

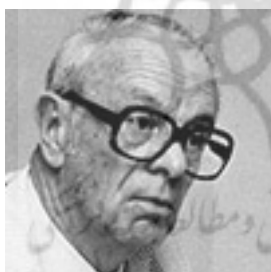
مروری بر نظریات و آثار متفکران بزرگ مدیریت در ۸۰ سال گذشته

نویسنده: محمدرضا ظریفیان
دانشجوی کارشناسی مدیریت بازرگانی دانشگاه امام رضا (ع)

تفکر مدیریت در ۸۰ سال گذشته دست خوش تغییرات قابل ملاحظه ای بوده است. در این مقاله تلاش شده است تا تعدادی از نظریات و آثار متفکران بزرگی که سبب ایجاد این تغییرات بوده اند به طور اجمالی بررسی گردد.

ایگور انسف (Igor Ansoff):

ایگور انسف در سال ۱۹۱۸ در روسیه متولد شد و در ۱۴ جولای ۲۰۰۲ بر اثر بیماری ذات الریه در شهر سن دیگو، ایالت کالیفرنیا درگذشت. او اولین کسی بود که به مفهوم مدیریت استراتژیک اشاره کرد و یکی از وظایف مدیریت را برنامه ریزی استراتژیک می دانست. از انسف به عنوان پدر مدیریت استراتژیک یاد می کنند. او ۴ نوع تصمیم



گیری را در سازمان شناسایی کرد که عبارتند از: تصمیم گیری استراتژیک، تصمیم گیری خط مشی، تصمیم گیری برنامه ای و تصمیم گیری عملیاتی استاندارد. به اعتقاد او این تصمیم گیری ها به جز تصمیم گیری استراتژیک، به اقدامات و فعالیتهای روزمره و عادی سازمان بستگی دارند. بنابر این می توان اختیارات مربوط به این نوع تصمیم گیری ها را به زبردستان تفویض کرد. در حالی که اختیارات مربوط به تصمیم گیری استراتژیک قابل تفویض شدن نیستند و وظیفه خاص مدیریت هستند. او مدعی بسیاری از مفاهیم دنیای مدیریت استراتژیک است و از جمله نظریات او می توان به نظام ساختار استراتژیک اشاره کرد، که بعدها توسط گوشال تکمیل و به ۳PS یا الگوی هدف، فراگرد و کارکنان معرفی شد. او که دارای دکترای رشته ریاضیات کاربردی است، برای اولین بار مفهوم ماتریس را وارد دنیای مدیریت کرد. یکی از ماتریس های مشهور او، ماتریس رشد نام دارد که بر مبنای دو بعد محصول و بازار تنظیم گشته است و چهار استراتژی نفوذ در بازار، توسعه محصول، توسعه بازار و تنوع (تنوع همگون، تنوع ناهمگون) را ارائه می دهد.

کتاب کلیدی: استقرار مدیریت استراتژیک (Implanting Strategic Management)

جان ادیر (John Adair):

جان ادیر به عنوان یکی از صاحب نظران بزرگ در حوزه رهبری شناخته شده است، و بیشتر این شناخت به خاطر مدل سه دایره ای او از «رهبری عمل گرا» می باشد.

جان ادیر در سال ۱۹۳۴ در انگلستان متولد شده است. او بیان می کند که سه عامل وظیفه، تیم و فرد (اساس مدل سه دایره ای او) اجزا تشکیل دهنده رهبری هستند. کارکنان انتظار دارند که رهبرانشان آنها را



در انجام درست وظایف یاری کنند، تیم ایجاد کنند و نیازهای افراد را پاسخ دهند. اجزاء تشکیل دهنده این مدل سه عاملی در شکل زیر آمده است:



به اعتقاد جان ادیر وظیفه نیاز به تیم دارد زیرا یک فرد به تنهایی نمی تواند آن را انجام دهد. از طرف دیگر اگر نیازهای تیم برآورده نگردد انجام وظایف دچار اختلال می گردد و افراد نیز از کار خود رضایت نخواهند داشت. همچنین اگر نیازهای افراد برآورده نگردد تیم دچار اختلال می گردد و انجام وظایف نیز با مشکل مواجه خواهد شد.

