

همراه با ایگور آنسوف

ایگور آنسوف در سال ۱۹۱۸ در شهر والدی وستک روسیه متولد شد و به همراه خانواده اش در سال ۱۹۳۶ به ایالت متحده مهاجرت کرد. در ابتدا تحصیلات آکادمیک او بر ریاضیات متمرکز بود. وی لیسانس خود را از مدرسه عالی استایوسانت شهر نیویورک در رشته مهندسی مکانیک و فوق لیسانس خود را در رشته مکانیک مواد جامد از موسسه فناوری استیونز اخذ نمود و او توانست دکترای ریاضی



کاربردی با گرایش کشسانی و شکل پذیری جزئی در ارتعاش خود را از دانشگاه براون اخذ کند. پس از انتهای تحصیلات به کالیفرنیا رفته و عنوان استاد ممتاز دانشگاه بین المللی Alliant به دست آورده و به مدت ۱۷ سال در آن دانشگاه ضمن تدریس به تحقیق و پژوهش در زمینه مدیریت استراتژیک می پرداخت. آنسوف در جنگ جهانی دوم نیز به عنوان عضو رزرو در ارتش آمریکا خدمت می نمود. همچنین رابط نیروی دریایی روسیه بوده و به عنوان استاد فیزیک نیز در ارتش آمریکا خدمت می نمود. در سال ۱۹۵۳، آنسوف به عنوان استاد رشته مدیریت صنعتی انستیتو فناوری کمبریج در پیتسبورگ منصوب شد. او، هم در ایالت متحده و هم در اروپا، سمتهای دانشگاهی مختلفی را تجربه کرد. آنسوف در سال ۱۹۵۰ به شرکت راند پیوست و در ۱۹۵۹ سپس به شرکت هواپیمایی الکھید رفت. او در آنجا به سمت نایب رئیس بخش طرح و برنامه و نایب رئیس و همچنین مدیر بخش فناوریهای صنعتی منصوب شد. آنسوف، اگرچه پس از

آن نیز به عنوان مشاور فعال بود اما در سال ۲۰۰۰ و با اخذ مدرک معتبر استاد ممتاز از دانشگاه بین المللی ایالت متحده آمریکا بازنشسته شد.

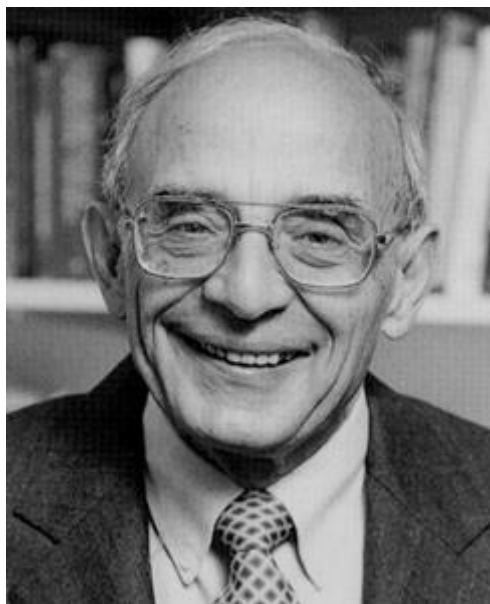
تئوری های شناخته شده

آنسوف با ۳ تئوری در جهان شناخته شده است. نخست تئوری "مفهوم آشفتگی های پیرامونی"، دوم "پارادایم های موفقیت استراتژیک" که عنوان پایان نامه دکتری وی بوده و سومین "اهمیت زمان در مدیریت استراتژیک". اکثر دانشجویان MBA و مدیران و بازرگانان آنسوف را با ماتریس "محمول - بازار" که به نام ماتریس رشد نیز معروف است می شناسند. ایشان به صدها شرکت چند ملیتی و بزرگ در سراسر دنیا در زمینه مدیریت استراتژیک مشاوره می دادند. از جمله فیلیپس، جنرال الکتریک، آی بی ام، استرلینگ، خلیج فارس و..... در سال ۱۹۸۱ جایزه بین المللی ایگور آنسوف (عنوان پیشگام و پدر مدیریت استراتژیک در جهان شناخته می شود) در هلند به پاس خدمات ایشان در زمینه تحقیقات مدیریت استراتژیک ایجاد گردیده است. همچنین انجمن مدیریت استراتژیک ژاپن جایزه سالانه ای را با نام ایشان برقرار نموده است.

سید علی هادی

همراه با کریس آرجریس

آرجریس که پسر یک مهاجر یونانی بود در ۱۶ جولای ۱۹۲۳ در نیوآرک نیوجرسی متولد گردید. قسمتی از دوران کودکی وی در یونان سپری شد و زمانی که تحصیلات ابتدایی را آغاز کرد فقط آشنایی اندکی با زبان انگلیسی داشت. این آشنایی اندک و نیز این حقیقت که وی از یک گروه اقلیت بود باعث شد از دیگر همکلاسانش فاصله بگیرد و در نتیجه تمایلی به خودنمایی در وی ایجاد گردید. در زمان جنگ جهانی دوم، بعنوان افسر مخابرات در ارتش امریکا انجام وظیفه نمود و پس از جنگ به دانشگاه رفت. درجه دکترای تخصصی خود را در سال ۱۹۵۱ از مدرسه



روابط صنعت و کار در دانشگاه کرنل دریافت نمود.

اولین پست دانشگاهی وی در دانشگاه یال و بعنوان مدیر تحقیق در زمینه نیروی کار بود. از سال ۱۹۶۰ بعنوان استاد مدیریت بازرگانی و یکی از ستارگان درخشان در علوم بازرگانی فعالیت کرد. در سال ۱۹۷۱ به هاروارد رفت و بعنوان استاد فرهنگ و رفتار سازمانی فعالیت نمود که تاکنون نیز ادامه دارد.

