

ÇİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ: GEÇMİŞTEN BUGÜNE BİR DEĞERLENDİRME

Tülin TUNÇ*

ÖZ

5000 yıllık uzun bir tarihi geçmişe sahip olan ve sosyal yaşamını geleneksel ve kültürel değerlerin domine ettiği Çin, özellikle 20. yüzyılın başlarından itibaren değişim yaşamaya başlamıştır. 1911'de imparatorluk döneminin sona ermesi, 1949'da Mao'nun Çin Halk Cumhuriyeti'ni ilan etmesi ve komünizmin etkisi, 1978'de Deng'in dışa açılım politikaları ve 1992'de serbest piyasa ekonomisine geçilmesi, çarpıcı değişimlere zemin hazırlamıştır. Özellikle 21. yüzyılın başlarından itibaren Çin, dünya ekonomisinde söz sahibi bir güç haline gelme durumundadır.

Dışa açılımla birlikte batı değerleri ve yönetim anlayışlarıyla tanışan Çin'de, iş yaşamı uygulamalarının ve örgüt kültürünün etkilenmesi kaçınılmaz görünmektedir. Bu çalışma, Çin'in yaklaşık 2000 yıllık tarihsel ve ekonomik geçmişinden bugüne, Çin ulusal kültürü, önde gelen kültürel sembol olan guanxi'si ve iş örgütlerinin karakteristiklerinin örgüt kültürü üzerindeki etkilerini ve bunun iş yaşamındaki yansımalarını dönemler itibarıyla ortaya koymaktadır.

Anahtar Kavramlar: Çin Örgüt Kültürü, Konfüçyüsçülük, Taoizm, Guanxi, Çin İş Kültürü.

CHINESE ORGANIZATIONAL CULTURE: AN EVALUATION FROM PAST TO PRESENT

ABSTRACT

China, with a long history of 5000 years and social life dominated by traditional and cultural values, has begun to experience changes from the beginning of the 20th century. The expiration of the empire in 1911, Mao's announcement of People's Republic of China and effects of communism in 1949; Deng's outward projected policies in 1978; and transition to free market economy in 1992 prepared the basis of striking changes. In historical perspective, especially from the beginning of the 21st century, China has become a leading power in the world economy.

In China which exposes to western values and management approaches through outward policies, it seems that changes in business practices and organizational culture are inevitable. This study reveals the effects of Chinese national culture, guanxi which has been a prominent cultural symbol, and the effects of organizational characteristics on organizational culture of China and their reflections on Chinese worklife in a perspective from now to nearly 2000 years of economical and historical background.

Keywords: Chinese Organizational Culture, Confucianism, Taoism, Guanxi, Chinese Business Culture.

*Dr., Çankaya Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, tunc.tulin@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-6067-9575>

Makalenin gönderilme tarihi: 7 Mart 2019

Kabul tarihi: 25 Ağustos 2019

GİRİŞ

Diğer ülkelerle kıyasla uzun ve zengin bir tarihi geçmişe sahip olan Çin, bu yönüyle benzersizdir (Ye, Hu ve Li, 2008, s.3) ve çok uzun bir süredir ortak bir kültürü paylaşmaktadır. 2014 rakamları ile nüfusu 1 milyar 349 milyonu aşan Çin'in yüzölçümü 9.561.000 km² olup, dünyanın 3. büyük coğrafyasına sahiptir. Başkenti Beijing olan ve Han, Moğol, Uygur, Kore, Kazak, Kırgız, Rus başta olmak üzere toplam 56 etnisiteyi içeren Çin'de, Mandarin, Kantonca, Min Hakko ve Türki diller konuşulmaktadır (Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu [DEİK], 2014, s.1). Asya kıtasında bulunan Çin, kuzeydoğusunda Kore Demokratik Halk Cumhuriyeti, güneydoğusunda Makao, güneyinde Laos, Birmanya, Vietnam, Hindistan, Bhutan, Nepal, batısında Pakistan, Afganistan, Tacikistan, Kırgızistan, Kazakistan, kuzeyinde Moğolistan Halk Cumhuriyeti ve Rusya Federasyonu ile komşudur. Doğusunda Doğu Çin Denizi ve güneydoğusunda Güney Çin Denizi uzanmaktadır (Eskişehir Ticaret Odası [ETO], t.y.). Ülke idari olarak 22 eyalet, 5 bölge, 4 belediye ve 2 özel bölgeye ayrılmıştır (DEİK, 2014, s.1).

20. yüzyılın başından itibaren Çin, politik, ekonomik ve sosyal açıdan hızlı bir değişim sürecine girdi (Sebenius ve Qian, 2008, s.1). Söz konusu değişim, etkilenen insan sayısı bakımından eşsizdir. Zira hızlı yaşanan bu değişimin, bir milyardan fazla insanın günlük yaşamını etkileyerek sürdüğü görülmektedir (Sun ve Ryder, 2016, s.1). Ekonomik, toplumsal ve kültürel anlamda manzarayı değiştiren bu hareketin başlangıcı, 1970'lerin sonunda Deng Xiaoping yönetimindeki reform ve açılım sürecidir (Herdin ve Aschauer, 2013, s.1). Bu değişimle birlikte Çin, dünyanın en hızlı büyüyen ekonomisi durumundadır. Bu bağlamda, Çin ile ticaret yapmanın önemi açık olmakla birlikte, batıdan farklı olan kültürü, iş uygulamalarında dikkate alınması gereken önemli bir konu haline geldi (Suhonen, 2013, s.1).

Çin yönetiminin ayırıcı özellikleri, mevcut kurumsal sistemden ziyade, Çin kültürüne dayanır (Child ve Warner, 2003, s.3). Karmaşık ve çok boyutlu doğası nedeniyle, Çin kültürünü ve yönetimini incelemek ilginç ve zordur (Y. Fan, 2000, s.3). Ancak 'guanxi' kavramı, Çin'de işlerin yürütülmesinde rol oynayan 'ilişkiler ve ağlar' olarak ön plana çıkmaktadır (Smith, 2012, s.4). Tarihsel bir arka plana sahip olan bu özel ilişkiler örüntüsü, Çin toplumunun benzersiz bir özelliği olarak bilinen bir tür sosyal ağ yaratır (Tsai, Wu ve Yeh, 2013, s.102).

Yabancı yazında, Çin kültürünü ve bunun yönetim ve iş hayatına yansımalarını konu edinen çok sayıda çalışma (Child ve Warner, 2003; Herdin ve Aschauer, 2013; Jiang, 2011; Kong, 2003; Kragh, 2012; Wong, 2001; Xiaoming ve Junchen, 2012; Y. Fan, 1995; Y. Fan, 2000; Zhuang, Xi ve Tsang, 2010) olmakla birlikte, yerli yazında sadece Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK), Eskişehir Ticaret Odası (ETO), İstanbul Sanayi Odası (İSO) gibi oda ve kurullar tarafından çıkartılan ve Çin'in bir ülke olarak tanıtımını amaçlayan

raporlara rastlanmıştır. Bu nedenle, Çin'in tarihsel ve ekonomik arka planında, Çin ulusal kültürü ve onun önde gelen sembolü olan guanxi'nin ve iş örgütlerinin karakteristiklerinin örgüt kültürü üzerindeki etkilerini ve bunun iş ilişkileri ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki yansımalarını ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmanın, yerli yazındaki söz konusu eksikliği gidermeye katkı sağlayacağı ve uygulamada Çinli firmalarla iş ilişkisi kuracak/kuran Türk işletmelerine de bilgi vereceği düşünülmektedir.

I. ÇİN'İN KISA GEÇMİŞİ

A. TARİHSEL ARKA PLAN

Kültürel liderliğini her alanda sürdüren Çin'in beş bin yıllık uzun bir tarihi geçmişi vardır. M.Ö. 221'de Qin ve Ch hanedanlığı ile başlayan imparatorluk dönemi, Manchu Hanedanlığı'nın sonuna kadar sürdü ve 1911'de sona erdi. 1911-1949 yılları arası, çeşitli güç çatışmalarının yaşandığı bir dönem oldu. 1949'da Mao Zetung Çin Halk Cumhuriyeti'ni ilan ederek yeni bir dönem başlattı. 1992 yılında ise, Çin Komünist Partisi 14.Ulusal Kongresi'nde 'sosyalist piyasa ekonomisi'ne geçilmesini kabul etti (Çakıroğlu, 2006, s.1).

B. EKONOMİK ARKA PLAN

1949 yılında kurulan yeni Çin, Sovyet tarzı yönetişimin uygulandığı sosyalist bir ülke konumundaydı. Çin Komünist Partisi iktidardaydı ve ekonomide, hükümetin merkezi planlama ve makro kontrol sistemi hakimdi (Sebenius ve Qian, 2008, s.6). Çin'deki ekonomik sıçrayışın temeli, Deng Xiaoping'in 1978'de yürürlüğe koyduğu 'açık kapı politikası' reformlarıdır (Child ve Warner, 2003, s.5). 1980'lerde kolektif maliyetli işletmelerin yükselişi ve 1990'larda özel sektöre ait işletmelerin hızla büyümesiyle belirginleşen endüstriyel sahipliğin evrimi, Çin ekonomisinde önemli bir değişiklik olarak ortaya çıktı. Bu bağlamda gelişen ve çeşitlenen özel firmalar, tüm endüstriyel üretimin devlete ait olduğu dönemlerde mevcut olmayan bir ulusal rekabetçi işgücü piyasası yarattı (Liang, Marier ve Cul, 2012, s.58). Bu geçiş döneminde, 'Çin özellikleriyle sosyalizm' ve Deng Xiaoping'in ünlü 'Fareyi yakaladığı müddetçe, kedinin beyaz ya da siyah olmasının bir önemi yok' felsefesiyle Çin, merkezi planlamaya dayanan ekonomisini serbest piyasa ekonomisine dönüştürmek için büyük bir sermaye yaklaşımını benimsedi (Sebenius ve Qian, 2008, s.8). Ayrıca Çin, giderek artan sayıdaki çok uluslu şirketlerin de ilgi odağı oldu (Russell, 2008, s.4).

