

همراه با راسل ایکاف

راسل ایکاف (RUSSEL ACKOFF) در سال ۱۹۱۹ در آمریکا متولد شد. لیسانس معماری و دکترای فلسفه علم را از دانشگاه پنسیلوانیا اخذ کرد. از آن پس تاکنون به عنوان استاد رشته فلسفه علم و علوم سیستم ها در این دانشگاه مشغول به کار بوده است. ایکاف ۲۲ کتاب و بیش از ۲۰۰ مقاله تألیف و منتشر کرده است. او به عنوان محقق و معلم با بیش از ۲۵۰ شرکت



ارتباط داشته است. ایکاف را به عنوان **مرد رنسانس** و از بزرگان مدیریت قرن اخیر می شناسند: یک معمار، فیلسوف، طراح شهر، محقق در عملیات و متخصص در حل مسئله و نظریه سیستم ها. دانش امروز، بسیاری از مفاهیم و چارچوب های فکری خود را به راسل اکاف **بدهکار** است. او برای

نخستین بار، به تفاوت بین داده، اطلاعات و دانش و حکمت اشاره کرد. چیزی که امروز، از مبانی اولیه آموزشی در مدیریت محسوب می شود.

این مدل با توجه به چهار حرف اول کلمات آن به زبان انگلیسی، معمولاً به نام **هرم DIKW** شناخته می شود. اکاف در توضیح این تقسیم بندی چنین می نویسد:

داده ها (Data) خام هستند. آنها فقط وجود دارند و یک گزارش هستند. آنها ممکن است مفید یا غیرمفید باشند. ممکن است معنادار یا بی معنی باشند. در ادبیات کامپیوتر و



برنامه‌نویسی، پر شدن یک جدول با «داده‌ها» آغاز می‌شود [به عنوان مثال، فهرست قد تمام دانشجویان یک کلاس. یا جدولی از درآمد هر یک از مردم ایران. یا تاریخ تولد هر یک از مشتریان یک بانک]

اطلاعات (Information)، همان داده‌ها هستند که بین آنها رابطه منطقی برقرار شده. ممکن است این رابطه به آنها معنایی بدهد و ممکن هم هست معنایی ندهد. خروجی پایگاه داده یا Database معمولاً چیزی از جنس اطلاعات یا Information است [به عنوان مثال، متوسط قد دانشجویان یک کلاس، اینکه ده درصد ثروتمند جمعیت ایران، چند درصد ثروت ایران را در اختیار دارند. اینکه بیشترین حجم پس‌انداز در یک بانک، توسط چه گروه سنی از مشتریان انجام می‌شود؟]

دانش (Knowledge) یکپارچه کردن و انتخاب کردن و دسته‌بندی اطلاعات است که با هدف خاصی صورت می‌گیرد. [بررسی توزیع قد دانشجویان یک کلاس یا تهیه گزارشی از فاصله طبقاتی در کشور یا تهیه اطلاعات اولیه برای بازاریابی خدمات بانک]

او **حکمت و پختگی (Wisdom)** را آخرین لایه این هرم می‌داند. لایه‌ای که انسان در آن به «چرا»ها فکر می‌کند. زیبایی‌ها را در دنیای اطراف تشخیص می‌دهد. می‌کوشد تا برای دنیا «ارزش» ایجاد کند. او حکمت را بسیار شخصی می‌داند و لباسی که بر اساس تلاش و تجربه و تفکر، بر تن هر انسانی دوخته می‌شود.

کتاب تحقیق در عملیات او که در سال ۱۹۵۷ منتشر شد کتاب آموزشی پشیمان محسوب می‌شد. او مؤسس و رئیس موسسه مشاور و مدیریت INTERACT است. ایکاف **بنیانگذار رویکرد انقلابی در برنامه ریزی و نظریه پرداز برنامه ریزی تعاملی** است. او معتقد است برنامه ریزی تعاملی ابزاری است برای کنترل تغییر و آثار آن و افزایش سرعت سازگاری با تغییراتی که به کنترل در نمی‌آیند. این تغییرات پیوسته از عصر پیشین یعنی عصر ماشین تا عصر کنونی که او آن را عصر سیستم‌ها می‌نامد ادامه داشته است. با این توضیح که تفکر غالب در عصر ماشین که طی ۴۰۰ سال در دنیای غرب حاکم بود «تفکر تحلیلی» مبتنی بر تجزیه و تحلیل بود. در حالی که تفکر نوین «تفکر ترکیبی» است که در آن تمامی روابط متقابل اجزا یک سیستم در قالب کلیت و تمامیت سیستم دیده می‌شود بدون

