگ چینی ضمن آنکه به نظم و هماهنگی توجه می‌شود بر اقتدار پدرسالارانه (Paternalistic)

فرهنگ نسبت‌گرایی

در هنگام مقایسه بین فرهنگهای شرق و غرب، کایتسی بیسیک (Kagitcibasic, 1994) فرهنگهای جمع‌گرا را به عنوان «فرهنگهای نسبت‌گرایی» (Cultures of Relatedness) و فرهنگهای فردگرایی را تحت عنوان «فرهنگهای جدایی‌گرایی» (Cultures of Separateness) توصیف می‌کند. در یک فرهنگ نسبت‌گرایی شبیه فرهنگ چین، روابط بین فردی به عنوان یک بنیاد اجتماعی عمل می‌کند. چنین فرض می‌شود که تمام افراد در شبکه‌ای از روابط خویشاوندی به یکدیگر وصل هستند.

بوند (Bond, 1991) می‌گوید که یک فرد چینی از هنگام تولد با شبکه‌ای از روابط بین فردی احاطه شده است که این شبکه روابط، به فلسفه وجودی او معنا و سازمان بخشیده و کارکرد مغز و قلبش را کنترل می‌کند. به عنوان عضوی از جمع، فردی که دارای درجه بالایی از فردگرایی است هرگز قادر به بقا در فرهنگ چین نخواهد بود.

چینیها یاد می‌گیرند که برای حفظ نظم و هماهنگی خوددار باشند و بر حس فردگرایی خود فایق آیند. در یک فرهنگ جمع‌گرا، اگر فرد در ارتباط با دیگران پاسخگو یا حساس نباشد، به عنوان یک فرد خودمحور شناخته می‌شود و خودمحوری نیز اغلب منجر به ایجاد دنیایی بسته می‌شود. چن (Chen, 1995) خاطر نشان می‌کند که مشخصه فرهنگی «رن» (Ren) در فرهنگ چین، مرکب از دو مؤلفه است، یکی نشانگر ماهیت وجودی بشر و دیگری ترسیم‌کننده راهی است که انسانها با یکدیگر رابطه برقرار می‌کنند یعنی اینکه انسان نمی‌تواند به تنهایی زندگی کند. اگر مفهوم «رن» در بافت تعاملات اجتماعی موجود در بین مردم درک نشود مشخصه «رن» که در فرهنگ چین نمایانگر «انسانیت است» به عنوان عالیترین ذهنیت کنفوسیوس، بی‌معنا جلوه خواهد کرد. در یک سیستم اجتماعی مبتنی بر رابطه همچون کشور چین، ماهیت هر شخص خاص، کانون توجه نیست، بلکه محور توجه همان ماهیت خاص روابط

نابرابر آفریده می‌شوند. لازمه جامعه کارآمد نظم و انضباطی است که مردم آن را بپذیرند. یک ضرب‌المثل چینی می‌گوید: «شاه باید شاه باشد و فرودستان هم مطیع. هرکس باید نقش خاص خود را ایفا کند تا هماهنگی تضمین شود» چینیها فکر می‌کنند که جایگزینی برای سلسله مراتب، بی‌نظمی و هرج و مرج را در پی خواهد داشت که این دو در ترکیب باهم بدتر از یک حکومت مستبد است.

مقایسه اخلاقیات کنفوسیوس در

مواجهه با اخلاقیات پروتستان

مکتب کنفوسیوس، ارزش فرهنگی هماهنگی را در فرهنگ چینی شایع کرده است. همان‌طور که چن (Chen, 1995) خاطر نشان کرده، ماکس وبر (Max Weber) بین اخلاقیات پروتستان و اخلاقیات کنفوسیوس تفاوت قایل شده است. برطبق نظر وبر، اخلاقیات کنفوسیوس مردم را تشویق می‌کند که محیطشان را بپذیرند یا خود را با آن انطباق دهند. کنفوسیوس بر اهمیت ارتباط متناسب فرد با جامعه تأکید می‌کند. اخلاقیات کنفوسیوس یک نجیب‌زاده نیک را به مثابه فردی که خود را وقف فضیلت کرده است توصیف می‌کند. او می‌تواند یک مقام اداری یا یک دانش‌پژوه باشد، اما یک کارآفرین رقابت جو و پیش‌رونده نیست. اخلاقیات کنفوسیوس ترسیم‌کننده یک نجیب‌زاده پیرو است که گروه‌گرا بوده متکی بر هدایت و راهنمایی است، حال آن که اخلاقیات پروتستان مشوق فردیت و انجام تلاشهای فردی برای غلبه بر محیط است. برخلاف اخلاق پروتستان که بسیار طرفدار تعبیر حق از دیدگاه وجدان است، اخلاقیات کنفوسیوس به یک نجیب‌زاده می‌آموزد که می‌رس که «حقوق من چیست؟» همچنین، آشکارا، سائقه خودگرایی را بروز مده زیرا در شبکه اجتماعی، انتقادهای زیادی را از جانب سایرین موجب خواهد شد.