II. ÇİN ULUSAL KÜLTÜRÜ

A. GENEL ÖZELLİKLER

Kültür; 'bir grup ya da kategorideki insanları diğerlerinden ayırt eden zihinsel programlama' olarak tanımlanmaktadır (Hofstede, 1980, s.25, 1982,

s.14). Çin ulusal kültürünün özellikleri genel olarak şöyle özetlenebilir (A. T. Lee, 2007, s.3-4):

- **Uyum Üzerinde Vurgu:** Bireyin uyumu elde edebilmek için, katı bir sosyal çerçeveyi ve toplumsal normları kabul etmek gibi takip etmesi gereken bazı kurallar vardır.
- **Yüz ile Değerlendirme:** Çin toplumunda yüzü korumak hassas bir konudur. Bu nedenle toplum içinde eleştiri yapmaktan kaçınmak önemlidir.
- **Öğrenmede Faydacılık:** Öğrenciler, iş bulma amacıyla girdikleri ulusal sınavda başarılı olabilmek için her türlü çabayı gösterirler. Ancak, ulusal sınavı geçtikten sonra, öğrenme konusunda çok hevesli olunmamaktadır.
- **İyi İlişkilerin Değerlemesi:** Çin toplumunda kişisel ağlar, sahip olunan yetkinlikten daha önemli görülür.

Çin ulusal kültürünü etkileyen bu geleneksel değerlerin ve kavramların yanı sıra, günümüzde genç neslin batılı düşünceye yakın olduğuna dair görüşler de bulunmaktadır. Bununla birlikte, Konfüçyüsçülük ve Taoizm'in hala Çin toplumunun değer ve davranışları için yol gösterici bir çerçeve sağladığı da bir gerçektir (Russell, 2008, s.22). Bu etkileri şöyle ifade etmek mümkündür:

1. Konfüçyüsçülük: İlk hanedanının kayıtları M.Ö. 2100 yıllarına dayanan ve zengin Çin tarihinde (Foster, 2015, s.12) baskın sistem olan Konfüçyüsçülük; pek çok insan ilişkisini, sosyal yapıları, erdemli davranışları ve iş etiğini yöneten bir doktrin olarak görülmektedir (Chien, 2002, s.3).

Konfüçyüsçülükte 'Wu-lun' denilen beş temel insan ilişkisi tanımlıdır. Bunlar; usta ve takipçi, baba ve oğul, karı ve koca, büyük ve küçük kardeşler ve arkadaş ve arkadaş arasındaki ilişkilerdir (Foster, 2015, s.12). Bu beş ilişkinin temeli; hiyerarşi, karşılıklı bağımlılık ve karşılıklıdır (Sebenius ve Qian, 2008, s.3). Konfüçyüsçülüğün ilkeleri şöyle ifade edilebilir:

- a. **Li:** Tüm ahlaki kuralları ve sosyal kurumları içeren 'li', ritüel, tören ya da mülk olarak tanımlanabilir (Child ve Warner, 2003, s.8).
- b. **Ren:** 'Ren', yumuşaklık, sevgi ve nezaket anlamına gelir (J. W. Fan, 2006, s.14).
- c. **Xinyong:** 'Xinyong'; kişisel güven, güvenin kullanımı ya da güvenin yararlılığını ifade eder (J. W. Fan, 2006, s.27).
- d. **Xiao:** Bu kavram, hiyerarşinin alt seviyelerindeki insanların daha üst seviyedekilere uyması ve onlara saygı duyması anlamına gelir (J. W. Fan, 2006, s.14).
- e. **Mianzi:** Çince 'mianzi' yüz demektir. 'Mianzi', bireyin kendisi hakkındaki düşüncelerini, başkalarıyla nasıl çalıştığını, başkalarının birey hakkındaki düşüncelerini ve bireyin sahip olduğu ilişkilerin tür ve seviyelerini içerir (J. W. Fan, 2006, s.22).

f. **Guanxi:** Sonraki bölümde ele alınacak olan ‘guanxi’nin dört boyutu olarak ifade edilen ve birbirini tamamlayarak hareket eden; yüz, karşılıklılık, empati ve kişisel güven, ‘guanxi’nin gelişmesini sağlar (J. W. Fan, 2006, s.21).

2. **Taoizm:** Konfüçyüs’ün çağdaşı olan Lao Tzu, Çin kültürünün en etkili felsefelerinden biri olan Taoizm’in kurucusudur (Chien, 2002, s.4). ‘Yin’ ve ‘Yang’ dengesi, Taoizm’in ayrılmaz parçasıdır (Durlabhji, 2004, s.401).

Geleneksel olarak Yin; dünya, dişilik, ay, tamamlama, soğukluk ve karanlıkla; Yang ise; cennet, erillik, güneş, yaratma, ısı ve ışık ile karakterizedir. Uyuma, Yin ve Yang dengesi ile ulaşılır (Tidström ve Mattsson, 2009, s.3). Çalışma yaşamında ise Yang; iş örgütünün aktif, yaratıcı ve işlevsel parçası iken, Yin; alıcı, yapısal kısımdır (Durlabhji, 2004, s.401).

B. KÜLTÜR BOYUTLARI

Hofstede’nin (1982, s.37), ‘kolektivizm/bireycilik’, ‘erillik/dişillik’, ‘güç mesafesi’ ve ‘belirsizlikten kaçınma’ olarak ifade ettiği ve popülerlik kazandırdığı dört kültürel boyuta, 2000’li yıllarda Bulgar akademisyen Michael Minkov ile yaptıkları bir çalışmada ortaya konan iki boyut daha eklendi. Bu altı boyut şöyledir:

1. **Güç Mesafesi:** Güç mesafesi, belli bir toplumda güç dağılımının eşit olmamasının tolere edilme derecesi ile ilgilidir. Bir diğer deyişle, gücün eşitsiz bir şekilde dağıtıldığı bir toplumda, bu durumun daha az güçlü üyeler tarafından kabullenilme derecesini ifade eder (Hofstede, 2011, s.9). Çin, güç mesafesi yüksek bir toplumdur (Shi ve Wang, 2011, s.13).

2. **Bireycilik ve Kolektivizm:** Bu boyut, kişilerin gruplara ne derece entegre olduklarını ifade eder. Bireyci toplumlarda herkesin kendisine ve yakın ailesine bakması beklenir ve kişiler arasındaki bağlar gevşektir. Kolektivizmde ise tam tersine, kişiler doğdukları andan itibaren geniş aileler gibi güçlü ve uyumlu gruplara entegre olurlar (Hofstede, 2011, s.11). Çin’de güçlü bir kolektivizm vardır (Boontanapibul, 2010, s.171). Ancak Çin kolektivizmi, daha ziyade grup içi kolektivizm ya da aile kolektivizmi olarak görülür (Russell, 2008, s.22).

3. **Erillik ve Dişillik:** Kültürün bu boyutu, toplumda duygusal rollerin kadın ve erkek cinsiyetleri arasında bölünmesiyle ilgilidir. Bu bağlamda, ‘iddialı’ grup eril, ‘mütevazı, bakım’ grubu ise dişil olarak adlandırılır (G. Hofstede, G. J. Hofstede ve Minkov, 2010, s.185). Çin kültürü dişilden ziyade erildir (Boontanapibul, 2010, s.171).

4. **Belirsizlikten Kaçınma:** Belirsizlikten kaçınma, bir toplumun, bilinmeyen bir gelecek karşısında gösterdiği stres tepkisi ile ilgilidir (Hofstede, 2011, s.11). Çin kültüründe belirsizlikten kaçınma boyutuna ilişkin yazında,

birbirinden farklı sonuçlara ulaşan çelişkili çalışmalar bulunmaktadır. Hofstede ve arkadaşları (2010, s.194) Çin kültürünün belirsizlikten kaçınma puanının düşük, tersine Fernandez, Carlson, Stepina ve Nicholson (1997, s.7) ve Abubaker (2008, s.105), yüksek olduğunu belirlemişlerdir. Bu farklı sonuçların, araştırmaların farklı örneklerde uygulanmış olmasından kaynaklanabileceği düşünülebilir.

5. Uzun Dönemli ve Kısa Dönemli Yönelim: Bu boyut, insanların faaliyetlerine odaklanmada geçmiş, şimdi ya da gelecek perspektiflerinden hangisini seçtikleriyle ilgilidir. Boyutun ‘uzun dönem’ kutbunda, azim, tutumluluk, ilişkilerin statüye göre sıralanması ve utanma duygusu; karşıt değerleri yansıtan ‘kısa dönem’ kutbunda ise; karşılıklı sosyal yükümlülükler, geleneklere saygı, yüzü korumak, kişisel kararlılık ve istikrar vardır (Hofstede, 2011, s.13). Çin kültürü uzun-dönemli yönelime sahiptir (Boontanapibul, 2010, s.171).

6. Hoşgörü ve Kısıtlama: Bu boyut, yaşamdan zevk almaya ilişkin temel insani arzuların kontrolü ile ilgilidir. Hoşgörü, bir toplum için yaşamdan zevk alma ve eğlenmeyle ilgili temel ve doğal insan arzularının nispeten özgür bir şekilde yaşanmasını sağlar (Hofstede, 2011, s.15). Çin’in hoşgörü puanı düşüktür (Agodzo, 2014, s.6).

C. GUANXI VE İŞ YAŞAMINA YANSIMALARI

1. Genel Olarak Guanxi

‘Guanxi’, Japonya ve Kore’de de bilinen bir kelime olup, ‘guan’, bir grubun üyelerinin birbirlerine yakınlaşması için bir kapı; ‘xi’, birleşik bir zincir haline gelme anlamındadır (Ai, 2006, s.105). İçinde bulunulan grubun üyeleriyle kimlikleri ve statüleri paylaşarak kurulan ilişkiler, gerçek bağlantılar ve sıkı temas, doğrudan kişiler arası etkileşim ile birbirine yaklaşma öğelerine dayanan guanxi (Lin, 2011, s.441); kişisel ihtiyaçları ve istekleri elde edebilmek, ağlar arasında karşılıklılık kurmak ve aynı zamanda sorumluluklar oluşturmak amacıyla, birbirlerine iyilik yapma yoluyla bireyler arasında geliştirilen ilişkiler şeklinde tanımlanabilir (J. W. Fan, 2006, s.13). Çin’deki guanxi, kökenini Konfüçyüs mirasından almaktadır (Zhuang vd., 2010, s.138).