آنکه اجزای مستقل آن به صورت انفرادی با جداسدن از سیستم معنا داشته باشد. بنابراین، در این نوع رویکرد فکری، شناخت از کل به جزء پیش می رود و نوعی کل نگری حاکم می شود. ایکاف بین توسعه و تفکر سیستمی رابطه ای معنادار می جوید که در نهایت به بهبود کیفیت زندگی و چگونگی استفاده انسان از تواناییها و داراییها و افزایش شایستگی های خود می انجامد. او بر این مسئله پای می فشرد که هر قدر فرد یا سازمان یا کشور یا سیستمی توسعه یافته تر باشد کمتر تحت تاثیر محدودیت منابع قرار خواهد گرفت. ایکاف موانع توسعه را عمدتاً در درون سیستم جستجو می کند و رفع تفاوتها و تعارضها را در حرکت روان تر و سریعتر توسعه موثر می داند.

ایکاف ضمن قائل شدن به تکامل مفهوم و ماهیت شرکت از مکانیکی به ارگانیکی و در نهایت به سازمان، بر تولید و توزیع ثروت به عنوان نقش اقتصادی سازمانها در جامعه تاکید می ورزد. ایکاف نقش برنامه ریزی را در ترسیم آرمان آینده برای استفاده بهینه از تواناییهای یادگیری و سازگاری و به عبارت دیگر توسعه، جستجو می کند. به زعم او گرایش تعاملی در برنامه ریزی تنها رویکردی است که به توسعه فرد و سازمان و اجتماع بهبود کیفیت زندگی می انجامد و بهترین امکان را برای مقابله با تغییرات پرشتاب، پیچیدگیهای سازمانی و ناپایداریهای محیطی فراهم می آورد. او بر این باور است که اصلی ترین فایده برنامه ریزی تعاملی جنبه مشارکت آن است یعنی درگیر شدن در فرایند توسعه افراد که به توسعه آنها منجر می شود. به عبارت دیگر، مهمترین محصول برنامه ریزی فرایند آن است نه محصول آن یعنی برنامه.

به تعریف ایکاف : اصولاً سیستم مجموعه ای از دو یا چند جز است که حائز سه شرط باشد:

- رفتار هر جز بر رفتار کل تاثیر دارد؛
- رفتار اجزا و تاثیر آنها بر کل به هم وابسته اند؛
- هریک از گروههای فرعی بر رفتار کل تاثیر دارند و تاثیر هیچکدام از آنها مستقل نیست.


سعیده خادمی

زندگی‌نامه آکیو موریتا؛ بنیانگذار sony

آکیو موریتا در ۲۶ ژانویه سال ۱۹۲۱ در «ناگویا» واقع در کشور ژاپن متولد شد. او که در رشته فیزیک تحصیل می‌کرد، با آغاز جنگ جهانی دوم به خدمت ارتش ژاپن درآمد و در ناوگان دریایی ارتش به کار مشغول شد.



COURTESY: SONY

در هفتم ماه مه سال ۱۹۴۶ «موریتا» به همراه یکی از هم‌زمانش در جنگ با نام «ماسارو ایبوکا» یک شرکت تعمیر رادیوهای دست دوم تحت عنوان «توکیو تسوشی کوگیو» بنا کردند. در آن زمان او

۲۵ سال و ایبوکا ۳۸ سال داشت و هر دو با سرمایه اولیه ۱۹۰ هزار یین ژاپن شرکت را با ۲۰ کارمند اداره می‌کردند. محل فعالیت شرکت طبقه سوم یک ساختمان نیمه مخروبه در منطقه منهدم شده ای قرار داشت که تمامی دیوارهای بتونی آن شکافهای عمیق برداشته بود. بدین ترتیب سنگ بنای شرکت عظیم سونی به همت دو انسان سخت کوش با فعالیت تعمیر رادیو گذاشته شد. ۱۲ سال بعد و پس از دستیابی به موفقیت‌های پی در پی در کار بر روی محصولات الکتریکی و عرضه فرآورده‌های صوتی و تصویری نظیر پلویز برقی، ولت متر، بالش برقی، ضبط صوت، رادیو، تلویزیون و ویدئو، شرکت به نام «سونی» تغییر نام داد. موریتا در سال ۱۹۵۳ اولین سفر خود را به آمریکا و اروپا انجام داد و کمی بعد با فکر گسترش صادرات و کسب و کار

سونی به ماوراء مرزهای ژاپن و بویژه آمریکا، به همراه خانواده خود به نیویورک رفت و در سال ۱۹۶۰ شرکت سونی آمریکا را تاسیس کرد