کتاب کلیدی: رهبری فعالیت محور (Action-Centered Leadership)

چستر بارنارد (Chester Barnard):

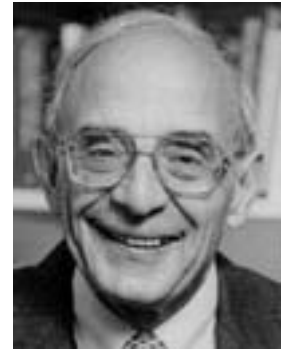
شاید که کتاب مشهور بارنارد "وظیفه های مدیران" از لحاظ شیوه نگارش قدیمی باشد اما تفکرات او بسیار با عصر معاصر نزدیک و سازگار است. بارنارد در ۷ نوامبر ۱۸۸۶ در شهر ملدن ایالت ماساچوست به دنیا آمد و ۷ ژوئن ۱۹۶۱ در نیویورک درگذشت. بارنارد که هم یک صاحب نظر مدیریت است و هم خود تجربه مدیریتی طولانی به عنوان رئیس شرکت تلفن نیوجرسی بل را (۱۹۴۸-



۱۹۲۷) داشته معتقد است که، مسئولیت یک رئیس هیئت مدیره (CEO) آموزش اهداف شرکت به کارکنان است. بارنارد با نگرش رفتاری موضوع سازمان را مورد بررسی قرار می دهد و سازمان را یک نظام همکاری تعریف می کند و منظور او از همکاری کار گروهی برای رسیدن به یک هدف مشترک است. برخی معتقدند اولین کسی که مدیریت را به عنوان یک سیستم بررسی کرد بارنارد بود. او همچنین درباره سازمان غیر رسمی و لزوم ارتباطات در سازمان نیز مطالعاتی انجام داده است. کتاب کلیدی: وظیفه های مدیران (The Functions of the Executive)

گریس آرجریس (Chris Argyris):

آرجریس در ۱۶ جولای سال ۱۹۲۳ در نیوآرک، نیوجرسی دیده به جهان گشود. او بیان می کند که سازمان ها اساساً به افراد (کارکنان) وابسته اند و توسعه کارکنان نیز باید با عملکردشان مرتبط باشد. آرجریس معتقد است که مشکلی که در اکثر سازمانها وجود دارد این است که سازمانها خودشان در برابر مسیری که کارکنان سعی دارند توانایی های بالقوه خود را به فعلیت برسانند ایستادگی می کنند. در حالی که وظیفه سازمان ها این است که اطمینان یابند که انگیزه کارکنان و توانایی های بالقوه آنها به طور کامل به توانایی های بالفعل تبدیل شده است. آرجریس معتقد بود که اگر نگرش مدیران به کارکنان خود مثبت باشد، آنان را مسئولیت پذیر و قابل اعتماد می دانند و در چنین حالتی، بهره وری کارکنان افزایش می یابد؛ به همین دلیل بر ضرورت توسعه مسئولیت های شغلی، افزایش تنوع کاری، استفاده از سبک های مشارکتی، و بهبود روابط انسانی تأکید می کند.



کتاب کلیدی: یادگیری سازمانی (Organizational Learning)

رابرت بلیک (Robert R. Blake):

رابرت بلیک در ۲۱ ژانویه ۱۹۱۸ به دنیا آمد و در ۲۰ ژوئن سال ۲۰۰۴ از دنیا رفت. او به همراه جین موتن (Jane Mouton) "سبک سنج مدیریت" را که سبک های مختلف رهبری را تعیین می کند طراحی کردند. در این مدل با توجه به میزان علاقه مدیر به افراد و تولید می توان سبک مدیر را بر روی شبکه معین کرد. در حقیقت این شبکه چهار سبک مدیریتی مهم را شناسایی



می کند و آنها را در دو بعد علاقه به افراد و علاقه به تولید اندازه گیری می کند. این چهار سبک مدیریتی مهم عبارتند از: سبک ۱-۱ مدیریت تپی از علاقه، سبک ۱-۹ اختیار-اطاعت، سبک ۵-۵ مدیریت انسان سازمانی، سبک ۹-۹ مدیریت باشگاهی و سبک ۹-۱ مدیریت گروهی. کتاب کلیدی: سبک سنج مدیریت (The Managerial Grid)

وارن جی بنیسی (Warren G. Bennis):

وارن بنیسی در ۸ مارچ ۱۹۲۵ در شهر نیویورک به دنیا آمد. او به مدت سه دهه بر روی موضوع رهبری در سازمانها مطالعه کرد. در بخشی از مطالعاتش، او با برخی از بزرگترین مدیران و رهبران هم عصرمان مصاحبه کرده است و دیدگاههای آنها را برای یافتن ویژگی های مشترک و عواملی که باعث موفقیت آنها شده است تجزیه و تحلیل نموده است. او نویسنده ۲۷ کتاب در موضوعات رهبری، تغییر و مدیریت است.



