



اولین دانشمند در حوزه مطالعات مدیریت که به عضویت انجمن سلطنتی کانادا درآمد.

هنری مینتزرگ (۱۹۳۹)

چکیده

- متولد ۲ سپتامبر ۱۹۳۹ در «تورنتو».
- فارغ التحصیل مهندسی مکانیک از دانشگاه «مک گیل» در سال ۱۹۶۱.
- کارشناس ارشد از کالج «جورج ویلیامز» در سال ۱۹۶۲.
- دکترای از مدرسه مدیریت «سلوان» در سال ۱۹۶۸.
- دریافت پست تدریس در دانشگاه «مک کینزی» در سال ۱۹۷۲.
- برنده جایزه «مک گیل» برای بهترین مقاله در «هاروارد بیزینس ریویو» در سالهای ۱۹۷۵ و ۱۹۸۷.
- برگزیده شده بعنوان «استاد برانفمن» در رشته مدیریت در دانشگاه «مک گیل» در سال ۱۹۷۸.
- رئیس انجمن مدیریت استراتژیک در سالهای ۹ - ۱۹۸۸.

آثار اصلی

- ماهیت کار مدیریت (۱۹۷۳)

- مدیریت از دیدگاه «منتیبرگ»: درون دنیای عجیب سازمانها (۱۹۸۹)

- فرایند استراتژی (۱۹۹۱)

- ظهور و افول برنامه ریزی استراتژیک (۱۹۹۴)

زندگی نامه

«مینتزرگ» اولین دانشمند در حوزه مطالعات مدیریت بود که به عضویت انجمن سلطنتی کانادا درآمد و موقعیت استثنایی انتشار چهار مقاله در نشریه «هاروارد بیزینس ریویو» تا سال ۱۹۷۵ و دو بارد دریافت جایزه «مک کینزی» را به دست آورد. شاید این مورد منحصر به وی باشد که از میان هزاران استراتژیست، در سال ۱۹۸۹ به رهبری انجمن مدیریت استراتژیک برگزیده شد و پس از آن مفهوم افول برنامه ریزی استراتژیک را مطرح ساخت.

«هنری مینتزرگ» با مطالعه آنچه مدیران واقعاً به انجام می‌رسانند، دریافت که در سازمانها «تسلط و کنترل» کمتر از عکس‌العملهای موقت و برنامه ریزی نشده و انطباق با تغییرات مشاهده می‌شود. از نظری استراتژی می‌تواند از تجربه‌های عملی افرادی که در خطوط مقدم سازمان فعالیت دارند ناشی شود و ابداً برنامه ریزی شده نباشد.

سابقه شخصی «مینتزرگ» به طرق گوناگون، دیدگاههای متفاوت وی را درباره استراتژی نشان می‌دهد. تحصیلات اولیه وی خلاف معمول نبود ولی اگر چه در ابتدا در رشته مهندسی تحصیل کرد اما به این رشته بخصوص وفادار نماند. اولین شغل «مینتزرگ» در حوزه پژوهش عملیاتی و در راه آهن کانادایی اقیانوسیه بود. این شغل به وی دید جالبی از یک سیستم در حالت کلی آن داد اما دو سال برای ارضای کنجکاوی او کافی بود. نگرش وی بعدها در صفحه تقدیم‌نامه کتاب «مدیریت از دیدگاه مینتزرگ» بدین شکل جمع بندی شد: تقدیم به آنان که زندگی عمومی ما را صرف کار در سازمانها و زندگی خصوصی ما را صرف گریز از آنها می‌کنند. او ابتدا تقاضای استخدام خود را به موسسه تکنولوژی ماساچوست ارائه کرد و علیرغم اینکه فکر می‌کرد پذیرفته نمی‌شود، مورد قبول واقع شد. سپس بعنوان نامزد دکترا در گروه خط مشی بازرگانی که عملاً وجود نداشت، مطرح شد در حالی که استادی برای پذیرش راهنمایی وی نبود. به این ترتیب «مینتزرگ» از میان فرصتهای برنامه ریزی نشده و ترکیبی غنی از انسانهای غیر معمول در موضوعات جدید ظهور کرد. همانگونه که در مقدمه مقاله‌ای در سال ۱۹۸۹ نوشته بود: در انجیل، پدید آمدن انسان بصورت یک برنامه هوشیارانه و در چار چوب یک استراتژی جامع بیان شده است اما نظریه داروین این برخلاف انجیل چنین بیان می‌کند که چنین

طرح جامعی برای آفرینش انسان وجود نداشته است بلکه این نیروهای محیط بوده‌اند که بتدریج تکامل انسان را شکل داده‌اند. (*Hampden - Turner 1996*).