Dört tür ilişki vardır. Birincisi, erkek-kadın, anne-babalar, erkek-kız kardeşler, teyzeler-amcalar, büyükanne-büyükbabalar, kuzenler vb. arasındaki kan ilişkileri ya da aile ilişkileridir. Kişinin değiştiremeyeceği bu ilişkiler ya da ağlar, doğumda oluşur. İkincisi, çocukluk oyun arkadaşlarını, sınıf arkadaşlarını ve meslektaşları içeren sosyal ilişkilerdir. Birey, yaşamı boyunca ilişki kurabileceği birçok insanla karşılaşır ve bu insanlarla belli bir dereceye kadar da etkileşime girmesi gerekir. Üçüncüsü, yabancı ilişki ya da potansiyel ilişkidir. Bu durumda yabancılar birey ile hiçbir şekilde ilgili olmadıklarından, ilişki kurmayı isteyip istemediğine kendisi karar verecek olan bireyin tam bir kontrolü vardır. Aile ilişkisi ve bazı sosyal ilişkiler kaçınılmaz olduğundan, kurulması

için ayrıca çaba harcanması gerekmez. Ancak birey yabancılarla ilişki kurmak isterse, bunu geliştirmesi ve koruması gerekir (Wei ve Youmin, 2001, s.298). Dolayısıyla denebilir ki, ilişkiler ve bağlantılar şeklinde tercüme edilebilen guanxi, sosyal bir boyut, bir insan faktörüdür ve formal kanallardan olması gerekmez (Ai, 2006, s.105).

Guanxi ile ilgili anlaşılması gereken nokta, çoğu zaman belirli bir ihtiyaç ya da kullanım olmaksızın da ortaya çıkan bu ilişkilerin zamanla geliştiği ve beslendiğidir. Her iki tarafın da gelişmekte olan ilişkinin bir parçası olarak kişisel sorumluluk taşıdıklarının kabulü ile guanxi zamanla yerleştirilmektedir. Bu bağlamda, guanxi'nin karşılıklılığının ahlaki kodunun anlamı, birinin guanxi'sini kullanan bir bireyin, o kişiye yardımcı olmak için ileride belirtilmemiş bir tarihte çağrılabilmesidir (Smith, 2012, s.11). Buna göre, insanları borçlu tutmak, ilişkiyi sürdürmenin bir yoludur. Geri ödeme süresini uzatmak ya da geri dönüşü ertelemek, guanxi'ye devam etme isteğinin bir göstergesidir (J. W. Fan, 2006, s.13).

2. İş Yaşamında Guanxi

Çin kültüründe tüm ilişkilerin anası olan guanxi (Jones ve Law, 2009, s.316), Çin'in ticari işleri yürütmede ve işe alım uygulamalarında hala rol oynayan kişisel ilişki ağlarının kapsamlı bir sistemidir ve sosyo-ekonomik yörüngeyi daha iyi analiz etmeye yardımcı olur (Weingardt, 2016, s.5). Çin'de bireyin sayısız guanxi'sinden oluşan ağ, kişisel, sosyal ve ekonomik hareketlilik için bir çerçeve sunar. Bu çerçeve, bireyin etkileşimde bulunmak için ilgi duyduğu ve çeşitli derecelerde 'karşılıklılık' mantığına sahip diğer bireylerin bir sıralamasını içerir. Zira kurallar, sadece onları bilen ve ahlaki olarak uyma zorunluluğu bulunan bir insan ağında uygulanabilir. Böyle bir bağlamda, yükümlülüklerini yerine getirmeyenler cezalandırılır. Dolayısıyla, Çinlilerin aynı kuralları paylaşan insan ağında iş yapmayı tercih etmeleri şaşırtıcı değildir (Chung ve Hamilton, 2001, s.2).

Guanxi, Çin iş bağlamında çeşitli düzeylerde bulunan güvenin işleyiş şeklini de etkiler (Huang, Chung, Tung ve Lo, 2013, s.336). Zira, kolektivist bir yapıda grup içi ve grup dışı güven tamamen farklıdır. Aile üyeleri, akrabalar ve samimi arkadaşlar arasındaki guanxi güçlü, normal arkadaşlar, komşular, meslektaşlar, sınıf arkadaşları vb. arasındaki guanxi orta, sadece tanıdıklar ve yabancılar arasındaki guanxi ise zayıf bağlara sahiptir (Gong ve Suzuki, 2013, s.377).

Guanxi, hem iç hem de dış paydaşlarla uzun vadeli bir sosyal yatırım biçimi olarak görülür (Sebenius ve Qian, 2008, s.2). Dolayısıyla, Çinlilerle başarılı bir şekilde ilişki kurmayı amaçlayan yabancıların, guanxi'yi iyi anlamaları gerekir (Lo, 2012, s.216). Zira, Çin iş ortamında ilişkiler ve bağlantılar son derece hakim durumdadır. Çin'de iş yapmak isteyen yabancılar için guanxi eksikliği, pazara giriş için önemli bir engeldir (Smith, 2012, s.11).

Bu nedenle batılıların, Çinli ortaklarla iyi ilişkiler kurmaları ve bir *yabancıdan, içeriden birine* dönüşebilmeleri için, öncelikle bir *guanxi* bulmaları ve bunu zamanla geliştirmeleri gerekir. Ayrıca, reform kaçınılmaz olarak fırsatçı davranışlara ve dolayısıyla işlem maliyetlerinde artışa neden olduğundan, böyle bir ortamda tutunmaya çalışan (J. W. Fan, 2006, s.15) Çinli firmalar açısından *guanxi*, yabancı firmalarla iş yapmanın belirsizliğini azaltmaya da yardımcı olur. Çünkü *guanxi*, her iki tarafın da fırsatçı davranışlar içine girmelerini engelleyecek informal ilişkilerin kurulmasını sağlar (Huang vd., 2013, s.334).

J. W. Fan'ın (2006, s.41) yazını gözden geçirdiği çalışmasında, *guanxi* oluşturmak isteyen yabancılar için dört yaklaşım önerilmektedir. Bunlar; arabulucu, sosyal etkileşim, kişisel katılım ve iyilik yapmak şeklindedir. Buna göre Çin'de yabancı bir yatırımcı, hükümetle veya iş örgütleriyle iletişim kurabilmek için başlangıçta 'arabulucuları' kullanmalıdır. Bu şekilde ilk teması gerçekleştirdikten sonra, hediye verme veya akşam yemeği gibi 'sosyal etkileşim' yolları ile *guanxi* inşa etmelidir. Bunun yanı sıra, *guanxi*'nin kalitesini arttırmak için bireyin kişisel ilişkilendirme ve güven inşa etme gibi 'kişisel katılım' yollarıyla 'iyi niyetleri'ni ifade etmesi, bir yabancıdan bir aile üyesine ya da yakın bir arkadaşına aşamalı dönüşümü için temel oluşturur. Yabancı yatırımcı ayrıca, kurduğu *guanxi*'yi daha üretken ve uzun ömürlü hale getirmek için iyilikler yaparak beslemelidir.

Öte yandan, Çin iş yaşamında *guanxi*'nin geleceği konusunda iki okul olduğu görülmektedir. Bunlardan biri, Çin'in ekonomik refahının artışı ve batılı tarzda hukukun üstünlüğünün kabulü ile *guanxi*'nin etkisinin azalacağına inanmaktadır. Diğeri ise, ekonomik büyümeye ve hukukun üstünlüğünün kabulüne rağmen *guanxi*'nin yaşamsal bir rol oynamaya devam edeceğini ileri sürmektedir (Gelek ve David, 2013, s.291). Buna paralel bir şekilde, Çin'in dışa açılım ve reform politikaları dolayısıyla kurumsal yönetim kısıtları ve iş dünyasındaki kültürel ve geleneksel davranışlar arasında çelişki olduğu (Jones ve Law, 2009, s.320) ve *guanxi*'nin eski önemini yitirdiği de (F. Yang, 2011, s.163) yazında tartışılmaktadır.

Diğer argüman, Çin'in kapitalizme açılan ekonomisinin yaşadığı büyük değişime bağlı olarak, *guanxi*'nin zaman içerisinde değişmiş olmasıdır. Bu tartışma, geleneksel normlardan ziyade, kar odaklı ve rekabetçi batı teorisine dayanan kapitalist kaymaya odaklanmaktadır. Bu bağlamda Çin'in, serbest piyasa politikasına devam ettiği sürece, baskın pazar güçlerinin uyumunu sağlayabilmek için iş ilişkisi kurma uygulamalarını bir dereceye kadar değiştireceği düşünülebilir (Weingardt, 2016, s.19).