کتاب کلیدی: رهبری و تغییر (Leadership and Change)

استیفن آر. کاوی (Stephen R. Covey):

دکتر استیفن کاوی که متولد ۲۴ اکتبر سال ۱۹۳۲ است، نویسنده کتاب پر فروش "هفت عادت مردمان مؤثر" می باشد. کتاب "هفت عادت مردمان مؤثر" یکی از مطرح ترین کتابهای منتشر شده در زمینه مدیریت و روانشناسی انسانهاست که نویسنده در آن به هفت عادت مردمان مؤثر اشاره کرده است که دارای یک سیر تحولی از رشد شخصی (سه عادت اول) تا کار گروهی، همکاری و ارتباطات (سه عادت دوم) و در نهایت دوباره سازی و یکپارچه کردن همه عادت ها (عادت هفتم) هستند. این هفت عادت بدین قرارند: ۱. عامل بودن ۲. شروع از پایان، در ذهن ۳. نخست به اولین ها پرداختن ۴. برنده- برنده اندیشیدن ۵. اول فهمیدن و سپس فهماندن ۶. هم افزایی (سینرژی) ۷. اره تیز کردن (پیشرفت مستمر و فرایندهای پیشرفت).



کتاب کلیدی: هفت عادت مردمان مؤثر (The Seven Habits of Highly Effective People)

کنت بلانچارد (Kenneth H. Blanchard):

کنت بلانچارد در ۶ ماه می سال ۱۹۳۹ در شهر ارنج (Orange) ایالت نیوجرسی به دنیا آمد و در نیو راشل (New Rachel)، نیویورک بزرگ شد. کتاب او با عنوان "مدیریت یک دقیقه ای" که با همکاری اسپنسر جانسون نوشته شده است تاکنون بیش از ۱۳ میلیون نسخه به فروش رفته و به ۳۷ زبان نیز ترجمه شده است. همچنین او کتابهای بسیار دیگری را که مشابه کتاب مدیریت یک دقیقه ای بودند منتشر کرد. اما بیشتر شهرت او به خاطر نظریه ای است که او و پال هرسی در باب رهبری وضعیتی داده اند. این نظریه از نظر عدم اعتقاد به وجود یک بهترین سبک مانند سایر رهیافت های اقتضایی است. هرسی و بلانچارد به ویژه بر بلوغ یا آمادگی کارکنان تمرکز دارند. نظریه رهبری وضعیتی بر انطباق رفتار کاری و رفتار رابطه ای رهبر با "آمادگی" کارکنان برای انجام کارهایشان تأکید دارد.



کتاب کلیدی: مدیریت یک دقیقه ای (The One-Minute Manager) و مدیریت رفتار سازمانی: بهره برداری از منابع انسانی (Managerial Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources)

ترنس ای. دیل (Terrence E. Deal):

هر چند کتاب او که با همکاری آلن کندی از شرکت مک کینزی نوشته شده است، بیشتر در مورد فرهنگ سازمانی است، اما دکتر دیل بیان می کند که فرهنگ سازمانی قوی منجر به بررسی بسیاری از عناصر داخلی سازمان نظیر آیین ها و ارزشهای سازمانی می شود. ترنس ای. دیل نزدیک به ۲۰ کتاب و ۱۰۰ مقاله درباره سازمان، رهبری، تغییر و فرهنگ سازمانی دارد. همچنین او تجربه تدریس در دانشگاههای هاروارد، استنفورد و وندربیل را دارد.



کتاب کلیدی: فرهنگ سازمانی: آداب و رسوم زندگی سازمانی (Corporate Culture: Rites and Rituals of Corporate Life)

ریچارد بویاتزیس (Richard Boyatzis):

بویاتزیس استاد رفتار سازمانی و رئیس بخش رفتار سازمانی دانشکده مدیریت ودرهد (Weatherhead School of Management) در کیس وسترن ریزرو (Case Western Reserve) است. او بیش از ۳ دهه است که نقشی بنیادی و بسیار مهمی را در زمینه شناسایی شایستگی های مدیریتی ایفا نموده است. اخیراً او و دنیل گلמן (Daniel Goleman) در آثارشان توجه خود را به کاربرد هوش احساسی در امر مدیریت و رهبری معطوف نموده اند.



