

به کارگیری الزامات فرهنگی در پرورش خلاقیت و نوآوری مدیران چین

«تجربه مدیریت چین»

نویسنده: موریس واکتیامار تیسونز

برگردان و تلخیص: سرور اعظم وزیر

نگرش دانشگاهی در مورد بهسازی مدیریت همیشه از این نظر مورد انتقاد قرار گرفته که بسیار نظری است نه عملی و کاربُردی «ورن»^(۱) و برخی دیگر اظهار می‌دارند که به دلیل تأکید زیاد بر تحقیقات، نظریات و تجزیه و تحلیل کمی، مدارس بازرگانی کسانی را که عملاً توانایی مدیریت داشته باشند، تربیت نکرده و آنها را با حقایق مدیریت آشنا نمی‌سازند.

«سنگه»^(۲) می‌گوید که: «در آمریکا نیز آموزش خشک آکادمیک مانع رشد افراد و یادگیری صحیح می‌شود.» یک متفکر ناشناس چینی در حدود ۴۰۰ سال قبل از میلاد گفته است:

- اگر به انسانی ماهی بدهید، غذای او را تأمین کرده‌اید، اگر به او ماهیگیری یاد دهید، زندگی او را تأمین کرده‌اید.
- اگر در مورد سال بعد فکر می‌کنید، دانه بکارید. اگر در مورد ده سال آینده فکر می‌کنید، درخت بکارید. اگر در مورد قرن آینده فکر می‌کنید، مردم را آموزش دهید. با کاشتن دانه، یکبار محصول برداشت می‌کنید، با کاشتن درخت ده برابر برداشت خواهید کرد و با آموزش مردم همیشه.

علیرغم گفتار فوق، آموزش در چین نیز کم و بیش شبیه آمریکا است. در آنجا روشهای سنتی آموزش مانع مطالعات دانشگاهی مدیریت می‌شود. در مدارس ابتدایی و متوسطه آموزش صرفاً بر مبنای عادت و بدون تفکر (طوطی وار) است. در مدرسه بازرگانی محلی نیز به دانشجویان به چشم چرخ دهنده‌های قابل معاوضه صنعت و تجارت نگاه می‌شود. (روشی آموزشی که در جنوب شرق آسیا، جمهوری خلق چین و هنگ‌کنگ متداول است). این روش آموزش مورد تأیید و حتی استقبال دانشجویان چینی است و آنها مایلند که در دانشگاه نیز همین روال ادامه یابد. با به کار بردن این روش آموزش و اضافه کردن مطالعات دهنده‌های علمی به آن، تکنیسینهای ماهر زیادی تربیت شده‌اند. ولی بهر حال مطالعات انجام شده در مورد مدیریت مؤثر و کارآمد در آمریکا و هنگ‌کنگ نشان می‌دهد که دانش به تنهایی برای موفقیت مدیر کافی نیست.

در این مقاله رویکرد جدیدی برای آموزش دانشجویان مدیریت چین ارائه می‌شود که متفاوت با مدل سنتی معلم - شاگرد است. عکس‌العمل دانشجویان و ارزیابی روشهای آموزشی نیز به طور خلاصه مورد بحث قرار می‌گیرد. این رویکرد جدید در مورد تربیت مدیران در چین بزرگ (جوامع چینی غرب و جنوب غرب آسیا) بسیار سودمند است. البته بسیاری از این روشها را می‌توان در کشورهای غربی نیز به کار برد تا هم دانشجویان دانشگاه و هم کارمندان مبتدی بهتر بتوانند برای مشاغل مدیریت آماده شوند.

فشارهای فرهنگی در چین

سیستم آموزشی باید به نحوی باشد که دانش آموز را قادر سازد تا بعد از پایان تحصیلات، انعطاف فکری داشته باشد.

در دو دهه گذشته، مقامات عالی سیاسی جمهوری خلق چین، تشخیص دادند که یادگیری برمبنای استدلال می باید جانشین حفظ کردن مطالب مندرج در کتابهای درسی شود.

آنها دریافته اند که آزمونهای سنتی باعث کارها و اعمال بدون تفکر جوانان می شود که اصلاً مورد تأیید آنها نبود. به هر حال، برخلاف نظر فوق، مفهوم حقیقت واحد - "تنها راه درست" از نظر حزب کمونیست - مورد حمایت قرار گرفته است.

هرچند آموزش رسمی مدیریت بیشتر از دهه قبل مورد توجه قرار گرفت ولی فرهنگ اجتماعی و ایدئولوژی سیاسی مانع تغییر در نگرشهایی که برای بهسازی مدیران چینی بکار می رفت، شد و آموزش طوطی وار به عنوان تنها روش آموزش باقی ماند.

طوطی وار (یادگیری دانش آموز از معلم بدون هیچ سئوالی)، مطابق با ارزشهای مکتب کنفوسیوس است. در این نوع آموزش معلمان بسیار مورد احترام هستند و شاگردان بدون هیچ سئوالی، فقط باید تابع آنها باشند هرچند به آنها آموخته می شود، فرابگیرند. این روش آموزشی بامحیط اقتصادی - اجتماعی - سنتی نیز همخوانی دارد و اساس زبان مکتوب چینی است. به این ترتیب علیرغم توجه به حرفه ای تر شدن آموزش مدیریت در دانشگاهها، این سوال مطرح می شود که در آموزش دانشجویان چرا باید از روشهای دیگری که کاملاً متفاوت با روش فعلی است، استفاده شود.