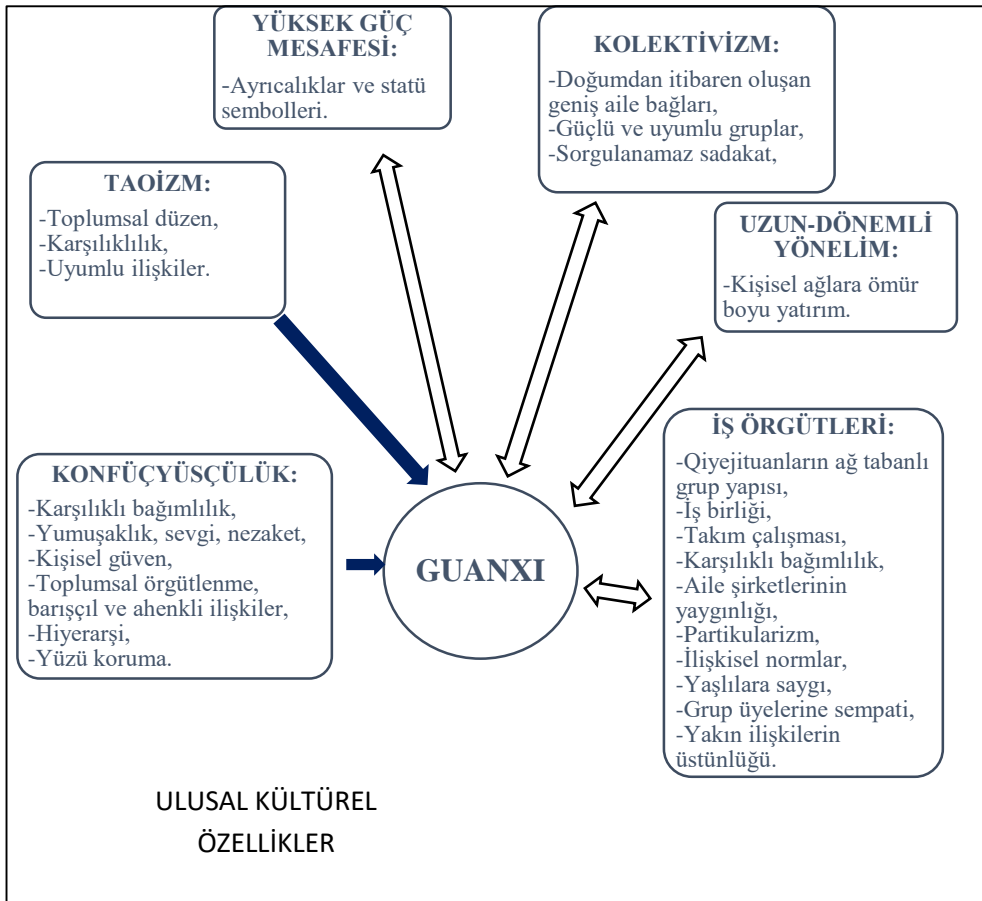
Daha olumsuz bir başka argüman ise, batılı analizlerin *guanxi*'nin bir yolsuzluk türü olduğuna ve bu nedenle mücadele edilmesi gerektiğine yönelik ifadesidir. Oysa Çin'de *guanxi* bağlamında birlikte iş yapan ve birbirlerini destekleyen iş adamlarının zihniyeti, düzenli ve gönüllü olarak gerçekleştirilmesi

öngörülen iyiliklerin değiş-tokuşuna dayanmaktadır. Bu durum Çin kültürünün bir karakteristiği olarak yasal kabul edildiğinden rüşvet sayılmaz (Jones ve Law, 2009, s.318).

Denebilir ki, günümüz modern Çin iş örgütlerinde, hem bilgi yaratma desteği olarak ortaya çıkan ve performansı arttıran guanxi'ye hem de kurumsal iletişime ihtiyaç vardır (Jones ve Law, 2009, s.320). Bu nedenle, Çin'de iş yapmak isteyen çok uluslu şirketler guanxi ağları oluşturup korumaya çaba göstermelidir (F. Yang, 2011, s.163).

Görülmektedir ki, geleneksel Çin felsefesinden ve değerlerinden köken alan, ancak zaman içinde ekonomik ve toplumsal şartlara uyum sağlamak için değişen guanxi, bugün de iş yaşamının içindedir. Bu etkileşim, Şekil 1 de gösterilmektedir.

Şekil 1: Guanxi'nin Çin Ulusal Kültürü ve İş Örgütleri ile Etkileşimi.



Şekil 1’de görüldüğü gibi, bireyden ziyade toplumsal uyumu, karşılıklı bağımlılığı ve güveni, yardımseverlik, sevgi, nezaket gibi olumlu duyguları, yüzü korumayı, düzeni sağlamak için ilişkilerde hiyerarşiyi, aile temelli kolektivizmi ve iyi ilişkileri temel alan Konfüçyüsçülük ve Taoizm bağlamında Çin ulusal kültürel özelliklerinin, Çin guanxi’sini ortaya çıkardığı ve etkilediği düşünülebilir. Bununla birlikte, guanxi’nin de Çin ulusal kültüründe, hiyerarşik farklılıklar bağlamında bireysel ayrıcalıklar ve statü sembollerini vurgulayan ‘yüksek güç mesafesi’ni, kişisel ağlara ömür boyu yatırımı temel alan ‘uzun-dönemli yönelim’i, bireyin doğumundan itibaren oluşan geniş ve güçlü aile bağları, uyumlu gruplar, bu gruplara koşulsuz sadakat ve uyum ile karakterize ‘kolektivizm’i etkilediği ifade edilebilir. Ayrıca, Çin qiyejituan’larının ağ tabanlı grup şeklindeki yapısının, bu yapılar içinde iş birliği, etkin takım çalışması için karşılıklılık gereği, aile şirketlerinin yaygınlığı, partikularizm, ilişkisel ve davranışsal normlar, hiyerarşinin korunması, yaşlılara saygı, grup üyelerine sempati, yakın ilişkilerin önemi gibi özelliklerinin temelinde de ‘guanxi’nin bulunduğu görülebilir.

III. ÇİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

‘Ortak varsayımlar ve iç entegrasyon paterni’ olarak tanımlanan (Xiaoming ve Junchen, 2012, s.29) örgüt kültürü, bir iş örgütünün yüksek performansa, canlılığa, uyuma ve verimliliğe ulaşmasında etkin rol oynayan önemli bir ‘maddi olmayan’ parçasıdır.

Çin örgüt kültürünün, ülkeye özgü şekilde genel olarak Konfüçyüsçü sosyal normlardan etkilendiği ifade edilmektedir. Bu nedenle, gelişmekte olan diğer ülkeler gibi bir sanayileşme süreci yaşamakla birlikte Çin, hem toplumsal ilişkileri hem de iş örgütlerinin yapılarını etkileyen sanayi öncesi normları da korumaktadır (Kragh, 2012, s.2354).

A. ÇİN İŞ ÖRGÜTLERİNİN KARAKTERİSTİKLERİ

1. Qiyejituan

Güney Kore’de, bir ailenin ortak idari ve mali kontrolü altında formal olarak bağımsız şirketlerin bir araya geldiği işletme gruplarına ‘chaebol’; Japonya’da, iş gruplarına uzun süreler boyunca belirli bağlarla bağlı şirket kümelerine ‘keiretsu’; Tayvan’da aile merkezli topluluklara ‘jituanqiye’; Hindistan’da genellikle bir aileye ait, çok çeşitli sektörlerde halka açık şekilde faaliyet gösteren şirketlere ‘ticaret evleri’ adı verilmektedir. Diğer ülkelerde olduğu gibi, Çin iş gruplarının da bir ismi vardır (Hipsher, Hansanti ve Pomsuwan, 2007, s.72-73). Çin’de hem çok uluslu şirketlerle hem de yerel rakipleriyle rekabet eden şirket ağları ‘qiyejituan’ olarak adlandırılır (Ma ve Lu, 2005, s.1). Çin Ulusal İstatistik Bürosu (NSBC) iş grubunu; ‘bir ana şirkete kısmen ya da tamamen sahip olunan ve o ana şirkete bağlı, yasal olarak bağımsız

şirketlerden oluşan kuruluşlar topluluğu' olarak tanımlamaktadır (K. Lee ve Kang, 2008, s.3).

1978'de Çin'in kademeli olarak dışa açılmasıyla ülkenin siyasi otoriteleri, sonraları bu iş gruplarının kurulması ile sonuçlanacak şekilde, Çin devlet teşebbüsleri arasında bağlantılar kurdu. Dolayısıyla qiyejituan'lar, 1980'lerde idari bürolar tarafından ve bu bürolar çevresinde kurulmuş, hükümetin kontrolü altında, ilişkisiz, çeşitlendirilmiş firmalar ağı olarak ortaya çıkmaya başladı. 1987'de Çin'de mali yerelleşme sonrası, bu iş gruplarının kontrol ve karar alma yetkileri yerel otoriteye devredildi. Böyle bir gelişme, Japon keiretsu'larının ve Güney Kore chaebol'lerinin başarılı sonuçlar almaları ile teşvik edildi (Meuer ve Krug, 2011, s.152-153).

Ağ tabanlı grup yapısına sahip qiyejituan'larda (Ma ve Lu, 2005, s.1), ana şirketin 50 milyon yuan'ın üzerinde kayıtlı sermayeye ve en az beş bağlı şirkete sahip olması gereklidir (K. Lee ve Kang, 2008, s.3). Çeşitli sektörlerde ve alanlarda faaliyet gösteren ve devlet desteği alan qiyejituan'lar, özellikle bağlı şirketlerine finansman sağlamak amacıyla, Japon keiretsu'larındaki ana bankalarla aynı işleve sahip olan kendi finansal şirketlerini oluştururlar (Ma ve Lu, 2005).

Güney Kore chaebol'leri ve Japon keiretsu'ları ile benzer şekilde Çin qiyejituan'ları da çok uluslu şirketlerle hem rekabet ederek hem de onlara karşı birleşerek, ekonomik bağlamı etkilerler. Öte yandan, chaebol'ler ve keiretsu'lar özel sektöre aitken, qiyejituan'lar 'devlete ait' ve 'devlete ait olmayan' şeklinde bir sınıflandırmaya sahiptirler. Ayrıca, qiyejituan'lar, diğer Asya iş gruplarına göre daha odaklanmışlardır ve daha az çeşitlendirilmişlerdir (Hipsher vd., 2007, s.72-73).

2. İş Örgütlerinin ve İş Kültürünün Genel Özellikleri

Çin iş örgütlerinin genel özelliklerini şöyle ifade etmek mümkündür:

- **İş Birliği ve Rekabet:** Çalışanlar arasında iş birliği, Çin'de iş örgütlerinin büyümesi ve gelişmesi için gerekli olmakla beraber, rekabet de kişisel ve mesleki gelişim için çaba sarf etmeye teşvik eden itici bir güç olarak görülür. Ayrıca, modern iş örgütlerinde takım çalışması yapma zorunluluğu, çalışanların eş zamanlı olarak hem iş birliği yapmalarını hem de rekabet etmelerini gerektirmektedir. Zira bu takımlarda, işin etkin bir şekilde tamamlanması takım üyelerinin birbirlerine bağımlı şekilde çalışmalarını gerektirdiğinden iş birliği zorunludur. Bununla birlikte, bireysel düzeyde sürekli olarak diğerlerinden daha iyi performans gösterme ve bu performansı iyileştirme ihtiyacı da devam etmektedir (X.P. Chen, Xie ve Chang, 2011, s.353).

