

# مدیریت طی دهه ۱۹۹۰

## مطالعه مقایسه‌ای بین مدیران زن چین و هنگ کنگ

وینگ اس. چانگ<sup>(۱)</sup>

نوشته:

ویوین دابلیو. ام. لوک<sup>(۲)</sup>

برگردان: دکتر علامعلی سرمد

### چکیده:

این مقاله به بررسی وضع مدیران در چین و هنگ کنگ می‌پردازد و بخصوص به جنبه‌های تجربی مدیریت، شناخت محرک‌های اصلی / شغلی، دلایل ارتقاء شغلی و مهارت‌های ضروری مدیریت می‌پردازد. اطلاعات لازم برای این کار از بررسی پرسشنامه بدست آمده و نشان می‌دهد که روی هم رفته مدیریت زنان در چین به اندازه هنگ کنگ پخته نیست. از نظر جنبه‌های انگیزشی، زنان مدیر در هنگ کنگ مدیریت را به چشم پیشرفت در حرفه می‌نگرند، در حالیکه در چین مدیران زن بدنبال پاداش فوری مالی هستند و از یافته‌های کاملاً متناقض این است که مدیران هنگ کنگی بیشتر به برنامه‌ریزی اهمیت می‌دهند در حالیکه مدیران چینی توجه خود را بیشتر صرف هدایت می‌کنند. در هر صورت نتایج نشان می‌دهند که عوامل ارتقاء شغلی هر دو گروه یکسان است. از نظر مهارت مدیریت، مدیران هنگ کنگی به مراتب از هم‌تایان چینی خود مثبت‌تر هستند.

### مقدمه:

درباره مدیریت مؤثر در زمینه امور بازرگانی نوشته‌های فراوان وجود دارد. برای مثال، پیترو دراگر<sup>(۳)</sup> در مورد اقدامات مدیریتی خاصی که به انسان کمک می‌کند تا به نتایج بهتری برسد و تصمیم‌های مؤثرتری اتخاذ کند، یک بحث جالب و توأم با جانبداری ارائه می‌کند. استیوارت<sup>(۴)</sup> برخی مهارت‌های اساسی مدیریتی را برمی‌شمارد که برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل، حل مسئله، تصمیم‌گیری، هدایت، برقراری ارتباط با دیگران، آشنایی با مسایل صنعتی، مهارت‌ها و دانش‌های سازمانی و فنی و ... از آن جمله است. هرچند ممکن است برای مدیریت کارآمد برخی قواعد کلی وجود داشته باشد، اما ارزش‌های مدیریتی را نه تنها در هر کشور و فرهنگ منحصر به خود می‌دانند، بلکه آن را با موضوع جنسیت مدیر نیز در ارتباط می‌دانند.

مطالعه درباره جنس و مدیریت عمدتاً پیرامون زنان شاغل در پست‌های مدیریتی متمرکز بوده است. ترپورگی<sup>(۵)</sup> بیش از ۱۳۰ مطالعه مربوط به زنان مدیر را به تفصیل بررسی و طی دو مقوله عرضه کرده است: لیکوانان<sup>(۶)</sup> از نظر وضعیت زنان در هنگام تصدی پست و جامعه‌پذیری<sup>(۷)</sup> آنان، رفتار زنان مدیر را طی

1- Wing S. Chow

2- Vivienne W. M. Luk

3- P. Druker

4- Stewart

5- Terborg

6- Licuanan

7- Socialization

یک پروژه تحقیقاتی که بین سالهای ۱۹۸۸ تا ۱۹۹۲ توسط انستیتوی مدیریت آسیا در فیلیپین انجام شده، بررسی کرده و به این نتیجه رسیده که زنان مدیر علاقه‌مندی زیادتری به مردم نشان می‌دهند و بیش از مردان همتای خود با زیردستان رابطه صمیمانه دارند و اغلب مسایل خانوادگی و اداری را با هم در می‌آمیزند. هرچند زنان از روش «ملايم و شخصی» در مدیریت خود سخن می‌گویند، اما خانم کگان<sup>(۸)</sup> در مطالعه خود این نکته را آشکار ساخته که صرف‌نظر از انگیزه اقتصادی، نیاز به اثبات اینکه می‌توانند به خوبی از عهده کارها برآیند، میل به استقلال و تمایل به پیشرفت شغلی<sup>(۹)</sup> از جمله انگیزه‌های مشترک در میان زنان است. همچنین، کنون و لام<sup>(۱۰)</sup> به نتایج مشابهی رسیده‌اند و اظهار می‌دارند که عوامل توفیق و رضایت شغلی زنان شاغل در مراکز کاری عمدتاً بر صلاحیت شغلی<sup>(۱۱)</sup> و سوابق درخشان عملکرد دور می‌زند. به علاوه، استیوارت این نکته را مطرح کرده که زنان مدیر برای ارزیابی کارایی خود می‌توانند از فهرست پیشنهادی او استفاده کنند. با اینحال، واضح است که مطالعه درباره زنان مدیر به طور عمده طی دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ به اوج رسیده است، درحالی که طی دهه‌های یاد شده چنین مطالعاتی در مشرق زمین به ندرت انجام شده، زیرا در آن زمان نقش برجسته و شایسته زنان همان نقش قالبی «دختر - همسر - مادر» خوب بود. با اینهمه، این پدیده به دو دلیل تغییر کرده است:

اول: افزایش سطح تحصیلات زنان و دوم: رونق اقتصادی سالهای اخیر در مشرق زمین.

