



دانشگاه علامه طباطبائی

دانشکده مدیریت و حسابداری

گروه مدیریت صنعتی

نام درس : مدیریت استراتژیک صنعتی

وارن بنیس (WAREN G. BENNIS)

نام استاد:

جناب آقای دکتر مسعود حجاریان

تهیه کننده:

خاطره میرزایی 92124319116



Warren G. Bennis

Born March 8, 1925 (age 89)  
[New York City, New York](#)

Occupation University Professor,  
Distinguished Professor of  
Business Administration,  
Founding Chairman, The  
Leadership Institute, [University  
of Southern California](#), Provost,  
[SUNY-Buffalo](#), President  
Emeritus, [University of  
Cincinnati](#), Consultant, various  
Fortune 500 Companies,  
Chairman, [BOD](#), [Harvard  
University](#) Kennedy School of

Government Center for Public  
Leadership

Clurie Williams Bennis, (m.  
Spouse(s) 1962, div. 1980), Grace Gabe (m.  
November 29, 1992)

Children Katharine Bennis, John Leslie  
Bennis, Will Martin Bennis

Website

[www.warrenbennis.com](http://www.warrenbennis.com)

### بیوگرافی :

وارن بنیس (WARREN G. BENNIS) در سال 1925 در آمریکا به دنیا آمد، در خانواده ای که پدر 18 ساعت در روز کار می کرد. دو برادر دوقلو داشت که 10 سال از او بزرگتر بودند. با این حال همواره احساس تنهایی می کرد و دوستان زیادی نداشت. او خود می گوید توجه به موقعیت برادران دوقلویش در خانه و محیط دوروبر، او را به تفکر در موضوع رهبری رهنمون گشته است. از اینکه می دیده همواره یکی از برادران در امر هدایت و رهبری جمع بچه ها موفق بوده و صدای دیگری گویی طنین نداشته است. همین مسئله همواره او را به فکر و می داشته است. بنیس مدرسه را نیز زیاد دوست نداشت و اکنون معلمانش را به یاد نمی آورد جز یک خانم را که با شیوه رهبری خود در کلاس در ساخت شخصیت او موثر افتاده است. پس از فراغت از دبیرستان طی جنگ جهانی دوم به ارتش می پیوندد و نظم پذیری و سازمان یافتگی را در آنجا می آموزد.

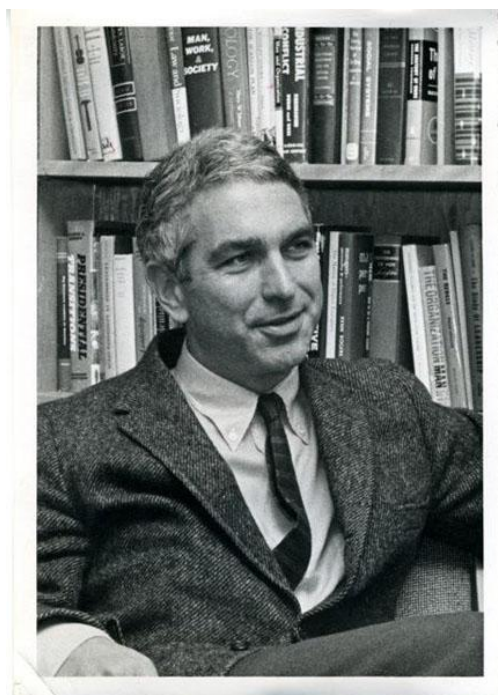
دوسالی پس از پایان جنگ به دانشکده ANTIOCH می رود و به تعبیر خودش، داشتن عقیده را در آنجا یاد می گیرد. در سالهای 1951 تا 1956 دوره دکتری را در دانشگاه MIT در اقتصاد و علوم اجتماعی گذراند. او در آن دوره شاگرد و مرید داگلاس مک گریگور استاد MIT و نظریه پرداز معروف تئوری X و تئوری Y و صاحب کتاب چهره انسانی سازمان بود و بعدها نیز همواره در کتابهایش از او به بزرگی یاد کرده است. سالهای پس از آن، بنییس در دانشگاههای مختلف از جمله بوستون، هاروارد، نیویورک و مدرسه مدیریت اسلوان در MIT به تدریس می پردازد. شش سال از 1971 به عنوان رئیس دانشگاه CINCINNATI برگزیده می شود و تا امروز به عنوان استاد مدیریت بازرگانی در دانشگاه کالیفرنیا جنوبی به فعالیت مشغول است.