مائوتسه تونگ از جمله کسانی بود که معتقد بودند اعتماد صرف به روش آموزش طوطی وار، مشکلاتی در بردارد. او می گفت که این روش مانع درک مفاهیم اصلی که باعث توانا ساختن دانشجویان جهت مواجهه با مشکلات واقعی است، می شود. بسیاری از رهبران سیاسی چین نیز اعتقاد داشتند که

فرهنگ اجتماعی ممکن است قابلیت انتقال روند بهسازی مدیریت را کاهش دهد. فلسفه کنفوسیوس که از ۲۵ قرن قبل تا به حال مورد قبول مردم چین است، تأثیر زیادی بر فرهنگ جوامع چینی داشته است. حتی "مارتینسونز"^(۳) و "همپل"^(۴) معتقدند که تکامل سیستم حکومتی چین در سرزمین اصلی و شبکه تجاری چینهای ماوراء بحار، کاملاً تحت تأثیر سنت فرهنگی کنفوسیوس و ارزشهای اصلی آن بوده است. به طور کلی، فلسفه کنفوسیوس اساس اخلاقی، بازرگانی و زندگی اجتماعی چین است و بر طرز تفکر چینیها تأثیر بسزایی دارد.

مکتب کنفوسیوس مبتنی بر اقتدار و تمرکز قدرت است و کارشناسی فنی و قدرت ناشی از مقام، اساس آن بشمار می رود. ثبات اجتماعی براساس ارتباطات متفاوت میان مردم است. انتظار می رود مرئوسان، بدون هیچ سئوالی، تصمیمات رؤسا را اطاعت کنند. به این ترتیب آموزش

11- Geigg

12- Unger

3- Martinsons

4- Hempel

پیشرفت اجتماعی و اقتصادی در چین بزرگ

برخی معجزه اقتصادی در شرق آسیا را، برخلاف الگوهای توسعه غربی، ناشی از افزایش داده‌ها (کارگر بیشتر و سرمایه‌گذاری بیشتر در نیروی انسانی) می‌دانند، نه افزایش بهره‌وری. از آنجا که چین به سرعت از مرحله اول صنعتی شدن (صدور محصولات که با کارگران بدست آمده است)، به مرحله دوم (صدور کالاهای سرمایه‌ای و فنی) وارد می‌شود و با توجه به رشد سریع اقتصادی، نیاز به مدیران و کارکنان خلاق و دارای انعطاف فکری، افزایش یافته است.

این وضع در فرهنگ کنگ، جایی که در حال حاضر بازرگانی بین‌المللی، نیروی اصلی اقتصاد است، کاملاً بحرانی است. از آنجا که فرهنگ کنگ مرکز بازرگانی منطقه و دروازه اصلی به داخل و خارج چین است، نظام‌های رسمی و پیچیده در شرکتهای فرهنگ کنگ وجود دارد، مسئله اصلی این است که نیروی کار نسبتاً ساده، علیرغم پیچیدگی روز افزون بازار و

فن آوری، خلاق و کارآمد باشد "شلتون" (۵) و "آدامز" (۶) خاطر نشان می‌سازند که مردم محلی هرچند که ایده‌های چندانی ندارند، سخت کار می‌کنند و تولید جالب توجهی دارند، "اسنل" (۷) و "لو" (۸) به ضرورت تکمیل شایستگیهای مدیران در فرهنگ کنگ اشاره کرده خاطر نشان می‌سازند که رهبران سازمانی فرهنگ کنگ (نسبت به هم‌تایان غربی خود) بامحیط بی‌ثبات تری روبرو هستند. با توجه به پیچیدگی و رقابت روزافزون و پویایی محیط تجاری فرهنگ کنگ موفقیت مدیریت سنتی بیشتر ناشی از ابتکار مدیران است تا توجه به محاسبات ثابت، از اینروست که واکنش سریع و توانایی تحمل فرآیندهای تغییر، ضروری می‌نماید. "چانگ" (۹) و "کاسنر" (۱۰) معتقدند که مدیران فرهنگ کنگ می‌باید قابل انعطاف، کوشا و موقع شناس باشند.

فارغ التحصیلان مدرسه بازرگانی چین. با آن سیستم آموزش سنتی، نمی‌توانند بامسائل بازرگانی «تجاری» فعلی و آینده

مقابله کنند. بنابراین تعجب آور نیست که مدیران مبتکر و ماهر هم در فرهنگ کنگ و هم در چین اصلی بسیار نادرند. صنعتگران فرهنگ کنگ از اینکه فارغ التحصیلان دانشگاهی ابتکار لازم را ندارند، اظهار تأسف کرده و بسیاری از آنها نظام آموزشی را عامل این امر می‌دانند.

بعضی از سازمانهای بازرگانی برای رفع این نقص از آموزش داخلی استفاده می‌کنند. مناسفانه، بهسازی مدیریت در داخل سازمان تحت تأثیر فرهنگ چین است. از این رو جلسات محدود آموزشی که در محیط کار برگزار می‌شود، بیشتر به صورت انتقال اطلاعات پراکنده‌ای است که از طریق سخنرانی آرایه می‌شود. هرچند گفته می‌شود که عملکرد شغلی معیار ارتقاء و ترفیع است ولی تعداد کمی از کارکنان خود به یادگیری می‌پردازند. باین ترتیب برای تربیت نسل جدید مدیران برعهده استادان حرفه‌ای خواهد بود.