مینتزبرگ در یک نگاه

هنری مینتزبرگ 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. مینتزبرگ بیش از ۱۴ کتاب و ۱۴۰ مقاله منتشر کرده است. نوشته های او عمدتاً در زمینه سبکهای مدیریتی، راهبرد و تئوریهای 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 مینتزبرگ 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.

مینتزبرگ 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.

مینتزبرگ راهبرد را نه صرفاً یک برنامه با نگاه رو به جلو می داند بلکه به راهبرد به عنوان یک الگو می نگرد که به رفتار گذشته نیز نظر دارد. او اساساً براین معنا تکیه می کند که راهبرد یعنی دیدن و برای دیدن وجوه شش گانه دیدن جلو و عقب، بالا و پایین و چپ و راست را قائل می شود و تاکید می کند 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 می آید و بدین جهت همواره در حال تکوین است. مینتزبرگ چنین راهبردی را راهبرد چترگونه می نامد که طرح کلی آن از

پیش‌سنجیده و طراحی شده است اما جزئیات آن در حین عمل شکل می‌گیرد و تکامل می‌یابد.

مینتربرگ 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 با توجه به یک جنبه از فرایند آن تحقق نمی‌یابد و مستلزم توجه و درک تمامیت موضوع راهبرد است.

نظریات هنری مینتربرگ

بر خلاف سایر اندیشمندان مدیریت کار و فعالیت و اندیشه آقای مینتربرگ بر پایه یک با دو تئوری و نظریه به خصوص نیست. بلکه دامنه‌ی گسترده مطالعات و پژوهشها و نگرش وسیع او به مدیریت و اینکه مدیران چگونه انجام وظیفه می‌کنند سبب شده است تا اندیشه‌های او بسیار گسترده باشد. ورکن اصلی اندیشه آقای مینتربرگ این است که مدیریت عبارت از «کاربرد مهارت‌های انسانی در نظام تقسیم کار» است.

به این ترتیب مدیریت نظامی است که بر انسان‌ها استوار است. بنابراین سیستم‌ها و نظام‌ها نباید بر انسان‌ها حاکم باشند بلکه انسان‌ها هستند که بر سیستم‌ها و نظام‌های سازمان حاکم هستند و آن را اجراپذیر می‌سارند.

مدیران چگونه کار می‌کنند؟

وی معتقد است نقش دیگر مدیر این است که قبل از آموزش و راه‌اندازی دیگران خود وظایفی را به نحوی شایسته درک کنند و بشناسند و اجرا کنند. او معتقد است هیچ شغلی در جامعه مهم‌تر از مدیریت نیست. مدیران تعیین‌کننده نقش هدایت جامعه هستند و ویژه‌سازی سرچشمه‌ها و منابع را بر عهده دارند.

وی در کتاب خود به نام «ماهیت کار مدیریت» به ویژگی‌ها شش‌گانه مدیر اشاره می‌کند که عبارت‌اند از:

۱. وظایف مدیران از وظایف با برنامه و بدون برنامه تشکیل می‌شود.
۲. یک مدیر باید کارشناس و همچنین دارای دانش عمومی باشد.
۳. مدیران باید به تمام اطلاعات توجه داشته باشند اما اطلاعات شفاهی را با توجه و دقت بیشتری بررسی کنند.
۴. فعالیت‌های مدیران دارای گروه‌بندی گونه‌های مختلف و قسمت‌های متفاوت است.

۵. فعالیت‌های مدیران بیشتر هنری است تا عملی و یک مدیر باید درک و احساس صحت انجام کار داشته باشد.

۶. وظایف مدیریت روز به روز پیچیده‌تر می‌شود.

- وی وظایف مدیر را در سه گروه زیر نقش آفرین آن را مشخص می‌کند و در مجموع ده وظیفه برای مدیر در نظر می‌گیرد:

الف) نقش درون‌گرایی

به طور کلی مدیران دارای سه نقش درون‌گرا که عبارت‌اند از:

۱. نقش فرد اول: به عنوان فرد اول سازمان به صورت حتی نمادین باید نقش خود را انجام دهند.