### خدمات آموزشی و شغلی :

وارن بنییس (متولد 1925 مارس 8) یک محقق آمریکایی، مشاور سازمانی و نویسنده، به طور گسترده به عنوان یکی از پیشگامان در زمینه معاصر مطالعات رهبری است. وارن بنییس استاد دانشگاه و استاد برجسته مدیریت بازرگانی و موسس موسسه رهبری در دانشگاه کالیفرنیا جنوبی و رئیس هیئت مشورتی مرکز رهبری عمومی در دانشگاه هاروارد است.

او یکی از کارشناسان درجه نخست جهان در رهبری است، بنییس 30 کتاب و مقالات بیشماری در زمینه رهبری، تغییر و همکاری های خلاقانه نوشته است. کتاب او، رهبران، با بار مالی به عنوان یکی از 50 کتاب کسب و کار تا کنون تعیین شد. او نامزد دریافت جایزه پولیتزر بود. Geeks و Geezers، با همکاری Bob Thomas کتابی با عنوان پیشرو برای تمام عمر چاپ 2007، که به

بررسی تفاوت ها و شباهت بین رهبران 70 سال و بالاتر و 32 سال و جوان تر میپردازد ، منتشر کردند. کتاب پرفروش او در تبدیل شدن به یک رهبر ، در سال 2009 به مناسب بیستمین سالگرد خود دوباره منتشر شده، یکی از 100 کتاب بهتر کسب و کار رهبری نامگذاری شده است.



Provost at Buffalo, late 1969

قبل از تصدی شغل خود در USC ، بنیس 11 سال به عنوان یک مدیر دانشگاه به سر برد ، در ابتدا به عنوان شهردار در SUNY-Buffalo و سپس به عنوان رئیس جمهور از دانشگاه سینسیناتی بود . او برای بسیاری از شرکت های فورچون 500 مشاور بوده است و به عنوان مشاور برای پنج رئیس

جمهور آمریکا خدمت کرده است. تجربه جهانی او شامل تدریس در موسسه مدیریت هند ، کلکته ، INSEAD ، مدرسه کسب و کار لندن و IMD است. او 18 درجه افتخاری دریافت کرده است و در تابلوهای متعدد از مشاوران ، از جمله عضویت در هیئت علمی دانشگاه هاروارد و بوستون ، شهردار سابق و معاون اجرایی رئیس جمهور از دانشگاه ایالتی نیویورک در بوفالو ، عضویت در هیئت مدیره اتاق بازرگانی آمریکا و در هیئت مؤیره موسسه سالک خدمت کرده است.

### برخی از افتخارات وارن بنیس :

در ماه مه سال 2000، Financial Times به بنیس عنوان " استادی که رهبری را به عنوان یک رشته دانشگاهی تاسیس کرد. "

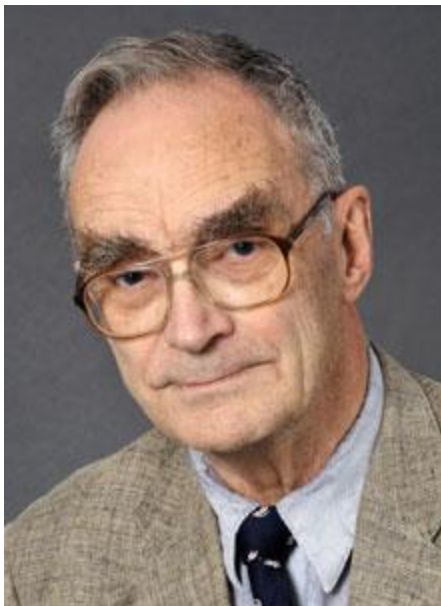
Forbes نیز به او عنوان « رئیس انجمن گفتگوی تجارت رهبری " داد .

ژورنال Wall Street در سال 1993 او را به عنوان یکی از برترین سخنرانان در مدیریت نامید .