مشکل آموزش

دانشگاهها دو وظیفه معنوی و اجتماعی دارند: پیشرفت دانش و ارایه آموزش. به نظر "گریگ" (۱۱) نقش دانشگاهها تشویق خلاقیت و جوابگویی است. دانشگاهها باتشویق دانشجویان به تفکر مستقل باعث خلاقیت آنها می شوند ولی متأسفانه دانشگاههای هنگ کنگ این گونه نیستند. یکی از دلایل آن مسئله زبان است. آموزش در دانشگاهها به زبان انگلیسی است ولی متأسفانه آگاهی دانشجویان از آن زبان یکسان نیست. همین امر باعث می شود که مطالب درسی که معمولاً به طور شفاهی بیان می شود، کاملاً تفهیم نشود. برای حل این مشکل اغلب چکیده مطالب مورد بحث در اختیار دانشجویان بومی کانتونی زبان قرار می گیرد. دانشجویان بدون توجه به این امر، آن متون را کلمه به کلمه حفظ می کنند و برای کسب اطلاعات بیشتر مطالب کتابهای درسی که استاد مشخص کرده را نیز حفظ می کنند. دانشجویان بسیاری از درسهای خود را از بر می کنند و

بخشهای زیادی از آنها را در ارایه کارهای خود بکار می برند. این دزدی ادبی از نظر آنها غیر اخلاقی نیست زیرا "نشان دهنده احترام به کارمعلمان و بزرگترهاست." (از تعالیم مکتب کنفوسیوس). "یونگر" (۱۲) این امر را انعکاسی از ارزشهای سنتی چین می داند و "ئی" (۱۳) آنرا نتیجه آموزش ابتدایی و متوسطه می داند. آموزش که در آن حفظ کردن و پس دادن درس جایزه داشت. مشکل بعدی زمانی پیش می آید که از دانشجویان خواسته شود دانش و آگاهی خود را در مورد خاصی بکار ببرند. آنها واقعاً مفاهیم مناسب و مربوط را تشخیص نمی دهند. رفتار آنها در کلاس این موضوع را کاملاً نشان می دهد، دانشجویان سؤال استاد را با خواندن متنی که بیشتر به سؤال مربوط است، جواب می دهند و وقتی از آنها خواسته می شود که جواب را با کلمات خود توضیح دهند، برای تشخیص نکات اصلی دچار مشکل می شوند. زبان مشکل عمده ای است و به آسانی حل نمی شود. آموزش

چنانچه به زبان غیر بومی باشد برنگرش دانشجویان در مورد یادگیری اثر می گذارد. دانشجویانی که زیاده خود اطمینان ندارند به جای درک عمیق تر موضوع کماکان به حفظ کردن مطالب ادامه می دهند. با بازگشت هنگ کنگ به مالکیت چین از سال ۱۹۹۷ انتظار می رود که برکانتونی زبانها فشار بیشتری وارد شود تا لهجه چینی (۱۴) را فراگیرند. احتمالاً ماهیت تجارت بین المللی ایجاب می کند که آموزش مدیریت به زبان انگلیسی نه تنها در هنگ کنگ بلکه در سراسر چین بزرگ مورد پذیرش قرار گیرد. به هر حال مطالعات طولانی نشان می دهد که دانشجویان دانشگاههای هنگ کنگ باید یاد بگیرند که چگونه بیاموزند و خود به تنهایی توانایی کاربرد آموخته هایشان را افزایش دهند. "لو" (۱۵) در مورد ارزشهای مهم و غیر مهم از نظر دانشجویان دانشگاه در هنگ کنگ تحقیقی انجام داده است که نتیجه آن در جدول صفحه بعد نشان داده شده است:

- 11- Grigg
- 12- Unger
- 13- Yee
- 14- Putonqhua
- 15- Lau

ارزشهای مهم	ارزشهای غیرمهم
دوستی حقیقی	شناخت اجتماعی
شادی	زندگی راحت
مناعت طبع	رستگاری
خرد	لذت
مسئول و جوابگو	دارای فکر خلاق
دلیر	مؤدب
دانا	مطیع
توانا	مرتب

پیچیدگی بیشتر یادگیری به فرآیند یا کاربرد آگاهی مربوط می‌شود، یعنی توانایی عمل به دانسته‌ها، تحقیقات تجربی - تئوری - یادگیری حاکی از این است که می‌توان فرصتهایی در اختیار دانشجویان قرار داد تا عملاً مفاهیم جدید مدیریت را بکار برند. مطالعات انجام شده نشان می‌دهند که در هر دو محیط غرب و چین بین آموزش غیرسنتی و میزان بدعت و نوآوری ارتباط سببی وجود دارد. بسیاری از محققان

چگونگی تأثیر متقابل آموزش مدیریتها و بهسازی و توسعه را توضیح داده، مزایای متعدد آنرا بیان کرده‌اند.

اعتقاد ما (نویسندگان مقاله) این است که دانشجویان چینی می‌باید یاد بگیرند که تفکر خلاق داشته و دارای انعطاف فکری باشند و بجای اینکه مفاهیم را فقط حفظ کنند به درک و کاربرد آنها پردازند. چنین هدفی با روشهای آموزشی خلاق قابل دسترسی است. منظور از خلاقیت در اینجا

راه حل خلاق

مدیریت عمومی چند دانشگاه در هنگ‌کنگ و چین بکار رفته است، بر مبنای نظریه «واقعیت کاربردی» (بقول «مام‌فرد»^(۱۶)

توانایی نگرش و جستجوی موقعیتها از راهی جدید و متفاوت است و این با مفهوم خلاقیت در چین فرق دارد. در چین خلاقیت چیزی است که از داخل محدوده نظام ناشی می‌شود ولی در اینجا (این مقاله) خلاقیت متضمن دسترسی به ماوراء محدوده نظام است. گه‌گه می‌گوید: "دانستن صرف و خواستن صرف به هیچ وجه کافی نیست. باید هم دانست و هم تجربه کرد، باید هم تمایل به انجام داشت و هم انجام داد."