نکات کاربردی برای مدیریت

۱- سبک مدیریت متمرکز

ویژگی عمده مدیریت چینی، که از ارزشهای فرهنگی چین نشأت گرفته، نقش پدرمآبانه مدیران چینی است (مدیران پدرسالارانها؟). پیامدهای رویکرد پدرسالارانها مدیریت، رهبری متمرکز، شخصی شده، و فردی است که در برابر راهنماییهای رسمی تصریحی، مقاومت می‌کند. همان‌طور که چایلد (Child, 1994) اظهار داشته است تمایلات فرهنگی نسبت به سبک پدرسالارانها به شکل‌دهی شیوه متمرکز برای مدیران چینی کمک می‌کند و علی‌رغم گرانبار شدن هزینه‌ها و ناکارایی به تداوم آن مشروعیت می‌بخشد. بررسی فرایندهای تصمیم‌گیری مدیران و تعاملات درون‌داد - برون‌داد آنها نشان داده که وابستگی عمودی مدیران رده بالای شرکتها، علی‌رغم مقررات تمرکززدایانه اصلاحات اقتصادی، یک عامل شاخص باقی مانده است. مدیران ارشد بیشتر توجهشان بر روابط درون سلسله مراتب معطوف است. درصد زمان و تلاشی که آنها در مسائل اداری صرف می‌کنند، نسبت به زمانی که به موضوعهای بازرگانی از قبیل ارتباط با مشتریان، تأمین‌کنندگان و سردفتران مالی تخصیص می‌دهند، نسبتاً زیاد است.

در حالی که به نظر می‌رسد که مدیران چینی، نسبت به هم‌تایان خود در دیگر کشورها، عموماً وقت و تلاش بیشتری برای مباحث اداری درون سلسله مراتب صرف می‌کنند، اما در زمینه فعالیت‌های اقتصادی در نواحی محلی مختلف تفاوت‌هایی وجود دارد. چایلد (Child, 1994) اظهار می‌دارد که مدیران ارشدی که در «پکن» و «شانگهای» کار می‌کنند، نسبت به آنانی که در «گواندونگ» (Guangdong) هستند، وقت بیشتری صرف فعالیت‌های سیاسی و موضوعهای اداری امور کارکنان می‌کنند. یک ضرب‌المثل چینی می‌گوید «بهشت بلند مرتبه و امپراتور در دور دست‌هاست». لذا به نظر می‌رسد که مدیران

موجود در بین اشخاص است که بایکدیگر رابطه دارند.

مؤلفه‌های فرهنگی گوانگ شی و رنکینگ

در میان چینیها، «گوانگ‌شی» (Guanxi) و «رنکینگ» (Renqing) مؤلفه‌های مهمی در تنظیم روابط بین فردی به شمار می‌آیند. ونژونگ و گرو (Wenzhong & Grove, 1991) می‌گویند واژه «گوانگ‌شی» در زبان انگلیسی برابر دقیقی ندارد، اما حاوی مضامینی است که می‌توان به انگلیسی آنها را این‌گونه بیان کرد: رابطه، تماس، التزام، و وابستگی گوانگ‌شی اغلب چیزی است که دو فرد را به هم پیوند می‌دهد، دو فردی که به طریقی رابطه‌ای با وابستگی متقابل ایجاد کرده‌اند. گوانگ‌شی فرد را قادر می‌سازد آن چه را نیاز دارد انجام دهد، همانهایی که روزگاری برآوردن آنها امکان نداشت به کمک گوانگ‌شی، فرد از دیگران می‌خواهد در دستیابی به کالا و خدمات یاور او باشند.