۲. نقش رهبر: ایجاد انگیزه و برقراری و آماده‌سازی محیط سازمانی مطلوب برای زیردستان در شمار وظایف رهبری در مدیریت است.

۳. نقش رابط: به عنوان رابط بین سازمان و سازمان‌دهنده تاثیرگذار است پیرامونی خارج از سازمان عمل می‌کند.

ب) نقش توزیع‌کننده اطلاعات

وظایف مدیران در حکم نقش توزیع‌کننده اطلاعات عبارت‌اند از:

۱. کنترل‌کننده اطلاعات. مدیر تمام اطلاعات سازمان را دریافت می‌کند و بر اساس ضرورت به توزیع اطلاعات می‌پردازد.

۲- نقش توزیع‌کننده اطلاعات. مدیران اطلاعات لازم را از سازنده‌های برون سازمان دریافت و به داخل سازمان منتقل می‌کنند.

۳. نقش انتقال‌دهنده. مدیران اطلاعات داخل سازمان را دریافت و به سازمان‌های دیگر انتقال می‌دهند.

ج) نقش تصمیم‌گیرنده

مدیران برای ایفای نقش تصمیم‌گیری وظایف زیر را انجام می‌دهند:

۱. تغییر در سازمان. مدیر در حکم کار آفرین عمل می‌کند بدین ترتیب که در هنگام ضرورت تغییرات را سازمان به عمل می‌آورد تا انعطاف‌پذیری را برای انطباق با محیط به وجود آورند.

۲. حل‌کننده مشکلات. مدیران مشکلات سازمان را حل می‌کنند به ویژه هنگامی که دقیقاً مسئله‌ای مطرح می‌شود.

۳. ویژه‌سازی سرچشمه‌ها. مدیران باید نسبت به ویژه‌سازی منابع و سرچشمه‌ها اقدام کنند و منابع را بر پایه برنامه‌ریزی و عادلانه براساس ضروریات در سازمان تقسیم نمایند.

۴. مذاکره‌کننده. مدیران با افراد گروه‌ها و سازمان‌های دیگر به مذاکره می‌پردازند و نسبت به رفع مشکلات اقدام می‌کنند.

ساختار سازمانی

در سال ۱۹۷۰ وی در کتاب خود به نام «ساختار سازمانی» به انواع ساختار سازمانی اشاره می‌کند که عبارت‌اند از:

ساختار سازمانی ساده ساختار بروکراسی و ماشینی دیوانسالاری حرفه‌ای ساختار تقسیم کار و ساختار سازمانی غیر رسمی این تقسیم‌بندی‌های ساختار سازمانی ده سال بعد توسط مینتزبرگ تجدید نظر شد و به صورت زیر در آمد:

۱. ساختار سازمانی کار آفرینان

سازمان‌هایی که به تعداد کم کارکنان تخصص و با تقسیم کار و انعطاف‌پذیری کار و فعالیت‌ها می‌کنند دارای ساختار و ارتباطات سلسله‌مراتبی با روابط غیر رسمی قدرت و اختیارات زیاد هستند. این اختیارات در دست مدیر عالی سازمان است و به سطوح پایین واگذار می‌شود.

۲. ساختار سازمان ماشینی

اینگونه سازمان‌ها کاملاً تخصصی هستند وظایف یکنواخت و تکراری دارند و ارتباطات رسمی بین کارکنان برقرار است واحدهای سازمانی بزرگ هستند و گروه‌های تخصصی برای انجام کارها و وظایف وجود دارد. ساختار اداری برای انجام فعالیت‌های سنتی است تصمیم‌گیری متمرکز است. تقسیم‌بندی بین وظایف ستادی و صفی مشخص است.

۳. سازمان گونه‌گرا

این سازمان‌دهی دارای واحدهای متعدد و با وظایف محدود و مشخص هستند. معمولاً هر واحد را قسمت می‌نامند. یک واحد ستاد اداری متمرکز خدمات و پشتیبانی را ارائه می‌دهد به نام واحد «مدیریت مرکزی» نامیده می‌شود.