در سال ۱۹۴۹ شرکت اولین نوارهای مغناطیسی خود را روانه بازار کرد و در سال ۱۹۵۰ توانست اولین ضبط صوت‌های ژاپنی را تولید نماید. در سال ۱۹۵۷ نیز اولین رادیوهای جیبی توسط این کمپانی تولید و به بازار عرضه گردید. یک سال بعد زمانی که شرکت کوچک سابق، حال به یک کمپانی نسبتاً صاحب نام تبدیل شد، تصمیم به تغییر عنوان آن به «سونی» گرفته شد. در سال ۱۹۶۰ کمپانی سونی اولین تلویزیون‌های ترانزیستوری را ابداع و بعد به طور گسترده روانه بازار نمود. در سال ۱۹۶۵ نیز اولین دوربین فیلم‌برداری خانگی توسط این کمپانی ساخته و به بازار عرضه شد. پس از آن محصولات مهم سونی عبارت بودند از واکمن تلویزیون‌های ترینی‌ترون، مایکرو دیسک‌های کامپیوتر و سرانجام از پلی‌استیشن که هر یک شهرت فراوانی را به سوی این امپراطوری عظیم روانه ساخت. با گسترده‌تر شدن فعالیت کمپانی در عرصه الکترونیک و افزایش حجم تقاضا از سراسر دنیا شعبات متعددی در سراسر این کره خاکی بنا شد. در کشور آمریکا این شعبه در سال ۱۹۷۰ کار خود را با ریاست شخص موریتا آغاز و اینگونه شد که **سونی به عنوان اولین شرکت ژاپنی در بورس نیویورک حضور یافت**. دو سال بعد یعنی در سال ۱۹۷۲ مجدداً Sony اولین کمپانی بود که یک کارخانه آمریکایی دایر می‌کرد.

شمارش تعداد محصولاتی که این شرکت از آغاز تاسیس تاکنون ابداع و به بشریت عرضه داشته مشکل است و علاوه بر مواردی که بر شمرده شد، ویدئو، دیسک فشرده، فلاپی دیسک، نوارهای ویدئویی بتاماکس، واکمن، تلویزیون دستی کوچک، پخش استریو، دوربینهای فیلمبرداری ۸ میلیمتری، دوربینهای عکاسی و دهها اختراع دیگر را شامل می‌شود.

البته روند کاری موریتا و قلمرو تحت فرمانش همیشه با خط سیر صعودی همراه نبوده است. شکست سونی در رقابت با کمپانی ماتسو شیتا در عرضه و تولید نوارهای وی.اچ.اس و همچنین خرید ناموفق ۳/۴ میلیارد دلاری این شرکت که قصد داشت با در اختیار گرفتن کمپانی فیلمسازی کلمبیا پیکچرز «Columbia Pictures» حضور قطعی در هالیوود داشته باشد، از جمله روزگار تخیلی به شمار می‌روند.

که در دوره ای مشکلات عدیده ای برای پادشاهی سونی پدید آورده بودند. اما به هر حال سونی همواره حرف اول را در بازار الکترونیک می‌زده و می‌زند.

موریتا در سال ۱۹۵۹ عنوان نایب رئیس سونی را داشت و در سال ۱۹۷۱ به ریاست سونی رسید و تا سال ۱۹۹۴ که به عنوان ریاست افتخاری سونی بازنشسته شد در سمتهای مختلف ریاست، مدیریت عامل و ریاست هیئت مدیره فعالیت کرد.

در رابطه زندگی شخصی موریتا نکات جالبی وجود دارد. او در مدت زندگانی‌اش دوستان پرنفوذ بسیاری در سراسر دنیا علاوه بر کشور ژاپن داشت که نخست وزیر پیشین ژاپن و همچنین رئیس جمهور سابق ایالات متحده از جمله این افراد به شمار می‌روند. در اواخر دهه ۱۹۹۰ ثروت او که بیش از ۱/۳ میلیارد دلار تخمین زده می‌شد سبب گشت تا مجله اقتصادی فوربس نام موریتا را در لیست ثروتمندترین‌های دنیا قرار دهد. **همچنین او تنها غیر آمریکایی بود که مجله تایم به‌عنوان بزرگ‌ترین و موفق‌ترین مدیران و بازرگانان در لیست خود جای داد.** او همچنین به سبب سیاست‌های اقتصادی و مهارت‌های مدیریتی که از خود به‌نمایش گذاشت، از سوی مجامع علمی مختلف ژاپن، انگلستان و ایالات متحده نشان یادبود و **لیافت دریافت کرد.**

دیگر اینکه به سبب مشغله فراوان کاری در دوران جوانی موریتا، پس از سن ۵۰ سالگی تازه به یادگیری ورزش‌های اسکی، تنیس و همچنین غواصی روی آورد که این امر در نوع خود بی نظیر است. اشتغال یک‌باره او به این ورزش‌ها موجب گردید تا در سال ۱۹۹۳ هنگامی که مشغول بازی تنیس بود، دچار حمله قلبی شود و مابقی عمر را بر روی صندلی چرخ دار سپری نماید. یک‌سال بعد یعنی در سال ۱۹۹۴ از سمت خود در کمپانی سونی استعفا داد و نوریو اوگا را جانشین خود ساخت.