است. نظریه ما بر این اساس طراحی شده بود که دانشجویان را تشویق نماییم که در هر موقعیتی راه‌حلهای

متعددی را در نظر بگیرند و به این ترتیب به راه‌حلهایی برسند که کاملاً قابل استفاده، انعطاف‌پذیر و اغلب بدیع است. این کار به خودی خود کار جدیدی نیست ولی آنچه جدید است، این است که این کار در محیطی انجام می‌شود که سنتهای قوی مکتب کنفوسیوس حاکم است. روش بررسی ما، مشاهده‌ای بود. بین سالهای ۱۹۹۴ - ۱۹۹۰ عکس‌العمل بیش از ۵۰۰ فارغ‌التحصیل دانشگاه را بررسی کردیم. تقریباً نیمی از کسانی که دوره مدیریت عمومی را می‌گذراندند، بازرگانان عمده بودند. در این دوره دانشجویان به گروه‌های ۱۰ تا ۲۰ نفره تقسیم می‌شدند. جلسات هفتگی بود و به مدت ۱۰ تا ۱۵ هفته (دوره ۳ ماهه یا ۶ ماهه) ادامه داشت. در جلسه اول هر گروه به طور نمونه به دسته‌های کوچکتر دو یا سه نفره تقسیم شد و هر دسته کوچک مسئول اداره جلسات معینی گردید. از دانشجویان خواسته شده که در مورد مضامین و مطالب در کل دوره و در جلسات اظهار نظر کنند، سپس امکان کاربُرد منابع اطلاعاتی دیگر، روشهای یادگیری و محل برگزاری

جلسات نیز مورد بررسی قرار گرفت و در نهایت نمونه‌های واقعی در مورد چگونگی برگزاری جلسات معین به دانشجویان ارائه شد. سرفصل مطالب دوره به گروهها داده شد. آنها می‌بایست در جلسات، مورد خاص^(۱۷) تعیین شده، مشکل یا سؤال را مورد بررسی قرار دهند البته این امر مانع از انجام کارهای دیگر در جلسه نبود. دانشجویان در هر جلسه حدود ۴۰ تا ۵۰ دقیقه به بررسی تئوریهای مربوطه می‌پرداختند، راجع به موضوعات مربوطه بحث می‌کردند و نظرات خود را اظهار می‌داشتند. در ۱۰ دقیقه آخر نیز استاد با طرح مسایل لازم به نتیجه‌گیری می‌پرداخت. در هر جلسه، دانشجویانی که مسئول بودند، وظیفه هدایت بحث را در کلاس بعهده داشتند و بر همین اساس خود آنها هم‌ارزیابی می‌شدند. این کار برای بیشتر آنها مشکل بود. بیشتر آنها فقط عادت به شنیدن درسها و صحبتهای استاد داشتند، تعداد کمی از آنها قبلاً به تسهیل بحث کمک کرده بودند. بهر حال آنها می‌بایست بعنوان مدیران آینده این مهارتها را پیدا

می‌کردند. آنها می‌بایست اطلاعات لازم را در اختیار بقیه بگذارند و آنها را راهنمایی کنند و ضمناً باید این توانایی را نیز داشته باشند که ضمن بحث ایده‌های جدید را در بقیه بوجود آورند. **بهنگام اجرای روشهای پرورش خلاقیت، عوامل فرهنگی می‌باید مورد توجه قرار گیرند.** برای دانشجویان چینی خیلی سخت است که "اعتبار" (شان و مقام، منزلت و عزت نفس) خود را بین همشاگردیها از دست بدهند از این رو از هر لغزشی اجتناب می‌کنند. "ردینگ"^(۱۸) این امر را "خودکم بینی" می‌نامد و آنرا ناشی از ارزش فروتنی در فلسفه کنفوسیوس می‌داند. دانشجویان نمی‌خواهند متفاوت با بقیه بنظر آیند. هرچند به گفته کنفوسیوس افکار می‌باید آزاد باشند ولی افراد برای حفظ هماهنگی گروه از ابراز نظرات خود خودداری می‌کنند. ترس از اشتباه و دستپاچگی بسیاری از دانشجویان را ساکت نگه می‌دارد. بنابراین بسیار مهم است که به دانشجویان تفهیم شود که در بسیاری موارد یک جواب درست وجود ندارد. نظریات دیگر نیز باید مورد

توجه قرار گیرد و گروه، مسئول انتخاب بهترین نظریه‌ها است. چنانچه دانشجویی جواب مناسبی نداد و یا نتیجه‌گیری درستی نکرد، می‌باید دلیل نامناسب بودن جواب کاملاً توضیح داده شود. به این طریق دانشجو کمتر نگران ملامت همکلاسیها بوده و تشویق می‌شود که به جستجوی راهها و جوابهای دیگر بپردازد. این کار باعث می‌شود که آنها بجای قبول صرف نظرات، به دنبال ایده‌های جدید باشند. این روش با تمایل چینیها به سازش و مصالحه و خودداری از تضاد کاملاً تناسب دارد.

