



مدیریت استراتژیک صنعتی

استاد: جناب آقای دکتر حجاریان

دانشجو: ندا جعفری

موضوع: پیتراکرا

بهار 93

PETER DRUCKER



پیتر دراگر

پیتر دراگر در پنجم نوامبر سال 1909 میلادی در شهر وین اتریش و در یک خانواده متمول و اشرافی‌زاده متولد شد و اعضای خانواده وی نیز افرادی تحصیل کرده بودند و به دلیل موقعیت خانوادگی، مسوولیت و نفوذ پدرش در سیستم حکومتی آن زمان اتریش، شخصیت‌های علمی، فرهنگی و اقتصادی مختلفی با خانواده آنها در ارتباط بودند که این روابط در رشد و بلوغ اجتماعی پیتر، نقش بسزایی داشت. پدرش آدولف دارای یک شغل دولتی رده بالا و مادرش کارولین فیزیکدان بود. والدین پیتر 2 تا 3 بار در هفته میزبان مردان و زنانی بودند که در سیاست، جامعه‌شناسی، تاریخ و اقتصاد تبحر داشتند. او بسیاری از مقامات دولتی، وزراء، پزشکان، وکلا، فیزیکدانان و دانشمندان که به خانه آنها رفت و آمد داشتند را در این میهمانی‌ها ملاقات می‌کرد. در این ملاقاتها بود که شخصیت فکری او شکل گرفت.

پیتر اجازه داشت تا در این میهمانی شرکت کند. اگر چه او مجبور بود ساعت 9/5 (یک ساعت قبل از اتمام میهمانی ها) مجلس را ترک کند، ولی شرکت در این میهمانی ها شخصیت و ساختار فکری او را شکل داد. در بین این میهمانان، خانم و آقای شاملتر که از میهمانان دائمی و منظم این خانواده بودند، در شکل گیری شخصیت پیتر دراکر نقش مهمی ایفا کردند. این زوج اقتصاد دان بودند. به همین دلیل است که می بینیم دراکر اکنون به جنبه اقتصادی تولیدات اهمیت می دهد. پدر پیتر دراکر با اغلب میهمانان ارتباط کاری داشت. از مهمترین ارتباطات خانوادگی پدر دراکر، ارتباط با سیاستمداران رده بالای جمهوری چک بود. این ارتباط باعث شد که اکنون دراکر به اهمیت جنبه های سیاسی جوامع و تاثیر آن بر رشد اقتصادی نیز بیاندیشد.

پیتر دراکر، مادر بزرگ پیری داشت که آن را پیرزنی ساده ولی با رفتارهای پر رمز و راز معرفی می کند. پیتر که قوه بینش و تحلیل شهودی بالایی داشت بسیاری از رفتارهای مادر بزرگش را سال ها بعد در می یافت. بسیاری از رفتارهای مادر بزرگش خنده آور و مضحک بوده است، اما همگی حاکی از درایت و بینش عمیق ایشان بود. چنانکه پیتر دراکر می گوید: مادر بزرگ آدم زرنگی نبود، بلکه انسانی بود با ذهنی صاف و ساده. او با همسر خود دوریس اشمیت 68 ساله و فارغ التحصیل رشته هنر ژاپنی در کلرمونت زندگی می کرد.

از وی 4 فرزند و شش نوه به جای مانده است.

تحصیلات

پیتر دراکر پس از اتمام تحصیلات ابتدایی و دبیرستانی در اتریش موفق به دریافت دکترای حقوق بین الملل و عمومی در سال 1931 دانشگاه فرانکفورت شد، در این زمان بود که به عنوان روزنامه نگار و تحلیلگر اقتصادی یک موسسه، فعالیت خود را آغاز نمود. به دلیل اشتغال به حرفه روزنامه نگاری و پوشش اخبار مالی با افراد سرشناس و بزرگی در تعامل بود و پس از مدت زمانی که در این کشور فعالیت داشت به دلیل نوشتن مقالات و مطالب متعدد و مخالفت با سران نازی به کشور انگلستان تبعید شد و تا زمان جنگ جهانی در این کشور

سکونت داشت. در این دوران با همسر خود که او نیز از یک خانواده علمی بود، آشنا شد و با وجود مخالفت خانواده همسرش به ویژه مادر همسرش با دختر ایشان ازدواج کرد و پس از مدتی در سن 29 سالگی و در سال 1937 به آمریکا مهاجرت کرد و مدتی را در شهرهای نیویورک و واشنگتن سپری کرد در 1942 به مقام استادی فلسفه و سیاست در کالج بنینگتون دست یافت. 20 سال به تدریس مدیریت در دانشگاه علوم بازرگانی نیویورک پرداخت و از سال 1971 به عنوان استاد علوم اجتماعی در دانشکده کلرمونت به تدریس پرداخت. شهر کلرمونت دارای 6 دانشکده است که در زمینه‌های مختلف علمی و تحقیقاتی اقدام به پذیرش و تربیت دانشجو می‌کنند و نکته جالب اینکه، کلیه افراد پذیرفته شده این دانشکده‌ها در اولویت اول بورسیه تحصیلی و هیات علمی دانشگاه‌های معروفی چون هاروارد، واشنگتن و برکلی قرار دارند و این شهر از لحاظ ساکنان، طبق آخرین آمار اعلام شده از طرف شهرداری کلرمونت، حتی یک نفر ساکن غیرفرهیبخته که بدون مدارج علمی و تحقیقاتی باشد وجود ندارد.

پیتر دراگر در طول دوران فعالیت، مشاور شرکت‌های مهمی چون *IBM*، *HP*، جنرال الکتریک و اینتل بود.