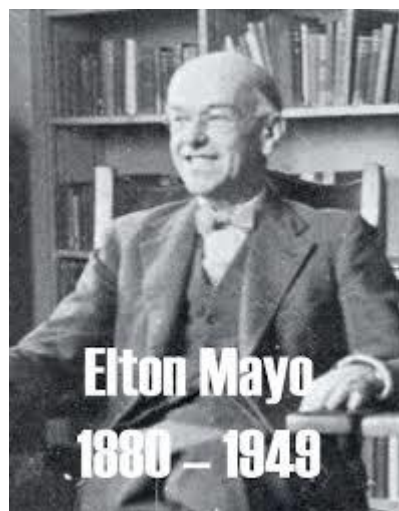
سرانجام موریتا در سوم اکتبر ۱۹۹۹ در سن ۷۸ سالگی بر اثر بیماری ذات الریه جان سپرد و تمامی اموال و دارایی خود را برای همسر و دو پسر و تنها دخترش به ارث گذاشت. هم‌اکنون امپراطوری عظیم سونی با فروش سالانه بیش از ۳۳ میلیارد دلار، در جایگاه قدرتمندترین بازار صوتی و تصویری قرار دارد.

موریتا مسیر زندگانی و نظرات و افکار خود را در زمینه کسب و کار صنعت الکترونیک و فناوری برتر در کتابی به نام «ساخت ژاپن» در معرض استفاده همگان قرار داده است. همت والای او و دوست و همکار و همراهش ایبوکا، از خاکسترهای ویرانه‌های جنگ جهانی دوم، شرکتی جهانی را پدید آورد که رهبری بلامنازع اختراعات پی‌درپی و عرضه محصولات و وسایل الکترونیکی صوتی و تصویری و فناوری اطلاعات را در اختیار خود گرفت و در سال ۲۰۰۳ با ۱۶۱۱۰۰ نفر کارمند، فروش ۶۲ میلیارد دلاری را به دست آورد.

سعیده خادمی

همراه با جورج التون مایو

جورج التون مایو در ۲۶ دسامبر ۱۸۸۰ به دنیا آمد و در ۷ سپتامبر ۱۹۴۹ از دنیا رفت. وی روانشناس، جامعه شناس و تئوریسین سازمانی بود و ملیتش استرالیایی بود. او از سال ۱۹۱۹ تا ۱۹۲۳ یعنی قبل از انتقال به دانشگاه پنسیلوانیا، در دانشگاه کوئینزلند تدریس می‌کرد، اما بیشتر دوره کاری خود را در دانشکده مدیریت هاروارد گذراند که از سال ۱۹۲۶ تا ۱۹۴۷ بود.



مایو را **بنیانگذار جنبش روابط انسانی** می‌دانند و دلیل آن هم تحقیقاتی است که به نام مطالعات هاثورن معروف شده و همچنین کتابی با نام مشکلات انسانی تمدنی صنعتی که در

سال ۱۹۳۳ منتشر شد. تحقیقاتی که او در دهه ۱۹۳۰ به انجام رساند، اهمیت گروه بر رفتارهای فردی در محیط کار را نشان داد. اما مایو خود شخصاً این آزمایشات را انجام نداد، بلکه کارمندان او با نامه‌های روتلیزبرگز و دیکینسون این کار را انجام دادند. بر این اساس او توانست استدلال کند که مدیران چطور باید رفتار کنند. در این مطالعه او بررسی‌هایی انجام داد تا متوجه شود چه راههایی برای بهبود کارایی وجود دارد، مثلاً میزان نور محیط کار را تغییر داد. نتیجه که بدست آمد این بود که رضایت شغلی تا حدود زیادی به روندهای اجتماعی غیر رسمی در گروه کاری ارتباط دارد. در آن آزمایش، به دلیل احساس اهمیت در گروه مورد مطالعه، هنجارهای بالاتر و همکاری بیشتری بین گروه ایجاد شده بود. شرایط فیزیکی و محرکهای مالی انگیزه بسیار ضعیفتری ایجاد می‌کنند. مردم گروههای کاری تشکیل می‌دهند و مدیریت می‌تواند از آن به نفع سازمان سود ببرد. او نتیجه گرفت که کارایی مردم هم به مسائل اجتماعی وابسته است و هم به خود کار. مایو ادعا کرد که **تنش بین «منطق احساسی» کارگر و منطق «هزینه و کارایی» مدیر ممکن است منجر به تضادهایی در داخل سازمان شود.**