در هنر مدیریتی ارتباط که چینیها از آن برخوردارند، مثلاً فرهیختگی و گسترش گوانگ‌شی، بدون شک رنکینگ نقش مهمی دارد. اگر شخصی نسبت به احساسات دیگران تفاهم داشته یا وقتی آنها محتاج هستند آماده کمک باشد، او را آگاه از رنکینگ می‌دانیم. وقتی یک نفر چیزی به کسی می‌دهد، می‌تواند انتظار داشته باشد که در آینده چیزی از او بگیرد. «رنکینگ» معادل با احساسات عاطفی نیست، اما دربرگیرنده مبادلات اجتماعی است. از دریافت‌کننده رنکینگ انتظار می‌رود، دین نیکی‌ای را که گرفته، باز پرداخت کند. یک ضرب‌المثل چینی می‌گوید: «اگر قطره‌ای از احسان دیگران نصیب شد باید چشمه‌ای از احسان به آنها برگردانی». از این‌رو، «رنکینگ» دربر دارنده باری از فرایض است، و نوعی سرمایه یا منبع اجتماعی در تبادلات بین فردی ارائه می‌کند. با تکیه بر اصل مقابله به مثل، «رنکینگ» یکی از اصول اجتماعی است که روابط بین فردی چینیها را تنظیم می‌کند.

خدمات کمیاب را فراهم سازند. با توجه به اینکه در چین اصلاحات اقتصادی در حال انجام است، این امر معضلی حل نشده باقی مانده است.

۴- ساختار سازمانی رسمی

از سال ۱۹۷۸، نظام مدیریت چین در معرض تحولات سریع قرار گرفته است. اما بسیاری از شرکتها یا سازمانهای چینی هنوز بسیار رسمی و بوروکراتیک باقی مانده‌اند. آنها نه تنها با مجموعه بسته‌ای از قوانین تجاری بلکه با نظارت نیروی کار، مشخص می‌شوند؛ رهنمودهای صریح کاری با کارکنان داده می‌شود، و آنچه از نتایج نهایی انتظار می‌رود، معمولاً برای آنها تشریح می‌گردد. در بررسی ادراکات مدیران از ساختار کاری، «گراف» (Hemmasi, Graf, Lust, و «لیانگ» (Liang, 1991) دریافتند که مدیران چینی اهمیت استفاده و التزام به جداول کنترل زمانی کار را متوجه شده‌اند و علاقه‌مندند محیط کار را ساختارمند کنند. به‌طور کلی به نظر نمی‌رسد که در تصمیم‌گیریهای مدیریتی مشورت زیادی با زیردستان صورت گیرد. البته وقتی کارمندان مایل به پرسش نیستند و نمی‌خواهند با سرپرستان خود مخالفت کنند، مشکل به نظر می‌رسد مشارکت کارکنان را به میزان زیادی تشویق کرد. به گفته «فوکودا» (Fukuda, 1994) خطاب به آنهايي که در مخاطرات سرمایه‌گذاری چین درگیر شده‌اند، آنها مسائل مدیریتی از قبیل قصور کارگران در گزارش دادن مسائل منفی به بالادست و فقدان تبادل ایده‌ها از بالا به پایین و غیره را هم تجربه کرده‌اند. بسیاری از مدیران چینی، ضمن احترام به ارشدیت (Seniority) و علی‌رغم کاربرد فزاینده مشوق‌ها، هنوز هم معتقدند که پاداش نباید بر مبنای اجرای کار باشد.

هشدار جهت بهبود

«گراف»، «هماسی»، «لوست» و «لیانگ» می‌گویند

«گواندونگ» آزادی بیشتری از قیود سیاسی و اداری دارند و می‌توانند وقت بیشتری صرف کار اصلی خود (اداره امور کسب و کار) کنند.