ویژگی‌های شخصیتی پیتر دراگر

آدم‌های بزرگ با افراد بزرگ، همنشین بوده‌اند و پیتر نیز در طول عمر طولانی خود با افراد معروف و بزرگی تعامل داشته است که به گونه‌ای متاثر از آنها نیز بوده است.

از همان کودکی، پیتر وقایع پیرامونی خود را بر خلاف تصورات دیگران، تعبیر و تفسیر می‌کرد.

استقلال طلبی، توجه به زمان و مدیریت آن

ویژگی شخصیتی استقلال طلبی: تعداد زیادی افراد بزرگ و سرشناس را می‌شناسم، ولی کتاب ماجراهای یک مشاهده‌گر، راجع به افراد بزرگ و سرشناس نیست.

یکی از دلایل عدم توجه به شخصیت‌های بزرگی چون رییس‌جمهور آمریکا، رییس ستاد ارتش، رهبر ارکستر فیلامونیک این است که شخصیت‌های آنان برای من کسل‌کننده بود. آنها افراد مستقلی نیستند، بلکه یک شخص مجازی هستند. توجه من به شخصیت‌های بزرگ در کتاب ماجراهای یک مشاهده‌گر به دلیل مستقل بودن آنها بوده است و برای آنها اهمیت قائل هستم.

مثال: کرانز شخصی بود که به واسطه خلاقیت و نوآوری خویش در دوران جنگ جهانی اول، درآمد زیادی به دست آورده بود.

به نظر پیتر دراگر، قانون‌شکنی کرانز برخلاف افکار عمومی چیز مهمی نبوده است. او تلاش کرده بود کاری شرافتمندانه انجام دهد. پس از این اظهارنظر یکی از بستگانش به وی گفته بود: پیتر، نظرات شما جالب است به طوری که ما بزرگ‌ترها قبلاً آن را نشنیدیم و خودمان نیز در صحبت‌هایمان به آن توجه نکرده بودیم، شاید نظر تو در مورد کرانز صحیح باشد، ولی به طور قطع در این مورد، یکه و تنها هستی. انسان باید کمی موقع‌شناس و محتاط باشد. مراقب خود بودن، عملی پسندیده است.

این هشدار و سرزنش دوستانه‌ای است که مشاهده‌گر همیشه می‌شنود، زیرا کار او دیدن امور زاویه‌ای متفاوت است، هشدار را یافتم، دریافت کردم ولی به آن توجه نکردم.

توجه به زمان و مدیریت آن: پیتر دراگر می‌گوید: در سن 14 سالگی هنگامی که اتاق خواب و کار بزرگ‌تر و اختصاصی در خانواده به من دادند یک ساعت شماطه‌دار و کلید در ورودی خانه را هم به من دادند.

آنها نشانه بزرگسالی بودند. از وقتی پیتر دراگر، مشهورترین مشاور مدیریت شد، او مدیری موفق در تنظیم زمان بود.

او برای اینکه تقاضای دیگران را برای استفاده از اوقاتش تقلیل دهد، کارتهایی را برای پاسخگویی به متقاضیان چاپ کرده و در آنها نوشته بود: «دراکر متأسف است که در حال حاضر نمی‌تواند هیچ دعوتی را برای ایراد سخنرانی بپذیرد».

تفکرات و عقاید و مباحث

من همواره با جست‌وجو و مشاهده کردن، اجرای کارها را یاد می‌گیرم. ناگهان فهمیدم که روش صحیح یادگیری برای من مشاهده کردن و جست‌وجوی کارهای نتیجه‌بخش کسانی بود که آن کارها را انجام می‌دادند. وی اتریشی‌الاصل بود چون در آلمان پرورش یافته بود و تفکر غالب نیز در دانشگاه‌های کشوری چون آلمان، تاکید بر عمل‌گرایی است تا نظریه‌پردازی صرف و به همین دلیل پیتر، تبدیل به فردی تجربه‌گرا و عمل‌گرا شد. علاوه بر مدیریت در زمینه‌های دیگر از قبیل هنر نیز اقدام به چاپ کتاب کرده که می‌توان به هنر نقاشی ژاپنی اشاره کرد. پیتر دراکر به شدت با اقتصاددانان در تضاد و تعارض بود، چرا که همیشه معتقد بود آنها با تعدادی فرضیه و معادلات، قصد دارند، تمام رفتارها و حقایق را به ساده‌ترین شکل ممکن به معادلات قابل حلی تبدیل نمایند که اینکار باعث دور شدن آنها از حقایق و چشم‌پوشی از واقعیت می‌شود. در کنار این مساله، تنها یک اقتصاددان را از نظر فکری و عقلی قبول داشت که آنهم آقای شومپیتر آلمانی که برنده جایزه نوبل اقتصاد بود و مبحث کارآفرینی را وارد عرصه اقتصاد نمود. پیتر دراکر در طول دوران فعالیت علمی و تحقیقاتی خود، مباحث نو و جدیدی را وارد عرصه مدیریت نمود که می‌توان به مدیریت بر مبنای هدف، مدیران جهانی و محلی که *glocal* گویند و برگرفته از *global*, *local* می‌باشد. یادگیری اجتماعی *social learning*، کارگران دانشی *knowleg worker* و مدیران کارآفرین، کیفیت مدیران یا استانداردهای کیفیت مدیران اشاره نمود که از جمله واژه‌های پرکاربرد می‌توان به *MBO* و کارگران دانشی و مدیران کارآفرین اشاره کرد.