وی تا کنون ۸ عنوان افتخاری را از دانشگاههای ایالات متحده و دیگر کشورهای جهان دریافت کرده است. او بیست سال از عمرش را در دانشگاه ییل گذرانده و به همین مناسبت برای بزرگداشت وی کرسی روان شناسی اجتماعی سازمان در آن دانشگاه به نام او تاسیس شده است. در سال ۱۹۹۷ جایزه کورت لوین به او تقدیم شد. او در ۱۶ نوامبر ۲۰۱۳ در سن ۹۰ سالگی در گذشت.

معروفیت کریس آرجریس در توسعه تئوری علوم فاعلی و کاربرد آن در موقعیت مشاغل می باشد که با همکاری دراز مدت وی با دونالدشان حاصل گردید. علوم فاعلی به فرآیند تحقیق و تحلیل علمی

گفته میشود که ارتباط نزدیکی با فرآیند تحت مطالعه داشته و بطور همزمان دانسته ها و یافته ها را به آن فرآیند باز میگرداند و این چیزی بیش از علوم طبیعی است که نسبت به موضوعات بی تفاوت باقی میماند و حالت مفعولی میگیرد .

در قلب تئوری های بعدی آرجریس در زمینه سازمان ، شناختی از نقش دانسته ها و یافته ها در شکستن موانع و حرکت بسوی تغییر و نوآوری سازمانی نهفته است . کارهای وی در زمینه علوم فاعلی که در دهه ۱۹۷۰ انجام شد ، زمینه ای برای بسیاری از تئوریهای مدیریت دانش که در دهه ۱۹۹۰ مطرح شدند گردید .

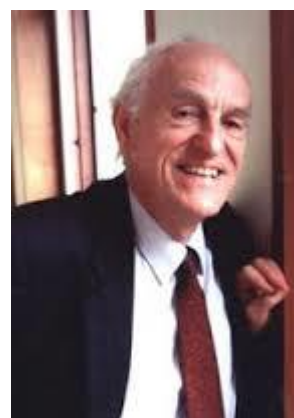
کتاب ها و آثارش:

- شخصیت و سازمان (۱۹۵۷)
- ادغام فرد و سازمان (۱۹۶۴)
- سازمان و نوآوری (۱۹۶۵)
- تئوری و روش تداخل (۱۹۷۰)
- مدیریت و توسعه سازمانی (۱۹۷۱)
- تئوری در عمل (۱۹۷۴ به همراه دونالد شان)
- افزایش اثر بخشی رهبری (۱۹۷۶)
- یادگیری سازمانی (۱۹۷۸ به همراه دونالد شان)
- معقولیت، یادگیری، و عمل (۱۹۸۲)
- یادگیری سازمانی (۱۹۹۳)
- دانش برای عمل : راهنمایی جهت غلبه بر موانع تغییر سازمانی (۱۹۹۳)
- اندرز غلط و دامی برای مدیر : چگونه مدیران متوجه نظرات و نصایح خوب و بد میشوند (۲۰۰۰)
- دانایی در خدمت عمل (تازه ترین اثر)

سعیده خادمی

همراه با مردیت بلبین (Meredith Belbin)

متولد ۱۹۳۶ در انگلستان. دارای دکترای روانشناسی مدیریت و استاد افتخاری دانشگاه هاروارد. وی تئورسین و نظریه پرداز "سازندگان تیمی" (Team Builder) است که خیلی از اندیشمندان، **او را پدر کار تیمی می‌دانند.** در دهه ۱۹۸۰ کتاب‌های پایه‌ای کار تیمی از جمله "ساختار آینده سازمان‌ها" و "بعد از کارگروهی" و "مدیریت تیم‌ها" را منتشر کرد. تست بلبین یکی از معروفترین تست‌های مدیریتی مخصوص شناخت نقش



افراد در تیم‌هاست.

در میان دانشگاهیان، کمتر کسی را می‌توان یافت که به صورت منسجم و طی مدت طولانی، مانند مردیت بلبین (Meredith Belbin) تمام وقت خود را صرف تحلیل تیم‌ها، بررسی عملکرد تیم‌ها و نقاط قوت و ضعف کار تیمی کرده باشد.

او حدود هفت سال از وقت خود و همکارانش را صرف اجرای بازی‌های مدیریتی، مقایسه عملکرد فردی و گروهی انسانها و عوامل افزایش یا کاهش کارایی تیم‌ها کرد و حاصل مطالعات و تجربیاتش، نظریه‌ای شد که به اسم **نظریه نقش‌های تیمی در مدیریت و کار تیمی** معروف است.

مردیت بلبین ضمن تاکید بر انبوه عواملی که بر موفقیت یا شکست یک تیم تاثیر می‌گذارد، مشخصاً اصرار دارد که توزیع نادرست نقش‌ها و در نظر گرفتن اهمیت نقش‌های تیمی، از جمله مهم‌ترین علت‌های کاهش کارایی تیم‌ها و یا شکست کار تیمی است.

بلیین همچنین توضیح می‌دهد که بسیاری از حاشیه‌های کار تیمی (بحث‌های غیراخلاقی و حاشیه‌ها و اصطکاک‌ها) عموماً میوه‌های درختی هستند که در خاک توزیع نامناسب نقش‌های تیمی ریشه دارند.