هنگ‌کنگ به عنوان یکی از «چهاراژدهای منطقه» به طور آشکارا شاهد این تغییر بوده است. آمارها نشان می‌دهد که در سال ۱۹۸۱ عدد زنان مدیر در هنگ‌کنگ برابر ۸۹۰۷ نفر بوده، اما این عدد در سال ۱۹۹۱ به ۵۰۳۹۰ نفر رسیده به عبارتی طی ده سال مدیران زن هنگ‌کنگ ۵/۶ برابر شده است.

اصلاحات پیسابقه اقتصادی سال ۱۹۷۸ چین نیز وضعیت زنان مدیر را در منطقه بهبود بخشید. گورابیک<sup>(۱۲)</sup> تغییر وضعیت و نقش زنان مدیر چین را برحسب اصلاحات اقتصادی، تربیتی و سیاستهای خانوادگی تفسیر می‌کند. هرچند در این مقاله آمده است که هنوز هم جامعه چین نسبت به مسایل جنسیت و سیاست حساسیت دارد، اما در آن تغییرات عمده‌ای که در وضعیت زنان مدیر حادث شده، به درستی بیان شده است. برای مثال، در سال ۱۹۵۱ حدود ۰/۲۷ میلیون زن مدیر و کارمند در سراسر چین وجود داشتند که ۱۳/۵ درصد کل مدیران و کارمندان را تشکیل می‌دادند. این عدد در سال ۱۹۸۸ به ۸/۷ میلیون یا معادل ۲۸/۸ درصد کل بالغ شد. در نخستین کنگره ملی سال ۱۹۵۴ فقط ۱۴۷ نماینده زن (۱۱/۹ درصد کل) حضور داشتند، حال آنکه در هشتمین کنگره که در سال ۱۹۹۳ برگزار شد، عدد زنان به ۶۲۶ نفر رسید که ۳/۲۵ برابر افزایش نشان می‌داد.

نوشته‌های مرتبط با زنان مدیر در مشرق زمین بسیار زیاد شده است. حتی اخیراً این نوشته‌ها در زمینه جهانی متمرکز شده، هرچند در اکثر آنها رفتار زنان در مشاغل مدیریتی بررسی شده است: از جمله این رفتارها می‌توان به مهارتهای مدیریتی، اقدامات مدیریتی، محرکهای شغلی و رضایت شغلی اشاره کرد که در هر جامعه وضعیت خود را دارد. هدف مقاله حاضر، بررسی این نقطه ضعفها است. به اعتقاد ما اگر در یک مطالعه مقایسه‌ای

8- Kagan

9- Job advancement = Career advancement

10- Keown and Lam

11- Job competence

12- Korabik

این دو مسئله بررسی شود بر معنای نوشته‌های مورد بحث می‌افزاید و به خواننده امکان می‌دهد تا شناخت بهتری از رفتار و اقدامات مدیران زن در مناطق مختلف بدست آورد. ما در این مقاله دو منطقه خاص، یعنی هنگ‌کنگ و چین را باهم مقایسه می‌کنیم.<sup>(۱۳)</sup> این دو منطقه بدان سبب انتخاب شده که با یکی از معیارهای مهم مقاله کلی<sup>(۱۴)</sup> و همکاران هماهنگی دارد: منظور این معیار است که در مطالعات مقایسه‌ای می‌بایست تعدادی از ویژگیهای مشترک مورد توجه قرار گیرد. در واقع، دو منطقه‌ای که برای این مطالعه انتخاب شده از لحاظ مراسم «کنفوسیوسی» وجه مشترک دارند و از نظر اقتصادی نیز ارتباط آنها بسیار زیاد است. (هنگ‌کنگ به عنوان دروازه بازار چین شهرت دارد). تفاوت آنها حول مسایل آموزشی، نظامهای سیاسی و فن‌آوری دور می‌زند. برای مطالعه رفتار مدیریتی چهار مورد ویژه زیر را انتخاب کردیم:

\* انگیزش شغلی \* مهارتهای مورد نیاز \* پیشرفت شغلی \* اقدامات مدیریتی

دلیل انتخاب این چهار زمینه آن بود که اساسیترین سبکها و رفتارهای مدیریتی را دربر می‌گیرند. در بخش بعدی مقاله، این بررسی عرضه می‌شود و سپس به بحث و نتیجه‌گیری یافته‌های تحقیق می‌پردازیم.

## طرح تحقیق و اقدامات انجام شده

### روشهای جمع‌آوری اطلاعات

برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه‌ای با یک برگ راهنما و مصاحبه استفاده شد:	مطرح شده در پرسشنامه را توضیح داده، به سؤالیهای افراد پاسخ دهیم.	و شنژن <sup>(۱۵)</sup> انتخاب شدند. در گروه هنگ‌کنگ نمونه‌های آماری از راهنمای اتاق بازرگانی و انجمن زنان به صورت تصادفی انتخاب شدند. مجموع ۱۸۸ پاسخگو (یعنی ۳۲/۹ درصد کل) در این کار مشارکت داشتند. به این ترتیب، در نهایت نمونه‌های ما در هنگ‌کنگ به ۱۲۸ و در چین به ۶۰ زن مدیر رسید.
پرسشنامه را با پست مستقیماً به آدرس افراد فرستادیم و مصاحبه‌ها با تلفن انجام شد. انتخاب مصاحبه تلفنی در خصوص مدیران چینی بدان سبب بود که می‌توانستیم به این ترتیب درصد اطمینان پاسخها را افزایش دهیم و نیز برخی از نکات و مسایل	کل نمونه‌ها ۵۷۲ نفر بودند (۳۸۵ نفر از هنگ‌کنگ و ۱۸۷ نفر از چین) که از جامعه‌های آماری زیر انتخاب شدند: در گروه چینیها نمونه‌های آماری به صورت تصادفی از میان کارکنان شاغل در سازمانهای مندرج در راهنماهای بی‌چینگ، گوانگ ژو،	

۱۳- این مقاله در زمانی نوشته شده که هنوز هنگ‌کنگ به چین ملحق نشده بود. (مترجم)

14- Kelley et al.