پیتر دراگر مدیران سازمان‌ها را مسوول سازمان می‌داند نه به‌خاطر قدرت آنها بلکه به‌خاطر ماموریت سازمان و ارزش‌های آن که باید ضمن تحقق ماموریت‌ها و اهداف سازمان، ارزش‌های سازمان را حفظ و متعالی نماید و در حقیقت مدیران در درون سازمان با هدف کاهش هزینه و بهبود کیفیت و استفاده از ظرفیت‌های فکری و امکانات سازمانی موجود، بتوانند بهترین نتایج بیرونی مورد انتظار را محقق سازند و در تعاملات بیرونی خود به دلیل توانایی و درک محیط اطراف خود، واقعیت جهانی و کسب اطلاعات لازم و سازماندهی آن متناسب با ظرفیت سازمانی خود، آن را به درون سازمان منتقل نمایند و مهمترین وظیفه مدیران را تصمیم‌گیری نسبت به آینده مبهم و ناشناخته می‌داند. وی اعتقاد داشت که همه افراد در هر زمینه توانایی ندارند و مانند افراد پبانیست که شاید حتی از دوختن دکمه پیراهن خود نیز عاجز باشند و مهم‌ترین چیزی که پیتر دراگر تاکید داشت رفتار مدیران بود و نه سخنرانی و نطق‌های آنها، چرا که کارکنان همیشه از نحوه حضور، پیگیری امور، اولویت‌بندی کارها و میزان توجه و دقت مدیر خود به امور الگوبرداری می‌کنند و رفتار می‌آموزند، به همین علت به *Social Learning* تاکید می‌کرد و همیشه می‌گفت مدیر موفق باید کارکنان خود را به مدیر تبدیل کند تا آنها بتوانند آزادانه کار و امور محوله را اداره، سازماندهی و بهبود بخشند و بیش از همه به رهبر شدن مدیران سازمان اشاره می‌کرد که در این سازمان‌های آرمانی و رویایی کارکنان با صمیمیت و علاقه کار خواهند کرد.

تفکرات مدیریتی پیتر دراگر

مدیریت علمی دقیق نیست: به نظر دراگر، مدیریت کارورزی و کارآموزی است. در آثار وی هیچ نشانه‌ای از پیچیدگی‌ها، نمودارها و جداول پیچیده مشاهده نمی‌شود. دراگر معتقد است وسایل ساده بر ابزار پیچیده برتری دارند. مدیریت فقط تئوری نیست: مسوولیت اساسی مدیریت کسب نتایج ملموس است. مدیری که مسوولیتش را بهتر انجام می‌دهد بر مدیری که تمام تئوری‌ها را می‌داند لیکن در عمل کارآمد نیست، برتری دارد.

اصول مدیریت طلایی هستند ولی در مدیریت هیچ قانونی نیست که مانند قانون جاذبه عمومی زمین جهان شمول باشد. اما دو اصل همیشه و همه جا صادق هستند: استفاده صحیح از وقت و انجام کارهای درست. در میان تمام منابع تولید، وقت گرانبهاترین و ضروری‌ترین آنها است. برای اعمال مدیریت کارآمد استفاده اثربخش از وقت حائز اهمیت است و این کاری است که خود شخص می‌باید تمرین و خودآموزی کند. استفاده از وقت به سرمایه‌گذاری نیاز ندارد، بلکه مربوط به خود نظمی است. مدیر کارآمد از نظر پیتر دراگر کسی است که تمام کارها را در زمان خود انجام می‌دهد. هیچ چیزی جای وقت از دست رفته را نمی‌گیرد، بنابراین مدیر کارآمد مدیری است که بیشترین توجه را به وقت دارد. او کارش را برنامه‌ریزی می‌کند، اولویت‌ها را مشخص می‌کند، می‌داند با کسانی که وقت او را هدر می‌دهند، چگونه رفتار کند او همچنین دقت می‌کند. وقت معاونینش را با منتظر نگه داشتن آنها بدون علت و ضرورت، تلف نکند.

دستکاری یا همان اثربخشی را رسالت مهم مدیر می‌داند که هیچ چیز در مدیریت جای آن را نمی‌گیرد. آنچه سازمان می‌فروشد، در واقع دانش آن است و دانش در واقع هر گونه اطلاعاتی است که در عمل بتواند مفید باشد و مدیریت دستکاری شخصیت افراد نیست و حق خلوت افراد مقدس است و هیچ کس حق ندارد به آن تجاوز کند. توسعه نیافتگی، یعنی عدم مدیریت صحیح و مسوولیت توسعه اقتصادی جامعه با مدیریت است.

برنامه‌ریزی بلندمدت به معنای پیش‌بینی آینده نیست، بلکه به نظر پیتر دراگر، آینده غیرقابل پیش‌بینی است. بهترین راه پیش‌بینی آینده، ایجاد آن است. مدیریت یک رشته علمی انسانی است. مدیر به پدیده‌های اصلی کیفی اعتقاد دارد. وی به روش‌های کمی اهمیت زیادی نمی‌دهد. مدیریت با ایجاد و جهت دادن توانایی‌های انسان‌ها سروکار دارد. این رشته علمی نیازمند منطق کیفی است.

مدیریت باید تغییرات کیفی در نگرش‌ها، ارزش‌ها و روحیه سازمانی را ارزیابی کند.

همه اینها مستلزم استفاده از قوه تشخیص انسانی است. مدیریت باید نشان دهد که یک موسسه را می‌توان توسط شیوه‌ای صادقانه و انسانی، مدیریت و اداره نمود. پیتر دراگر برای تکنیک اجرایی بیش از نظریه اهمیت قائل بود. بنابراین یکی از مهم‌ترین شیوه‌های هدف‌گذاری مدیریتی را وی تحت عنوان مدیریت بر مبنای هدف در کتابش با عنوان *THE PRACTIC OF MANAGEMENT* مطرح کرد.