بلیین کتاب‌های متعددی نوشته که دو کتاب زیر معروف‌ترین آنها هستند:

- تیم‌های مدیریتی – چرا این تیم‌ها موفق می‌شوند یا شکست می‌خورند؟

- نقش‌های تیمی در محیط کار

سعیده خادمی

همراه با ادوارد چمبرلین

ادوارد چمبرلین، سال ۱۸۹۹ در یکی از شهرهای ایالت واشینگتن به نام "لاکانز" در آمریکا به دنیا آمد و در ژوئیه ۱۹۶۷ در کمبریج، ایالت مساجوست، دیده از جهان فرو بست. وی در شهر آیوا به دبیرستان رفت و از دانشگاه آیوا در سال ۱۹۲۱ فارغ التحصیل شد. پس از دریافت مدرک فوق لیسانس از دانشگاه میشیگان، در سال ۱۹۲۲ وارد دانشگاه هاروارد شد و دوره دکترا را زیر نظر آکین یانگ در هاروارد



گذراند. وی پایان نامه خود را در موضوعاتی که در نهایت به انتشار کتابش انجامید، اختصاص داد و اشاره‌ای به بحث‌های مارشال و طرفداران وی کرد. او بعد از فارغ التحصیلی در سال ۱۹۲۷، در همان دانشگاه تدریس را آغاز کرد و به استثنای زمان جنگ که با اداره خدمات استراتژیک ایالات متحده همکاری می‌کرد و نیز یک سال بعد از جنگ که به عنوان استاد مهمان دانشگاه پاریس به تدریس پرداخت، بقیه عمر خود را در دانشگاه هاروارد گذراند. او رئیس دانشکده اقتصاد دانشگاه هاروارد در سال‌های "عصر طلایی (۱۹۳۵-۱۹۴۳)" دانشکده اقتصاد بود، یعنی زمانی که اقتصاددانان معروفی همچون الوین هانسن (Alvin Hansen 1887-1975)، واسیلی لئونتیف (Wassily Leontief 1906)، ادوارد نیلسون (Edward Denilson)، جوزف شومپیتر (Joseph Shumpeter) و فرانک توسیگ (Frank Taussig) در آنجا تدریس می‌کردند و علاوه بر آن در

سال‌های ۱۹۴۸ تا ۱۹۵۸ سردبیری مجله داخلی دانشگاه هاوارد تحت عنوان « فصل‌نامه اقتصاد » را نیز به‌عهده داشت. چمبرلین مدارج افتخاری متعددی در دهه‌های ۱۹۵۰ از دانشگاه‌های مختلف گرفت و در سال ۱۹۶۵ به‌عنوان عضو ممتاز انجمن اقتصاددانان آمریکا برگزیده شد.

آثار و نقش چمبرلین در اقتصاد

چمبرلین در دهه ۱۹۳۰ و ۱۹۴۰ مقاله‌های بسیاری درباره جنبه‌های خاص نظریه رقابت انحصاری منتشر کرد. "نظریه رقابت انحصارگرایانه" را، که بر پایه‌ی رساله‌ی دکترایش استوار بود، در ۱۹۳۳ انتشار داد. چاپ هشتم آن نیز در سال ۱۹۶۲ منتشر شد. این کتاب چند ماه پیش از کتاب اقتصاد رقابت ناقص (Economics of Imperfect Competition) جون رابینسون (Joan Robinson: 1903-1983) منتشر شد و چمبرلین بقیه زندگی خود را صرف پالایش کتاب خود و نیز مبارزه با این باور کرد که هر دو کتاب صرفاً حالات خاصی از اقتصاد خرد جدید است. برای سالیان دراز، تأکید وی بر اینکه تفاوت‌های بنیادی بین روش وی و خانم رابینسون وجود دارد، از طرف اقتصاددانان به مسخره گرفته می‌شد. به‌ویژه به‌نظر می‌رسد که با ظهور و تقویت اقتصاد کینزی، اقتصاد خرد به دوران افول خود نزدیک شده است؛ اما زمان، به‌نفع چمبرلین تغییر کرد. تحلیل عمیق وی از تبلیغات، ناهمگن بودن محصولات و امتیازات مکانی، یعنی آن دسته از ویژگی‌های بنگاه‌های تولیدی جدیدی که نمی‌توانست به‌وسیله نظریه رقابت کامل یا انحصار کامل توضیح داده شود، به‌تدریج همکاران اقتصاددان وی را متقاعد ساخت؛ که نظریه رقابت انحصاری، واقعاً متفاوت از نظریه رقابت ناقص است.

هنگامی که وی در سال ۱۹۶۸ درگذشت، شمار بسیاری از اقتصاددانان برجسته مقالاتی را در کتاب "تأثیرات رقابت انحصاری" به افتخار وی به‌رشته تحریر درآوردند و ویراستار کتاب اعلام داشت که کتاب "نظریه رقابت انحصاری" در حد کتاب نظریه عمومی کینز، یکی از مهم‌ترین کتاب‌های اقتصادی قرن بیستم است. کتاب دیگر وی با نام "به‌سمت نظریه عمومی‌تر ارزش" است که در سال ۱۹۵۷ منتشر شد. این کتاب، شامل شانزده مقاله از مهم‌ترین نظریه‌های ارزش است. کتاب دیگری که در واقع "مجموعه ویراستاری‌شده انحصار و رقابت و تنظیم آن‌ها" است، در سال (۱۹۵۴) منتشر شد. در مجموع می‌توان بیان نمود که زندگی او وقف نظریه سازمان صنعتی و نظریه بنگاه تجاری شد؛ مباحثی که او در سال‌های پایانی دهه ۱۹۲۰ با رساله دکترایش در آن‌ها پیش‌گام شده بود. نکته جالب توجه در اندیشه چمبرلین این است که با وجود نقد فروض رقابت کامل در جهان واقعی، در عین حال او نیز از همان شیوه تحلیلی و فروض کلی نهایی‌گرایان و مارشال استفاده می‌کند و در بررسی خود، ابزار و عنصر (نهایی) را به‌کار می‌برد. هزینه نهایی، درآمد نهایی و بهره‌وری نهایی از این نمونه‌ها است.