در سال 2007، Business Week بنیس را به عنوان یکی از 10 رهبران فکری با نفوذ نامید.

در جنگ جهانی دوم، در سن 19 سالگی ، او به رهبری یک دسته پیاده نظام در آلمان به عنوان جوانترین فرمانده ، با یک مدال برنز و قلب ارغوانی مفتخر شد.

در ارتباط با جایگاه او در مدیریت به نظر همین قدر کافی است که بگوییم او از شاگردان مک گریگور و جانشین او در بخش سازمان مطالعات در MIT بوده است. او با ادگار شاین و ریچارد بکهارد همکاری داشته است. از وی بیش از 900 مقاله و چندین کتاب منتشر شده است.



او اولین فردی است که زوال نظام دیوانسالاری را پیش بینی کرد. تاکنون بیش از 900 مقاله از او به چاپ رسیده و 30 کتاب در زمینه رهبری منتشر شده است. کتاب در راه رهبرشدن که پیتر دراگر آن را مهمترین کتاب بنیس می داند به 21 زبان ترجمه شده و بیشترین فروش را داشته است. در سال 2001 چهلمین سال حضور بنیس در دانشگاه کالیفرنیا جنوبی در حضور بزرگان و اندیشمندان علم مدیریت نظیر دراگر، چارلز هندی، تام پیترز و رهبران کسب و کارهای بزرگ جشن گرفته شد.

وارن بنیس هنوز نیز پرائرژى و اميدوار به کار خود ادامه می دهد. وارن بنیس نماد رهبران و پیونددهنده سه نسل در رهبری است. هیچ نوشته ای در موضوع رهبری نوشته یا خوانده نمی شود مگر اینکه جای پای اندیشه های او در میان است. مجلات معتبر دنیا او را جزء چهره های برتر مدیریت و پیشکسوت بزرگان رهبری معرفی کرده اند.

از آن جمله میتوان به موارد زیر اشاره کرد :

پیتر دراگر معتقد است بنیس موعظه نمی کند، هدایت می کند و سعی دارد به مدیران بگوید مسئولیت رهبری را نیز برعهده بگیرند.

تام پیترز، بنیس را یک پیشتاز می خواند و معتقد است که او هم محقق است، هم نظریه پرداز و هم عملگرا و این همه را یکجا دارد.

الوین تافلر او را از هوشمندترین و جدی ترین متفکران در زمینه سازمانها می داند و براین باور است که هرچه او راجع به رهبری گفته ارزش شنیدن را دارد.

چارلز هندی نیز کتابهای بنیس را هدیه ای درس آموز دانسته و می گوید در جایی که افراد تنها حوادث و وقایع را می بینند بنیس معانی و پیامها را درک می کند. او خود را تأثیرپذیر از بنیس می داند. برخی از این بزرگان بر کتابهای بنیس پیشگفتار نوشته اند.



تعریف و تمجید برخی بزرگان درباره کتاب های وارن بنیس :

پروفسور Bill George از مدرسه بازرگانی هاروارد. رئیس هیئت مدیره و مدیرعامل شرکت

: MEDTRONIC

"انسانیت وارن، و درخشش عقل در سراسر این خاطرات باید خواند. هر فصل زندگی شگفت انگیز او

را به طور اجتنابناپذیری به سمت تبدیل شدن به پدر رهبری میکشد، نشان میدهد که چرا او مانند

یک دوست محبوب ، مربی، و الگویی برای بسیاری از رهبران است."

پروفسور Rosabeth Moss Kanter استاد دانشکده بازرگانی هاروارد درباره کتاب A MEMOIR

: OF A LIFE IN LEADERSHIP

"جاذب و روشنگر، این کتاب درخشان شامل مردم و وقایع قابل توجه و همراه مکاشفه نفس است. هر

قسمت از زندگی حرفه ای ستاره ای وارن خود درس رهبری است که بینش و اشتیاق گسترش یافته

است."

Howard Schultz رئیس جمهور و مدیر اجرایی ، رئیس Starbucks Coffee Company :

"برای سالها، عقل وارن از یک زندگی خیلی غنی رهبری رهبران الهام گرفته شده است. در کتاب A

MEMOIR OF A LIFE IN LEADERSHIP خاطرات زیبایی نوشته شده است او در خاطرات

نوشته شده زیبای خود سخاوتمندانه داستان گرانبهای خود را با شوخ طبعی و جدیت بیان میکند.