بعدها دانشمندان دیگری مانند جان هابل آن را به صورت سیستماتیک و علمی درآوردند. پیتر دراگر نظریه پرداز صرف مدیریت نیست، وی به طور کلی اعجازگر مدیریت است. بسیاری از نظریه‌های مدیریتی ریشه در افکار وی دارد، مانند کارآفرینی، انگیزش انسانی، مشتری‌گرایی، سازمان‌های مبتنی بر دانش.

دراگر از نظر دیگران

در سال 1997 مجله معروف *FORBES* درباره پیتر دراگر نوشت: هنوز در عالم مدیریت او جوان‌ترین فکر را دارد.

پیتر دراگر در دوران حیات خود بنیاد جایزه پیتر دراگر را پایه‌گذاری کرد که هدف آن هر ساله اعطای جایزه به مدیران و سازمان‌های مبتکر و خلاق است که به زندگی بشر خدمتی کرده‌اند.

مجله نیویورک تایمز در مصاحبه آخر خود به نقل از پیتر دراگر نوشت: دو سه ماهی است که اتاق کارم به هم ریخته و هیچ چیز سر جای خود نیست و احساس می‌کنم دیگر نخواهم نوشت. و پس از مرگ وی نوشتند: رهبر مدیریت در سن 95 سالگی درگذشت. آسوشیتدپرس درگذشت این متفکر را این چنین به اطلاع عموم رسانید که پیرمرد تئوری‌های بحث‌برانگیز مدیریت از مجموعه ما رخت بربست و پیتر دراگر در سن 95 سالگی و درست 6 روز قبل از جشن تولد 96 سالگی خود در کلرمونت درگذشت.

مجله *BUSINESS WEEK* او را ماندگارترین متفکر مدیریت زمان نامید.

یکسری برنامه مستند درباره زندگی و کار وی از 24 دسامبر 2002 تا 3 ژانویه 2003 برای 10 بار در شبکه *NBC* پخش شد.

او 4 فیلم آموزشی نیز بر اساس کتاب‌های مدیریت خود ساخته است.

آثار (تعداد کتاب، تعداد مقاله)

پیتر دراگر در طی دوران فعالیت علمی خود مطالب زیادی را به چاپ رسانید .
به گونه‌ای که در زمینه مدیریت، مقالات متعددی به همراه 38 کتاب به چاپ رساند و از سال 1975 تا سال 1995 نویسنده مقالاتی برای *وال استریت ژورنال* بوده است. نیمی از کتاب‌ها در زمینه مدیریت، دو کتاب *رمان*، یک کتاب *اتوبیوگرافی* و مابقی درباره اجتماع و اقتصاد و سیاست است. ده‌ها مقاله نیز در مجلات و نشریات چاپ کرده است. کتاب‌های مهم پیتر دراگر در زمینه مدیریت:
« - I پایان انسان اقتصادی» (1939) اولین کتاب پیتر دراگر، «آینده انسان صنعتی» (1942)، «مفهوم شرکت» (1946)، «عمل مدیریت» (1954)، «مدیریت برای نتیجه» (1964)، «مدیر اجرایی قوی» (1967)، «کارکنان و عملکرد» (1973)، «مدیریت: وظایف، مسوولیت‌ها و عمل» (1974)، «انقلاب نامرئی» (1976)، «تماشاچی ماجراجو» (1979)، «به سوی اقتصادی» (1981)، «نوآوری و کارآفرینی» (1985)، «مرزهای مدیریت» (1987)، «مدیریت آینده» (1991)، «مدیریت سازمان‌های غیرانتفاعی» (1995)، «چالش‌های مدیریت در سده 21» (1999)، «مدیریت در جامعه بعدی» (2002) آخرین کتاب پیتر دراگر. از دانشجویان ایرانی پیتر دراگر می‌توان به جناب دکتر جمشیدیان از استادان هیات علمی دانشگاه اصفهان و خانم دکتر زاهدی از استادان محترم دانشگاه علامه طباطبایی و خانم دکتر جزینی از استادان دانشگاه شهید بهشتی اشاره کرد.

او در 11 نوامبر 2005 در سن 95 سالگی به مرگ طبیعی در منزل شخصی خود در گذشت.

فرآیند تفکر استراتژیک: سه تکنیک دراکر

دراکر اغلب کار خود را با طرح سوالاتی اساسی شروع می کند که در عین سادگی، بسیار مهم اند. او می گوید هر مدیر ارشدی باید دائماً این سوالات را بپرسد: «آیا می خواهیم در این کسب و کار باشیم؟ آیا در شرایطی مشابه شرایط فعلی هم ورود به این بخش را انتخاب می کردیم؟ مشتریان ما چه کسانی هستند؟ کجا هستند؟ چه می خواهند؟ در حقیقت، سه استراتژی اساسی وی با طرح سه سوال زیر آغاز می شوند:

- 1- از کسانی که واقعیت های فعلی و آتی را درک می کنند، سوالاتی نافذ بپرسید؛ آنها می توانند مجموعه ای خلاق از گزینه هایی استراتژیک را خلق و ارزیابی کنند.
- 2- چارچوب اندیشه های غالب را در قالب اصطلاحاتی ساده و قابل فهم که بازنگری اولویت ها و تطابق فعالیت ها با محیط رقابتی را ممکن می سازد، از نو طرح ریزی کنید.
- 3- فرضیات اساسی این دیدگاه های جدید را زیر سوال ببرید. فرضیات مختلف را مدنظر قرار دهید و مجدانه مفهوم و کاربردهای استراتژیک آنها را بررسی کنید.