گفته‌هایی از چمبرلین

اقتصاددان‌ها همیشه به رقابت کامل یا **Perfect Competition** فکر می‌کنند. آنها می‌خواهند فضا کاملاً رقابتی باشد و برای ایجاد این فضا تلاش می‌کنند و این درست هم هست. اما وقتی از نگاه مدیران یک سازمان به مسئله نگاه کنیم، آنها حق دارند و باید تلاش کنند که فضای غیررقابتی یا فضایی با رقابت ناقص یا **Imprefect Competition** شکل بگیرد. آنها باید تلاش کنند برای سازمان خود توانایی‌ها و سرمایه‌های منحصر به فرد ایجاد کنند و خود را متمایز و برتر نگه دارند. حسن شهرت، دانش و تخصص فنی، شناخت خوب مردم از نام تجاری یک سازمان، هماهنگی مدیران

شرکت با یکدیگر، اختراعات ثبت شده و موارد مشابه، میتوانند ابزار کاهش رقابت در صنایع باشند.

این کار برخلاف فلسفه توسعه اقتصادی نیست. بلکه توسعه از تلاش دائمی نهادها برای تسهیل فضای رقابتی و از نوآوری و خلاقیت سازمانها برای شکل دادن به فضای غیررقابتی شکل میگیرد. البته تا زمانی که قواعد اخلاقی بازی کسب و کار در این میانه به کار گرفته شود.

سیدمحمد مادی

همراه با آبراهام هرولد مزلو

آبراهام هرولد مَزلو Abraham (Harold) Maslow
روانشناس انسان‌گرای آمریکایی بود. او امروزه برای نظریه
«سلسله مراتب نیازهای انسانی (هرم مزلو)» شناخته شده است.
مزلو همچنین به عنوان پدر روانشناسی انسان‌گرا شناخته
می‌شود. او در سال ۱۹۵۴ کتاب «انگیزه و شخصیت» را درباره
نظریه سلسله مراتب نیازها منتشر کرد.



آبراهام مازلو در اول آوریل ۱۹۰۸ در محله‌ای فقیرنشین در
بروکلین، ایالت نیویورک، به دنیا آمد. پدرش ساموئل، یک یهودی
روس بود. وقتی ساموئل مزلو، از کیف در اوکراین، به آمریکا
رسید، چیز زیادی با خود نیاورد به جز توانایی حرف زدن به زبان‌های
روسی و یدیشی. یدیشی نوعی زبان مخصوص یهودیان اروپایی است که با عبری تفاوت دارد.
ساموئل یک چلیک ساز (پیت ساز) بود که بعد از توفقی کوتاه در فیلادلفیا، به خانه اقوامش در
نیویورک رفت و با آنها زندگی کرد. در آنجا بود که با دخترعموی خود، ازدواج کرد. آبراهام کوچک
اولین فرزند از هفت فرزند بود. خانواده آنها بسیار «خانه به دوش» بود. یعنی، هر چه کار و بار
پدرش به گُندی بهتر می‌شد، آنها قادر می‌شدند از آپارتمان‌هایی بدون آب گرم و بدون شفاژ به
خانه‌هایی اندکی بهتر بروند. تعداد این اسباب‌کشی‌ها بسیار زیاد بود.

تفاوت مزلو با فروید، احساس وی نسبت به مادرش بود. مزلو در رابطه با مادرش گفته است که او
زنی زیبا اما بداخلاق بود. بی‌رحمی‌های مادر مزلو بسیار زیاد و متنوع بودند. سر میز غذا، او حتماً
کاری می‌کرد که به آبراهام غذای کمتری برسد. او می‌خواست که آبراهام، به عنوان پسر بزرگ

خانواده در برابر دیگران کوچک شود و مقام خود به عنوان برادر بزرگتر را از دست بدهد. یک روز مزلو چند دیسک موسیقی ۷۸ دوری به خانه آورد که برایش بسیار عزیز بودند. او آنها را در حال روی زمین گذاشت و نوشته‌های روی جلد آنها را خواند و بررسی کرد. او از حال بیرون رفت در حالی که یادش رفته بود به دستور دائمی مادرش، ("همیشه آت آشغالهای خودتان را جمع کنید")، عمل کند. مزلو زمانی متوجه خطای خود شد که صدای جیغ و فریاد مادرش را شنید که می‌گفت، "چرا به حرف‌هایم گوش نمی‌دهید؟". وقتی به حال رسید، مادرش را دید که روی دیسک‌ها راه می‌رود و با پاشنه کفش‌هایش آنها را می‌شکست.

رابطه مزلو با پدرش نیز جالب نبود. وقتی که ساموئل از کارش به طور کلی خسته و دلزده شد، تا آنجا که می‌توانست از خانه و خانواده دوری می‌کرد. بر خلاف مادرش، پدرش در هیچ کاری دخالت نمی‌کرد و اکثر اوقات در خانه پیدایش نمی‌شد. شاید به خاطر ناراضی بودن از زندگی زناشویی‌اش بود که صبح زود از خانه می‌رفت و تا دیر وقت بیرون می‌ماند و با دوستانش گپ می‌زد و هر بار نیز بهانه‌ای می‌تراشید. وقتی هم که به خانه می‌رسید، بچه‌ها خواب بودند.

اما دوران نوجوانی وی مصادف شد با رکود اقتصادی بزرگ در آمریکا و کسب و کار پدرش با رکود مواجه شد. پدرش در خانه ماند و به این ترتیب، پدر و پسر با هم دوست شدند؛ بنابراین، مزلو نیز مثل آدلر، و برخلاف فروید یا سالیوان، پدرش را بیشتر از مادرش دوست داشت.