- **İletişim:** Çinliler her şeyi önceden aralarında tartışır ve toplantıyı da önceden tartışarak ulaştıkları ortak kararı açıklamak için bir 'tören' olarak görürler (Hofmann, 1999, s.4).
- **Kendine Yönelim:** Çin iş örgütlerinde örgütsel peyzajı şekillendiren bir başka varsayım, insanın yaptığı her şeyin nihayetinde kendi çıkarına hizmet etmesi ile ilgilidir. Komünist rejim sadece kendini düşünmemek olarak ifade edilebilecek 'diğergamlığı' örgütlemekle birlikte, elli yıllık bir çabanın sonunda, amaçlanan sonucun neredeyse tam tersine ulaşıldı. Çalışma sınıfları, kampanyalar ve uyumsuzluğu reddeden modeller gibi politik stratejilere rağmen, Çin iş örgütlerinde yine de 'benmerkezcilik' ortaya çıktı (Kong, 2003, s.94).
- **Aile Şirketleri:** Çin toplumunda oldukça yaygın olan aile şirketlerinin önemli rolleri vardır. Bu nedenle aile şirketlerinde aile ve iş ilişkilerinin yönetimi, iktidarın bölünmesi ve sorumluluk dağılımı, önemli konulardır (Tsai vd., 2013, s.103).
- **Esnek Çalışma:** Esnek çalışmanın özellikle, bir dizi çekirdek saat içinde, işin başlangıç ve bitiş zamanlarının değişebildiği bilgi teknolojisi şirketlerinde daha yaygın olması söz konusudur. Bu şirketlerin bazılarında, evden çalışma uygulaması da mevcuttur (Russell, 2008, s.23).
- **Karar Verme:** Çin'de ister şehirde ister kırsal kesimde olsun, özel şirket çalışanları karar verme sürecine katılmazlar (Child ve Warner, 2003, s.17).
- **Zaman Kavramı:** Çin'de son derece değerli olarak kabul edilen zamanın, işin etkin şekilde devam edebilmesi için kesin olarak organize edilmesi gerekir. Zamanda söz konusu olabilecek bir gecikme, yöneticinin tüm programını bozabilir (Hofmann, 1999, s.6).
- **Otorite:** Çinliler otoriteye son derece saygı duyarlar ve sorgulamaksızın güvenme eğilimindedirler (Yau, 1988, s.49). Bu nedenle örgütler oldukça merkezidir (Child ve Warner, 2003, s.19).
- **Statü:** Çin'de, şehirde konuşlanmış tipik bir şirkette çalışanlar iki gruba ayrılırlar. Yerel halktan olan ve dışarıdan işe alınan üniversite mezunu çalışanlar ilk grupta yer alırlar. Bunlar şirkette genellikle daha uzun süre kalırlar, yüksek ücret ve faydalardan yararlanırlar ve daha iyi pozisyonlarda görev yaparlar. İkinci grup ise, kırsal bölgelerden gelen ve çok daha marjinal bir konumda bulunan göçmenlerden oluşur (Child ve Warner, 2003, s.17).
- **Cinsiyet:** Çin'de uygulanan tek çocuk politikası, gençlerin ve özellikle kadınların maddi ve sosyal açılardan daha bağımsız olmalarına zemin

hazırlamaktadır. Dolayısıyla, Çin iş örgütlerinde kadınların işyerindeki rolünün artarak, kadınların erkeklerden daha düşük olarak görüldüğü Konfüçyüs değerleriyle çelişir duruma geldiğini söylemek mümkündür (Russell, 2008, s.22-23).

- **Değişim:** Özellikle kıyı bölgelerinde ve şehirlerde yaşayan genç nesil, tüketim, internet ve yabancı şirketlerle iletişim gibi yeni ve ekonomik güçlere daha fazla maruz kalmaktadır. Bu durum, genç nesli Çin kültürel normlarından sapmaya ve bazı temel değerleri sorgulamaya teşvik etmektedir (Child ve Warner, 2003, s.18).
- **Evrenselciğe Karşı Partikularizm:** Evrenselcilik; belirli bilgilerin, dünya görüşlerinin ve değerlerin evrensel olarak uygulanmasına olan inançtır (Dunhua, 2009, s.116). Kalp ve insan dostluğunun mantığına dayanan partikularizm ise (Hofmann, 1999, s.12), her 'özel' durumun bağlamına ve karakteristiklerine odaklanır (Young, 2013, s.2). Çin iş örgütlerinde ilişkiler (guanxi), evrenselcilikle çelişecek şekilde, ticari işlemler için pratik bir öneme sahiptir (Child ve Warner, 2003, s.20).

Öte yandan, Çin iş örgütlerinin karakteristiklerine paralel şekilde, çalışma yaşamında geçerli olan iş kültürünün özelliklerini şöyle özetlemek mümkündür:

- Çin iş örgütlerinin yüksek güç mesafesi ile karakterize olması nedeniyle, ilişkisel normlar son derece önemlidir. Böylesi bir bağlamda, daha yüksek statülü çalışanların, daha düşük statüde çalışanlardan farklı şekillerde davranmaları beklenir (Farh, Tsu, Xin ve Cheng 1998, s.472). Bu hiyerarşi anlayışı, iş örgütlerinde liderlik statüsünün daha kolay kabul edilmesine neden olur (Child ve Warner, 2003, s.18).
- Çin'de yaşlılara yüksek düzeyde saygı gösterilir (Farh vd., 1998, s.475). Çinli olmayanlar, modern teknolojik bilgidен yoksun yaşlı üst düzey yöneticiler ya da görevlilerle görüşürken, yüzlerini kaybetmelerine neden olmamak için dikkat göstermelidirler (Child ve Warner, 2003, s.11). Öte yandan çalışanlar, yaş ile hiyerarşik düzey arasındaki uyumsuzluğa duyarlıdır. Daha genç bir süpervizörün, kendinden daha yaşlı bir asta olumlu davranışları, yaşından dolayı daha üst bir pozisyonu hak ettiğini düşünen astın olumsuz ya da ambivalan davranışları ile karşılaşabilir (Farh vd., 1998, s.475).
- Çin iş örgütlerinde üstlerin astlardan daha iyi eğitilmiş olmalarının beklenmesi de yüksek güç mesafesinin bir başka görünümü olarak düşünülebilir. Daha iyi eğitilmiş bir ast, üstün kendisini tehdit altında hissetmesine neden olabilir. Üstün daha iyi eğitilmiş olması astın üstü kabulünü, güvenmesini ve işine adanmasını kolaylaştırır (Farh vd., 1998, s.475).

- Uzun dönemli yönelimin bir sonucu olarak Çinliler, şirketin pazar pozisyonuna, bu yıl yerine bundan on yıl sonraki kara ve kişisel ağlara ömür boyu yatırım yapmaya odaklanırlar (Suhonen, 2013, s.18).
- Kolektivizmin bir sonucu olarak, Çin iş örgütlerinde liderin başarılı yönetimi, çalışma grupları oluşturmasını gerektirir (Techo, 2009, s.3).
- Kolektivist Çinliler ilişkileri, sıcak dostluk olarak gördükleri ‘yakın ilişkiler’ ve kişisel olmayan ‘mesafeli ilişkiler’ olmak üzere iki kategoride görürler. Arkadaşlar ‘yakın ilişkiler’ kategorisinde olma ayrıcalığına sahipken, dışarıdakiler ya da yabancılar, farklı bir etik standartlar kümesinin uygulandığı ‘mesafeli ilişkiler’ kategorisinde görülür. Yabancılarla yapılan iş müzakerelerinde Çinli müzakereciler, Çin’e sempati duyan kişileri tanımaya, onlarla arkadaşlık kurup bilgi paylaşmaya çalışırlar (Sebenius ve Qian, 2008, s.3).
- Çinlilerin, ahlaki davranış ve düzen ile sonuçlanacağı inancıyla iş grubunun uyumuna önem vermeleri ve grup üyelerine daha fazla sempati göstermeleri (Ai, 2006, s.107), kolektivizmin bir başka yansıması olarak kabul edilebilir.
- Eril kültürün bir özelliği olan başarıya yönelim nedeniyle, Çinliler çalışmalarına çok dikkat ederler (Techo, 2009, s.4). Çin halkının bu olağanüstü başarı yönelimi dolayısıyla maddi zenginlik önemlidir ve statü kaynağı olarak görülür (G. M. Chen ve Starosta, 1997, s.6). Böyle bir kültürde yöneticiler, içsel motivasyon stratejileri yerine dışsal motivasyon stratejilerini kullanmayı tercih ederler (Techo, 2009, s.4).
- Günümüzde Çinli müzakereciler, uluslararası uygulamaları öğrenmek ve sınır ötesi anlaşmalar yapmak yoluyla becerilerini geliştirme fırsatlarına sıkça maruz kalmaktadırlar (Sebenius ve Qian, 2008, s.6).
- Guanxi Çin kültüründe çok önemli olmakla beraber, hızlı zenginlik arayışı, etik davranışın ve gelecek yönelimi ihtiyacının ötesine geçmeye başladı. Bu bağlamda iş kararları iş etiği konusundaki kaygılara değil, yasal uygunluğa dayanır (Techo, 2009, s.4).
- Bir Konfüçyan erdem olan ‘sabır’ ve temel Taoizm kavramı olarak ‘uyumlu ilişkiler’, Çin iş müzakerelerinde hayatta kalma içgüdüsel yönelimi olarak ortaya çıkar (Sebenius ve Qian, 2008, s.2).
- Çin’de Konfüçyüs değerlerinin temel olarak desteklememesine rağmen, girişimcilik tamamen ilgisiz ya da faydasız olarak görülmez (Y. Fan, 1995, s.7). Reform politikalarının bir sonucu olarak Çinli girişimciler çeşitlilik göstermeye başladılar (Child ve Warner, 2003, s.13).