زند برای تشریح اصل اول، از مثال شرکت جنرال الکتریک استفاده می کند. در طول شصت سال گذشته، این شرکت استراتژی های کسب و کار مختلفی را اتخاذ کرده است؛ از تولید پلاستیک، لامپ و انرژی اتمی گرفته تا تولید کامپیوتر. بعد از سال ها رشد موفق، سود شرکت کاهش یافت. مدیران پیش بینی های باورنکردنی ای در مورد مشکلات شرکت ارائه کردند تا مانع از شکست ناشی از کاستی های بالقوه خود شوند. شرکت به دردرس افتاد. رویکرد دراکر در چنین وضعیتی این بود که درست قلب این مساله را شکافت. او سوالی ساده اما استراتژیک و بسیار مهم را مطرح کرد که پاسخی صادقانه و عقلانی و تغییری سریع را می طلبید: در کدام کسب و کارها نباید حضور داشته باشیم؟ این سوال رک و راست، مدیران را وادار کرد که بپذیرند برخی از تصمیماتی که اتخاذ شده اند، اشتباه بوده اند.

علاوه بر این، باعث شد که آنها نظریات خود را مطرح کنند و بنابراین آنان را وادار کرد تا برای حل این واقعیت های ناگوار، کاری بکنند و خود را پشت پیش بینی های خوش بینانه و غیرواقعی مخفی نکنند. فلسفه دراکر می گوید: «اگر چیزی به درد نمی خورد، رهاش کن». شرکت تحت مدیریت جک ولش کسب و کار خود را به حوزه هایی خاص محدود کرد و کسب و کارهای ضعیف را فروخت و موقعیت قوی تری یافت. دیگر عبارت دراکر که نمایانگر استراتژی دوم وی است، عبارت «تاثیر دانش» (*knowledge Work*) است. وقتی دراکر اولین بار این اصطلاح را مطرح کرد، باعث ایجاد انقلابی در مورد شیوه تفکر در مورد نقش دانش و منابع انسانی در رقابت در محیط تجاری شدید، شد.

تعریف وی باعث گسترده شدن تفکر استراتژیک مدیریت در مورد منابع انسانی، فرهنگ سازمانی و حمایت مدیریت از تاثیر نوآورانه دانش شد. این عبارت که اصطلاحی ساده و قابل فهم را برای مفهومی مبهم مطرح کرد، اهمیت و مشکلات تعیین کیفیت نقش کارکنان یقه سفید (کارکنان ستادی) در دهه 1950 را نشان داد. کار کارکنان یقه آبی (کارکنان خط تولید) منجر به نتیجه ای محسوس و قابل اندازه گیری شد، اما تحلیل کار کارکنان یقه سفید در حوزه هایی همچون بازاریابی و تجزیه و تحلیل داده ها بسیار سخت بود. مدیریت منابع انسانی به دنبال سرمایه گذاری در خلاقیت و نوآوری به عنوان منبعی غیرقابل لمس و در عین حال استراتژیک و ضروری است. مدیران اکنون به اهمیت رهبری، اشتراک گذاری و تفسیر تاثیر دانش پی برده اند و می دانند که تاثیر دانش منجر به محصولات و خدماتی جدید می شود. در واقع مدیران به دنبال ایجاد مزیت رقابتی از طریق به کارگیری صحیح دانش در سازمان هستند. سومین اصل دراکر، چالش و اختلاف عقیده را، اگر به شکلی سازنده مدیریت شود، برای موفقیت در رقابت موثر می داند و آن را تشویق می کند. او مدیران را تشویق می کند که فرضیات زیربنایی عملیات تجاری شرکت خود را بررسی کنند و اگر لازم شد، آنها را تغییر دهند. برای مثال دراکر بر درک روابط به شکلی دیگر تاکید دارد و مثلاً به جای این نظریه که مشتری آن چیز را می خرد که شرکت می سازد، این نظریه را مطرح می کند که شرکت آن چیزی را می سازد که مشتری می خواهد. برای مثال شرکت آی بی ام، بعد از سال ها موفقیت، با کاهش رشد و سود روبه رو شد و این موضوع به خاطر ناتوانی در درک متقابل شرکت و مشتریان بود. این شرکت با در نظر گرفتن فروش های بالای سال های اخیر، این طور تصور می کرد که مشتریان باز هم به سراغ آن می آیند، غافل از اینکه بازار و تقاضاهای مشتریان تغییر یافته اند. آی بی ام تنها وقتی قادر به تغییر فرضیات بلندمدت خود و تغییر محصولات و خدمات ارائه شده از سوی شرکت شد که به شدت بر مشتریان و اینکه آنها تبدیل به چه جور افرادی شده اند و اکنون چه چیزی می خواهند، متمرکز شد. تاثیر جهانی پیترو دراکر به تعبیر جک ولس، به خاطر شیوه تفکر نافذ، عمیق و در عین حال ساده وی است. همه رهبران تجاری می توانند از توصیه های استراتژیک او که از گزافه گویی به دور است و بر تکنیک های عقلانی برای هدایت تیم به سمت ریشه مسائل تاکید دارد، بهره مند شوند. هرگاه شک داشتید، مسائل را زیر سوال ببرید و سپس سوالات بیشتر و بیشتری مطرح کنید.