او در مدرسه شاگرد خوبی بود، آنقدر خوب که به او لقب "یهودی زرنگه" داده بودند. یک مشکل دیگر مزلو، ظاهرش بود. او نیز مانند هورنای احساس می‌کرد زشت است. او دراز و لاغر بود و دماغ بزرگ و پت و پهنی داشت و به همین دلیل مورد تمسخر دیگران قرار می‌گرفت. حتی پدر خودش همیشه از بقیه اعضای خانواده می‌پرسید: "تا به حال بچه به این زشتی دیده‌اید؟" مواردی از این قبیل باعث شدند مزلو شدیداً دچار عقده حقارت شود و کودکی خود را با عنوان "دوره‌ای با نهایت بدبختی" توصیف کند. او به دبیرستانی مخصوص پسران باهوش (یا درس‌خوان) رفت و در

آنجا در اکثر درس‌ها عملکرد بسیار خوبی داشت. بعد از دیپلم، از یک کالج به کالج دیگر رفت. ابتدا می‌خواست که به دانشگاه بسیار معتبر کورنل در ایالت‌های نیویورک برود. این یکی از محدود دانشگاه‌هایی بود که برای ثبت نام یهودیان محدودیت قائل نمی‌شد. پسرعموی مزلو، ویل، که بهترین دوست وی نیز محسوب می‌شد، در آنجا پذیرفته شده بود، اما مزلو اعتماد به نفس کافی نداشت تا فرم تقاضای ثبت نام را بفرستد. به این ترتیب، در زمستان ۱۹۲۵ در سیتی کالج نیویورک ثبت نام کرد. در آنجا چند پیشامد خوب و بد برایش روی داد. یکی از منابع ناراحتی وی، هندسه بود. او آنقدر از هندسه متنفر بود که در بیشتر کلاسها غایب شد. به همین دلیل، و با این که در امتحانات قبول شده بود، آن ترم را ردّ شد.

کسل‌کنندگی روان‌شناسی یکی از دو دلیل عمده برای ترک تحصیل مزلو، آن هم فقط بعد از یک ترم، و بازگشت وی به سیتی کالج بود. دلیل دیگر، برتا بود. اما وقتی که بعد از مدت‌ها همدیگر را دیدند، خجالت ذاتی مزلو باعث شد نتواند علاقه خود را ابراز کند. مزلو خجالتی بود و برتا تودار. خوشبختانه، خواهر برتا، آنا، متوجه این موضوع شد و راز آنها را برای یکدیگر فاش ساخت.

با فرار سیدن بهار ۱۹۲۳، مزلو دوباره بی‌تاب و قرار شد. او شنیده بود که دانشگاه ویسکانسین فضای بسیار مساعدی دارد و در دپارتمان روان‌شناسی آن، کُرت کافکا، یکی از اولین روان‌شناسان گشتالت درس می‌دهد. بنا بر این، یک بار دیگر دانشگاهش را عوض کرد. در تابستان، و قبل از رفتن به ویسکانسین، او به دیدن یکی از استادان سابق در سیتی کالج رفت. او کتاب روان‌شناسان ۱۹۲۵ را به مزلو معرفی کرد. در این کتاب، یک مقاله از جان بی. واتسون چاپ شده بود. واتسون یکی از رفتارگرایان مطرح در آن زمان بود. مزلو می‌گوید که با خواندن مقاله واتسون ناگهان انقلابی در وی به وجود آمده است و احساس کرده است چیزی به نام "علم روان‌شناسی" امکان‌پذیر است. چیزی که جای تعجب دارد این است که یک انسان‌گرای آینده، تحت تأثیر یک رفتارگرا با رویکرد محرک-پاسخ قرار گرفته است. مزلو بعد از رفتن به دانشگاه ویسکانسین

متوجه شد که کافکا صرفاً به عنوان استاد مهمان به آنجا آمده است. با این حال، در آنجا ماند و به تحصیل روان‌شناسی ادامه داد. به این ترتیب، بالاخره رشته تحصیلی وی مشخص شد، با گذشت زمان و افزایش معروفیت مزلو، خشم ناشی از بدرفتاری در کودکی و ناراحتی ناشی از یهودی ستیزی به تدریج از بین رفت. او کم‌کم محبت و اعتمادی را که تجربه‌هایش در کودکی آنها را از وی دریغ کرده بودن کشف و حس کرد.

مزلو به تحصیل و کار در ویسکانسین ادامه داد و بدون عجله روی پایان نامه خود کار کرد (که در ۱۹۳۴ آن را به پایان رساند). آنگاه، از ۱۹۳۷ تا ۱۹۵۱ در [دانشگاه کلمبیا](#) به طور موقت به تدریس پرداخت. سرانجام، او شغلی دائم در دانشگاه برن‌دیس به دست آورد (۱۹۵۱ تا ۱۹۶۹). در آنجا او به مدت ده سال رئیس دپارتمان روان‌شناسی بود.

در سال ۱۹۶۸ به ریاست انجمن روان‌شناسی آمریکا رسید. او که از میانسالی از دوره‌هایی متناوب از بیماری رنج می‌برد، در سال ۱۹۷۰ در اثر حمله قلبی درگذشت.

اصول اساسی آموزه‌های مزلو

هر کدام از ما، دارای یک طبیعت درونی بیولوژیکی هستیم که به یک معنا، طبیعی، ذاتی و غیرقابل تغییر است و به روش علمی می‌توان آن را مطالعه کرد. این طبیعت درونی ذاتاً و یا لزوماً بد نیست. نیازها، عواطف و ظرفیت‌های اساسی انسان در ذات خود خنثی، پیش‌اخلاقی و حتی خوب هستند. به نظر می‌رسد که انسان ذاتاً و لزوماً بد نیست. بیماری و رفتارهای شرورانه، در نتیجه ناکام ماندن انسان در رسیدگی به نیازهای طبیعی، عواطف انسانی و استعدادهایش ایجاد می‌شود. حتی خشم، لزوماً بد نیست. اگرچه می‌تواند به بدی منجر شود ولی ذاتاً اینگونه نیست و می‌تواند خوب باشد. طبیعت بشر آنقدر که اغلب می‌گویند به بدی نزدیک نیست. حقیقت این است که فرصت شکوفایی را از انسان دریغ داشته‌ایم. از آنجا که طبیعت بشر بد نیست، قرار نیست آن را سرکوب