- Çinli iş adamlarıyla iş toplantısı yapacak olan yabancıların toplantıya zamanında gitmeleri, hiyerarşik pozisyonu en üst olandan başlayarak tanıtılmaları, resmi kıyafet giymeleri, hediye götürmeleri ve ambalajlarının kırmızı ya da altın renkli olmasına dikkat etmeleri ve kartvizitlerin Çince yazılmış olması önemlidir (İSO, 2010, s.40).
- Sözel olmayan iletişim bağlamında göz teması kurmak, Çin'de batıdakinden farklı anlam taşır. Çin'de otorite figürüyle doğrudan göz teması kurmak birçok durumda saygısızlık olarak kabul edildiğinden, genellikle kaçınılır (Foster, 2015, s.15-16).
- Çinliler doğrudan 'hayır' demeyi tercih etmediklerinden, iş toplantılarında 'hayır' yerine, 'belki', 'emin değilim', 'düşüneceğim' gibi cevaplar verirler (Çakıroğlu, 2006, s.5).
- Çin iş örgütlerinde, bir takımın üst düzey üyelerine tüm grubun önünde, resmi unvanları olmadan adlarıyla hitap etmek kabalık olarak kabul edilir (Sebenius ve Qian, 2008, s.4).
- Çin şirketleriyle iş yapmada zaman baskısı yoktur; geniş zaman bağlamında düşünülür ve eylemde bulunulur (İSO, 2010, s.41).
- İş anlaşmazlıklarında Çinliler, dava açmadan önce istişare ve arabuluculukla çözüm bulmayı denerler (Sebenius ve Qian, 2008, s.6).
- Çinli iş adamlarının yabancılarla toplantılarında tercüman kullanmalarının dil farklılığını ortadan kaldırma amacı yanı sıra bir diğer nedeni, düşünmek ve karar vermek için zaman kazanmaktır (İSO, 2010, s.42).

3. Kültürel Değerler Bağlamında İnsan Kaynakları Yönetimi

Çin'de reform öncesi 'demir pirinç kasesi' döneminde iş görenlerin kariyer hareketliliği son derece sınırlı olduğundan, kadro sistemi içinde performans değerlendirmesi erdem (de), yetenek (neng) ve çaba (qing) dahil bireysel özellikler temelinde yapılmaktaydı. Gerçek performans (ji) ise değerlendirmede sonlarda gelmekteydi (Liang vd., 2012, s.64). 1980'lerin ortalarına kadar planlı ekonomi bağlamındaki idari düzenlerde personel yönetimi kapsamında sadece personel özlük dosyalarının düzenlenmesi, performans değerlendirmesi ve ücret ödemeleri gibi rutin büro işlemleri bulunmaktaydı (Zhao ve Du, 2012, s.181). Bugün bile, devlete ait işletmelerde ve diğer kamu kurumlarında hala 1980'lerin kadro sistemi yürürlüktedir (Liang vd., 2012, s.56).

21. yüzyılın başlarından itibaren dünyada, planlı ekonomi bağlamındaki iş gücü ve personel yönetimi anlayışından modern insan kaynakları yönetimi anlayışına doğru bir değişim yaşanmaya başladı. Tüm dünyada insan kaynakları

yönetimine doğru bu dönüşüm, reform ve açılım hareketlerinden sonra Çin’de de ilgi gördü (Zhao ve Du, 2012, s.183). Çin üretim firmaları, batılı yönetim bilgisi ve insan kaynakları modelleri ile tanıştı (Čech, Yao, Li ve Wicher, 2016, s.8) ve yerel ve küresel işletmelerin başarısına katkısı konusunda farkındalık geliştirdi (Liang vd., 2012, s.56).

Günümüzde Çin’de insan kaynakları yönetimi anlayışı, personel alımında adayın sahip olduğu gerçek becerilerden ziyade, mezun olunan üniversitenin prestijine dayalı bir seçim yapma eğilimindedir. Denebilir ki, kültürel bir karakteristik olan ve belirli bir kurumla ilişkilendirilen ‘guanxi’, işe alım uygulamalarında halen etkilidir (Techo, 2009, s.5). Bununla birlikte, Çinli şirketler küresel işe alım ve sistem eğitimi ve dış kaynak kullanımı (outsourcing) gibi yollarla da yetenekli personeli bünyelerine katabilmektedirler (Zhao ve Du, 2012, s.184).

Çin’de kültürel etkiler ve modern dünyanın gerektirdiği insan kaynakları yönetimi uygulamaları iç içedir (B. Yang, Zheng ve Li, 2006, s.1218):

1. Eğitim: Batıda öğrenci merkezli, Çin’de ise eğitici merkezli bir eğitim anlayışı vardır.

2. Örgüt Geliştirme: Geleneksel olarak merkezi planlanan ve yukarıdan aşağıya doğru bir yönetim yaklaşımı benimseyen Çin iş örgütlerinde, örgütsel etkinlikleri geliştirmek için bilinçli bir müdahalede bulunulmaz. İş görenler de küçük ya da büyük grup müdahalelerine katılmak için gereken bilgiye sahip değillerdir.

3. Performans İyileştirme: Bu kapsamda yöneticilere ve iş görenlere, farklılıkları giderecek ve iletişimi teşvik ederek ilişkileri geliştirecek koçluk yaklaşımları empoze edilmelidir.

Geçmişten bugüne Çin’in tarihsel ve kültürel mirasının örgüt kültürü ve iş yaşamı üzerindeki etkileri, dönemler itibariyle Tablo 1’de gösterilmektedir. İş yaşamında iş uygulamaları; işe alım, çalışma biçimleri, statü, otorite, liderlik vb. konuları ile insan kaynakları yönetiminde temsil edildiğinden, bu çalışmada özellikle bu işletme fonksiyonu odağa alındı.

Tablo 1: Çin Ulusal Kültürünün Örgüt Kültürü ve İş Yaşamı Üzerindeki Dönemsel Etkileri.

Geleneksel Dönem	1949/Mao Dönemi	1970'ler/Deng Dönemi	1992 Sonrası Modern Dönem
Genel Ekonomik Özellikler			
	<ul style="list-style-type: none"> -Sovyet tarzı yönetim -Çin Komünist Partisi egemenliği -Merkezi planlı ekonomi -Makro kontrol sistemi -Devlet eliyle endüstriyel üretim 	<ul style="list-style-type: none"> -Serbest piyasa ekonomisine geçiş ve büyük sermaye yaklaşımı -Özel mülkiyet -Kırsal istihdamdan kentsel istihdama geçiş -Kolektif maliyetli işletmeler 	<ul style="list-style-type: none"> -Özel sektörün hızla büyümesi ve endüstriyel sahiplik -Çeşitlenen özel firmalar -Ulusal rekabetçi işgücü piyasası -Gelişen KOBİ'ler -Aile şirketleri yine ön planda -Dünya Ticaret Örgütü'ne (WTO) dahil olma -Çok uluslu şirketlerin ilgi odağı olma, artan yabancı yatırımlar -Liberal ve geleneksel değerlerin birleşimi ile oluşan adalet, tarafsızlık, nezaket.
Kolektivizm			
	<ul style="list-style-type: none"> -Yakın ve güçlü bağlar -Gelenek, yardımseverlik ve uygunluk -Hiyerarşi -Karşılıklı güven ve saygı 		<ul style="list-style-type: none"> -Aile kolektivizmi ya da grup yönelimli kolektivizm -Grup çalışması -Bireysel ödüllerden ziyade grup ödülleri -Kolektivist toplumda bireyci ve materyalist işaretler
Konfüçyüsçülük			
<ul style="list-style-type: none"> -Hayırseverlik ve dürüstlük -Mutlak saygı, aile üyeleri arasında ve halk ve yöneticiler arasında hiyerarşik ve sıkı ilişkiler -Hümanizm, yardımseverlik, sevgi, şefkat, nezaket, kişisel ve ahlaki değerler -Kadınların rolünün düşük görülmesi -Karşılıklı bağımlılık, karşılıklılık -Güven -Barışçıl ve ahenkli toplumsal ilişkiler -Yüzü koruma 	<ul style="list-style-type: none"> -Konfüçyüsçülüğün kültür ve felsefeye sınırlı etkisi -Diğergamlık 		<ul style="list-style-type: none"> -Gelenekselcilik, komünizm ve pragmatizmin etkileri -Modern iş örgütlerinde hem iş birliği hem de rekabet gerekliliği -Statü -İş görenlerin karar verme sürecine katılmaması -Otoriteye saygı -Kendine yönelim, kendi çıkarına hizmet -Esnek çalışma -Kadınların iş yaşamında artan rolü

<i>Taoizm</i>			
-Kazanım, zenginlik, itibar			
<i>İnsan Kaynakları Yönetimi</i>			
	-Personel yönetimi anlayışı -Bireysel özelliklere göre performans değerlendirme -İş gören kariyer hareketliliğinin sınırlılığı -İş gören maliyetlerine vurgu	-İnsan kaynakları yönetimine ilgi -Batılı yönetim bilgisi ve yeni yönetim modelleri	-Modern insan kaynakları yönetimi -İnsanı rekabet avantajı kaynağı olarak görme -Ölçülebilir sonuçlara göre performans değerlendirme ve ödüllendirme -Kariyer hareketliliği -İşe alımlarda özel şirket yönetiminin yetkisi -Devlete ait işletmelerde ve kamu kurumlarında kadro sisteminin varlığı -Personel seçiminde guanxi'nin devam eden etkisi -Sözleşmeye dayalı uzun dönemli istihdam

Tablo 1'de görüldüğü gibi, 1940'ların sonlarında başlayan Mao döneminin merkezi plan ve makro kontrolün olduğu ekonomisinin, 1970'lerde Deng'in dışa açılım ve reform politikalarıyla, serbest piyasa ekonomisine doğru bir değişim geçirdiği ifade edilebilir. Mao döneminde, geleneksel Konfüçyüsçü ve Taoist değerlerden köken alan kolektivist kültürün, komünizmin de etkisi ile pekişmesi söz konusu olabilir. Deng'in geçiş döneminde ise, özel mülkiyet, özel şirketler ve büyük sermaye yaklaşımı gibi gelişmeler, serbest piyasa ekonomisine geçişin işaretleridir. 1992'de Çin Komünist partisinin serbest piyasa ekonomisine geçildiğini ilan etmesiyle, Çin için yeni bir dönem başladı. Bu yeni dönemde geleneksel aile şirketleri yine rol oynamakla birlikte, çok uluslu şirketlerin ilgi odağı haline gelen Çin iş bağlamında özel sektörün hayli büyüdüğü, özel şirketlerin çeşitlendiği, yabancı yatırımların arttığı ve rekabetçi işgücü piyasasının oluştuğu görülmektedir. Böyle bir ekonomik büyüme ve dışa açılım ortamında, bir yandan geleneksel kolektivizm hala etkisini sürdürürken, diğer yandan, özellikle genç nesilde bireyci ve materyalist yönelimler olduğunu düşündüren imalar da bulunmaktadır.