سالهای پر بار پیتر دراگر، اندیشمند برجسته مدیریت



پیتراف.دراگر پدر علم مدیریت نوین و یا به تعبیر مجله

«بیزینس ویک» آقای مدیریت در طول حیات ۹۵ ساله خود آموزه ها و تجربه هایی را برجای گذاشته که همچنان اصول راهنمای خیلی از مدیران و شرکتهای بزرگ دنیا قرار داد. او محورهای عمده اقتصاد سنتی نظیر زمین، نیروی کار و حتی سرمایه را زیرسوال برد و به جای آن اقتصاد مبتنی بر دانایی را قرار داد که سنگ بنای پیشرفت کشورها در قرن جاری خواهد بود؛ که غفلت از آن فاصله بین کشورها را در سالهای آتی بیشتر خواهد کرد. نگرانی از همین فاصله بود که در اجلاس اخیر جامعه اطلاعاتی در تونس، کشورها را به این فکر انداخت که راهحلی فوری برای این عقب ماندگی پیدا کنند. «دراگر» با آثار فراوانی که از خود برجا گذاشته، همه چیز را در حوزه مدیریت از نو تعریف کرده است: اصول مدیریت، مشتری گرایی، توانمندسازی، کارکنان سازمان، تغییر و... وی در خلال عمر طولانی خود به مدیران و شرکتهای یاد داد که چگونه هوشمندانه حرکت کنند و چگونه در مواقع بحرانی خود را از نابودی در جمع رقبا نجات دهند. وی فرصتها و تهدیدها را پیش روی مدیران گذاشته و اکیدا معتقد بود: «مدیران موثر باید برای تشخیص و هدایت فرصتها آماده باشند، یاد بگیرند و دائما پایگاه دانش خود را تازه کنند.» در غیر این صورت معلوم نیست، چه آینده ای در انتظار مدیران، شرکتهای و حتی کشورها خواهد بود.

● زندگی علمی دراگر و خاطرات

پیتر دراگر (*Peter Ferdinand Drucker*)، پدر مدیریت نوین، نویسنده کتابها و مقالات متعدد در

زمینه مدیریت، جامعه، اقتصاد و سیاست در روز جمعه ۱۱ نوامبر در ۹۵ سالگی در منزل خود در «کلیرمونت»، شهر لس‌آنجلس به علت کهولت سن در گذشت.

وی در سال ۱۹۳۷ به آمریکا مهاجرت کرد و در سال ۱۹۴۲ موفق به اخذ مقام استادی فلسفه و سیاست در کالج بنینگتون گردید.

در کالج بنینگتون در ورمونت به تدریس فلسفه و سیاست مشغول شد و حدود ۲۰ سال در دانشکده علوم بازرگانی دانشگاه نیویورک به تدریس مدیریت پرداخت.

با آغاز سال ۱۹۷۱ او تدریس درس مدیریت مالی مشاغل را در دانشکده عالی دانشگاه کلیرمونت لس‌آنجلس که دانشکده اقتصاد خود را به نام او نامگذاری کرده بود، شروع کرد.

۳۱ عنوان کتاب او به بیش از ۲۰ زبان زنده دنیا ترجمه شده است. ۱۳ کتاب در زمینه جامعه، اقتصاد،

سیاست و ۱۵ کتاب در زمینه مدیریت، دو کتاب داستان و یک کتاب در رابطه با زندگینامه خود دارد. او در

تهیه کتاب معروف «نقاشی ژاپنی»، همکاری داشته است. او چهار سری فیلم آموزشی بر اساس کتابهای

مدیریت خود دارد و سرمقاله‌های زیادی در وال استریت ژورنال و هاروارد بیزنس ریویو نوشته است.

او همچنین ده‌ها مقاله برای همایشهای آکادمیک و نشریات پرتیراژ تهیه کرده است.

پروفسور دراگر زمان زیادی را به بررسی کارکرد بخش خدمات اختصاص داد که نتیجه‌اش تاسیس بنیاد

غیرانتفاعی مدیریت دراگر در نیویورک بود که از سال ۲۰۰۳ به بعد با عنوان موسسه رهبر به رهبر

(LEADER TO LEADER) شناخته می‌شود.

نیوت گینگریچ رئیس پیشین مجلس نمایندگان آمریکا با اشاره به نقش دراگر در توسعه علم مدیریت نوین

می‌گوید: دراگر را می‌توان مهم‌ترین عامل توسعه مدیریت کارآمد و تبیین خط‌مشی‌های مدنی کاربردی در

قرن بیستم دانست.

دراگر در شرکتهای بزرگ صنعتی دنیا نظیر جنرال الکتریک به عنوان مشاور فعالیت و همچنین با دولتهای

ژاپن، کانادا و مکزیک همکاری کرد.

جک ولش مدیر برجسته جنرال الکتریک، ایده تغییرات در شرکت را که به تغییرات اساسی و مهم انجامید از

دراگر الهام گرفت.

«اندی گرو»، مدیرعامل پیشین گروه اینتل، دراگر را قهرمانی می‌داند که به نحوی فوق‌العاده می‌نویسد و

می‌اندیشد. اندیشمندان بزرگ دراگر را به خاطر اهمیتی که برای نقش کارکنان در توفیق و پیشرفت سازمان

قائل بود، از پیشگامان علم مدیریت می‌دانند.

سه دهه پیش از آنکه در نیمه دوم دهه ۹۰، لفظ «دانش» و «اطلاعات» نقل محافل روشنفکری و حوزه

مدیریت شود، دراگر مفاهیمی همچون «کارگر علمی» و «جامعه علمی» را ابداع و اهمیت نقش آنها در آینده

ای که ما هم اکنون در آن به سر می‌بریم را به روشنی تبیین کرد.

در طول دوره حیات حرفه‌ای خود، او همواره در آثار خود ندا می‌داد که مدیران ارشد باید برای تحولی عمیق

در ماهیت مشاغل آماده شوند و یا اینکه اعلام می‌کرد که بزودی در جوامع توسعه یافته، عمر کاری انسانها از

عمر سازمانهایی که در آن کار می‌کنند، بیشتر خواهد شد.

دراکر بنیانگذار ایده‌هایی چون مدیریت هدف‌گذاری و تمرکززدایی است و تکنیک‌های انگیزه‌سازی او از سوی بسیاری از مدیران مورد استفاده قرار می‌گیرد .