کنیم. در عوض باید آن را آزاد کرد و پرورش داد. اینگونه می‌توانیم یک زندگی توأم با رشد، شادی و باروری داشته باشیم. نادیده گرفتن بخش طبیعی درونمان، دیر یا زود و آشکار و نهان به بیماری منجر می‌شود. طبیعت درونی ما مثل طبیعت و غرایز حیوانات، پر قدرت و مهارناپذیر نیست بلکه به آسانی توسط فرهنگ، عادات و نگرش‌های غلط، مغلوب می‌گردد. حتی وقتی ضعیف می‌شود به ندرت به طور کامل ناپدید می‌شود. در واقع همیشه در تکاپو برای شکوفایی خواهد بود. حتی در افراد بیمار این تکاپو وجود دارد. این تلاش مداوم درون در پی اعتماد به نفس و حرمت نفس است. شخص، ایستادگی می‌کند تا شکست نخورد و خود را توانا احساس کند و این فقط برای مقابله با خطرات دنیای خارج نیست. این همچنین در مورد تلاش فرد برای کنترل تکانه‌ها و انگیزش‌های خود و ترسیدن از آنها صدق می‌کند. توجه داشته باشید که اگر درستی این پیش فرض‌ها اثبات شود، با خود پایه‌های یک نظام علمی اخلاق، یک نظام ارزشی طبیعی و اعلام نظر قطعی در مورد خوب و بد و درست و غلط را به همراه خواهد آورد. **هر چقدر که ما در مورد گرایش‌های طبیعی انسانی بیشتر بدانیم این برایمان آسانتر خواهد بود که به او بگوییم تا چگونه خوب باشد، شاد باشد، مفید باشد و به خود احترام بگذارد، چگونه دوست داشته باشد و چگونه استعدادهایش را شکوفا کند. به این شیوه می‌توان اغلب مشکلات شخصیتی آینده را حل کرد.**

هرم مازلو

نظریه سلسله مراتب نیازهای انسانی مازلو (Hierarchy of Human Needs) معمولاً به شکل یک هرم متشکل از ۵ یا ۷ طبقه ترسیم می‌شود. این سلسله مراتب از نیازهای ابتدایی در طبقه پایینی شروع شده و هرچه بالاتر می‌رود نیازهای پیچیده‌تر انسانی را معرفی می‌کند که به ترتیب عبارت‌اند از: نیازهای فیزیولوژیک، نیازهای امنیتی، نیازهای عاطفی، نیازهای اجتماعی-احترامی و

نیازهای خود شکوفایی. طبق نظریه مزلو، هر «نیاز» هرچقدر پایین تر قرار داشته باشد، قوی تر است .

سعیده خادمی

همراه با هنری فورد

هنری فورد در سی ام جولای ۱۸۶۳ در ایالت میشگان آمریکا چشم به جهان گشود. فورد پس از گذراندن دوره ی ابتدایی در مزرعه ی پدری کار می کرد.

"در دوران کودکی همواره در این اندیشه بودم که چگونه می توان زراعت را به شیوه ی بهتری انجام داد".

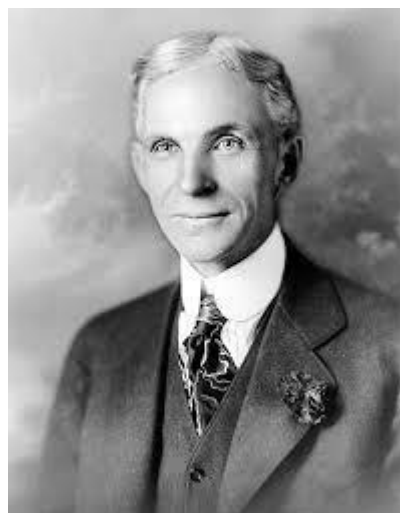
او در دوران کودکی همیشه با تکه پاره هایی از فلزات ، که از آنها ابزارهای مختلفی ساخته بود سرگرم می شد.

"در آن روزها ، اسباب بازی به شکل متداول امروز وجود نداشت و بچه ها به سلیقه ی خود برای خودشان اسباب بازی می ساختند . بازیهای من ابزار هایی بود که هنوز با آنها

سرگرم می شوم. هر قطعه ای از یک ماشین به نظر من گهر گرانیهای یک گنجینه می ماند." وقتی فورد فقط دوازده سال داشت ، ناگهان اتفاقی ساده او را به راه پر افتخاری هدایت کرد که درهای ثروت و مکنث را به رویش گشود.

"روزی با پدرم در هشت مایلی دیترویت به طرف شهر می رفتیم که لوکوموتیوی را دیدیم . منظره ی آن روز چنان در خاطرم مانده است که گویی همین دیروز بود. ارا به تنها وسیله ای بود که تا آن زمان دیده بودم . لوکوموتیو برای عبور ما واسبهایمان مجبور به توقف شد . من در برابر دیدگان پدرم که از حال و هوای من با خبر بود، از ارا به پیاده شدم تا از نزدیک بتوانم لوکوموتیو را ببینم. این صحنه ، آغاز ورود من به دنیای ماشین بود . در آن زمان بسیار کوشیدم تا مدلهایی از آن رابسام. چند سال پس از آن بود که موفق شدم نمونه ای از آن را تهیه کنم. با وجود این هدف نهایی من ساخت اتومبیل بود. از زمانی که با آن لوکوموتیو در آن جاده روستایی روبه رو شدم، همواره در اندیشه ساخت ماشینی بودم که جاده ها را در نوردد."