۴. سازمان‌های حرفه‌ای

معمولاً این گونه سازمان‌ها شامل بیمارستان‌ها، دانشگاه‌ها، به واحدهای خدمات عمومی مانند شهرداری‌ها و شرکت‌هایی است که دارای وظایف یک شکل هستند. ساختار این گونه سازمان‌ها

بر پایه دانش تخصصی و مهارت‌های کارشناسان آن است. کارکنان وظایف تعیین و واگذار شده را انجام می‌دهند. این سازمان‌ها خدمات و کالاهای خدمات و کالاهای استاندارد را ارائه می‌دهند.

۵. سازمان نوآور

به نظر وی سازمان‌هایی جدید و نوین هستند. این گونه سازمان‌ها انعطاف‌پذیر و از دیوانسالاری گریزان هستند. از برنامه‌ریزی و کنترل اجتناب دارند. نوآوریها را با استخدام نیروی جدید و آموزش و پرداخت مناسب به آنها تشویق می‌کنند. کار گروهی در این سازمان‌ها در درجه اول قرار دارد.

۶- سازمان‌های مامور

این سازمان‌ها دارای ماموریت ویژه‌ای هستند. کارمندان با تخصص و مهارت برای اجرای ماموریت خاص استخدام می‌شوند. در این سازمان‌ها تحقق اهداف و ماموریت‌ها در اولویت اجرایی قرار دارد.

راهبرد در برنامه‌ریزی

رابطه بین راهبرد در برنامه‌ریزی در شمار اندیشه‌ها و نظریات مینتز برگ است. او سال‌ها است که در این زمینه مطالعات خود را متمرکز کرده مقالات و کتاب‌های زیادی را نوشته است. در سال ۱۹۹۴ کتاب مشهور او به نام «اوج گیر و شکست برنامه‌ریزی راهبردی» انتقاد شدید او به برنامه‌ریزی بود. آقای مینتز برگ شکست برنامه‌ریزی را به دلایل زیر می‌داند:

۱. فرایند گرایی. برنامه‌ریزی یک فرایند دیوانسالاری است و خلاقیت و نوآوری را صدمه می‌زند.
۲. داده گرایی. برنامه‌ریزی دو گونه داده‌های راهبردی را تهیه و ارائه می‌دهد داده‌های نرم و داده‌های راهبردی سخت داده‌های راهبردی سخت اطلاعات را آماده می‌سازد اما داده‌های راهبردی نرم بینش و روش عقلانی منطق اجرایی را بیان می‌کنند معمولاً برنامه‌ریزی‌ها به داده‌های راهبردی نرم توجه ندارد.
۳. جدایی گرایی. تهیه یک برنامه در یک «برج عاج» مفید نیست زیرا این برنامه‌ها دور از واقعیت اجرایی هستند.
۴. راهبرد گرایی. استراتژی و راهبرد محصول و نتیجه برنامه‌ریزی نیست بلکه خلاف آن است. زیرا آغاز فعالیت‌ها باید با راهبرد باشد و نه با برنامه.

وی نتیجه می‌گیرد هنگامی که سازمان نیاز به تعیین راهبردها دارد در این صورت تهیه برنامه‌ریزی کلان بیهوده است زیرا در برنامه‌ریزی‌های کلان به طور مشخص و دقیق امکان پیش‌بینی رخدادهای آینده مقدور نیستند.

- به طور کلی مینتز برگ به عنوان یک نظریه‌پرداز و اندیشمند در مدیریت شهرت بسزایی دارد. بسیاری او را متخصص در تمام موضوعات مدیریت می‌دانند. برای عده‌ای او کارشناس ارشد در نظریه‌های مدیریت زمان است. برای پاره‌ای از متخصصان مینتز برگ نظریه‌ای سنتی مدیریت را تغییر داده و جهت نگرش‌ها را از اصول مدیریت سنتی به مدیریت نوین برگردانده است.

کتابهای معروف وی

۱. *Mintezberg on management: inside our strange world of the organization, 1989*

۲. *Power in and around organizations, 1983*

۳. *row & harper: new york , " The nature of managerial work. 1937*

۴. *The rise and fall of the strategic planning, 1973*

۵. *The structuring of organization, 1979*

۶. *The strategy process , concepts ,contents cases , 3rd ed , 1986.*