کتاب کلیدی: رهبری: درک قدرت هوش احساسی (Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence) (With Dan Goleman)

پیتر اف. دراگر (Peter F. Drucker):

اگر بخواهیم به کسی لقب «پدر مدیریت قرن بیستم» را اطلاق کنیم، بی شک این فرد کسی نیست جز پیتر دراگر. او در ۱۹ نوامبر سال ۱۹۰۹ در شهر وین اتریش به دنیا آمد و در ۱۱ نوامبر سال ۲۰۰۵ در شهر کلرمونت ایالت کالیفرنیا آمریکا درگذشت. گرچه خود پیتر دراگر تمایل داشت که او را به عنوان یک نویسنده بشناسند، ولی هم شاغلان رشته مدیریت و هم نویسندگان مدیریت از او به عنوان یک صاحب نظر و نظریه پرداز بزرگ یاد می کنند. دراگر در طول دوران فعالیت علمی و تحقیقاتی خود، مباحث نو و جدیدی را وارد عرصه مدیریت نمود که می توان به مدیریت بر مبنای هدف MBO، مدیریت جهانی و محلی که در اصطلاح glocal گویند و برگرفته از global و local می باشد، و نیز مباحثی چون یادگیری اجتماعی Social Learning، کارکنان دانش محور Knowledge Worker، مدیریت کارآفرینی و نوآوری و استانداردهای کیفیت مدیران اشاره کرد. او نویسنده بیش از ۳۹ کتاب در زمینه مدیریت می باشد. کتاب کلیدی: شغل مدیریت (The Practice of Management)



ویلیام ادواردز دمیگ (W. Edwards Deming):

او در ۱۴ اکتبر سال ۱۹۰۰ به دنیا آمد و در ۲۰ دسامبر ۱۹۹۳ در شهر واشنگتن دیده از جهان فروبست. او استاد دانشگاه هاروارد بود و از مدیران و پایه گذاران وسترن الکترونیک. او در دنیای مدیریت با عنوان "پدر مدیریت کیفیت" شناخته شده است و در دهه ۱۹۴۰ نقش اصلی را در پیشرفت ژاپن داشت. شهرت ویلیام ادواردز دمیگ نتیجه نظریه های او به خصوص نظریه ای که تحت عنوان "۱۴ اصل مدیریتی دمیگ" مطرح شد می باشد. او همچنین برای تحقق ارتقای مستمر کیفیت روشی نظامند برای حل مسأله و بهبود ارائه کرده است که به "چرخه دمیگ" معروف است. کتاب کلیدی: خروج از بحران کیفیت، بهره وری و جایگاه رقابتی (Out of the Crisis: Quality, Productivity and Competitive Position)



گریت هافستد (Greet Hofstede):

گریت هافستد اولین کسی بود که موضوع تنوع فرهنگی را در محیط کار مورد بررسی قرار داد. هافستد در ارتباط با ارزش های شغلی و فرهنگ ملی، چهار رکن را بیان می کند که عبارتند از: ۱. اجتناب از پدیده عدم اطمینان یا ابهام گریزی ۲. رفتار بر پایه جنسیت ۳. فرد گرایی در برابر جمع گرایی ۴. فاصله ساختاری قدرت در جامعه. او بیان می کند که در یک کشور، ویژگی های فرهنگ ملی و ابعاد تأثیر گذاری آن می تواند بر فرهنگ سازمان و کارکنان و افراد تأثیر گذارد. به اعتقاد هافستد ما نباید اینگونه تصور کنیم که در فرهنگ های مناطق مختلف، مفاهیم و دستورالعمل های یکسان برای مدیریت کارساز باشد بلکه باید توجه داشت که شیوه رهبری و مدیریت هر جامعه بستگی به ساخت فرهنگ و تمدن آن دارد. کتاب کلیدی: فرهنگ ها و سازمانها (Cultures and Organizations)



فردریک هرزبرگ (Frederick Herzberg):

هرزبرگ از روانشناسانی است که در زمینه انگیزش افراد به کار و عوامل ناراضی کننده در کار نظریه معروفی ارائه داده است که در نظریات سایر متخصصان در این زمینه مؤثر بوده است. هرزبرگ عوامل انگیزشی را در محیط کار به دو دسته تقسیم می کند: ۱. عواملی که نیازهای اولیه انسان را پاسخ می دهد که به عوامل بهداشتی یا حافظ وضع موجود معروف هستند. ۲. عواملی که نیازهای انسان را به خود شکوفایی برآورده می سازند که به عوامل انگیزشی معروف هستند. او بیان می کند که عدم ارضاء نیازهای دسته اول موجب نارضایتی کارکنان را فراهم می آورد اما ارضاء این نیازها موجب رضایت کارکنان از کار نمی گردد بلکه نیازهای دسته دوم هستند که موجبات رضایت شغلی را فراهم می کنند. این نیازها عبارتند از: کسب موفقیت، تحسین به خاطر انجام کار، مسئولیت بیشتر و رشد در کار. به اعتقاد هرزبرگ مدیران باید عوامل ناراضی کننده را محدود و عوامل راضی کننده را توسعه دهند. کتاب کلیدی: انگیزه به کار (The Motivation to Work)