وارن می گوید: او "مرد غیر منتظره خوش شانس" است، اما کسانی که او را می شناسند خوش شانس

هستند."



At MIT, my first book, The Planning of Change, 1961

سال 1961، برنامه ریزی برای تغییر

سال 1992، رهبری رویایی : ایجاد حس فوتی و فوری جهت برای سازمان شما

سال 1993، فراتر از بوروکراسی : مقالاتی در توسعه و تکامل سازمان بشر

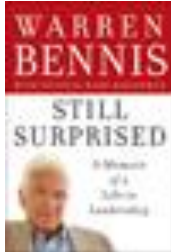
سال 1993، حقایق دروغین صنعت : تولید عمدی از باطل و آنچه با زندگی ما انجام میدهد

سال 1997، فراتر از تقلبی رهبری : چگونه می توانید به یک رهبر معتبر تبدیل شوید

سال 1997، فراتر از رهبری : متعادل کننده اقتصاد ، اخلاق و محیط زیست

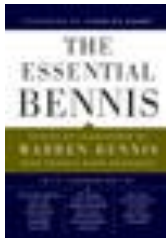
- سال 1997، سازمان جنیوس : اسرار همکاری خلاق
- سال 1997، چرا رهبران نمیتوانند رهبری کنند: توطئه ناخودآگاه ادامه
- سال 1998 ، انجمن موقت با همکاری فیلیپ اسلاتر ( نسخه 2 )
- سال 1999، رهبران مشترک : قدرت مشارکت و بزرگ
- سال 1999 ، مدیریت افراد است مانند نگهداری گربه : وارن بنیس در رهبری
- سال 2000، مدیر عامل رویای : تأملاتی در رهبری و تغییر
- سال 2000، " بهترین روش ها در توسعه رهبری "
- سال 2002، حرفهایها و Geezers: چگونه عصر ، ارزش ها ، و مقاطع تعیین کلیدهای شکل
- سال 2003، رهبران : استراتژی برای در اختیار گرفتن
- سال 2005، بازسازی رهبری : استراتژی برای توانمند سازی سازمان
- سال 2008، شفافیت: چگونگی ایجاد یک فرهنگ از رک گویی با همکاری دن گلن و جیم اوتول
- سال 2009، قضاوت : چگونه رهبران بزرگ را برنده خوانده میشوند با همکاری نوئل تیچی
- سال 2009، تبدیل شدن به یک رهبر ( 20 نسخه سالگرد ISBN )
- سال 2010، هنوز هم غافلگیر : خاطرات زندگی در رهبری با همکاری پاتریشیا

## BOOKS IN THE WARREN BENNIS SERIES



### **STILL SURPRISED: A Memoir of a Life in Leadership**

By Warren Bennis, with Patricia Ward Biederman



### **THE ESSENTIAL BENNIS: Essays on Leadership**

By Warren Bennis, with Patricia Ward Biederman, Foreword by Charles Hand



### **TRANSPARENCY: How Leaders Create a Culture of Candor**

By Warren Bennis, Daniel Goleman, James O'Toole, with Patricia Ward Biederman



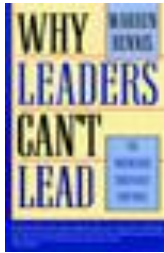
### **THE FUTURE OF LEADERSHIP: Today's Top Leadership Thinkers Speak to Tomorrow's Leaders**

By Warren Bennis, Gretchen M. Spreitzer, and Thomas G. Cummings



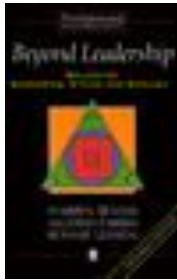
### **CO-LEADERS: The Power of Great Partnerships**