15- Beijing, Guangzhou, Shenzhen

## ابزار ارزشیابی

براساس مطالعه گگان در دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ تعدادی عامل انگیزش نکات چهارده گانه زیر را برگزیدیم:

- قدرشناسی از خوب کار کردن؛
- شغلی که به شاغل خود امکان می‌دهد مهارت‌ها و استعدادهايش را بهبود بخشد؛
- پرداخت مناسب؛
- فرصت شایسته برای پیشرفت و ارتقاء؛
- داشتن مناسبات دوستانه با همکاران و سرپرستان؛
- داشتن حق اظهار نظر در اخذ تصمیم‌های مهمی که با مسئولیت و وظایف افراد ارتباط دارد؛
- در اختیار داشتن منابع لازم (منابع انسانی و ابزار و وسایل) برای انجام کار؛
- کار جالب و چالش برانگیز؛<sup>(۱۶)</sup>
- رفتار عادلانه سرپرستان و کل مؤسسه؛
- آزادی عمل در ارایه ابتکار در مواقع ضروری؛
- منافع اضافی ناشی از ارتقای شغلی؛
- داشتن مسئولیت بیشتر؛
- داشتن واحد سازمانی دارای اعتبار اجتماعی و مورد احترام؛
- داشتن فرصت برای انجام دادن کارهای ارزشمند (مشاغل یا طرح‌های مناسب با حیثیت انسانی).

طرح‌ریزی، سازماندهی، کنترل، حل مسئله، تصمیم‌گیری، هدایت، مهارت‌های برقراری روابط انسانی، ارتباطات و دانش فنی. همچنین از پاسخ دهندگان خواستیم تا مهارت‌های انتخابی را به ترتیب فوق بر حسب اولویت مشخص کنند. برای بررسی در این زمینه پرسشنامه کنون و لام را که شامل نه موضوع است،

برای تهیه فهرست کارآمدی که بتوان با آن بررسی حاضر را انجام داد، در فهرست ۱۲ ماده‌ای استیوارت تغییراتی داده شد. در این بخش انحصاراً روی مهارت‌های مدیریتی تکیه کردیم و به همین دلیل ۳ مقوله از مقولات ۱۲ ماده‌ای استیوارت را حذف کردیم و به این ترتیب نکات یا موارد زیر باقی ماند:

تمامی این عوامل به عنوان عوامل مرتبط با نوشته‌های مربوط به بررسی حاضر مشخص شد. از اینرو، به جای آنکه ارتباط هر یک از این عوامل را با کار پرسیم، از نمونه‌های آماری خواستیم تا پنج عامل را که بنظر خودشان مهمترین عوامل ایجاد کننده انگیزش شغلی است، به ترتیب اولویت مشخص کنند.

14- Kelley et al.  
15- Beijing, Guangzhou, Shenzhen  
16- Keown and Lam  
17- Karahit

انتخاب کردیم و در آن تغییراتی  
بنظر می‌رسید که شعار «فرصت را  
دریابید و خودتان را برای  
یک نکته را حذف کردیم، زیرا

نمونه‌های آماری ما معیار خوبی  
جهت پیشرفت نیست. در نتیجه،  
هشت موضوع زیر باقی ماند:

استفاده از آن تجهیز کنید» برای

مناسبات خوب با سرپرست یا رئیس،  
مهارت‌های فنی یا صلاحیت شغلی،  
داشتن سوابق درخشان از لحاظ عملکرد شغلی،  
قرار گرفتن در جای مناسب در زمان مناسب (یعنی نقش بخت یا اقبال)،  
داشتن اهداف خاص شغلی،  
داشتن تحصیلات مناسب یا دیدن دوره‌های آموزشی مناسب و کسب تجربه‌های مربوط،  
داشتن خویشاوند در سازمان و  
داشتن یک راهنما یا مشاور.

مناسبات خوب با سرپرست یا رئیس،

مهارت‌های فنی یا صلاحیت شغلی،

داشتن سوابق درخشان از لحاظ عملکرد شغلی،

قرار گرفتن در جای مناسب در زمان مناسب (یعنی نقش بخت یا اقبال)،

داشتن اهداف خاص شغلی،

داشتن تحصیلات مناسب یا دیدن دوره‌های آموزشی مناسب و کسب تجربه‌های مربوط،

داشتن خویشاوند در سازمان و

داشتن یک راهنما یا مشاور.

برای

تعیین اقدامات معمولی مدیریتی

زنان، از پرسشنامه ۶ ماده‌ای

لیکوانان استفاده شد. طرز کار با

این پرسشنامه همان بود که در

قسمت قبلی (پیشرفت شغلی)

مطرح شد.

پاسخ دهندگان خواسته شد

به هر نکته براساس معیار

درجه بندی ۵ گزینه‌ای لیکرت (۱۷)

پاسخ دهند به طوری که شماره

۱ معرف «کاملاً موافق» و

شماره ۵ بیانگر «کاملاً مخالف»

باشد.