فیلیپ کاتلر (Philip Kotler):

شهرت فیلیپ کاتلر بیشتر به این خاطر است که او بازاریابی را به عنوان فعالیت اصلی سازمان‌ها شناسایی کرد. کاتلر ۲۷ ماه می سال ۱۹۳۱ در شیکاگو به دنیا آمده است. او بیان می‌کند که: «سازمانهای خوب نیازها را برآورده می‌کنند، اما سازمانهای عالی بازارها را می‌سازند.» از جمله نظریاتی که او مطرح کرد می‌توان به نظریه «بازاریابی تضعیفی» Demarketing اشاره کرد. بازاریابی



تضعیفی تلاشی است برای دلسرد کردن مشتریان به طور عام یا گروهی از مشتریان به طور خاص، به طور موقت یا دائم. همچنین در سال ۱۹۷۰ بازاریابی اجتماعی را مطرح ساخت که به معنی استفاده از بازاریابی برای نشر افکار مفید اجتماعی است. اما بزرگترین کمکی که او به مدیران نمود تغییر توجه مدیران از سودآوری و فروش Transaction-Oriented Marketing به توجه به مشتری Relationship Marketing بود. کتاب کلیدی: مدیریت بازاریابی (Marketing Management)

جان پی. کاتر (John P. Kotter):

جان پی. کاتر استاد دانشگاه هاروارد و مؤلف کتاب «پرفروش رهبری تحول» Leading Change می‌باشد. او در این کتاب یک روش ۸ مرحله‌ای برای ایجاد تغییرات عمده پیشنهاد می‌کند. این ۸ مرحله عبارتند از: ۱. ایجاد احساس ضرورت و فوریت ۲. ایجاد ائتلاف راهنما ۳. توسعه چشم انداز



و استراتژی ۴. انتقال چشم انداز تغییر به افراد ۵. توانمند سازی کارکنان برای انجام اقداماتی فراگیر ۶. خلق پیروزی‌های کوتاه مدت ۷. جمع بندی پیروزی‌ها و ایجاد تحول بیشتر ۸. نهادینه ساختن دیدگاههای جدید در فرهنگ سازمان به عقیده او تغییر زمانی موفقیت آمیز است که این ۸ مرحله به ترتیب مورد توجه قرار گیرد. کتاب کلیدی: آنچه رهبران واقعاً انجام می‌دهند (What Leaders Really Do)

توماس جی. پیترز (Thomas J. Peters):

در سال ۱۹۸۲ میلادی، دو مشاور حرفه‌ای مدیریت به نامهای توماس پیترز و رابرت واترمن کتابی با عنوان «در جستجوی کمال» نوشتند که به شدت مورد استقبال قرار گرفت؛ به گونه‌ای که تا اواخر سال ۱۹۸۷ میلادی، پنج میلیون نسخه از آن در سراسر جهان فروخته شد. آنان در این کتاب تلاش کردند تا علل موفقیت بهترین شرکت‌های آمریکایی را تبیین کنند. آنها ۸ ویژگی برای سازمانهای کمال یافته



مطرح کردند: ۱. تعصب به عمل ۲. ایجاد ارتباط نزدیک با مشتری ۳. تمایل به استقلال و کارآفرینی ۴. افزایش بهره‌وری با استفاده از افراد ۵. برخورد شفاف و ارزشی ۶. تکیه کردن بر مزیت رقابتی خود ۷. استفاده از شکل ساده و ستاد کوچک ۸. حفظ توازن انعطاف پذیری و عدم انعطاف. کتاب کلیدی: در جستجوی کمال (In Search of Excellence) رونق در دوران رکود (Thriving on Chaos)

پال آر. لارنس (Paul R. Lawrence):

پال آر. لارنس و جی دبلیو. لورش دو پژوهشگر دانشگاه هاروارد هستند که نظریه اقتضایی سازمان بر اساس ساختار و محیط را مطرح کردند. آنها در سال ۱۹۶۷ با بررسی برخی از مؤسسات که بر اساس دو متغییر ساختار و محیط صورت گرفته‌اند در صدد پاسخ به این پرسش برآمدند که چه نوع سازمانی می‌تواند با شرایط مختلف اقتصادی و بازار بهتر