By David A. Heenan and Warren Bennis



### **WHY LEADERS CAN'T LEAD: The Unconscious Conspiracy Continues**

By Warren Bennis



### **BEYOND LEADERSHIP: Balancing Economics, Ethics and Ecology, 2nd Edition**

By Warren Bennis, Jaquish Parikh, and Ronnie Lessem

به هرروی، اندیشه های وارن بنیس در موضوع رهبری و کاوش در زوایای پیدا و پنهان این مسئله مهم بسیار درس آموز است. او بحران رهبری را در چشم انداز تحولات عصر پرشتاب کنونی می بیند و در جای جای نوشته های خود مدیران را به آراسته شدن به لباس رهبران ندا می دهد و به زیبایی می نویسد: **مدیران کارها را خوب انجام می دهند اما رهبران کارهای خوب انجام می دهند** و از همین جا او مفاهیم عمیق انسانی و سازمانی و اجتماعی نظیر شایستگی، اعتماد، امید، خودشناسی، یادگیری، تمرکز، کنجکاوی، هیجان و صداقت را استخراج و تبیین می کند.

در سال ۱۹۷۹ و در آستانه پایان فعالیتش به عنوان استاد مدیریت دانشگاه کالیفرنیا جنوبی، بنیس سعی کرد به تحقیق درباره درس‌هایی پردازد که در باب تجربه رهبری آموخته بود. مجموعه تحقیقات او به چاپ کتاب "رهبران: استراتژی‌هایی که باید تدوین کرد" انجامید که آن را به همراه برت نانوس نگاشته بود.

بنیس کتاب‌های زیادی را چه به صورت فردی و چه به صورت مشترک در باب رهبری به رشته تحریر درآورده و عمده‌ترین دیدگاه‌های خود را در کتاب رهبران ارائه کرده است.

هدف از کتاب رهبران، شناسایی ویژگی‌های ۹۰ رهبر موفق آمریکایی بود که همگی قدرت و تسلط خود را در چالش‌های دوران شغلیشان به اثبات رسانیده بودند. این کتاب از یک رهبر ارکستر به نام رای کراک تا مؤسس مک‌دانلد، یک بازیکن بیس‌بال و بندباز و همچنین فضانوردی همچون نیل آرمسترانگ را در بر می‌گرفت. این دومین کتاب بنیس در باب رهبری بود که ۳۰۰ هزار نسخه از آن به فروش رفت و هنوز متنی مهم در این حوزه به شمار می‌رود.

در کتاب رهبران، بنیس و نانوس چهار عامل مشترک را بین این افراد بررسی کردند که این چهار عامل تشکیل‌دهنده دیدگاه‌های اصلی آن‌ها در خصوص رهبری است:

### ▪ توجه به دیگران از طریق نگرش دقیق :

همه آن‌ها دستور کاری مشخص، نگرشی دقیق و متعهد داشتند که دیگران را جذب می‌کرد. رهبران توجه زیادی به دیگران می‌کنند .

### ▪ ارتباطات قابل فهم :

همگی آن‌ها توانایی بیان دیدگاه‌هایشان را داشتند . گاهی اوقات آن‌ها از تصاویر، مدل‌ها و همچنین استعارات استفاده می‌کردند .

### ▪ اعتمادسازی از طریق تعیین جایگاه :

آن‌ها از طریق ایجاد جایگاهی خاص، نگرش‌ها و ایده‌های خود را اجرا می‌کردند. این رهبران با حفظ این روند، اعتماد مخاطبان را جلب و حفظ می‌کردند .

### ▪ اعتماد به نفس مثبت :

استفاده خلاقانه از توانایی‌های خود برای رهبری الزامی است. این امر نیازمند آن است که فرد با خودش صادق باشد و این اعتماد را در دیگران نیز ایجاد کند. اعتماد به نفس مثبت با منطق احساسی و پنج مهارت کلیدی در این منطق، مرتبط است. این پنج مهارت باعث شکل‌گیری مهارت‌های دیگری هم می‌شوند:

▪ پذیرفتن دیگران به همان صورتی که هستند

▪ برخورد محترمانه با دیگران حتی کسانی که آشنا نیستند

▪ دستیابی به هر آنچه که عملی است

- اعتماد به دیگران حتی در صورتی که خطر آن زیاد باشد
- انجام دادن کار بدون توجه به تأیید دیگران

## رهبری «متحولانه»

سبک رهبری مورد بحث بنیس و نانوس، اصطلاحاً «متحولانه» نامیده می‌شود. این سبک رهبران را قادر می‌سازد تا ایده‌های خود را عملی نمایند. سبک رهبری متحولانه به‌عنوان یکی از عوامل شناسایی نگرش رهبران مطرح است.

