

کوتاه و خواندنی

پیتر فردیناند دراگر یکی از برجسته‌ترین نویسندگان و متفکران رشته مدیریت، در سده حاضر است. مطالعات او گستره وسیعی از مطالب سیاسی و اقتصادی را دربرمی‌گیرد، اما آنچه باعث معروف شدن او شد، نوشته‌های او در زمینه مدیریت است. او «مدیریت بر مبنای

جزء به جزء به اصول کلی مدیریت که وظایف مدیریتی را مشخص می‌کنند، توجه کرد.

دراگر، با تاکید بر این وظایف و ترجیح محصول بر عملکرد، موضوع مدیریت بر مبنای اهداف را پایه‌گذاری کرد. در دیدگاه او فرایند مدیریت چندان مورد توجه قرار نمی‌گیرد و در عوض تاکید او بر این است که مدیران باید اهداف خود را مشخص کرده آنگاه در جهت آنها عمل کنند.

مدیر، عنصری کلیدی در کسب و کار است که نقش اساسی را در ترکیب منابع مختلف با

گذاشته است.

او می‌گوید: «تنها یک هدف با ارزش تعریف شده برای هر بنگاهی وجود دارد: یعنی «ایجاد مشتری». و بازارها را بلکه کسانی به وجود آورده‌اند که بنگاههای اقتصادی را اداره می‌کنند. خواست یک بنگاه، رضایت مشتریان است، اما این خواست، تا هنگامی که آن را به مرحله اجرا درآورند، به صورت یک خواست بالقوه باقی خواهد ماند. تنها در آن هنگام است که ما مصرف‌کنندگانی خواهیم داشت و بازار به وجود

دیدگاه‌های «پیتر دراگر» در حوزه مدیریت

دکتر سیاوش مریدی

اهداف» را پتان نهاد.

توضیحات دراگر را می‌توان به عنوان بهترین تاکید بر مسئله روابط انسانی در مدیریت مطرح کرد. او نقش اساسی برای شرکت‌های تجاری در جوامع نوین قائل است و مدیر را در مرکز این شرکت قرار می‌دهد و پریش و کنترل را وظیفه وی می‌داند. مدیر سازمان را برای دستیابی به اهداف اقتصادی و بنابراین برای رسیدن به یک جامعه بهتر، هدایت می‌کند. دراگر، به عنوان یک فیلسوف دوران‌دیش شناخته شده است. او همچنین نویسنده‌ای تواناست که بخش اعظم موفقیت او را ناشی از تشر روان و توانایی او در تسخیر اذهان مخاطبان خود می‌دانند. او، به دلیل ارائه عقاید خود در حوزه مدیریت، بخصوص در زمینه مدیریت قابل انتقال، مورد انتقاد قرار گرفته است، اما دیدگاه او در مورد مدیریت در سراسر جهان مورد قبول است.

پیش از جنگ جهانی دوم، مدیریت در ایالات متحده با اصولی که توسط فردریک و تیلور و هنری فورد، که دیدگاهی علمی به مدیریت داشتند شناخته می‌شد. دراگر به جای این دیدگاه علمی نسبت به مدیریت، یک دید فلسفی مبتنی بر روابط انسانی داشت، او به جای تجزیه و تحلیل هر یک از وظایف به صورت

خواهد آمد.

بنابراین وظایف مدیران از تدارک نیروی کار و منابع تولید، به تولید محصول و از توسعه بازارها به فروش محصول در این بازارها، تغییر پیدا می‌کند (بازاریابی). این بعد مدیریتی است که به بنگاههای اقتصادی قدرت و استحکام می‌بخشد.

مدیر باید با تلاش خود در زمینه تولید محصولاتی که ارزشش بیش از منابع مصرف شده دارند، بر ارزش منابع مزبور بیفزاید. توجه به این مطلب، دیدگاه دراگر را از دیدگاه مدیریت علمی جدا می‌کند. در عوض، «دراگر بر رکن اخلاقی تاکید می‌ورزد که در آن مدیران به کارآمدترین شیوه، منابع را به کار می‌گیرند تا به اهداف اقتصادی شرکت دست یابند. با این استدلالها می‌توان برداشت کرد که تمام فعالیتهای یک شرکت در قالب یک مدیر، متجلی خواهد شد. دراگر تا این حد پیش نمی‌رود که مدیران را تنها عامل اجرای اعمال یک بنگاه بداند، اما پیوسته بر نقش مهم آنها، تاکید می‌ورزد. او می‌گوید: «یک بنگاه به خودی خود هیچ نیست، بلکه تنها مدیر آن است که تصمیم‌گیری می‌کند و تصمیمات را به اجرا درمی‌آورد».