فورد به پیروی از آتش عشق درونی خود که الهام بخش او بود، به فکر ساخت ماشینی افتاده بود که همچون خدنگی از چله کمان بگریزد و جاده ها را پشت سر گذارد. این خواسته حتی یک دم



راحتش نمی گذاشت و به آرزویی و سوسه انگیز بدل شده بود. تفاوت زیادی بین اندیشه و عمل وجود دارد. در حقیقت ، عدم جرات و جسارت ، اغلب مردم را در اجرای طرح هایشان به عقب نشینی وا می دارد. اما فورده از کسانی نبود که اجازه دهد مشکلات او را دلسرد و نومید کنند. او متفاوت از دیگران می اندیشید و از این اصل پیروی می کرد:

(هرکاری که جاذبه داشته باشد، آسان است و همیشه می توان به نتایج آن اطمینان داشت.)

در هفده سالگی مقصود خود را آشکار و کارآموزی در کارگاه موتورسازی برای راک را آغاز کرد. پدرش با تصمیم او به شدت مخالف بود، زیرا پسرش را که پشتوانه محکمی برای او بود از دست می داد. اما از سوی دیگر ، آمریکا یکی از صنعتگران بزرگ خود را به دست می آورد. سه سال به این ترتیب گذشت. فورده در نخستین سال کار در این کارگاه ، کارآموزی را به پایان رساند و از فن مکانیکی آگاهی کامل پیدا کرد.

"ماشین برای یک مکانیک ، چون کتابی برای یک نویسنده است. نخست باید ایده ای از آن را در ذهن پروراند و سپس با ذهنی روشن آن را به اجرا در آورد."

او هر نشریه ی علمی را که به دست می آورد، با حرص و ولع ، از نظر می گذرانید . او می خواست اطلاعات بیشتری از رشته ی مورد نظر خود به دست آورد . فورده در شرکت وستینگهاوس به عنوان سر مکانیک خدمت می کرد ، کارش را رها کرد و به مزرعه ی خانوادگی خود بازگشت .

"هر وقت مجبور نبودم که در مزرعه به بردن الوار پردازم ، بر روی طرح موتور بنزینی خود کار می کردم ، و اندک اندک اجزاء آن و چگونگی کارش را کشف می کردم. هر چه به دستم می رسید می خواندم و به همین ترتیب ، بیشترین دانش را برای انجام کار اندوختم."

او ایمان کامل داشت که روزی خواهد توانست در کارگاهش خودرویی پدید آورد. به همین دلیل برای تحقق رویای خود بی امان کار می کرد . زندگی در مزرعه همچنان با مزاج او سازگار بود . ذهنش عرصه ی تاخت و تاز خلاقیتها شده بود و کار طاقت فرسای جسمانی در مزرعه ، حتی یک دم از تصورات خلاقانه اش نمی کاست . همین که شرکت ادیسون دیترویت ، شغل مهندسی ماشین سازی را به او پیشنهاد کرد ، بی درنگ آن را پذیرفت . او برای دومین بار خانواده را ترک کرد و پس از آن دیگر نتوانست نزد خانواده اش باز گردد. او خانه ی بسیار کوچک و محقری را در دیترویت اجاره کرد و کارگاهی را در پشت آن به وجود آورد و هر روز پس بازگشت از کارخانه ، تا

پاسی از نیمه شب در این کارگاه با موتور بنزینی خود کار می کرد . شعار فورد این بود : "هر کاری که جاذبه داشته باشد آسان است و همیشه می توان به نتایج آن اطمینان داشت."

سرانجام تلاش مداوم او ثمر بخشید و در سال ۱۸۹۲ ، در سن بیست و نه سالگی در ست هفده سال پس از آنکه نخستین ماشین را در جاده ی روستایی دیده بود و با خود عهد کرده بود روزی به رویای خویش تحقق بخشد ، ساخت اولین موتور خود را به پایان رساند . هفده سال تلاش و فداکاری بی وقفه ، رویای او را با واقعیت پیوند داد و او را به آرمانش رساند.

روزی او با نخستین اتومبیل بنزینی بزرگ و بد قواره ی خود که در حال حرکت پنداشتی تلوتلو می خورد ، در خیابانهای دیترویت ظاهر شد. ساکنان شهر با دیدن آن ، مانند آدمیانی که به سیاره ی دیگری قدم نهاده باشند ، شگفت زده شدند.

او می گوید : "مردم اتومبیل مرا به چشم یک مزاحم می نگریستند. این اتومبیل سر و صدای زیادی ایجاد می کرد و اسبها را رم می داد. به علاوه در خیابانها موجب ازدحام می شد هر جا که اندکی توقف می کردم ، چنان انبوهی از جمعیت اطرافم را می گرفت که حرکت مجدد برایم مقدور نبود. اگر دقیقه ای اتومبیل را در جایی رها می کردم ، فضولی از راه می رسید و پشت فرمان می نشست و می کوشید آن را به حرکت در آورد . عاقبت مجبور شدم با خود قفل و زنجیری بر دارم و به هنگام توقف آن را به یک تیر چراغ ببندم."

فورد پس از کسب نخستین موفقیت، تحقیقات و آزمایشهای خود را رها نکرد ، چرا که هدفی بزرگتر را پیش رو داشت . او در خاطرات خود می نویسد: "قصد ندا شتم اتومبیلهای لوکس و زیبا بسازم من به تولید انبوه می اندیشیدم . از این رو می دانستم که قبل از هر چیز ، باید نمونه ای در اختیار داشته باشم ."