در اینجا قرار نبود آزمودنیها

گزینه‌ها را به ترتیب اولویت

از ۱ تا ۵ مشخص کنند، زیرا

مقوله‌های فوق جزء اصول

یا ضوابط مدیریت نیست بلکه

جزء عوامل فردی محسوب

می‌شود. به همین دلیل، از

## طرح مسئله و تحلیل نتایج

انگیزش شغلی و مهارت‌های

مدیریتی به طریقه زیر عمل

کردیم:

سپس کل پاسخهای هر موضوع

و گزینه را محاسبه کردیم.

آنگاه برای تعیین اولویت‌های

کلیه اطلاعات به دست

آمده برحسب منطقه به دو

پایگاه اطلاعاتی سپرده شد.

(۱) اولویت نخست برحسب «بیشترین تعداد» در توزیع فراوانی به دست آمد.

(۲) مجموع موارد «بی جواب» با اولویت دوم جمع شد. (دلیل این کار، آن بود که ترتیب تقدم و تأخر گزینه‌ها مشخص شود.

(۳) به همین ترتیب، سایر موارد نیز به ترتیب تقدم مشخص شد.

### 17- Likert

۱۸- بنظر می‌رسد گزینه بی جواب از لحاظ پاسخ به گزینه شماره ۲ بسیار نزدیک بوده به طوری که محققان

توانسته‌اند هر دو را با هم جمع کنند. (مترجم)

سپس طی دو فهرست دیگر درباره مدیران میانه و مدیران رده بالا نیز اطلاعات مورد نظر را تکمیل کردیم، زیرا بنظر می‌رسید که اگر وضعیت این دو گروه مدیران دو منطقه مورد مطالعه را با هم مقایسه کنیم، تصاویر روشنتری از اقدامات مدیریتی آنان به دست خواهد آمد. نتایج مربوط به پیشرفت شغلی و اقدامات مدیریتی برحسب کل گزینه‌های پاسخ‌دهندگان موافق، یعنی کسانی که گزینه‌های ۱ و ۲ را انتخاب کرده بودند، بدست آمد.

## نتیجه‌گیری و بحث

### اطلاعات جمعیتی درباره پاسخ‌دهندگان

پاسخ‌دهندگان اهل هنگ‌کنگ	درصد) و انگلیسی (۱۷/۲)	۸/۳ درصد مدرک کارشناسی
در اصل بومی چین (۸۷/۵)	درصد) بودند. اکثر آنها (۴۵/۸)	ارشد داشتند. اکثر آنان (۴۸/۳)
درصد) بودند که در آنجا زندگی می‌کردند. اکثریت آنها تحصیلات دانشگاهی داشتند. یعنی ۵۰/۷	درصد) در شرکت‌های متوسط و دارای ۲۰۱ تا ۵۰۰ کارمند مدیریت می‌کردند، ولی ۱۶/۷	درصد) در ماه بین ۱/۰۰۱ تا ۱۵۰۰ یوان و ۳۰ درصد بیش از ۱۵۰۰ یوان درآمد داشتند.
درصد مدرک کارشناسی و ۱۷/۲	درصد در شرکت‌های بزرگ با بیش از ۵۰۰ کارمند فعالیت داشتند. محل کار آنها هتل، بانک، مؤسسات مالی و سرمایه‌گذاری، صنایع پوشاک، صنایع اسباب بازی، سایر صنایع سبک، یا در زمینه‌های رایانه و برق بود. تقریباً تمامی نمونه‌های آماری چینی در خاک اصلی چین بسر می‌بردند (۹۸/۳) درصد.	اکثریت آنها (۷۶/۷ درصد) متأهل بودند ولی ۱۰ درصد متارکه کرده بودند. حدود ۶۵ درصد به گروه سنی ۳۵ تا ۴۴ تعلق داشتند، حال آنکه سن ۱۱/۶ درصد آنها بیش از ۴۵ سال بود. اندکی بیش از نصف آنان (۵۵/۶ درصد) در شرکت‌های چند ملیتی، ۲۶ درصد در شرکت‌های دولتی چین و ۱۷/۷ درصد در شرکت‌های خارجی کار می‌کردند.
۵۷/۱) متأهل بودند و ۵۴/۵ درصد به گروه سنی ۳۵ تا ۴۴ سال تعلق داشتند. اکثریت این افراد (۶۸/۵ درصد) مدیر میانه و ۲۳/۲ درصد مدیر ارشد بودند. حدود ۵۰ درصد آنها درآمد ماهانه‌ای بیش از ۳۰/۰۰۰ دلار هنگ‌کنگ داشتند و درآمد ۴۲/۳ درصد بین ۲۰/۰۰۱ تا ۳۰/۰۰۰ دلار هنگ‌کنگ بود. اینها در استخدام شرکت‌های چینی (۴۹/۲ درصد)، آمریکایی (۲۷/۹	اکثر آنان (۵۸/۳ درصد) بین ۱۰ تا ۱۵ سال تجربه کاری داشتند. ۶۳/۳ درصد مدیر میانه و ۱۹/۷ درصد مدیر ارشد بودند. ۴۱/۷ درصد مدرک کارشناسی و	اکثر آنان (۴۱/۷ درصد) در شرکت‌های کوچک دارای ۱۰۱ تا ۲۰۰ کارمند مدیریت می‌کردند.