در دیدگاه دراگر، تمام بنگاهها برای دستیابی

یکدیگر و تولید محصول بازی می‌کنند. گرچه او در بعضی موارد، از مدیر به عنوان یکی از اصلی‌ترین منابع انسانی در فعالیتهای اقتصادی یاد می‌کند ولی روشن است که مدیریت تنها به عنوان عامل تغییر منابع نیست. «مدیر، عامل پویایی و عنصر حیات بخش در هر بنگاهی است، بدون رهبری مدیر، منابع تولید به همان صورت باقی خواهند ماند و هیچگاه تبدیل به محصول نخواهند شد».

او به درستی زمانی را پیش‌بینی کرده است که ماشینهای خودکار جایگزین کارگران خواهند شد. اما مدیران همچنان باقی خواهند ماند و به این ترتیب در آینده تمام کارمندان به مدیران تبدیل می‌شوند و ما از جامعه کاری به جامعه مدیریتی گام خواهیم نهاد.

به علاوه در تجهیز منابع و تولید محصول، نقش مدیر، کنترل و هدایت منابع است. در دیدگاه دراگر این نقش زمینه‌ساز اصلی است: یعنی «نیروهای اقتصادی، محدوده آنچه را که مدیر می‌تواند انجام دهد، مشخص می‌کنند. این نیروها فرصتهایی را برای فعالیت مدیران فراهم می‌کنند. اما نمی‌توانند امور یک بنگاه را دهکته کنند». دراگر، علاوه بر موفقیت شرکت، مسئولیت ایجاد بازارها را نیز برعهده مدیران

- پایان انسان اقتصادی (۱۹۳۶)
- آینده انسان صنعتی (۱۹۴۲)
- مفهوم شرکت (۱۹۴۶)
- عمل مدیریت (۱۹۵۴)
- مدیریت برای نتیجه (۱۹۶۲)
- مدیر اجرایی قوی (۱۹۶۷)
- مردم و عملکرد (۱۹۷۴)
- مدیریت: وظایف، مسئولیتها و ایمان (۱۹۷۴)
- انقلاب نامرئی (۱۹۷۶)
- ماجراجوییهای یک تماشایی (۱۹۸۱)
- به سوی اقتصاد بندی (۱۹۸۱)
- نوآوری و کارآفرینی (۱۹۸۵)
- مرزهای مدیریت (۱۹۸۷)

نیاز به درک و مدیریت نوآوریها از موضوعهای ثابت در بیشتر کتابهای اخیر اوست. او به شدت بنگاههایی که عقیده دارند «نوآوری انگیزه است و کارآفرینی شانس می‌خواهد» را مورد انتقاد قرار می‌دهد و بر این باور است که نوآوری موضوعی است که باید آموزش داده شود. او می‌گوید، نوآوری اولین کارکرد مدیریت است و تاکید دارد که مدیران باید بر تکنولوژی تکیه کنند. یکی از مسائلی که اغلب از او نقل قول می‌شود این است که می‌گوید: «کمپیوتر ابله است». او تکنولوژی را ابزاری برای نوآوری می‌انگارد و نه به‌عنوان جانشینی برای آن. □
آثار عمده پتر دراگر عبارتند از:

به یک هدف خاص وجود دارند، برای شرکت تجاری، این یک هدف اقتصادی است. در این نوع شرکت، مدیر سه وظیفه عمده برعهده دارد: ۱- به‌ثمر رساندن فعالیتهای اقتصادی ۲- انجام کارهایی که بتواند به موفقیت کارکرد اقتصادی شرکت کمک کند و ۳- اداره آثار اجتماعی فعالیتهای سازمان، بر محیطی که در آن فعالیت می‌کند. دراکر، اگرچه نقش رهبری را خاطرنشان کرده است، ولی تمایلی به این ندارد که وظیفه مدیریت را به‌مثابه رهبری تعریف کند. به جای آن، او از واژه مسئولیت استفاده می‌کند، یعنی مدیران مسئول فعالیتهای خود و کارمندان خود هستند. به این ترتیب، مدیریت یک وظیفه است نه یک قدرت. دراکر بر این باور است که، مدیرانی که در رأس هستند، از درک کارگرانی که تحت نظارت آنها قرار دارند، پرهیز می‌کنند.