۲- ارتباطات خصوصی شده

با تأکید فرهنگی بر اهمیت ارتباطات، مدیران چینی تمایل دارند ارتباطات و روابط را خصوصی کنند. دریافتیم که آنها ترجیح می‌دهند شخصاً مسائل را حل و فصل کنند و مایل نیستند کارها را به دیگران تفویض نمایند. در میان مدیران چین تلاش زیادی صرف ایجاد اطمینان و تعهدات شخصی می‌شود که از نظر آنها الزام کمی به ثبت یا اعمال خطی‌مشی در قبال آنها وجود دارد. همچنین دلایل بسیاری وجود دارد که می‌تواند در عدم تمایل مدیران چینی به تفویض امور به دیگران سهیم باشد. برای مثال وقتی مدیران هنوز با وضعیت اقتصادی یا با روش مناسب اداره کارآمد یک شرکت در چین آشنا نشده‌اند، این امر نمی‌تواند به مدیران ارشد اعتماد زیادی برای محول کردن کارها به دیگران بدهد. به‌علاوه وقتی مدیران چینی علاقه‌مند به سبک متمرکز و خصوصی شده رهبری هستند، آشکار است که واگذاری مسئولیتها را صلاح نمی‌دانند.

۳- پیدایش فساد

همان‌طور که بیان شد، در محیط فرهنگی چین «کوانگ شی» و «رنکینگ» پایه ایجاد و حفظ ارتباطات پایدار و نزدیک با دیگران است. چون آنها عامل پدیدآورنده احساسات مثبت یا حس تعهد در میان افرادند. با این حال این تمایل فرهنگی با تکیه بر روابط خصوصی شده برای انجام کارها، منشأ معضل در حال شیوع و رو به تزاید فساد دانسته شده است. در ترکیب با نقصانهایی در اقتصاد، بوروکراتها هم به خود جرأت می‌دهند که به جای آنکه تأیید شوند، امکان دسترسی به منابع، کالاها، و

تغییرات در پیش‌رو

چون اصلاحات اقتصادی چین فشارهای زیادی روی شرکتها می‌آورد تا عملکرد اقتصادی خود را بهبود بخشند، تغییراتی در نظام مدیریت چین در حال اجراست. برای مثال در جهت تحرک بیشتر نیروی کار، پیشرفتهایی صورت گرفته است. کارگران بیشتری به سوی سیستم و مقررات پیمانکاری پیش می‌روند، که به آنها آزادی رها کردن واحدهایشان را می‌دهد. به علاوه، بسیاری از تصمیمات پرسنلی از حالت متمرکز خارج و به مدیران رده پایین شرکت محول شده است. شکل‌های مختلفی از آموزش بر مبنای معیاری اساسی و سیستماتیک برقرار شده است. با ظهور نسل جوانتری از کارکنان با مهارت بالا، گمان می‌رود که آنها بیشتر پذیرای ارزشهای غربی خواهند بود و لذا ممکن است بیشتر آماده پذیرش رویکرد غربی در مدیریتها باشند.

فرهنگ، عاملی در قابلیت انتقال مفاهیم مدیریت

علی‌رغم اینکه برخی شرایط در چین از تغییرات جانبداری می‌کند باید در نظر داشته باشیم که چینی‌ها به مفهوم مورد نظر خود از مدیریت و زندگی سازمانی علاقه‌مندند.

فرهنگ برای قابلیت انتقال مفاهیم، روشها و فرایندهای مدیریتی، قطعاً حدودی تعیین می‌کند. با توجه به اینکه جریان مدیریت چینی در هماهنگی با مرام کنفوسیوس و دیگر ارزشهای چینی است، منطق نهفته‌ای که سازمان اجتماعی و صنعتی چین را در طول قرنهای متمادی برقرار نگاه داشته است عمدتاً بر مبنای پدرسالاری، سلسله مراتب و الزامات شخصی است. لذا ساده‌اندیشی خواهد بود اگر فکر کنیم که سازمان چینی به سرعت رویکرد غربی به مدیریت را خواهد پذیرفت. در چین هرگونه نوسازی موفق با مدیریت سنتی چین و با فنون مدیریت غربی آمیخته خواهد بود. چینی‌ها اولین

که لازم است مدیران چینی از شرایطی که ایجادکننده پستهای رسمی اضافی در سازمان است بکاهند و ترس از نبود توافق در محیط کار را تقلیل دهند. پاداش به افراد نیز باید متناسب با انجام کار و سهمشان در نیل به هدفهای سازمانی باشد. آشکار است که ترغیب این نوع خواسته و مشارکت در میان مدیران چینی برای ایجاد تحول احتیاج به زمان دارد، چون کاملاً متفاوت از قاعده جمع‌گرایی در فرهنگ چین است.