جدول شماره ۱: وضعیت گروه هنگ کنگی در مورد عوامل انگیزشی

**انگیزش شفلی**

جدول شماره ۱: وضعیت گروه هنگ کنگی در مورد عوامل انگیزشی

ردیف	جمع											
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۳	۱۴
الف	۶۵	۱۰	۶	۲۱	۲	۶	۹	۰	۰	۴	۵	۰
ب	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
ج	۱۲*	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
الف	۳۱	۲۴	۱۱	۲۷	۶	۲	۱۴	۰	۰	۹	۲	۰
ب	۰	۳۴	۱۷	۴۸	۸	۱۰	۲۳	۰	۰	۱۳	۷	۰
ج	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
الف	۸	۱۲	۱۷	۱۸	۱۸	۷	۱۵	۰	۰	۳	۱۰	۰
ب	۰	۴۶	۳۴	۰	۲۶	۱۷	۳۸	۰	۰	۳	۱۷	۰
ج	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
الف	۷	۲۷	۹	۹	۶	۱۳	۲۳	۸	۵	۱۲	۷	۲
ب	۰	۰	۲۳	۰	۳۲	۳۰	۶۱	۸	۸	۴۵	۲۴	۲
ج	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
الف	۳	۷	۱۰	۷	۷	۱۲	۲۴	۱۰	۱۴	۱۶	۱۶	۲
ب	۰	۰	۵۳	۰	۲۹	۲۲	۰	۱۸	۲۲	۶۱	۴۰	۴
ج	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰

در توضیح جدول شماره یک باید به نکات صفحه بعد اشاره کرد:





جدول شماره ۲: وضعیت گروه چینی در مورد عوامل انگیزشی

ردیف	درستی می بردند و به همین دلیل ارشد عامل شماره ۱۲ آزادی عمل در حالی که منافع اضافی ناشی از مدیران عوامل خبری را بیش از در آرایه ابتکار برای انجام کار شغل بالاتر عامل انگیزش شماره ۱۲									جمع
	۱	۲	۳	۵	۶	۱۰	۱۲	۱۳	۱۴	
۱ الف	۲	۱۸	۰	۲۸	۰	۱۱	۰	۰	۱	۶۰
ج				*						
۲ الف	۱۴	۹	۰	۲۶	۶	۳	۱	۰	۱	۶۰
ب	۱۶	۲۷	۱۰	۰	۶	۱۴	۱۲	۲۰	۲	
ج		*								
۳ الف	۱۷	۱۵	۴	۶	۰	۱۶	۲	۰	۰	۶۰
ب	۳۳	۰	۲	۰	۶	۳۰	۳	۰	۲	
ج		*								
۴ الف	۱۸	۱۳	۰	۷	۰	۳	۵	۱	۱۳	۶۰
ب	۰	۰	۴	۰	۶	۳۳	۸	۱	۱۵	
ج						*				
۵ الف	۹	۱	۰	۱	۱	۱۰	۱۳	۶	۱۰	۶۰
ب	۰	۰	۴	۰	۷	۰	۲۱	۷	۲۵	
ج									*	

جدا کردیم تا ترتیب توالی برای مدیران میانه و ارشد مشخص شود. بنظر ما اعدادی که به این ترتیب به دست آمده، اولیتهای افراد مورد مطالعه را به شیوه‌ای آشکارتر آرایه می‌دهد.

است. این جدول خلاصه‌ای از جدول ۱ و ۲ است و در آن «کل»، علامت تمامی پاسخ دهندگان (یعنی مدیران ارشد، میانه و پایین‌تر) است. در عین حال، سطح سرپرستی را از مجموعه اطلاعات

در جدول شماره دو عوامل انگیزشی و ترتیب اولویت آنها عیناً جدول شماره یک می‌باشد. در جدول شماره ۳ خلاصه پنج اولویت مربوط به انگیزش شغلی مدیران زن مورد مطالعه آمده

جدول شماره ۳: فهرست مقایسه‌ای اولویتهای مربوط به انگیزش شغلی

ردیف	هنگ‌کنگ			چین		
	کل	میان	ارشد	کل	میان	ارشد
۱	۱	۱	۱	۵	۵	۱۰
۲	۴	۴	۴	۲	۲	۵
۳	۲	۲	۲	۱	۱۰	۲
۴	۷	۷	۷	۱	۱	۱
۵	۱۰	۱۰	۳	۱۴	۱۴	۱۲

را برتر از سایر عوامل می‌دانند. این نتیجه به طور کلی مبین آن است که مدیران چینی ارزش شغل را بیش از هرچیز با درآمد مادی آن می‌سنجند، حال آنکه مدیران زن هنگ‌کنگی آن را براساس پیشرفت شغلی ارزیابی می‌کنند. این نتیجه با وضعیت کنونی توسعه اقتصادی دو منطقه هماهنگی دارد زیرا هنگ‌کنگ، به‌عنوان یکی از مراکز مالی دنیا، وضعیت اقتصادی

۴ و ۷ نشان می‌دهد که مدیران زن هنگ‌کنگ بیشتر بر منافع بلندمدت تأکید داشتند تا بر منافع کوتاه‌مدت. با اینهمه، این نتیجه‌گیری مخالف یافته‌های دولتون و هو (۲۰) است، زیرا در یافته‌های آنان، عامل انگیزشی زنان مدیر در هنگ‌کنگ، نفع آنی است. پاسخ دهندگان چینی عامل انگیزشی شماره ۵ (پرداخت مناسب)

در این جدول نیز ترتیب اولویت عوامل انگیزشی همچون دو جدول قبلی می‌باشد. اگرچه در جدول شماره ۳ «کل» نشان می‌دهد که سه عامل انگیزشی مشترک (یعنی عوامل ۱، ۲ و ۱۰) برای هر دو گروه پاسخ دهنده انتخاب شده، اما تأکید کلی آزمودنیها بر عوامل انگیزشی الگوهای متفاوتی دارد. دو عامل انگیزشی باقی مانده، یعنی عوامل