سعیده خادمی

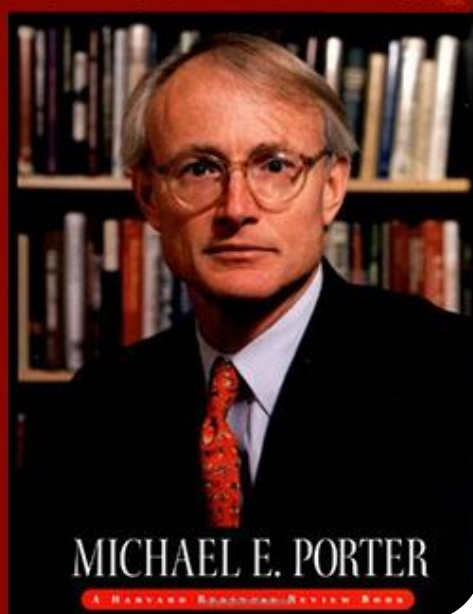
آشنائی با مایکل پورتر

ON COMPETITION

کلمه کلیدی در مدل ذهنی مایکل پورتر

رقابت

است. به همین دلیل بزرگترین مجموعه
مقالات او هم «درباره رقابت» نام گرفته است



مایکل پورتر متولد ۱۹۴۷ در آمریکا مدرک کارشناسی مهندسی مکانیک را از دانشگاه پرینستون و کارشناسی ارشد مدیریت و دکترای اقتصاد کسب و کار را از دانشگاه هاروارد اخذ کرد. در سال ۱۹۸۱ در ۳۴ سالگی به درجه استادی در دانشگاه هاروارد نائل شد. او یکی از چهار استاد دانشگاه با این عنوان در سابقه ۱۰۰ ساله هاروارد بود. پورتر رهبر موسسه راهبرد و رقابت است که با همکاری دانشگاه هاروارد و مدرسه بازرگانی هاروارد تاسیس شده است. او تاکنون ۱۶ کتاب و بیش از ۱۰۰ مقاله منتشر کرده است. اولین کتاب او «**راهبرد رقابتی**»، در سال ۱۹۸۰ چاپ شد که تاکنون بیش از ۶۰ بار این کتاب به چاپ رسیده و به ۲۰ زبان دنیا ترجمه شده است. کتاب های «مزیت رقابتی» و «مزیت رقابتی ملل» او نیز جزو پرفروش ترین کتاب های مدیریتی بوده است. (مهران همت پور، راهکار مدیریت)

استراتژیهای عمومی مایکل پورتر؛ Generic Strategies

از دیدگاه پورتر استراتژی ها این امکان را به سازمان می دهند که از سه مبنای متفاوت از مزیت های رقابتی بهره گیرد. آن ها عبارتند از : رهبری هزینه، استراتژی تمایز و استراتژی تمرکز. این سه مبنا استراتژی های ژنریک یا عمومی نام دارند. در استراتژی رهبری هزینه شرکت اقدام به تولید و عرضه محصولات استاندارد می کند که بهای تمام شده هر واحد برای مشتری (کسی که نسبت به قیمت حساسیت دارد) کاهش می یابد. منظور از استراتژی تمایز این است که محصولات یا خدماتی ارائه شوند که در صنعت مورد نظر به عنوان محصول یا خدمتی منحصر بفرد تلقی گردند و به مشتریانی عرضه شوند که به قیمت حساسیت چندانی نشان نمی دهند. مراد از استراتژی تمرکز توجه بر محصولات و خدمات خاص این است که نیازهای گروه های کوچکی از مصرف کنندگان تأمین شود.

پنج نیروی رقابتی پورتر؛ Competitive forces

به جز استراتژی های عمومی پورتر، مدل پنج نیروی رقابتی که توسط وی طرح شده یکی از مباحث بنیادین و کاربردی مدیریت استراتژیک است. نیروهای رقابتی پورتر به پنج نیروی رقابتی یا Competitive forces شناخته می شوند. با استفاده از این پنج نیروی رقابتی می توان به تحلیل وضعیت صنعت پرداخت و میزان جذابیت یک صنعت را تحلیل نمود. این پنج نیرو عبارتند از: وضعیت رقابت بین رقبای فعلی، خطر ورود رقبای بالقوه (تهدید تازه واردان)، قدرت چانه زنی عرضه کنندگان، قدرت چانه زنی خریداران و تهدید ورود محصولات جایگزین.