در اولین جلسه، مفهوم اخلاق تجاری مورد تأکید قرار گرفته دومورد خاص^(۱۹) بررسی شد. دسته‌ای برای هدایت بحث انتخاب شدند و اکثر آنها از مطالب آماده شده استفاده کردند. چند نفری سعی کردند، مطالب اضافی و جدیدی را مطرح کنند که عکس‌العملی در بقیه دانشجویان بوجود نیاورند. در انتهای جلسه، مسئولیت دسته‌ها در هر جلسه (تسهیل مذاکرات و نه صرفاً گزارش جلسه) و نحوه انجام آن نیز یادآوری شد.

کار کسانی که در جلسه اول فراتر از مطالب مقرر اظهار نظر کرده بودند بر سایرین اثر گذاشت. اعضای یک دسته تصمیم گرفتند مورد حاصل و تئوری مدیریت متناسب با آنرا ارایه دهند. در این کار از یک برنامه تلویزیونی الهام گرفتند. یک نفر بعنوان مفسر مورد (Case) را بطور خلاصه توضیح می‌داد و با شخصیت‌های آن مصاحبه می‌کرد. به این ترتیب مسایل اصلی روشن شده و تجزیه و تحلیل می‌گردید. مفسر هر مسئله را با توضیحات علمی بررسی و دیگران را تشویق به اظهار نظر می‌کرد. هرچند سایر افراد گروه تمایلی به شرکت در بحث نداشتند ولی بالاخره چند نفر شروع به صحبت کردند. در جلسه دوم تعداد بیشتری از افراد گروه داخل بحث شدند.

در هفته‌های بعد، دانشجویان با آزمون نظریات جدید اعتماد به نفس بیشتری پیدا کردند. آنها به رشد خلاقیت در یکدیگر کمک کردند. گروههایی که در آغاز دوره کم‌رو و ترسان بودند به طرح ایده‌های جدید پرداختند. بعضی‌ها با استفاده از شخصیت‌های کارتونی بر ایده‌های اصلی تأکید کردند و این امر برای تشویق و جلب توجه آنها به نکات اصلی بسیار مهم بود. دانشجویان تمایل بیشتری پیدا کردند که در بحثها شرکت کنند زیرا شخصیت‌های کارتونی هم سرگرم کننده بودند و هم بی‌خطر. در جلسه چهارم بازاریابی (بطور کلی) و نام تجاری (بطور خاص) مورد بحث قرار گرفت. یک دسته از دانشجویان یک تصویر کارتونی تفصیلی برای یک محصول کشیدند و از بقیه دانشجویان خواستند که یک نام تجاری برای آن انتخاب کنند. محصول آنها «غذای فوری»، شامل یک لیوان آب، استخوان خوک و دو ساندویچ ماهی بود. برخی از دانشجویان از این تمرین ابداعی استقبال کردند و برخی دیگر آنرا بی‌نتیجه و مشکل دانستند، به همین ترتیب هریک از دسته‌ها روال خاصی برای ارایه موضوع انتخاب کردند.

بالاخره واکنش موردانتظار نشان داده شد؛ برخی از دانشجویان درخواست کردند که چون ارایه‌ها خیلی حرفه‌ای است برای مسئولان دانشگاه و مدیران مرکز رایانه تکرار شود. اینکار، هم باعث آگاهی مدیران دانشگاه در مورد مسایل مهم (از نظر دانشجویان) شد و هم دانشجویان فهمیدند چنانچه نظرات خود را

بطور مناسبی ارایه کنند مورد توجه

استادان و بقیه مسئولان دانشگاه

قرار می‌گیرد.

در جلسه پنجم، دور اول به پایان رسید. قرار شد که برای دور دوم جلسات خارج از کلاس تشکیل شود. علت این تصمیم مطالبی بود که در دو جلسه مطرح شد:

۱- یکی از آنها مقایسه راهبردی بازاریابی در مغازه خرده فروشی بود، هرچند که در تمرین تأکید بر عمده فروشی مواد غذایی بود ولی دانشجویان تشویق شدند که نمونه‌های دیگری بیابند و ارایه خود را در محل دیگری و متناسب با آن انجام دهند.

هر دسته راههای متفاوتی در پیش گرفت، برخی پرسشنامه‌هایی تنظیم کردند تا همکلاسیهایشان زمانی که در مغازه‌ها هستند، آنها را تکمیل کنند. به این ترتیب دانشجویان مجبور می‌شدند که برای تکمیل پرسشنامه هم نظریه‌های مناسب را در نظر گیرند و هم اطلاعات لازم را جمع‌آوری کرده و نظریه‌ها را براساس آنچه که می‌دیدند، بکار ببرند. برخی دیگر با بررسی نظر مغازه‌داران در مورد اولویتهای فروشگاه و بررسی اطلاعات مربوطه در منابع منتشر

تغییر محل کلاس

شده، یک تجزیه و تحلیل اولیه انجام دادند که بعداً در بحث کلاس و با استفاده از نمودارهای مختلف ارایه گردید. بعد از بازدید فروشگاهها، اعضای گروه به یک رستوران محلی چینی می‌رفتند تا در مورد یافته‌های خود به بحث بپردازند. هرچند رستوران بعضی اوقات شلوغ بود ولی چون دانشجویان احساس راحتی بیشتری می‌کردند و محیط هم تحدید کننده نبود بحث به راحتی جریان می‌یافت. و حتی گاهی ساعتها بطول می‌انجامید.