محل کار خود ارزش قائل هستند (عامل انگیزشی شماره ۱۴).	ارتقاء) را در مرتبه پنجم اهمیت قرار داده‌اند، درحالی که مدیران	قابل ملاحظه‌ای دارد و برای پستهای مدیریتی تقریباً ارقام
درحالی که منافع اضافی ناشی از شغل بالاتر (عامل انگیزشی شماره ۱۲) برای مدیران ارشد بزرگترین عامل انگیزشی است. هرچند	ارشد عامل شماره ۳ (آزادی عمل در ارایه ابتکار برای انجام کار) را در این مرتبه قرار دادند. دلیل این تفاوت تقریباً واضح است، زیرا	درشتی می‌پردازند و به همین دلیل مدیران عوامل غیرپولی را بیش از سایر عوامل انگیزشی می‌بینند. برعکس، در چین اصلاحات
اعداد حاصل از این دو گزینه متفاوت است، اما از هر دو می‌توان برای نشان دادن پایگاه اجتماعی آنان در جامعه (کشور چین) استفاده کرد.	مدیران میانه باید طالب پیشرفت شغلی باشند، حال آنکه گزینه یاد شده برای مدیران ارشد عامل انگیزشی نیست، چرا که هم‌اکنون در بالاترین پستهای مدیریتی سازمان خود فعالیت می‌کنند.	اقتصادی در سالهای اخیر آغاز شده و به همین دلیل پاداش مادی را برای بهسازی سطح معیشت عامل مهمی می‌دانند.
به طور خلاصه، باید گفت که مدیران زن چینی بیش از گروه هنگ‌کنگ از عوامل اقتصادی و پایگاه اجتماعی تأثیر می‌پذیرند، حال آنکه بنظر می‌رسد این تفاوت دیدگاه تا زمانی که وضعیت اقتصادی چین با شرایطی که در هنگ‌کنگ وجود دارد، مشابهت پیدا کند، همچنان باقی بماند.	در گروه مدیران چینی، دو گروه مدیر میانه و ارشد اولویتهای نسبتاً متفاوتی دارند، اما عوامل انگیزشی آنان حول پاداش فوری پولی (عوامل انگیزشی شماره ۵، ۱۰ و ۱۲) دور می‌زد. ما به این نتیجه رسیدیم که مدیران میانه بیش از مدیران ارشد برای حیثیت اجتماعی سازمان	اگر از زاویه عوامل انگیزشی با مقایسه مدیران ارشد و میانه به موضوع نگاه کنیم، به اینجا می‌رسیم که زنان مدیر هنگ‌کنگ در هر دو گروه (مدیران ارشد و میانه) رفتاری کاملاً مشابه داشتند. تنها موردی که در این موضوع بین دو گروه تفاوت وجود داشت، آن است که مدیران میانه عامل انگیزشی شماره ۱۰ (فرصت مناسب برای پیشرفت و

### مهارتهای مدیریتی

ضمناً، در جدول شماره ۶ مطالب مندرج در جداول شماره ۴ و ۵ خلاصه شده‌است.

ردیفها و ستونهای این جداول نیز به شیوه ردیفها و ستونهای جداول شماره ۱ و ۲ تنظیم شده است.

در جداول شماره ۴ و ۵ گزینه‌های آزمودنیها درباره مهارتهای مدیریتی آمده است.

جدول شماره ۴: مهارتهای مدیریتی براساس گزینه‌های مدیران زن هنگ کنگ

ردیف	مهارتهای مدیریتی براساس گزینه‌های مدیران زن هنگ کنگ								
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
الف ۱	۲۵	۲۲	۲	۱۶	۱۹	۱۰	۲۴	۸	۲
ب	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
ج	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
الف ۲	۱۱	۲۶	۸	۲۱	۱۱	۹	۳۱	۷	۴
ب	۰	۴۸	۱۰	۳۷	۳۰	۱۹	۵۵	۱۵	۶
ج	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
الف ۳	۱۸	۳۵	۴	۱۴	۲۲	۱۰	۱۰	۱۳	۲
ب	۰	۸۳	۱۴	۵۱	۵۲	۲۹	۰	۲۸	۸
ج	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
الف ۴	۱۵	۱۱	۶	۲۰	۱۵	۱۴	۱۸	۲۵	۴
ب	۰	۰	۲۰	۷۱	۶۷	۴۳	۰	۵۳	۱۲
ج	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
الف ۵	۲۲	۱۵	۱۰	۱۸	۱۱	۱۹	۱۳	۱۷	۳
ب	۰	۰	۳۰	۰	۷۸	۶۲	۰	۷۰	۱۵
ج	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰

مهارتهای مدیریتی عبارتند از:

- ۱- طرحریزی
- ۲- سازماندهی
- ۳- کنترل
- ۴- حل مسئله
- ۵- تصمیمگیری
- ۶- هدایت
- ۷- روابط انسانی
- ۸- ارتباطات
- ۹- دانش و مهارت فنی

جدول شماره ۵: مهارت‌های مدیریتی براساس گزینه‌های مدیران زن چین

ردیف	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	جمع
الف	۱۵	۰	۱۶	۱	۲۱	۱	۶	۰	۶۰
ب					*				
ج									
الف	۱۳	۰	۷	۸	۲۴	۸	۲	۲	۶۰
ب	۲۸	۰	۲۳	۹	۰	۹	۶	۲	
ج	*						۵	۵	
الف	۱۴	۰	۴	۰	۱۴	۲۲	۶	۰	۶۰
ب	۰	۰	۲۷	۹	۰	۳۱	۱۲	۰	
ج						*			
الف	۱۱	۱۸	۱۴	۰	۰	۱۵	۲	۰	۶۰
ب	۰	۱۸	۲۱	۹	۱۴	۱۴	۱۴	۰	
ج			*						
الف	۴	۱	۱۲	۲۴	۰	۷	۱	۱	۶۰
ب	۰	۰	۰	۳۳	۰	۰	۱۵	۱	
ج				*					