کار کند. آنها در این مطالعه به این باور رسیدند که به احتمال زیاد بهترین راه سازماندهی وجود ندارد، بلکه راه و روشها تحت شرایط محیطی متفاوت می‌باشد. به عبارت دیگر آنها نتیجه گرفتند که مدیریت یک نسخه از پیش تعیین شده نیست بلکه بستگی دارد به موقعیت و شرایط محیطی. کتاب کلیدی: سازمان و محیط (Organization and Environment)

آبراهام مازلو (Abraham Maslow):

او که یک روانشناس رفتار گرا بود در سال ۱۹۰۸ به دنیا آمد و ۱۹۷۰ درگذشت. او بر این عقیده بود که رشد و پرورش فرد باید به تدریج و با طی مراحل و ترتیب خاص صورت گیرد تا آنکه به نتیجه نهایی که همان خویششن شناسی و خودشکوفایی است برسد. او نیازهای انسان را در یک سلسله مراتب قرار می دهد که به ترتیب عبارتند از: نیاز زیستی، ایمنی، اجتماعی، احترام،



خودشکوفایی، معرفت شناسی و زیبایی شناسی.

کتاب کلیدی: انگیزش و شخصیت (Motivation and Personality)

داگلاس مک گریگور (Douglas McGregor):

او در سال ۱۹۰۶ به دنیا آمد و در سال ۱۹۶۴ درگذشت. او دو دسته پیش فرض درباره عناصر انسانی بیان می دارد، و معتقد است که اگر نگرش مدیر بر مفروضات X مبتنی بر عدم مسئولیت پذیری، تنبلی و از کار گریزی انسان باشد، مدیریتی آمرانه و مقتدرانه را اعمال خواهد کرد، اما اگر عناصر انسانی را مسئول، مایل به انجام کار و توانا فرض کند، وی مدیریت مبتنی بر نگرش Y، یعنی روابط انسانی را اعمال خواهد کرد. او توصیه می کند که مدیران باید نگرش خود را به انسان برپایه نظریه Y قرار دهند.

کتاب کلیدی: بعد انسانی سازمان (The Human Side of Enterprise)

**سی. کی. پراهالاد (C. K. Prahalad):**

نظریات پراهالاد در مورد تفکر استراتژیک به طور گسترده ای توسط صاحب نظران بزرگ مدیریت و نشریات مدیریتی تحسین شده است. در سپتامبر سال ۱۹۹۳، گزارش ویژه نشریه وال استریت جورنال در مورد مدیریت آموزشی او را یکی از ده استاد برتر در دنیا نامید. نشریه بیزینس ویک نیز او را یکی از تأثیرگذارترین متفکران در حوزه مدیریت استراتژیک در قرن حاضر نامیده است. کار پراهالاد بیش تر در زمینه توانایی سازمانهای بزرگ در تدوین استراتژی های بقا در زمان مواجهه با رقابت بین المللی و تغییر محیط های تجاری بوده است. او در سال ۱۹۴۱ در کشور هند به دنیا آمده است و اکنون استاد یار دانشگاه میشیگان است. کتاب کلیدی: رقابت برای آینده (With Gary Hamel)(Competing for the Future)

**التون مایو (Elton Mayo):**

بیش تر شهرت این محقق استرالیایی و استاد دانشگاه هاروارد به خاطر کمکی است که او به آزمایشات هاثورن در جهت بررسی انگیزش افراد نمود. مطالعات او منجر به ظهور بینش های مهمی در مدیریت شد. بر اساس نتایج این آزمایش کارکنان صرفاً با پول برانگیخته نمی شوند، بلکه عوامل اجتماعی و شخصی موجب انگیزش آنها می شود. و نیز سرپرستی اثربخش موجب بهبود روحیه کارکنان و افزایش بهره وری می شود. همچنین نقش گروههای غیر رسمی در کارایی نشان داده شد.



کتاب کلیدی: مشکلات انسانی یک تمدن صنعتی (The Human Problems of an Industrial Civilization)

مایکل ای. پورتر (Michael E. Porter):

مایکل پورتر در سال ۱۹۴۷ به دنیا آمد و در سال ۱۹۸۱ در ۳۴ سالگی به درجه استادی در دانشگاه هاروارد نائل شد. پورتر در زمینه مفاهیم و موضوعاتی همچون استراتژی، استراتژی رقابتی، مزیت رقابتی، زنجیره ارزش و مزایای رقابتی ملل، یکی از صاحب نظران و متفکران بزرگ دنیای مدیریت است. پورتر استراتژی، تجارت و اقتصاد را به هم پیوند داده است. او استراتژی را وسیله تحقق هدف با توجه به محیط