۲- مورد دوم مقایسه تولید رستوران غذای فوری غربی با رستوران سنتی چینی بود بیشتر دسته‌ها، اول رستوران غربی و شیوه تهیه غذای آنها بررسی کردند سپس برای بحث به غذاخوری شرقی رفتند. در رستوران چینی دانشجویان برای بیان تفاوتها و شباهتهای دو رستوران از روشهای مختلفی استفاده کردند. برخی از آنها کلاس را به دسته‌های کوچکتری تقسیم کردند تا در مورد روشهای تهیه غذای رستورانها بحث کنند و سؤالاتی برای

راهنمایی بحثها مطرح شد. برخی دیگر برای تکمیل صحبتهای خود از نمودارها استفاده کردند و سپس سؤالات تنیدی را مطرح کردند تا بحث جریان یابد. هر دو دسته فوق توانستند بطور صحیح بحث را هدایت کنند بطوری که تمام نکات اصلی مورد بررسی قرار گرفت.

گروه دیگری از روش متفاوتی استفاده کرد: از مدیر هر رستوران دعوت کرد که روشهای تهیه غذای رستوران خود را توضیح دهد. البته در ابتدا، دسته درخواست کرد که گروه آتپزخانه را بازدید کند ولی به دلایل ایمنی و بهداشتی موافقت نشد.

به هر حال مدیر هر رستوران به تفصیل در مورد دلایل اتخاذ شیوه‌های خاص تهیه غذای خود توضیح داد. سپس سؤالات استاد و دانشجویان مطرح شد و بحث در مورد اصول مدیریت آنها (که گروه در آغاز دوره آموخته بود)، جریان یافت.

در یک مورد، دانشجویان از چند مدیر در مورد چگونگی اختصاص وقت آنها برای ایفای نقشهای مختلف مدیر (نظریه

میتزبرگ) سؤال کردند و با کمال تعجب دریافتند که فعالیت مدیران مطابق الگوهای دانشگاهی نیست. به این ترتیب دانشجویان توانستند به قابلیت کاربرد نظریه‌های مدیریت در فعالیتهای مشاغل واقعی پی ببرند. این امر باعث شد که مباحث دوره، جنبه حرفه‌ای پیدا کند. احساس سنتی چینی در مورد پیوستگی زندگی و گشایش مداوم رمز و راز آن تقویت گردید.

در آخرین جلسه دوره، دانشجویان در بازی یادآوری شرکت کردند. این بازی در آمریکای شمالی به این طریق است که دانشجویان می‌باید به یکسری سؤالات مربوط به مطالب دوره پاسخ دهند. سؤالات براساس مطالب اصلی تدریس شده دوره به ۶ طبقه تقسیم می‌شود. روی کارتهایی به ۶ رنگ، سؤالات و

این بازی صریحاً به پرورش خلاقیت نمی‌پردازد بلکه موجب مرور مطالب و یادگیری بیشتر می‌شود. در این بازی اصطلاحات، مفاهیم و نظریات اصلی مدیریت مجدداً بررسی و مرور می‌شود. دانشجویان معمولاً از این بازی لذت می‌برند و حتی درخواست

جوابها نوشته می‌شود. هر رنگ کارت مخصوص موضوع خاصی است، مثلاً کارتهای آبی مربوط به برنامه‌ریزی و کارتهای سبز مربوط به کنترل است.

تخته بازی که شبیه یک چرخ پره‌دار است، به ۷۳ قسمت تقسیم می‌شود. فضای خالی وسط، نقطه شروع است. ۷۲ قسمت بقیه بطور مساوی به ۶ رنگ (یا موضوع مدیریت) تقسیم شده است (هر ۱۲ قسمت یک رنگ) به نحوی که دو قسمت مجاور یک رنگ نباشد. بازیکنان به گروههای کوچکتری تقسیم می‌شوند (ترکیب این گروهها می‌باید با گروههای تشکیل شده به هنگام هدایت جلسات بحث در دوره متفاوت باشد). هر گروه یک قسمت را انتخاب می‌کند و می‌باید قسمت خود را پر کنند.

فواید بازی

می‌کنند که مجدداً بازی کنند. ساختار بازی با علایق دانشجویان چینی متناسب است زیرا آنها کار در گروههای کوچک را بکار انفرادی ترجیح می‌هند. علاوه بر این از بازی و رقابت دوستانه گروهی لذت می‌برند. این بازی هم چنین موجب بحث

پس از تعیین قسمت هر گروه، سؤالات متناسب با موضوع مطرح شده و یک دقیقه فرصت برای جواب داده می‌شود. چنانچه جواب کاملاً با آنچه که روی کارت نوشته شده منطبق نباشد، بقیه گروه در مورد پذیرش جواب تصمیم می‌گیرند. این کار باعث می‌شود که آنها بفهمند ممکن است بیشتر از یک جواب صحیح وجود داشته باشد و چنانچه گروه، جواب درست را تشخیص داد، یک بخش از قسمت انتخابی پُر می‌شود. در نهایت گروههایی برنده می‌شود که حداقل به یک سؤال از هر موضوع جواب صحیح بدهد. هر گروه که زودتر قسمتهای خود را پُر کند، برنده بازی خواهد بود.