Mao döneminde sadece kültür ve felsefeyle sınırlı kalan geleneksel Konfüçyüs değerleri, günümüzde otoriteye saygı, hiyerarşinin ve statü farklılıklarının kabulü, iş görenlerin karar verme sürecine katılmaya ilgi göstermemesi gibi durumlara yansımaktadır. Bununla birlikte, iş birliğini vurgulayan Konfüçyüs değerleri, günümüz Çin'inde içinde hem iş birliğinin hem de itici güç olarak rekabetin bulunduğu bir kabule yöneldi. Bireyden ziyade toplumun önemini ve kadının toplum içinde erkeğe göre rolünün düşük

olduğunu vurgulayan Konfüçyüs değerlerinin ise, bugünkü durumda kendine yönelim, kendine hizmet eğilimi ve kadının toplum içinde artan rolü ile çeliştiği düşünülebilir.

Mao döneminin iş göreni bir maliyet kalemi olarak gören kadro sistemi ve personel yaklaşımı, Deng'in reform döneminde batılı yönetim bilgisi ve modelleri ile tanışma sonucunda değişime uğradı. Bu değişim, Çin'de insanın stratejik bir faktör ve rekabet avantajı kaynağı olarak değer gördüğü insan kaynakları yönetimi anlayışına geçişi sağladı. Bununla birlikte, özellikle işe alım uygulamalarında ve birlikte iş yapmada guanxi hala etkin bir rol oynamaktadır.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Günümüzde, Dünya ekonomi ve politikasındaki etkisini giderek arttıran Çin'de iş yapabilmek için, Çin kültürel değerlerini içeren Çin zihniyetini anlamak giderek önem kazanmaktadır (Rarick, 2009, s.2). Zira Çin toplumunu yaklaşık 2000 yıldır etkileyen Konfüçyüsçülük, Taoizm ve diğer kültürel değerler, kuşkusuz Çin iş yönetim anlayışına da yansımakta (Sebenius ve Qian, 2008, s.2) ve onu şekillendirmektedir. Çin'de iş yönetimi batıdakinden oldukça farklıdır. Çin bağlamını bilmemek, Çin'de iş yapmak isteyen yabancılar için iş başarısını tehlikeye sokabilir. Dolayısıyla, Çin iş piyasasına girebilmek için birtakım stratejilere ihtiyaç vardır ki bunların başında 'guanxi' ağı oluşturmak gelir (J. W. Fan, 2006, s.18). Buna göre, Çin'in tarihsel geçmişi ve ekonomik durumu göz önüne alınarak, Çin ulusal kültürü ve guanxi'sinin ve iş örgütlerinin özelliklerinin örgüt kültürü ve iş uygulamalarındaki etkilerini odağa alan bu çalışmada, konuya ışık tutacak çeşitli sonuçlara ulaşılmıştır.

Ulaşılan sonuçların ilki, Mao döneminin Komünist Parti egemenliği ve merkezi planlı ekonomisinden, Deng'in açılım ve reform politikaları ile serbest piyasa ekonomisine geçen Çin'de, gün geçtikçe artan ve gelişen özel sektör firmalarına rağmen, aile üyelerinin ve yakın ilişkide bulunan diğer akraba ve arkadaşların yönetiminde rol oynadığı aile şirketlerinin hala ön planda olduğudur. Bu durum, 'guanxi'nin Çin'in yerel iş ilişkilerindeki öneminin bir göstergesi olarak düşünülebilir. İkinci sonuç, her ne kadar genç nesilde bireycilik ve materyalist davranışlar görülse de aile ya da grup yönelimli kolektivizmin hala etkisini korumasıdır. Bunun yanı sıra, Çin iş örgütlerinde geçerliliğini koruyan otorite, hiyerarşi ve statüye riayet, astın üste bağımlılığı, sadakat, uzun dönemli ilişkiler ve yüzü korumak, kolektivizm ve Konfüçyüsçülüğün etkisinde olmakla birlikte, zaman içinde iş birliği yanında rekabetin de bir ölçüde gereklilik halini alması ve kadınların iş yaşamına daha fazla girmeleri, batılı etkilerin izleri olarak düşünülebilir. Üçüncü sonuç, geçmişten bugüne süregelen Taoist başarı odaklılık ve zenginlik arayışının, Çin kültürünün eril özelliklerinde yaşamaya ve iş yaşamı ve ilişkilerini etkilemeye devam ediyor olmasıdır. Dördüncü sonuç, günümüzde her ne kadar Mao döneminin personel yönetimi anlayışından insan kaynakları anlayışına geçiş

yaşanmaktaysa da ‘qiyejituan’ olarak adlandırılan büyük iş gruplarının ağ tabanlı yapısında ve personel işe alımlarında ‘guanxi’ ilişkilerinin halen devam ediyor olduğudur.

Bu çalışmadan elde edilen sonuçlardan yola çıkarak denebilir ki Çin, bugünün modern iş dünyasının hızlı değişen koşullarına ayak uydurmaya çalışırken, batı ile ilişki kurma zorunluluğu dolayısıyla yeni yönetim anlayışlarına da kapı açmaktadır. Bununla birlikte, yabancılara soğuk ve şüpheyle yaklaşılan kolektivizmi başta olmak üzere, diğer kültürel ve toplumsal değer ve felsefelerinin de etkisiyle sosyal ağlar içinde kalmayı ve faaliyet göstermeyi tercih etmektedir. Buna göre, hem yerli hem de yabancı girişimcilerin böyle bir ortama uyum sağlamak ve iş yapabilmek için, zaman içinde evrilerek varlığını sürdüren guanxi ilişkilerini odağa almaları ve sosyal ağlara dahil olmaya çalışmaları önemli görülmektedir. Fang’ın (2014, s.171), Çin’de iş yapmak için hem guanxi ağlarına hem de profesyonel yeteneklere ihtiyaç duyulduğunu ifade eden çalışması da bu sonucu destekler niteliktedir.

Günümüz Çin örgüt kültürü ve iş uygulamaları batılı yönetim değerlerine de kapı açarak, guanxi’nin artan profesyonellelikle dengelendiği bir karışıma sahiptir. Bu nedenle, Çin’de başarılı bir şekilde iş yapmak için hem guanxi ilişkilerine ve ağlarına hem de profesyonel yeteneklere ihtiyaç vardır (Fang, 2014, s.171).

Yazında konu ile ilgili çeşitli çalışmalar vardır. Örneğin, geleneksel Çin ailesinde hüküm süren Konfüçyüsçü kolektivizmin mantığının bugünün iş örgütlerinde hala geçerli olup olmadığını sorgulayan Wong (2001, s.5), geleneksel kültürün kolektivizmin gelişimi üzerinde etkisi olduğunu; Child ve Warner (2003, s.23), bireycilik gibi batı değerlerine maruz kalan Çinli yöneticilerin, aynı zamanda kolektif sadakat ve sorumluluk gibi Konfüçyüsçü değerlere de bağlı kalmaya devam ettiklerini; Kragh (2012, s.2354), Çin örgüt kültürünün genellikle Konfüçyüsçü normlardan etkilendiğini; Sebenius ve Qian (2008, s.2), Konfüçyüsçü ve Taoist değerlerin iş örgütlerinde sabır ve uyumlu ilişkileri yönlendirdiğini; G. M. Chen ve Starosta (1997, s.1), Konfüçyüsçü dinamiğin Çin iş ahlakını etkilediğini; Jones ve Law (2009, s.325) ise, günümüz gelişmeleri ile Çin geleneksel değerleri arasında çelişki olduğunu ifade etmektedirler. Ayrıca, Gelek ve David (2013), Çin’de guanxi’nin bugününü ve geleceğini tartışmakta; Chung ve Hamilton (2001), guanxi’nin Çin iş bağlamındaki mantığı oluşturduğunu; Weingardt (2016), guanxi’nin zaman içinde değişeceğini; F. Yang (2011), Çin’de iş yapmak için guanxi ağlarının geliştirilmesi gerektiğini; Farh ve arkadaşları (1998), ilişkiel normların önemini; Ai (2006), guanxi’nin gelecekte daha zorlu ve iddialı ortaklarla devam edeceğini ifade etmekte; J. W. Fan da (2006) guanxi oluşturmak isteyen yabancı yatırımcılar için öneriler getirmektedir.