اینکه بسیاری از مشکلات مدیران چینی از تشکیلات اقتصادی دولتی به ارث رسیده که مدیریتش با تقسیم دقیق وظایف و شرح روشن مسئولیتهای فردی تعریف می‌شود حرفی است کاملاً درست، اما بر فرهنگ نیز به عنوان عاملی در مدیریت چینی باید تأکید کرد چون مدیریت چینی عمدتاً با ارزشهای فرهنگی ریشه‌دارش تقویت می‌شود.

شیوه مدیریت غربی

علی‌رغم پیشرفتهای اقتصادی اخیر، فرایندها و فنون مدیریت، بزرگترین چالش برای چین است، چون این مفاهیم معمولاً در محیط فرهنگی چین یافت نمی‌شوند. به ویژه روش مدیریت غربی در چین کاملاً ناآشناست. به گفته چایلد (Child, 1994) مدیریت غربی تأکیدش بر ساختار عقلایی فعالیت‌های اقتصادی است. منابع بر اساس معیارهای تصمیم‌گیری عقلایی تخصیص می‌یابد و اداره می‌شود، مدیریت از طریق اختیارات عقلایی قانونی عمل می‌کند. وی همچنین اظهار می‌دارد که سبک مدیریت غربی با این فرض کار می‌کند که باید بین منافع شخصی و شرکتی، سازگاری باشد زیرا موفقیت سازمانی بر مشارکت عمده افراد شایسته و با انگیزه پایه‌ریزی می‌شود. در نتیجه، مدیران غربی اهمیت بسیاری برای کارمندیابی و انتخاب سیستماتیک، آموزش و توسعه، مشارکت کارکنان در کارها، ارزشیابی آنها و طرحهای انگیزاننده و غیره قایل هستند.

جامعه‌ای پیچیده است. جهت‌گیری جمع‌گرایانه تأثیر نافذی بر چگونگی مدیریت و سازمان آن دارد، ویژگی‌های عمده مدیر چینی، که از ارزشهای فرهنگی جمعی پدید آمده است شامل رویکرد پدرسالارانه مدیریت، پذیرش سلسله مراتب، و اهمیت روابط است. با موفقیت چشمگیر در توسعه اقتصادی، پیشرفت زیادی نیز در بسیاری از زمینه‌های مدیریت صورت گرفته است. با این حال همان‌طور که چایلد خاطر نشان ساخته است مدیریت چینی از منطق خاص خود در زمینه‌ای از فرهنگ و اقتصاد پیروی می‌کند که نمی‌توان آن را با دیگر کشورها مقایسه کرد. لذا باید بپذیریم که تغییرات به وجود آمده در روش چینی مدیریت نه تنها محتاج زمان بلکه نیازمند تغییراتی در رفتار مردم و سنن فرهنگی است. □

کسانی خواهند بود که می‌پذیرند در پی توسعه‌ای با ویژگی‌های چینی هستند. همان‌طور که چن (Chen, 1995) اشاره می‌کند، برای زمانی نسبتاً طولانی برخی جنبه‌های مدیریتی به شدت تحت تأثیر سنتهای فرهنگی چین خواهد بود. برای مثال سبک پدرسالارانه رهبری همچنان، حالت غالب در رهبری امور اقتصادی چین باقی خواهد ماند. فاصله قدرت (Power distance) زیاد، بازم یکی از ویژگی‌های بارز مدیریت چینی خواهد بود. گوانگ‌شی نیز نقش مهم خود را هم در درون سازمانهای چینی و هم بین آنها همچنان ایفا خواهد کرد.

نتیجه‌گیری

چین، بواسطه میراث فرهنگی منحصر به فردش،

Source: Rita Mei Ching Ng, "Culture as a Factor in Management: The case of the People's Republic of China",

International Journal of Management, Vol., 15, No. 1, March 1998, pp. 86-93.