بین استاد و دانشجویان می‌شود. زمانی که گروه جواب سؤالی را می‌دهد، استاد می‌تواند سریعاً جواب را اصلاح کند. دانشجویان می‌توانند روی جواب خود پافشاری کنند. این امر باعث ایجاد مباحثات بین خود آنها و با استاد می‌شود. چنانچه گروه نتوانست

جواب درست بدهد، استاد از طریق پرسش سئوالات مربوط دیگر، موضوع را برای آنها روشن می‌کند. این بازی در مقایسه با روشهای سنتی مرور دروس (که در کلاس جواب دهند) تفاوت دارد. در این بازی، دانشجویان به هنگام بحث کاملاً راحت هستند و این به

آنها کمک می‌کند که ایده‌های جدیدی ارایه کنند. آنها یاد می‌گیرند که بجای حفظ کردن مفاهیم، آنها را بفهمند و درک کنند و در مورد جوابها با افراد هم گروه خود مشورت نمایند.

این بازی دانشجویانی را که به مطالب درسی دوره کاملاً مسلط هستند، قادر می‌سازد که مهارتهای

ارزیابی دوره

قبل از پایان هر دوره از دانشجویان خواسته می‌شود که نظر خود را در مورد مطالب دوره، برنامه درسی، نحوه تدریس و توانایی استاد و همچنین پیشنهادات خود را بطور کتبی و بدون ذکر نام بیان کنند. تجزیه و تحلیل نظر دانشجویان یک دوره نشان داد که بیشتر آنها از نحوه فعالیتها و نحوه تدریس استادان راضی و متقاضی تشکیل جلسات در خارج از کلاسها و تجربه عملی بودند و اعتقاد داشتند که بررسی

موارد آشنا به طرق جدید با ارزش یادگیری تشویق می‌کند و کمک می‌کند که برتر ترس از ناشناخته‌ها غلبه کنند.

هرچند بیشتر دانشجویان از شیوه جدید آموزش راضی بودند ولی برخی آنها مشکل و سخت دانستند. حدود ۱۰ تا ۱۵٪ دانشجویان از روش جدید راضی نبودند. ظاهراً آنها نمی‌توانستند یا نمی‌خواستند روش یادگیری سنتی را تغییر دهند. گروه دیگری نیز (۱۰ تا ۱۵٪) به یادگیری مطالب کپی

خلاصه

امروزه محیط تجاری چین هم پویا است و هم بی ثبات و رقابت نیز روزافزون است. لذا نیازمند مدیرانی با تدبیر و کاردان است.

رهبران تجارتی آتی چین می‌باید بیشتر خلاق و دارای انعطاف فکری باشند. آنها هم باید عموم مردم را راضی کنند و هم

رهبری خود را پرورش دهند. ضمناً حواس دانشجویان باید همیشه جمع باشد. حتی وقتی هم که نوبت آنها نیست، باید در مورد جواب داده شده فکر کنند و در مورد قبول یا عدم قبول آن تصمیم بگیرند. اکثر دانشجویان این بازی را وسیله مناسبی برای مرور مطالب دوره می‌دانند.

شده از کتابهای درسی ادامه دادند و راجع به نظرات دیگران هیچ سئوالی نکردند و از نظرات خود نیز دفاع نکردند. این مقاومت در مقابل تغییر تا اندازه‌ای به دلیل خصوصیات خاص شخصیتی افراد و تجارب قبلی آنهاست. در چنین مواردی، آموزش طولانی تر احتمالاً مقاومت را کاهش می‌دهد. دلایل دیگر این مقاومت ممکن است مشکلات زبان و یا عدم علاقه به موضوع باشد.

ایده‌هایشان را عملی نمایند. قدرت ناشی از مقام و تخصص دیگر کافی نخواهد بود. مدیران نه فقط باید یاد بگیرند که چگونه

بیاوزند بلکه باید عمل هم بکنند. برای نیل به این اهداف راهبردهای متعدد بهسازی و آموزش مدیریت خلاق، که با فرهنگ مکتب کنفوسیوس سازگار باشد، می‌تواند مفید واقع شود. در چین برای اجرای روشهای نوین آموزشی به موارد متعددی باید توجه شود. دانشجویان اکثراً از صحبت کردن در حضور همکلاسیهای خود و استاد خجالت می‌کشند (مخصوصاً دفعه اول) با مجبور کردن آنها به بحث در مورد مطالبی غیر از عناوین درسی، جرأت پیدا می‌کنند و مایل می‌شوند که در جلسات بعدی شرکت فعال داشته باشند.

در بهسازی مدیریت باید به پرورش خلاقیت و انعطافپذیری توجه شود. در فرمول سنتی موفقیت سازمانهای ماورای چین بر کارآفرینی، مشاغل خانوادگی با رهبری آمرانه و قیم وار و «گوانکسی»^(۲۰)، (ارتباطات شخصی) تأکید شده است آنها با شیوه تصمیمگیری کاملاً متمرکز و نبود مقررات بوروکراتیک، در مواردی که اقدام سریع ضروری

مثلاً در جلسه اول از آنها خواسته می‌شود که در مورد خود (نام، آرزوها و تمایلات و...) صحبت کنند. تشریک مساعی در کلاس بسیار مهم است زیرا باعث بروز ایده‌های جدید، پرورش خلاقیت و تفکر و اگر می‌شود، استاد سئوالاتی را مطرح می‌کند که جواب قطعی ندارند و دانشجویان می‌باید با تجزیه و تحلیل جوابهای ممکن، بهترین پاسخ را پیدا کنند. استاد سؤال را کمی تغییر می‌دهد و آن زمان دانشجویان در می‌یابند که جواب مناسب قبلی دیگر پاسخ مناسبی نیست. و به این ترتیب