مجله بیزنس ویک او را به عنوان بزرگترین متفکر راهکارهای مدیریت عصر حاضر در سال ۱۹۹۷ معرفی کرد. مجله فوربس نیز در همان سال از او به عنوان «کسی که هنوز جوان‌ترین ذهن را دارد» نام برد. دراکر در ۲۱ ژوئن سال ۲۰۰۲، به خاطر کتاب «چالش‌های مدیریت در سده ۲۱» و تلاش‌هایش در زمینه علم مدیریت مفتخر به دریافت نشان ویژه ریاست جمهوری از جرج بوش رییس‌جمهور آمریکا شد. او اولین کتاب خود را با عنوان مضمون بنگاه، بر اساس تحقیقی در مورد ساختار درونی شرکت جنرال موتورز نوشت .

هنری مینتزبرگ استاد مطالعات مدیریت دانشگاه مک گیل در کانادا درباره او می‌گوید: «یک بار ما با یکدیگر صحبت می‌کردیم و در آن موقع فهمیدم که او دارای هوش و قدرت فکری بزرگی است. او توانسته این قدرت را با انسانیت خود ترکیب کند.»

فیلیپ کاتلر درباره او می‌گوید: «دراکر پدر علم مدیریت است. برای ما او یک مدل است. همواره ایده‌های جدید می‌دهد و آنها را بازبینی می‌کند. هنگامی که به من عنوان پدر بازاریابی می‌دهند، من دراکر را معرفی می‌کنم. من می‌گویم اگر من پدر بازاریابی باشم، دراکر پدر بزرگ بازاریابی است.»

کوئین میلز، استاد دانشکده اقتصاد دانشگاه هاروارد در مورد دراکر می‌گوید: او فردی پیشرو در زمینه فرهنگ و علم بود و این چیز نامتعارفی نیست. او سالها پیش از آن که تحولات عمیق در زمینه تجارت و اقتصاد آغاز شود از وقوع آنها در آینده خبر داد. او ظهور نسل جدیدی از نیروی کار را پیش‌بینی کرد که شغل آنها بر اطلاعاتشان و نه نیروی کار یا حتی توان مدیریتی‌اش استوار خواهد بود. از جمله عواملی که دراکر به عنوان ساختارهای شخصیتی خود معرفی می‌کرد، تکاپوی دستیابی به تعالی در شغل به خاطر رضای پروردگار (برگرفته از فلسفه وردی و فیدياس)، تلاش در آموختن از انجام کارهای نو و رها کردن شیوه‌های کهنه انجام کارها (برگرفته از نظرات یک همکار قدیمی در یک شرکت حراستی) و آگاهی به اینکه شما در نهایت، تنها به خاطر تغییری که در زندگی انسانها ایجاد می‌کنید در یادها جاویدان خواهید شد. (برگرفته از فلسفه شومپیتتر)

ولی جذابترین عامل، چیزی بود که دراکر از شغل روزنامه نگاری آموخته بود: «هر سه یا چهار سال یک موضوع را انتخاب می‌کردم، که می‌توانست هنر ژاپنی و یا اقتصاد مدرن باشد و به تفحص در آن می‌پرداختم. مسلماً سه یا چهار سال برای متخصص شدن در یک موضوع کافی نیست اما برای دستیابی به فهم درست موضوع کفایت می‌کند. بنابراین، در طول ۶۰ سال گذشته، همواره تنها به یک موضوع در هر زمان پرداخته‌ام و این کار به من کمک کرد تا به دانشی عمیق و ریشه دار دست یابم. علاوه بر آن، مرا وادار کرد تا ذهنم را به روی نظامها، روشها و شیوه‌های نو در کار باز نگه دارم، چرا که هر یک از موضوعهای انتخابی من نیازمند اتخاذ فرضیاتی نو و به کارگیری روش شناسی منحصر به خود بود.»

دکتر بیژن خرم، از بنیانگذاران سازمان مدیریت صنعتی و مشاور ارشد موسسه پژوهش‌های سیستمی *Interact* در سال ۱۹۶۸ به عنوان نماینده ایران در کنفرانسی شرکت داشت. رئیس دانشگاه برگزار کننده این کنفرانس در شروع جلسه خبر از پذیرفته شدن دعوت دانشگاه از سوی دراکر را می‌دهد. دراکر به محض

ورود به جلسه سراغ نماینده ایران را می‌گیرد و می‌خواهد در صورت امکان بعد از جلسه دیداری خصوصی با ایشان داشته‌باشد. بعد از جلسه از آقای خرم می‌پرسد همه جای دنیا مرا برای سمینارها و همایشهایشان دعوت می‌کنند، اما تا امروز هیچ کس مرا به ایران دعوت نکرده است، مخصوصاً دوست دارم به سازمان مدیریت صنعتی بیایم.