مدل الماس پورتر و مزیت رقابتی

مایکل پورتر در سال ۱۹۹۰ کتاب «مزیت رقابتی ملت ها» را ارائه کرد که در آن مدل الماس یا DIAMOND MODEL در رقابت پذیری معرفی شده است. پورتر، مدل الماس را با مطالعه عملکرد رقابتی ده کشور توسعه یافته ارائه کرد. این مدل مبتنی بر چهار عامل است. به اعتقاد «پورتر»، این فاکتورهای چهارگانه به صورت متقابل بر یکدیگر تاثیر دارند و تغییرات در هر کدام از آنها می تواند بر شرایط بقیه فاکتورها مؤثر باشد. علاوه بر آن، دو عامل بیرونی دولت و اتفاقات پیش بینی نشده نیز بر عوامل چهارگانه تأثیر غیر مستقیم دارند و از طریق تأثیر بر آنها می توانند در رقابت پذیری نیز تأثیر گذار باشند.

سعیده خادمی

همراه با پیتر سنگه



پیتر سنگه در سال ۱۹۴۷ در آمریکا به دنیا آمد. مدرک کاشناسی مهندسی را از دانشگاه استنفورد و کارشناسی ارشد و مدل سازی سیستمهای اجتماعی و دکترای مدیریت را از دانشگاه MIT اخذ کرد. او هم اکنون مدرس ارشد در مدرسه مدیریت Sloan در دانشگاه MIT است. آنچه پیتر سنگه با آن شناخته میشود و از او چهره ای جهانی ساخته است نظریه های یادگیرنده است. نظریه ای که در

دهه ۹۰ نظریه مسلط و مطرح در سازمان های کسب و کار محسوب می شد. او در تبیین نظریه های یادگیری، موانع یادگیری، الگوهای رشد، عوامل تقویت کننده و چالش های محدود کننده رشد، تلفیق استراتژی های رهبری و یادگیری، تشریح مدل های ذهنی و تفکر سیستمی در سال های اخیر بسیار کوشیده است.

به همه جای دنیا سفر کرده است و سخنرانی های بسیاری درباره این موضوع ها انجام داده است. در این مدت او با رهبران کسب و کار، آموزش، بهداشت و حکومتی زیادی کار کرده است. سنگه با کمک شرکت های برت مثل - AT and T - فورد - آی بی ام - مرکز یادگیری سازمانی و سپس انجمن یادگیری سازمانی را در MIT بنیانگذاری کرد و در طی کارگاههای متعدد آموزشی، مفاهیم و روش های یادگیری سازمانی را بطور وسیعی به کارشناسان و مدیران انتقال داده است. علاقه ویژه او تمرکز زدایی از نقش رهبری در سازمان ها به منظور افزایش ظرفیت و استعداد افراد در جهت انجام کار بهره ور است. کتاب پنج فرمان او یکی از پنج کتاب موثر مدیریتی در دو

دهه اخیر قلمداد شده است. او مفاهیم انتزاعی نظریه سیستم ها را به ابزارهایی برای فهم بهتر تغییر اقتصادی و سازمانی تبدیل کرده است. کتاب معروف دیگر او «رقص تغییر» است که نگاهی متفاوت به تغییر دارد و به تعبیر خود او در صدد یافتن راهی برای عبور از اسطوره رهبر قهرمان است. مجله «بیزنس استراتژی» سنگه را یکی از ۲۴ نفری میدانند که بیشترین تاثیر را در استراتژی کسب و کار در ۱۰۰ سال اخیر داشته است. مهم ترین ویژگی های کتاب های سنگه تبیین کل نگر و تفکر سیستمی و فهم الگوی تغییرات و روابط درونی پدیده ها و پرهیز دادن از نگرش های مکانیکی و خطی به پدیده هاست. او خود را **ایده آلیست عمل گرا** میخواند.