### ● چهار عنصر مهم در این حوزه عبارتند از:

- اهمیت – احساس تفاوت داشتن
- صلاحیت – توسعه و یادگیری حین خدمت
- جامعه – حس اشتراک در کار
- لذت بردن – توانایی لذت بردن و شاد شدن از کار.

### ● چهار ویژگی مهم رهبری متحولانه عبارتند از:

- ایجاد نگرشی برتر:

یک رهبر باید آینده‌ای جذاب، فکورانه و معتبر را برای سازمان ترسیم کند .

### ▪ تحول در ساختارهای اجتماعی:

ساختارهای اجتماعی، متغیرهایی ملموس هستند که مفاهیم سازمانی را عملی می‌سازند .



## ▪ جایگاه سازمان در جهان خارج:

این امر نشان دهنده موقعیت سازمان در محیط پیرامون آن است .

## ▪ توسعه فراگیری سازمانی:

رهبران خوب کسانی هستند که از محیط سازمان درس می گیرند. در این فرایند رفتارشان به آن‌ها کمک می نماید.

آن گونه که بنیس و نانوس می گویند، نتیجه نهایی رهبری متحولانه، دستیابی به محیطی مناسب همراه با فرهنگی مناسب است که کارمندان را قادر می سازد تا به خوبی کار کنند. به گفته آن‌ها، سود و دستمزد بالاتر، در تار و پود این فرهنگ سازمانی تنیده شده است .

● در پایان این کتاب، پنج راز رهبری مشخص و بدین شرح اعلام شده‌اند:

▪ رهبری مهارتی کمیاب است – نادرست

▪ رهبران، همین گونه متولد شده‌اند – نادرست

▪ رهبران، دارای جذبه‌ای جادویی هستند – عمدتاً چنین هستند .

▪ رهبران تنها در سطوح ارشد قرار دارند – آن‌ها در همه سطوح هستند .

▪ رهبران، امور را کنترل و هدایت می کنند – این گونه نیست. رهبران متحول کننده، انرژی دیگران را همراه با اهدافی جذاب به کار می گیرند.

اهمیت کار بنیس در حوزه رهبری انکارناپذیر است. او از سبکی ساده برای نگارش کتب و مقالاتش استفاده کرده است. استیوارت کرینر که متخصص علوم مدیریت است، می‌گوید بنیس رویکردی انسانی در قبال رهبری دارد.

بنیس رهبری را مهارتی می‌داند که افراد معمولی نیز می‌توانند به آن دست یابند و آن را طبق دیدگاه‌های خود و در مسیری که تمایل دارند به پیش ببرند. البته گاهی اوقات از او انتقاد می‌شود که رمانتیک فکر می‌کند، جالب است که بنیس هم این انتقاد را می‌پذیرد. او واقعاً رمانتیک است و سعی می‌کند همه چیز را به شکلی خوش‌بینانه بیان نماید.



President Sample presents a Presidential Medallion to Warren Bennis

“ Los líderes no surgen de la nada. Deben ser desarrollados: educados de tal manera que adquieran las cualidades del liderazgo.

**Warren Bennis**



¿Deseas Atraer Más y Mejores Clientes a tu Negocio?  
Te ayudo a lograrlo, visita [DiegoRepetto.com](http://DiegoRepetto.com)



منابع :

- [http://www.ila-net.org/LeadershipLegacy/Warren\\_Bennis.html](http://www.ila-net.org/LeadershipLegacy/Warren_Bennis.html)
- <http://portal.clubrunner.ca/2530/Stories/usc-professor-warren-bennis-to-speak-june-14th>
- [http://communicationleadership.usc.edu/people/distinguished\\_fellow/warren\\_bennis.html](http://communicationleadership.usc.edu/people/distinguished_fellow/warren_bennis.html)
- <http://www.fastcompany.com/1786824/leadership-hall-fame-warren-bennis-author-becoming-leader>
- <http://warrenbennis.com/praise.htm>
- [www.vista.ir](http://www.vista.ir)
- [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

▪ نشریه میثاق مدیران