نکته آخر

بود، موفق هم بوده‌اند. ضمناً در سرزمین اصلی چین، مدیران شرکتهای دولتی در اجرای برنامه‌هایی که بصورت متمرکز تنظیم شده بود از سیستم فرماندهی و کنترل استفاده می‌کردند. در حال حاضر در چین تربیت نسل جدیدی از مدیران سازمانی ضروری است. این افراد می‌باید فکر وسیع‌تر، رهبری بهتر و مهارتهای لازم برای تیم‌سازی

مدیران آینده یاد می‌گیرند که بجای بخاطر سپردن یک پاسخ درست، پاسخها را بطور عقلانی برگزینند. به همین ترتیب، پاسخ نادرست دانشجویان باید به آنها گوشزد شود. البته نه به صورت شدید بلکه به این ترتیب که استاد سئوالاتی را ادامه دهد تا دانشجویان ضمن ارایه دلیل، نقص اساسی را دریابند. دانشجویان همچنین تشویق می‌شوند که در مورد محل برگزاری جلسات یا کارها اظهار نظر کنند. چون جوابها وجود ندارد، آنها مجبور می‌شوند که برای حل مشکل (چه بطور سیستماتیک و چه بطور واگرا) فکر کنند.

داشته باشند. می‌باید بی‌ثباتی (ناپایداری) و ناآشنایی را تحمل کنند، مایل به بررسی وضع موجود بوده و قادر به جوابگویی در شرایط متغیر باشند. معمولاً این انتظار وجود دارد که مدیران (در هر کشوری در دنیا) از فرآیندهای تصمیمگیری نیمه عقلانی و غیررسمی بیشتر استفاده کنند. در ضمن موفقیت تجاری (بازرگانی) تا حد زیادی

به درک عاقلانه از فرصتهای محیط بستگی خواهد داشت. در دنیایی که دائماً در حال تغییر و دگرگونی است، مدیران باید برای بقا و پیشرفت خود را تطبیق دهند. باید قابل انعطاف، دارای تخیل قوی، حساس و بدنبال موفقیت باشند و صرفاً به آشنایی با نظریه‌ها و شیوه‌نامه‌های کتابهای درسی اکتفا نکنند، نظرات آموزشی در هنگ‌کنگ و ایالات ساحلی جمهوری خلق چین در حال تغییر است. برخی آموزشهای مربوط به خلاقیت و خودانگیزگی در مدارس ابتدائی شروع شده، پیشنهادهایی نیز برای تغییر دوره متوسطه داده شده تا دانش‌آموزان بجای اتکای صرف به معلمان (بعنوان تنها منبع آگاهی) در جستجوی ایده‌های جدید باشند. لیکن برای معرفی روشهای نوین آموزشی در هنگ‌کنگ اقدامات اندکی انجام شده، امتحانات مدارس ابتدائی و متوسطه کماکان بر مبنای نظام آموزشی طوطی‌وار است و به دلیل موانع بوروکراتیک و فقدان انگیزه نوآوری، نظریه کلاسهای غیرسنتی آموزشی در تعداد اندکی از

دوره‌های دانشگاه هنگ‌کنگ پذیرفته شده است. «بیگز»^(۲۱) معتقد است که در نظام آموزشی هنگ‌کنگ بین آموزش و روشهای ارزیابی تضاد وجود دارد. در امتحانات کتبی از مندرجات کتابهای درسی امتحان گرفته می‌شود نه توانایی کاربرد آگاهیهای جدید. دانشجویان در نظام آموزشی چین برای موفقیت در امتحانات فقط نیاز به حفظ کردن دروس دارند. در نتیجه، احساس نمی‌کنند که مسئول آموزش خود در محیط دانشگاه هستند. «ئی»^(۲۲) نیز معتقد است که برای کنار گذاشتن آموزش طوطی‌وار، باید دانشجویان چینی را وادار کرد که «دانش خود را کامل کنند و از آنچه یاد گرفته‌اند استفاده کنند.» اگر آموزش مدیریت و فرآیند بهسازی از شنیدن صرف (درس استاد) فراتر نرود استعدادها بکر شناخته نمی‌شوند. کیفیت آموزش مدیریت برحسب آنچه که دانشجویان در پایان آموزش خود می‌توانند انجام دهند، مشخص می‌گردد نه اینکه چقدر یاد گرفته‌اند، آنها مسئول

آموزش و ارزیابی خود هستند و باید استدلال سیستماتیک و تفکر جانبی خود را تقویت نمایند. این امر مستلزم فعالیتهای گروهی با معنی است تا درک آنها را زیاد کند نه اینکه صرفاً اطلاعات تکنیکی به آنها داده شود. ما معتقدیم که در حال حاضر بسیاری از دانشجویان مدیریت سازمانی می‌باید یادگیری عمیق‌تری داشته باشند. اینها باید تشویق شوند که ایده‌های خود را مفهومی و عقلانی کنند. هدف نهائی این است که این افراد دانش تکنیکی خود را از طریق کار مؤثر نشان دهند. پرورش مهارتهای استدلال و یادگیری مداوم باید جزئی از فرآیند آموزش دانشجویان مدیریت باشد تا بتوانند در محیط رقابت‌آمیز تجاری چین موفق شوند. استادان و دانشجویان مدیریت (سراسر دنیا) می‌توانند از روشهای جدیدی که در این مقاله توضیح داده شده، استفاده کنند تا هم یادگیری مؤثرتر و با مفهوم‌تر باشد و هم دانشجویان برای اعمال مدیریت آماده‌تر شوند.

منبع

JOURNAL OF MANAGEMENT DEVELOPMENT, VOL 15, NO 9.