سعیده خادمی

همراه با کونوسوکی ماتسوشیتا

کونوسوکی ماتسوشیتا در سال ۱۸۹۴ در دهکده‌ای در کشور ژاپن به نام واسامورا به دنیا آمد. ماتسوشیتا فرزند کوچک خانواده ده نفری خود بود. بر پایه معیارهای ژاپنی آغاز سده بیستم، افراد خانواده ماتسوشیتا را می‌توان خانواده مرفه به شمار آورد اما در سال ۱۸۹۹ به دلیل ورشکستگی پدر، اوضاع اقتصادی خانواده فروپاشید و مرحله جدیدی از زندگی برای ماتسوشیتا و خانواده اش آغاز شد. ترک محل سکونت، دوری



از خانواده، ترک تحصیل، پرداختن به کار سخت، مصائبی بود که ورشکستگی پدر برای او به ارمغان آورد. به دلیل فقر و بیماری و نداری، ماتسوشیتا در ۲۷ سالگی خود، تمام اعضای خانواده خود را از دست داده بود. این سالها همراه با ابتلاء وی به نوعی بیماری ریوی بود که تا پایان عمرش گریبان گیر او بود. او در سال ۱۹۱۷، در حالی که در شغل خود موفق بود شرکت محل کار خود را ترک کرد و تصمیم گرفت از آن به بعد برای خود کار کند. او از یک دوران کودکی سخت، یک دوره شاگردی، کارآموزی فرهیخته گردید و به راهی تازه گام نهاد.

ماتسوشیتا در سال ۱۹۱۷ با ۱۰۰ ین پس انداز خود و چهار نفر دستیار، کسب و کار خود را آغاز کرد. این مبلغ برابر ۵ ماه حقوق وی بود. کارخانه ماتسوشیتا در درون خانه‌ای اجاره‌ای دو اتاقه وی برپا گردید. همه سطح موجود برای کارکردن ۱۴/۵ متر مربع بود. در آن زمان کارکنان کارخانه ماتسوشیتا نه تجربه کاری داشتند و نه صاحب منابع مالی و پیوند و ارتباطات بودند. در این زمان

ماتسو شیتا کار خود را با تولید یک محصول و آن هم نوعی سرپیچ آغاز کرد او در ۱۵ ژوئن ۱۹۱۷ شرکت خود را با نام (Matsushita Electric Devices Manufacturing) کارخانه تولید ابزار برقی (ماتسو شیتا)، برای تولید لوازم برقی جانبی تأسیس کرد. طی اولین سال ها، این شرکت به عرضه لامپ دو چرخه، اتوی برقی و سپس به تولید رادیو و باتری پرداخت. در سال ۱۹۲۹ کونسوکه، نام شرکت را به (Matsushita Electric Manufacturing Work) کارخانه تولیدات برقی ماتسوشیتا، تغییر داد. **عناصر چهارگانه خلاقیت، خطرپذیری، سخت کوشی، فروتنی و شیوه های جدید مدیریتی** ماتسوشیتا باعث شد که در طی ۷۲ سال از تأسیس کارخانه ماتسوشیتا، محصولات این کارخانه (**پاناسونیک**) برای تمام مردم دنیا شناخته شده باشد و کمتر سازهایی در طول عمر خود به موفقیت هایی که کارخانه ماتسوشیتا دست یافت، دست یافته باشد. در این سالها، او نه تنها شرافت و بزرگی خانواده را باز گرداند، بلکه جلال و شکوه اقتصادی و اجتماعی گذشته را پشت سر گذاشت. ثروت او چنان فزون شد که مقایسه دارایی های وی با پدر یا پدر بزرگ وی بی معنی بود. زندگی ماتسوشیتا مانند زندگی افسانه ای پریان بود که به حقیقت می پیوست. در حقیقت زندگی وی شبیه به قطار تندرو شهر بازی بود که با سرعت به قله می رسید و با شتاب در سرازیری قرار می گرفت. کودک تهی دست سالهای ۱۸۹۹ به جایگاهی رسید که در پایان عمر خدمات نیکوکارانه وی بالغ بر ۲۷۶ میلیون دلار شد. **چندین کتاب در مورد مدیریت و سرشت آدمی** به نگارش درآورد که سرلوحه برنامه مدیران شد.

تأسیس مؤسسه صلح و شادمانی، تأسیس دانشگاه مدیریت و حکومت ماتسوشیتا، پدید آوردن جایزه ژاپن، از جمله کارهای برجسته وی در دهه پایانی عمرش است. دریافت دکترای افتخاری از دانشگاه واسدا، دریافت نشان شهر لوس آنجلس، دریافت نشان از سوی دولت هلند از جمله

دستاوردهای اوست، کونوسوکی ماتسوشیتا در ساعت ۱۰ بامداد ۲۷ آوریل ۱۹۸۹ در سن ۹۴ سالگی در بیمارستان درگذشت.

فایل کتاب ها را در سایت www.khademisa.ir در منوی معرفی کتاب می توانید دانلود نمایید.