ترتیب اولویت عوامل گروه‌های چینی و هنگ‌کنگی مهارت‌های بشرقراری روابط  
 مهارت‌های مدیریتی در این جدول تعیین شده (جدول شماره ۶) انسانی، سازماندهی، حل مسئله و...  
 همانند جدول شماره ۴ می‌باشد. از به این نکته جالب می‌رسیم تصمیمگیری را مهارت‌های اساسی  
 مقایسه مهارت‌های اساسی که گزینه‌ها به‌طور کلی بسیار مدیران برای کارآیی و اثربخشی  
 مدیریتی به شیوه‌ای که در به هم نزدیک است. هر دو گروه می‌دانستند.



طرحریزی، امکانات بسیار اندک دارند و از اینرو مهارت طرحریزی در بین پنج مهارت اساسی مدیریت توسط زنان چین انتخاب نشده است. به علاوه در هر دو منطقه مورد مطالعه گزیندها و رفتارهای مدیران زن ارشد و میانه به یکدیگر بسیار شباهت دارد. هر چند به طوری که دیدیم تفاوت‌های دو منطقه بسیار زیاد است.	بخشی از وظایف مدیریتی خود دخالت دارند. از اینرو، «مهارت‌های طرحریزی» را به عنوان اولویت نخست برگزیده‌اند. برعکس، زنان مدیر در چین ناچارند تا حدود زیادی سیاست‌های حکومت مرکزی یا اولیای محلی را دنبال کنند. در نتیجه، این مدیران برای نشان دادن مهارت‌های خود در	هنگ‌کنگ به عنوان جامعه سودگرا (۲۱) شهرت دارد. به همین دلیل، «مدیریت بومبنای هدف» و «مدیریت مشارکتی» نزد مدیران زن هنگ‌کنگ بیش از هم‌تاهای چینی آنان مشاهده می‌شود. زنان هنگ‌کنگ به شکلهای مختلف در طرحریزی استراتژیک جهت فعالیتهای مختلف، چه در سطح مدیریت کل و چه پایین‌تر، به عنوان
--	--	---

### پیشرفت شغلی

تعدد مشاغل در بازار کار است. به این ترتیب، در هنگ‌کنگ ساده‌تر و زیادتر می‌توان به مشاغل جدید دست پیدا کرد. زیرا از لحاظ بازرگانی و توسعه اقتصادی در منطقه سرعت قابل ملاحظه‌ای وجود دارد و در نتیجه «بخت یا اقبال» می‌تواند در رسیدن به مشاغل جدید و در نتیجه پیشرفت شغلی نقش مهمی در زندگی مدیران ایفا نماید.	شغلی محسوب می‌شوند. این عوامل تا حدود زیادی با ویژگیهای شخصی یا تجربه‌های حرفه‌ای افراد ارتباط دارند؛ از اینرو، توافق هر دو گروه بر مؤثر بودن این عوامل در پیشرفت شغلی تعجب‌انگیز نیست. با اینحال، گروه هنگ‌کنگی عقیده داشتند که عواملی همچون «قرار گرفتن در جای مناسب در زمان مناسب» نیز با پیشرفت شغلی ارتباط دارد. دلیل این امر،	در جدول شماره ۷ نتایج حاصل از اجرای پرسشنامه ۸ ماده‌ای مربوط به عوامل مؤثر در پیشرفت شغلی مشاهده می‌شود. اگر از زاویه گزینه ۵۰ درصد یا بیشتر به این جدول نگاه کنیم، تصویر روشنتری از آن به دست می‌آید. نتیجه به دست آمده این بود که مدیران هر دو منطقه قویاً اعتقاد دارند که چهار موضوع نخست جدول شماره ۷ از جمله عوامل مهم در پیشرفت
---	---	---

جدول شماره ۷: دلایل پیشرفت شغلی

ردیف	موضوع	هنگ‌کنگ		چین	
		تعداد	درصد	تعداد	درصد
۱	داشتن سوابق شغلی عالی	۱۲۶	۹۸	۴۸	۸۰
۲	مهارت‌های فنی یا صلاحیت شغلی	۱۱۷	۸۶	۵۰	۸۳
۳	تحصیلات مناسب و تجربه مربوط	۹۲	۷۲	۴۲	۷۰
۴	داشتن روابط کاری دوستانه با رئیس	۸۴	۶۶	۴۳	۷۲
۵	قرار گرفتن در جای مناسب در زمان مناسب (بخت و اقبال)	۶۹	۵۴	۲۹	۴۸
۶	داشتن اهداف شغلی مشخص	۵۵	۴۳	۱۱	۱۸
۷	داشتن مشاوران یا راهنما	۴۰	۳۱	۱۹	۳۲
۸	داشتن خویشتن‌اند در سازمان	۳۰	۲۳	۲۴	۴۰

هرچند «تحصیلات مناسب و تجربه مربوط» بیش از بخت و اقبال در پیشرفت شغلی نقش دارد، اما در قاره آسیا این کار بسیار متداول و در جهان منحصر به فرد است که هر کس رئیس سازمان شد یا به پست بالا دست پیدا کرد، به سراغ دوستان مجرب خود می‌رود تا مشاغل حساس و رده‌های بالا را به آنان بسپارد. ۴۸ درصد زنان مدیر چینی عامل «تحصیلات مناسب و تجربه مربوط» را به عنوان عامل مؤثر در پیشرفت شغلی برگزیده‌اند. با اینحال، نکتهٔ تعجب‌آور این است که ۴۰ درصد این زنان عقیده داشتند که «داشتن خویشتن‌اند در سازمان» به پیشرفت انسان کمک می‌کند. برعکس، هیچ‌یک از زنان مدیر در هنگ‌کنگ برای عامل اخیر ارزشی قائل نشدند. ناچار باید پذیرفت که در جامعه امروز چین تخصص‌گرایی<sup>(۲۲)</sup> چندان اهمیتی ندارد.