در دیدگاه او مدیران به‌عنوان محور سازمان هستند و بقیه عوامل - کارگران، منابع، بازارها و محیط - گرد این محور می‌چرخند.

نکته اساسی در آثار دراکر عبارت است از ضرورت توجه مدیران به آثار اجتماعی فعالیتهای آنها و شرکت‌هایشان بر محیط اطراف. مدیران باید در رده بالاتری از فن‌سالاران باشند و باید وجود اجتماعی را در کار خود در نظر بگیرند. هرچه اندازه بنگاه آنها بزرگتر باشد، آثار اجتماعی آن گسترده‌تر است و ضرورت بیشتری برای در نظر گرفتن آثار اجتماعی مزبور احساس می‌شود. «درکسل، تقاضا برای مسئولیت اجتماعی، بهای موفقیت است». همانطور که تارانت می‌نویسد: «دراگر هرگز هدف کالاهای عمومی که در سازمان به‌طور عام و در بنگاه اقتصادی به‌طور خاص نهفته است، را فراموش نمی‌کند. بنگاهها نه تنها باید توسط قوانین قاطع و انعطاف‌ناپذیر اداره شوند، بلکه برای انطباق آنها با جامعه صنعتی، وجود دیدگاهی فلسفی نیز ضرورت پیدا می‌کند».

در فلسفه دراکر ۹۱ ساله، هدف نهایی یک بنگاه، آفرینش منافع اجتماعی است. سازمان در جهت تبدیل توان بشر به محصول قرار می‌گیرد و به این ترتیب «قوای فردی، منافع اجتماعی را پدید می‌آورند». این باور، جوهر تمام فلسفه دراکر درباره مدیریت را تشکیل می‌دهد.

دراگر، بیان می‌کند که دو کارکرد اساسی برای مدیریت وجود دارد که عبارتند از: نوآوری و بازاریابی. او توجه کمتری به بازاریابی دارد ولی

مکانیسم‌های

تغییر

از: بهرام جاویدی نژاد

دلیل در خدمات و صنعت بیشتر بحث از تغییر بوده و به‌ندرت از تحول صحبت می‌شود. در سازمانهای کنونی مدیران هر لحظه در پی ایجاد تغییرات مناسب برای بهبود کار هستند و این امر حتی حسب وسعت کارخانه به گروه خاصی که به همین منظور استخدام شده‌اند واگذار گردیده که با مطالعه بتوانند روشهای بهتری را ارائه کنند. در ایجاد هر تغییر باید مراحل ذیل مدنظر قرار گیرد.

۱- شناخت وضع موجود: شناسایی کامل سازمان از تمامی ابعاد شامل فضا، ابعاد، نوع فعالیت، تعداد پرسنل و از همه مهمتر هدف نهایی و روند حرکتی سازمان از گذشته تا به حال، بسیار ضروری است. به فرض اینکه

مشخص شود در یک سازمان باید تغییری ایجاد گردد اولین سوال این خواهد بود که در حال حاضر این روند به چه صورت انجام می‌پذیرد و آیا امکان این تغییر در سازمان تا به چه حد است و آیا اساساً با این تغییر به اهداف سازمان نزدیکتر خواهیم شد یا دورتر و آیا امکانات این تغییر را

بدهی است که تغییر یکی از پایه‌های اساسی پیشرفت است اما همواره باید به روشها و مراحل و زمان مناسب اعمال آن توجه کامل داشت، چرا که هر سیستمی در مقابل تغییر از خود مقاومت نشان می‌دهد. همچنین به دلیل میل هر سازمان به بی‌نظمی باید مراحل تغییر بسیار با دقت انجام پذیرد. به دلیل اینکه طی مراحل کار نباید خط اصلی فراموش گردد، مدیریت باید با در نظر گرفتن این موارد اقدام به تغییر کند.

حال باید در درجه اول بین تغییر، تحول و انقلاب فرق قایل شد. اینکه یک سازمان نیاز به تغییر دارد لزماً دلیل بر این نیست که این موضوع به تحول تبدیل گردد. برای مثال اگر یک کارخانه تولیدی مواد غذایی در فروش خود دچار مشکل شده است باید با بررسی وضع موجود تغییراتی در نوع، اندازه و احتمالاً بسته‌بندی و یا شاید در نحوه عرضه به بازار ایجاد کرد تا بتواند با بررسی بازخورها در نهایت راهکار مناسب جدید که همانا تغییر مناسب است را پیدا کرد و این بدین معنا نیست که اساساً کارخانه را باید منحل و کارخانه دیگری را ایجاد کرد. معمولاً به همین