Gelecekte Çin kültürel değerleri ve felsefesinin ve guanxi'nin iş ve yönetim uygulamalarındaki etkisinin sürüp sürmeyeceği tartışmasından ziyade, kaçınılmaz gözükken bu etkilerin zamana ve duruma göre nasıl değişeceğini, varlığını ne yönde sürdüreceğini odağa alan çalışmalar, şüphesiz konuya daha aydınlatıcı katkılar sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Abubaker, A. (2008). The influence of Chinese core cultural values on the communication behaviour of overseas Chinese students learning English, *Arecls*, 5, 105-135.
- Ai, J. (2006). Guanxi networks in China: Its importance and future trends, *China&World Economy*, 14(5), 105-118.
- Agodzo, D. (2014). Six approaches to understanding national cultures: Hofstede's cultural dimensions. Erişim adresi <https://www.researchgate.net/publication/284732557>
- Boontanapibul, C. (2010). Doing business in China: Cultural factors, start-up concerns, and professional development, *Executive Journal*, 170-182.
- Čech, M., Yao, W., Samolejová, A., Li, J. ve Wicher, P. (2016). Human resource management in Chinese manufacturing companies. *Perspectives in Science*, 7, 6-9.
- Chen, G. M. ve Starosta, W. J. (1997). Chinese conflict management and resolution: Overview and implications, *Intercultural Communication Studies*, 7, 1-16.
- Chen, X. P., Xie, X. ve Chang, S. (2011). Cooperative and competitive orientation among Chinese people: Scale development and validation. *Management and Organization Review*, 7(2), 353-379.
- Chien, M. H. (2002). A human resource management model designed for Chinese business processes. *The Study of Chinese Philosophy Applies in Business World, Hawaii International Conference* içinde (ss.1359-1363). Hawai. https://www.mssanz.org/au/MODSIM03/Volume_03/B14/02_Chien_Resource.pdf
- Child, J. ve Warner, M. (2003). Culture and management in China. Malcolm Warner (Ed.). *Culture and management in Asia* içinde (s.24-48). New York: Routledge Curzon.
- Chung, W. K. ve Hamilton, G. (2001). Social logic as business logic: Guanxi, trustworthiness and the embeddedness of Chinese business practices. Richard P. Appelbaum, William L. Felstiner ve Volkmar Gessner (Eds.).

- Rules and networks: The legal culture of global business transactions* içinde (s.302-349). England, Oxford: Hart.
- Çakıroğlu, D. (2006). Çin iş kültürü. Erişim adresi https://www.metalurji.org.tr/dergi/dergi146/d146_3033.pdf
- Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu. (2014, Temmuz). Türk-Çin iş konseyi Çin ülke bülteni. Erişim adresi <https://www.deik.org.tr/uploads/cin-ulke-bulterni2014.pdf>
- Dunhua, Z. (2009). A defense of universalism: With a critique of particularism in Chinese culture, *Frontiers of Philosophy in China*, 4(1), 116-129.
- Durlabhji, S. (2004). The tao of organization behavior, *Journal of Business Ethics*, 52(4), 401-409.
- Eskişehir Ticaret Odası. (t.y.). Çin ülke bülteni. Erişim adresi <http://www.etonet.org.tr/uploads/cin.pdf>
- Fan, Y. (1995). *Chinese cultural values and entrepreneurship: A preliminary consideration*. Paper presented at The Sixth Endec World Conference on Entrepreneurship, Shanghai, China.
- Fan, Y. (2000). A classification of Chinese culture, *Cross Cultural Management*, 7(2), 3-10.
- Fan, J. W. (2006). *The effects of guanxi on doing business in China* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Auckland University of Technology.
- Fang, T. (2014). Understanding Chinese culture and communication: The yin yang approach. Bettina Gehrke ve Marie-Therese Claes (Eds.). *Global Leadership Practices* içinde (s.171-187). London: Palgrave Macmillan.
- Farh, J. L., Tsui, A. S., Xin, K. ve Cheng, B. S. (1998). The influence of relational demography and guanxi: The Chinese case, *Organization Science*, 9(4), 471-488.
- Fernandez, D. R., Carlson, D. S., Stepina, L. P. ve Nicholson, J. D. (1997). Hofstede's country classification 25 years later, *The Journal of Social Psychology*, 137(1), 43-54.
- Foster, B. (2015). *How culture makes a difference in management: Applying Geert Hofstede's cultural dimensions to management in Germany and China* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eastern Michigan University Honors College.
- Gelek, T. ve David, G. (2013). Compassion in Buddhism and guanxi: Can there be a synergy for western companies in China, *Chinese Business Review*, 12(4), 287-297.
- Gong, J. J. ve Suzuki, S. (2013). An empirical investigation of culture and guanxi actions between China and Japan, *International Journal of Social and Humanity*, 3(4), 375-380.

- Herdin, T. ve Aschauer, W. (2013), Value changes in transforming China, *KOME An International Journal of Pure Communication Inquiry*, 1(2), 1-22.
- Hipsher, S. A., Hansanti, S. ve Pomsuwan, S. (2007). *The nature of Asian firms-An evolutionary perspective*. Great Britain: Chandos Publishing.
- Hofmann, O. (1999). Differences in international business cultures. Erişim adresi:
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.199.424&rep=1&type=pdf>
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences-International differences in work related values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1982). *Culture's consequences-International differences in work related values* (Abridged Edition). Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context, *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1-26.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. ve Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival* (Revised and Expanded Third Edition). New York: Mc Graw-Hill.
- Huang, K. P., Chung, T., Tung, J. ve Lo, S. J. (2013). Guanxi embeddedness and trust building in Chinese business markets: A Confucianism perspective, *Journal of Applied Sciences*, 13(3), 333-340.
- İstanbul Sanayi Odası. (2010). Çin pazarında başarmak. Erişim adresi www.iso.org.tr/sites/1/upload/files/cin-95.pdf
- Jiang, F. (2011). *Effects of organizational structure and culture on employee communication behaviors in Chinese organizations* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). University of Huston The Faculty of the Jack J. Valenti School of Communication.
- Jones, S. ve Law, S. F. (2009). A guanxi model of human resources, *Chinese Management Studies*, 3(4), 313-332.
- Kong, S. H. (2003). A portrait of Chinese enterprise through the lens of organizational culture, *Asian Academy of Management Journal*, 8(1), 83 102.
- Kragh, S. U. (2012). Preindustrial patterns in Chinese organizational culture, *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2354 2373.
- Lee, A. T. (2007). Cultural barriers to the learning organization in Chinese society. Erişim adresi [:https://warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archiev/olk4/papers/lee.pdf](https://warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archiev/olk4/papers/lee.pdf)

- Lee, K. ve Kang, Y. S. (2008). Business groups in China. Erişim adresi https://www.researchgate.net/publication/286973466_Business_Groups_in_China/download
- Liang, X., Marier, J. H. ve Cul, Z. (2012). Strategic human resource management in China: East meets west, *Academy of Management Perspectives*, May 2012, 55-70.
- Lo, K. D. (2012). Chinese guanxi and Anglo-American networking: A comparative investigation of cross-cultural interpersonal business relationships, *The Journal of International Management Studies*, 7(2), 216-223.
- Ma, X. ve Lu, J. W. (2005). The critical role of business groups in China, *Ivey Business Journal*, 69(5), 1-12.
- Meuer, J. ve Krug, B. (2011). The current state of research on networks in China's business system. Werner Pascha, Cornelia Storz ve Markus Taube (Eds.). *Institutional Variety in East Asia-Formal and Informal Patterns of Coordination* içinde (s.152-153). UK: Edward Edgar Publishing Limited.
- Rarick, C. A. (2009). Historical antecedents of Chinese business ethics, *Journal of Management Research*, 1(1) 1-9.
- Russell, G. (2008). *Work and life in China*. Boston: Boston College Center For Work&Family- Global Workforce Roundtable.
- Sebenius, J. K. ve Qian, C. J. (2008). Cultural notes on Chinese negotiating behavior. Erişim adresi: <https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/09-076.pdf>
- Shi, X. ve Wang, J. (2011). Cultural distance between China and US across GLOBE model and Hofstede model, *International Business and Management*, 2(1), 11-17.
- Smith, D. (2012). Guanxi, mianzi, and business: The impact of culture on corporate governance in China, *Private Sector Opinion*, 26, 4-16.
- Suhonen, P. (2013). *Finnish high tech in China-A study of business culture* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Opinnäytetyö Liiketalouden koulutusohjelma, Haaga-Helia University of Applied Sciences.
- Sun, J. ve Ryder, A. G. (2016). The Chinese experience of rapid modernization: Sociocultural changes, psychological consequences?, *Frontiers in Psychology*, 7(477), 1-13.
- Techo, V. P. (2009). *The Chinese cultural dimension*. Presented at 25th IMP Conference, Euromed Management, Marseilles, France.
- Tidstöm, A. ve Mattsson, L. G. (2009). *Integrating principles of yin and yang and business networks-The dynamics of cooperation and competition*. Presented at 25th IMP Conference, Marseilles, France.

- Tsai, H. T., Wu, T. J. ve Yeh, S. P. (2013). A study of Chinese guanxi type in family from the perspective of power-based and leadership behaviours, *SAJEMS, Special Issue 16*, 102-114.
- Wei, H. ve Youmin, X. (2001). Is guanxi a model of China's business?, *Asia Pacific Management Review*, 6(3), 295-304.
- Weingardt, H. M. (2016). *Friends with benefits: The evolution of Chinese guanxi in conjunction with the one child policy and improvements in communicative technologies* (Yayımlanmamış Lisans Tezi). Boulder, University of Colorado.
- Wong, E. Y. T. (2001). The Chinese at work: Collectivism or individualism? Erişim adresi: <https://commons.ln.edu.hk/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com.tr/&httpsredir=1&article=1030&context=hkibswp>
- Xiaoming, C. ve Junchen, H. (2012), A literature on organization culture and corporate performance, *International Journal of Business Administration*, 3(2), 28-37.
- Yang, F. (2011). The importance of guanxi to multinational companies in China, *Asian Social Science*, 7(7), 163-168.
- Yang, B., Zheng, W. ve Li, M. (2006). Chinese view of learning and implications for developing human resources. Erişim adresi <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED492822.pdf>
- Yau, O. H. M. (1988). Chinese cultural values: Their dimensions and marketing implications, *European Journal of Marketing*, 22(5), 44-57.
- Ye, Q., Hu, Q. ve Li, Y. (2008). *How organizational culture shapes competitive strategies: A comparative case study of two e-commerce firms in China*. Presented at PACIS 2008, Suzhou, China.
- Young, B. (2013). China-cultural dimension in international business dragons, camels&kangaroos, *PM World Journal*, 2(3), 1-9.
- Zhao, S. ve Du, J. (2012). Thirty-two years of development of HRM in China: Review and prospects, *Human Resource Management Review*, 22, 179-188.
- Zhuang, G., Xi, Y. ve Tsang, A. S. L. (2010). Power, conflict, and cooperation: The impact of guanxi in Chinese marketing channels, *Industrial Marketing Management*, 39(1), 137-149.