## روشهای نوین و پیشرفته آموزش کارکنان اقدامات مدیریتی

اینک زمان آن رسیده است که کارکنان

جدول شماره ۸ اقدامات  
مدیریتی افراد مسورد مطالعه را  
نشان می دهد. به طور کلی، هر دو  
گروه به اقدامات مشابهی در  
سمت مدیریت اعتقاد داشتند. با  
اینحال، از بررسی ما معلوم شد که  
سبک مدیریت زنان هنگ کنگی از  
همتهای چینی آنان کارآمدتر است.

است. مدیران زن هنگ کنگ  
ترجیح می دهند قبل از هر چیز خط  
حرکت خود را در مقام مدیر  
مشخص نمایند (ر.ک. عامل  
شماره ۱). آنها سختگیرتر هستند،  
برای انجام کارها اصرار زیادتری  
می کنند و مخصوصاً برای سرعت  
و دقت در انجام امور اهمیت

خاصی قائل می شوند (عامل  
شماره ۴). همچنین، یادآوری این  
نکته جالب است که مدیران زن  
چینی ترجیح می دادند همکاران را  
بیشتر به شیوه شخصی<sup>(۲۳)</sup> و کمتر  
از راه رویارویی مستقیم  
بشناسند.

جدول شماره ۸: دلایل پیشرفت شغلی

ردیف	موضوع	هنگ کنگ		چین	
		تعداد	درصد	تعداد	درصد
۱	ترجیح می دهم به جای دستور مستقیم، در زیردستان نفوذ کنم.	۹۳	۷۲	۳۲	۵۳
۲	پیش از اخذ تصمیم جزییات را به دقت مطالعه می کنم.	۸۹	۷۰	۴۳	۷۲
۳	سعی می کنم زیردستان را بیشتر به شیوه شخصی بشناسم.	۸۵	۶۶	۵۲	۸۶
۴	عقیده دارم که ذاتاً آدمی سختگیر و با استقامت هستم.	۷۷	۶۰	۴۴	۷۳
۵	کار را انجام می دهم حتی اگر عده ای از انجام آن ناراضی باشند.	۶۹	۵۴	۱۷	۲۸
۶	ارزشهای شخصی من با فرهنگ سازمان هماهنگ است.	۵۸	۴۵	۳۱	۵۲

۲۳- منظور از «شیوه شخصی» شناخت غیر مستقیم زیردستان از طریق کار آنان یا آنچه دیگران درباره آنها می گویند یا مطالعه پرونده های

## نتیجه نهایی

مدیران است. با اینحال، مدیران هنگ‌کنگی «طرح‌ریزی» را مهمترین مهارت یا وظیفه مدیران می‌دانستند در صورتی که مدیران چینی برای «هدایت» چنین نقشی قایل بودند.	خوب کار کردن، داشتن روابط صمیمانه با سرپرستان و همکاران و داشتن فرصت مناسب برای پیشرفت و ارتقاء برای هر دو گروه مورد مطالعه حائز اهمیت است. با اینحال مدیران زن هنگ‌کنگ در انتخاب گزینه‌های «کار جالب و چالش برانگیز» و «کاری که به توسعه مهارت‌ها و استعدادها» آنها کمک کند» با مدیران زن چین تفاوت داشتند، زیرا گروه اخیر گزینه‌های «پرداخت مناسب» و «کار کردن در سازمان دارای حیثیت و احترام اجتماعی» را مهمتر می‌دانستند.	نقش سنتی زنان، یعنی خانه‌داری و پرورش فرزندان، دگرگون شده و این قالب درهم شکسته است. علیرغم تسلط قبلی مردان بر دنیای تجارت، عده‌ای زنانی که به پستهای مدیریتی تکیه می‌زنند، به سرعت در حال افزایش است و در نتیجه افزایش سطح تحصیلات و برخورداری زنان از فرصتهای مشابهی که برای مردان وجود دارد و نیز در نتیجه نیاز روزافزون به مدیر، در هنگ‌کنگ و چین بر تعداد مدیران زن افزوده خواهد شد.
برای تحقیقات بیشتر درباره مسایل مدیریتی زنان در هنگ‌کنگ، چین و سایر کشورهای آسیایی آرایه می‌دهد.	همچنین، مدیران زن هر دو گروه عقیده داشتند که مهارتهایی همچون سازماندهی، برقراری روابط کاری دوستانه، حل مسئله و تصمیمگیری مهمترین وظایف	در بررسی حاضر پنج عامل مهم که برای مدیران انگیزش شغلی ایجاد می‌کند، شناسایی شد و ما به این نتیجه رسیدیم که عواملی همچون قدرشناسی از

## ماخذ:

*Journal of Managerial Psychology*,  
VOL.11 NO. 1,8, 1996, PP: 24-35.