در تمام این مدت ، او در شرکت ادیسون دیترویت کار می کرد و همواره به سرانجام اتومبیل بنزینی خود می اندیشید. مدیران شرکت هنگام بستن قرارداد جدید ، افزایش حقوق و سمت بالاتری را به او پیشنهاد کردند. فورد اندیشید که اگر بخواهد این قرار داد را بپذیرد باید تحقیقات خود را در زمینه ی موتورهای بنزینی نیمه تمام بگذارد و وقت خود را به نیروی برق که پیش بینی می شد تنها منبع انرژی در آینده می باشد اختصاص دهد. فورد در این باره می گوید:

"برای اینکه تحت فرمان کسی نباشم ، دست از کار کشیدم"

سرانجام هنری فور در نهایت فقر و تنگدستی شرکت را ترک کرد. او قصد داشت با تولید انبوه خودرو برای گمان که تنها ثروتمندان استطاعت خرید اتومبیل را دارند خط بطلان بکشد. هیچ یک از بازرگانان با تجربه حاضر نشدند یک پول سیاه در این کار سرمایه گذاری کنند.

او عاقبت توانست چند سرمایه گذار جسور و با جرات را برای تولید خودروهای بنزینی گرد هم آورد و این آغاز کار شرکت اتومبیل سازی دیترویت بود. فور به عنوان سر مهندس شرکت، سه سال تمام بر تولید اتومبیل‌های این کارخانه نظارت داشت. این شرکت تنها می توانست در هر سال حدود شش تا هفت اتومبیل تولید کند. فور به این می اندیشید که اتومبیل‌های خوب و مناسبی برای استفاده ی عموم تولید کند، در صورتی که شرکایش تنها به تولید بیشتر همراه با گرمی بازار بیشتری فکر می کردند. سرانجام بین او و شرکایش اختلاف نظر پدید آمد و او ناگزیر در سال ۱۹۰۲ استعفا ی خود را تسلیم کرد و این تجربه تلخ نه تنها ایمان فور را متزلزل نکرد بلکه به او آموخت که برای پیشرفت باید مستقل بود و عنان کار وزندگی را بدست گرفت.

او می گوید: "البته خوب و پسندیده است که انسان هر روز صبح در اول وقت، کار خود را آغاز کند و بعد از ظهر آن را به پایان برساند، به شرط اینکه مقررات موسسه متبوع خود را بپذیرد و مایل باشد که در تمام عمر مزد بگیرمسئول باشد."

با وجود این او هنوز یک چیز کم داشت که عبارت بود از: روشی که بتواند مردم را از تولیدات خود آگاه کند. مسابقه ی اتومبیلرانی این خلا را پر کرد.

در آن روزها مردم برای سرعت اتومبیل اهمیت زیادی قایل بودند. به همین دلیل، تولید کنندگان اتومبیل برای عرصه ی اتومبیل‌های خود را به نمایش گذارد، فرصت را غنیمت شمرد و در سال ۱۹۰۳ در اتومبیل به نامهای ۹۹۹ و (ارو) به معنای پیکان برای شرکت در مسابقه آماده کرد. او موفق شد با اختلاف نیم مایل در مسابقه برنده شود. مردم دریافتند که فور سریع ترین اتومبیل جهان را تولید می کند. این موفقیت اشتیاق او را صد چندان کرد. فور تصمیم گرفت با تاسیس شرکت موتور فور تمام دار و ندار خویش را دستخوش خطر کند. او مدیر عامل، سرپرست کارگاه، سر مکانیک و سر مهندس شرکت بود. اتومبیلی که او قصد ساختنش را داشت (مدل A)، شیک ترین اتومبیلی بود که تا آن زمان ساخته شده بود و پرسرعت تر و کم مصرف تر از آنها نیز بود.

شرکت فورد در نخستین سال تولید این اتومبیل ، هزار و هفتصد و هشت دستگاه از آن را فروخت و این حقیقت را ثابت کرد که می توان برای استفاده عموم به تولید انبوه رسید . به این ترتیب ، پسری که روزی پس از دیدن یک لوکوموتیو، با خود شرط کرد که روزی اتومبیلی بسازد، سرانجام آرزوی خود را برآورد و نام خود را در صفحات زرین زندگینامه مردان نام آور جهان ثبت کرد . او می گوید : "من می توانم از تلاش دست بشویم و از کار کناره گیری کنم و از این پس در ناز و نعمت زندگی آسوده ای داشته باشم . اما من موفقیت را سرآغاز کار بیشتر تلقی می کنم."

" ناممکن وجود ندارد ، به نظر من هر کسی که در کره ی زمین درباره ی چیزی آگاهی کامل داشته باشد دیگر کاری را ناممکن نخواهد شمرد. اگر عده ای که خود را مدیر و مدبر می نامند ، کاری را نشدنی فرض کنند ، عده ای دنباله رو ابله ، به اتفاق سرود این کار ناممکن است را سر می دهند" هنری فورد از نخستین افرادی بود که سیستم خط تولید مکانیزه را راه اندازی کرد و در **نتیجه پدر روباتهای صنعتی لقب** گرفت . به هر تقدیر کارخانه معظم فورد به یکی از مدرن ترین قطبهای صنعتی جهان تبدیل شد. تولیدات کارخانه فورد به زودی به مرز چهار هزار اتومبیل در سال رسید و حتی پس از مرگ این میلیاردر بزرگ متوقف نشد. فورد که در سال ۱۹۴۷ چشم از جهان فرو بست ، پول را به عنوان وسیله ای برای تحقق آرمانهای خود می شناخت. فورد حاصل تجربیات خود را در چند عبارت گرد آورده ، و به عنوان وصیت نامه در اختیار ساکنان این سیاره قرار داده است.

"ناممکن وجود ندارد.

ایمان ماده ی اصلی و خمیر مایه ی دستیابی به آرزوهاست .
ایمان ابزار نیرومندی است که دیده نمی شود."

منبع : کتاب توانگران چگونه می اندیشند # چارلز آلبرت پویسانت # ترجمه ی محمد رضا آل یاسین

سعیده خادمی