سعیده خادمی

هنری میتزبرگ را بیشتر بشناسیم

هنری میتزبرگ در سال ۱۹۳۹ در کانادا متولد شد. مدرک کارشناسی مهندسی مکانیک را از دانشگاه مک گیل و کارشناسی ارشد و دکترای مدیریت را از دانشگاه MIT اخذ کرد و اکنون بیش از سه دهه است که در دانشکده مدیریت دانشگاه مک گیل کانادا مشغول به کار است. میتزبرگ بیش از ۱۴ کتاب و ۱۴۰ مقاله منتشر کرده است. نوشته های او عمدتاً در زمینه سبکهای مدیریتی، راهبرد و تئوری های سازمانی است. او را **قهرمان راهبرد خلاق** لقب داده اند و برخی نشریات او را **جزو ۱۰ متفکر برتر مدیریت در جهان** شناخته اند. نظریه نقشهای مدیریتی او رواج عام یافته است. او براین باور است که طبیعت کار مدیریت خیلی ساختاریافته و قابل پیش بینی و تنظیم نیست. مدیران در شرایط پیش بینی نشده بیشتر براساس بصیرت شخصی تصمیم می گیرند تا تجزیه و تحلیل اطلاعات. بنابراین میتزبرگ بیشتر بر **خلاقیت و الگوسازی تاکید می کند و بر وجه هنری مدیریت بیشتر اصرار می ورزد تا وجه علمی آن**. به تعبیر او دانشی که مدیران در محیط کار خود به دست می آورند از مهارتهای عمومی مدیریت باارزش تر است.

میتزبرگ را می توان **شناخته شده ترین منتقد برنامه های آموزش مدیریت به سبک سنتی** و آنچه فرهنگ MBA نامیده می شود، دانست. انتقاد عمده او به تفاوت بین آموزش مهارتهای فنی و توسعه تجارب مدیریتی بر می گردد. به نظر او به جای در اختیار گرفتن جوانان بی تجربه در امر مدیریت و تعلیم دادن مهارتهای فنی تحت عنوان آموزش مدیریت به آنان، باید مدیران با سابقه کار عملی و دارای تجربه های مدیریتی را به این دوره ها آورد و الگوها و تئوری های فکری جذاب و جالب را به تجربه های آنان افزود و در قالب استفاده مفید و هدفمند و خلاق از آن دستاوردها به توسعه دانش مدیریتی و تجربه مدیریتی نایل شد.

میتزبرگ راهبرد را نه صرفاً یک برنامه با نگاه رو به جلو می‌داند بلکه به راهبرد به عنوان یک الگو می‌نگرد که به رفتار گذشته نیز نظر دارد. او اساساً بر این معنا تکیه می‌کند که راهبرد یعنی دیدن و برای دیدن وجوه شش‌گانه دیدن جلو و عقب، بالا و پایین و چپ و راست را قائل می‌شود و تأکید می‌کند که دیدن کامل عبارت است از در نظر گرفتن تمامی این نوع دیدنها. تدوین راهبرد در مبنای فکری او کمتر از درون یک فرایند رسمی قابل استخراج است. او معتقد است راهبرد عمدتاً از درون تعاملات و فرایندهای گوناگون بیرون می‌آید و بدین جهت همواره در حال تکوین است. میتزبرگ چنین راهبردی را راهبرد **چترگونه** می‌نامد که طرح کلی آن از پیش سنجیده و طراحی شده است اما جزئیات آن در حین عمل شکل می‌گیرد و تکامل می‌یابد.

میتزبرگ در کتاب سفر راهبرد، جنبه‌های مختلف تدوین راهبرد را بر می‌شمارد و از توجه صرف به یک جنبه خاص برحذر می‌دارد و با یادآوری داستان فیل و درک مردم در تاریکی از آن عنوان می‌کند که تدوین راهبرد صرفاً باتوجه به یک جنبه از فرایند آن تحقق نمی‌یابد و مستلزم توجه و درک تمامیت موضوع راهبرد است.

پیگر بندی سازمانی به زبان میتزبرگ

سازمانهای کارآفرین و پیشگام، سازمانهای دیوانسالار یا ماشینی، سازمانهای حرفه‌گرا، سازمانهای متنوع و بخش‌گرا، سازمانهای نوآور و تخصص‌گرا و سازمانهای ماموریت‌مدار و رسالت‌گرا. البته شاید بتوان گفت نوعی سازمانهای سیاسی نیز وجود دارند که فاقد هرگونه مکانیسم واقعی هماهنگی در سازمان هستند.

کتاب ظهور و سقوط برنامه ریزی استراتژیک برخی از مفاهیم برنامه ریزی استراتژیک را به نقد کشیده است.


سعیده خادمی