تعریف می کند. به اعتقاد پورتر بنیان تدوین استراتژی رقابتی بر تحلیل ساختار صنعت و رقبا استوار است. او ۵ عامل را تعیین کننده میزان شدت رقابت در یک صنعت می داند و بیان می کند که ماهیت رقابت در یک صنعت به این ۵ عامل اساسی بستگی دارد: ۱. تعداد رقبای بالقوه ۲. تعداد رقبای موجود ۳. قدرت چانه زنی خریداران ۴. قدرت قدرت چانه زنی عرضه کنندگان ۵. کالای جانشین. او همچنین استراتژی های سه گانه ای را برای مواجه با این پنج نیروی رقابتی ارائه نموده که به استراتژی های عام پورتر (Generic) مشهور هستند: ۱. رهبری هزینه ها ۲. تمایز ۳. تمرکز. از نظر پورتر استراتژی تمایز یعنی شرکت محصولات یا خدماتی متمایز از محصولات و خدمات رقبا ارائه دهد. این محصولات و خدمات متمایز جایگاهی را برای شرکت ایجاد می کند که در کل صنعت منحصر به فرد است و منجر به ایجاد مزیت رقابتی برای شرکت می شود. به اعتقاد او تمایز سبب ایجاد موقعیتی مقاوم برای شرکت در برابر ۵ نیروی رقابتی می شود. پورتر پایه گذار مکتب موقعیت یابی در مدیریت استراتژیک است. کتاب کلیدی: مزیت رقابتی (Competitive Advantage)

هنری مینتزرگ (Henry Mintzberg):

او در ۲ سپتامبر سال ۱۹۳۹ در مونترال کانادا به دنیا آمده است و از سال ۱۹۶۸ تاکنون استاد دانشگاه مک گیل کانادا بوده است. مینتزرگ بیش از ۱۴ کتاب و ۱۴۰ مقاله منتشر کرده است. او بر این باور است که طبیعت کار مدیریت خیلی ساختار یافته و قابل پیش بینی و تنظیم نیست. مدیران در شرایط پیش بینی نشده بیشتر بر اساس بصیرت شخصی تصمیم می گیرند تا تجزیه و تحلیل اطلاعات. بنابراین مینتزرگ بیشتر بر خلاقیت و الگو سازی تأکید می کند و بر



وجه هنری مدیریت بیشتر اصرار می ورزد تا وجه علمی آن. او تئوری نقشهای مدیریتی را در دوران دانشجویی خود در دانشگاه MIT مطرح ساخت که طبق آن کار مدیران را به ایفای نقشهای بین فردی (نقش تشریفاتی، رهبر و رابط)، نقشهای اطلاعاتی (ناظر، نشر دهنده اطلاعات، سخنگو)، نقشهای تصمیم گیری (کارآفرین، آشوب زدا و مشکل گشا، تخصیص دهنده منابع و مذاکره کننده)، و نقشهای تغییر (نواقرین و تطابق گر) تقسیم بندی کرد. مینتزرگ همچنین یکی از صاحب نظران بزرگ مدیریت استراتژیک است. او در کتاب سفر استراتژی Strategy Safari جنبه های مختلف تدوین استراتژی را بر می شمرد و از توجه صرف به یک جنبه خاص بر حذر می دارد و با یادآوری داستان فیل و درک مردم در تاریکی از آن (داستانی که مولوی در دفتر اول مثنوی آورده است) عنوان می کند که تدوین استراتژی صرفاً با توجه به یک جنبه از آن تحقق نمی یابد و مستلزم توجه و درک تمامیت موضوع استراتژی دارد. او همچنین نظریات گسترده ای در زمینه ساختار سازمانی دارد. کتاب کلیدی: ماهیت کار مدیریتی (The Nature of Managerial Work)

پیتر مایکل سنچ (Peter Michael Senge):

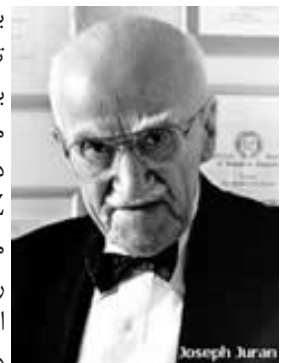
کتاب معروف پیتر سنچ تحت عنوان اصل پنجم، موجب شهرت و توسعه تفکر سیستم باز و یادگیری سازمانی شد. پیتر سنچ متولد سال ۱۹۴۷ است و استاد دانشگاه MIT است. از نظر او سازمان یادگیرنده، سازمانی است که با استفاده از افراد، ارزشها و سایر خرده سیستم ها، و با تکیه بر درسها و تجربه هایی که به دست می آورد، به طور پیوسته عملکرد خود را تغییر می دهد و آن را بهبود می بخشد. به نظر او اجزای اصلی هر سازمان یادگیرنده عبارتند از:



۱. مدل‌های ذهنی ۲. مهارت شخصی ۳. تفکر سیستمی ۴. بصیرت مشترک ۵. یادگیری گروهی.
- کتاب کلیدی: اصل پنجم (The Fifth Discipline)

جوزف ام. جوران (Joseph M. Juran):

به نظر جوران دیدگاه دمینگ به مدیریت تا حد زیادی به تحلیل های آماری متکی بود، در حالی که جوران کوشید تا کیفیت مسئولیت هر فردی درون سازمان باشد. او در سال ۱۹۸۱ به همراه ویلیام اوشی نظریه Z را در مورد چگونگی استفاده از سبک مدیریت ژاپنی به وسیله مدیران آمریکایی را ارائه کرد. او بر پایه مطالعاتی که در ژاپن انجام داد مدیران و مهندسان زیادی را در دوره هایی که "مدیریت برای کیفیت"



نامیده می شد آموزش داد.

کتاب کلیدی: راهنمای جامع کنترل کیفیت (Quality Control Handbook)



فهرست منابع و مآخذ

الف) منابع فارسی

- انسف، ایگور و ادوارد جی. مک دانل؛ استقرار مدیریت استراتژیک؛ ترجمه دکتر عبدالله زندیه (۱۳۸۱)، تهران: سمت بارنارد، چستر؛ وظیفه های مدیران؛ ترجمه محمد علی طوسی (۱۳۷۰)؛ تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی
بینش، مسعود؛ اندیشه های مایکل پورتر (قسمت اول)؛ ماهنامه تدبیر، س ۱۶، ش ۱۶۲، آبان ۱۳۸۴.
بینش، مسعود؛ اندیشه های هنری مینتزبرگ (قسمت اول)؛ ماهنامه تدبیر، س ۱۶، ش ۱۶۵، بهمن ۱۳۸۴.
رضائیان، علی (۱۳۸۴)؛ مبانی سازمان و مدیریت؛ تهران: سمت
رضائیان، علی (۱۳۸۴)؛ مبانی مدیریت رفتار سازمانی؛ تهران: سمت
سید جوادین، سید رضا (۱۳۸۶)؛ مبانی سازمان و مدیریت؛ تهران: انتشارات نگاه دانش
سعدی، محمدرضا (۱۳۸۵)؛ نظریه های سازمان و مدیریت؛ تهران: انتشارات آن
کریمی، محمود و سیده نونا میرخانی؛ ۷ عادت مردمان مؤثر؛ ماهنامه تدبیر، س ۱۶، ش ۱۵۵، فروردین ۱۳۸۴.
ونوس، داور و دیگران (۱۳۸۵)؛ مدیریت بازاریابی؛ تهران: سمت

ب) منابع انگلیسی

- Adair, John (2005); How to Grow Leaders: The Seven Key Principles of Effective Leadership Development; London: Kogan Page.
Adair, John (2006); Leadership and Motivation; 2nd ed., London: Kogan Page.
Adair, John (2003); Not Bosses but Leaders: How to Lead the Way to Success; 3rd ed., London: Kogan Page.
Blanchard, Kenneth (1986); Leadership and the One Minute Manager; London: HarperCollins Business
Covey, Stephen R. (2004); The 7 Habits of Highly Effective People; 15 Anv ed., New York: Free Press.
Deal, Terrence E. & Kent D. Peterson (2002); The Shaping School Culture Fieldbook; San Francisco: Jossey-Bass.
Drucker, Peter F. (2001); Management Challenges for the 21st Century; London: HarperCollins Business.
Gary, Hamel & C. K. Prahalad (1994); Competing for the Future; Boston: Harvard Business School Press.
Hersey, Paul and Kenneth Blanchard (1988); Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources; 5th ed., Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
Juran, Joseph M. & A. Blanton Godfrey (1999); Juran's Quality Handbook; 5th ed., New York: McGraw-Hill.
Kotler, Philip & Kevin Lane Keller (2006); Marketing Management; 12th ed., New Jersey: Pearson Education, Inc.
Kotter, John P. (1996); Leading Change; Boston: Harvard Business School Press.
Mintzberg, Henry & Others (1998); Strategy Safari; New York: Free Press.
Porter, Michael E. (1998); Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance; New York: Free Press.
Senge, Peter M. (1994); The Fifth Discipline; New York: Doubleday Business.