دکتر علی اکبر فرهنگی، دارای فوق دکترای ارتباطات سازمانی و دکترای مدیریت از دانشگاه اوهایو (آمریکا) و یکی از چهره‌های ماندگار مدیریت ایران، یکی دیگر از شاگردان دراکر هستند. ایشان اولین بار در سال ۱۹۷۶ برای آموختن درسی تحت عنوان «مشاوره مدیریت» از نزدیک با ایشان آشنا شدند. دکتر فرهنگی درباره ویژگیهای دراکر می‌گویند: «دراکر شخصی جامع‌الاطراف بود و علاوه بر مطالعات گسترده‌ای که در زمینه مدیریت داشت، در فلسفه، اقتصاد و ادبیات نیز صاحب نظر بود. به طور مثال ایشان ۲ جلد رمان به چاپ رساند. این مسئله نشان می‌دهد که افراد صاحب نظر در هر زمینه علمی، صرفاً در یک زمینه تحقیق و بررسی نمی‌کنند، بلکه همانند درختی که ریشه در تنومندی دارد از علوم متفاوتی برای توسعه فکری و نظری خود استفاده می‌کنند. ایشان به هیچ عنوان فرد تک بعدی به شمار نمی‌رود. ویژگی دیگر دراکر که توجه من را به خود جلب می‌کرد، برنامه ریزی دقیق او برای کلیه فعالیتهای زندگی اش بود. ایشان در برنامه خود ورزش، خواب و برنامه کاری بسیار حساب شده‌ای را گنجانده بود و بسیار از استرس و هیجانات شدید پرهیز می‌کرد. شاید یکی از دلایل عمر طولانی ایشان نیز همین امر بوده باشد. همچنین ایشان ابراز امیدواری کرد که شخصیت‌هایی مانند دراکر برای دانش پژوهان به عنوان یک نمونه خوب، سر مشق و الگو قرار گیرد. دکتر عبدالرضا رضایی نژاد، مترجم اکثر کتابهای دراکر در ایران درباره آشنایی با دراکر و شروع کار ترجمه خود می‌گوید: اولین کتابی که از ایشان خواندم کتاب «مدیریت آینده» بود. این کتاب را در کشور سوئد در سال ۱۹۹۳ مطالعه کردم. خیلی برایم جالب بود، سپس شروع به ترجمه آن کردم. وقتی به ایران آمدم در مورد کتاب با یکی از دوستانم صحبت کردم، ایشان مرا تشویق به چاپ کتاب کرد اما من مطمئن نبودم که این کتاب مناسب برای چاپ باشد. بنابراین، به چند سازمان و موسسه نشر کتاب، نامه‌ای نوشتم و درخواست خود را اعلام کردم. مدتی نگذشته بود که در جلسه‌ای که با مدیر موسسه خدمات فرهنگی رسا داشتم ایشان تمایل خود را برای چاپ این اثر از دراکر اعلام کرد. بر این اساس می‌توان گفت که دراکر مرا مترجم کرد.

اگر بخواهم از آشنایی رودرروی خود با دراکر بگویم، در سال ۱۹۷۸ در دانشگاه آرمسترانگ برکلی (کالیفرنیا) تحصیل می‌کرد. ایشان در آن موقع تازه مفهوم مدیریت بر مبنای هدف (MBO) را مطرح کرده بود و دانشگاه ما ایشان را دعوت کرد تا در دوره‌ای دو هفته‌ای در ارتباط با اندیشه خود برایمان مطالب خود را ارائه دهد. در آن مدت کوتاه، چیزهای زیادی از ایشان فراگرفتم. او بسیار مهربان بود. در کار خود به طور مشخص بر نوآوری، کارآفرینی و مدیریت تغییر تکیه داشت. او بر کسب و کار نوین و مرگ سازمانهای سنتی تاکید داشت. او نزول اخلاقی را باعث نابودی کسب و کار می‌دانست. او صراحتاً معتقد بود هیچ کار غیر اخلاقی پشت پرده نخواهد ماند و همه این فعالیتها را مثل حباب صابون می‌دانست که بزودی پوخته آن نازک می‌شود و خواهد ترکید. دراکر ذهن نا آرامی داشت و در گفته‌هایش آینده‌نگری قشنگی داشت. در کلاس درس به همه خصوصاً اقلیتها توجه ویژه داشت. چون خودش یک اقلیت بود. آنها را کاملاً درک

می‌کرد. قدرت ویژه‌ای در برقراری ارتباط داشت و بنابراین می‌توانست همه را به مشارکت در کلاس‌هایش تحریک کند.

دراکر ضمن اندیشه‌آفرینی در مفهوم آفرینی نیز مهارت ویژه‌ای داشت. او واژه‌های مدیریتی زیادی را عرضه کرده است که باعث غنی شدن این رشته شده است. در طول شناخت ایشان هرگز کسی را ندیده‌ام یا در جایی نخواندم که از ایشان بد بگوید، هرکسی به نوبه خود نکته‌ای از ایشان گرفته است و تسلطی که ایشان بر چند رشته داشت باعث شده است که نظراتشان در رشته‌های دیگر هم مورد توجه قرار گیرد.

● مضمون بنگاه

کتاب مضمون بنگاه در سال ۱۹۴۶ توسط پیتر دراکر به رشته تحریر درآمد. دراکر این کتاب را بر اساس نتایج حاصل از مطالعات و تحقیقات خود در شرکت جنرال موتورز نگاشت. او در کتاب مذکور سازمان را به عنوان یک موجودیت کاملاً "مجزا و مستقل مورد بررسی قرار می‌دهد. مضمون بنگاه اولین کتابی است که بنگاه را به عنوان یک ساختار اجتماعی مورد مطالعه قرار می‌دهد که افراد را جهت برآورده ساختن نیازهای اجتماعی و اقتصادی گردهم می‌آورد. به گفته دراکر نگارش این کتاب تلاشی است در جهت نمایان ساختن چگونگی کارکرد واقعی سازمان و همچنین چالشها، مشکلات و اصول آن.

این کتاب را همچنین می‌توان به عنوان گذرگاهی میان نوشته‌های پیشین دراکر دانست که بیشتر به مسائل اقتصادی و اجتماعی می‌پرداختند، و کتابهای بعدی او که مسائل مدیریتی را مورد توجه قرار می‌دادند.

کتاب مضمون بنگاه از چهار فصل تشکیل شده است.

فصل اول به تشریح پیش زمینه‌هایی می‌پردازد که به انجام این مطالعه توسط دراکر منتهی شده است. در این فصل او به مسائلی نظیر رابطه میان جامعه صنعتی و کسب و کارهای بزرگ، که دراکر از آنها به عنوان بنگاه یاد می‌کند، می‌پردازد.

در فصل دوم مدل سازمانی جنرال موتورز مورد بررسی قرار می‌گیرد. این فصل به مواردی چون اهمیت جنبه اجتماعی و انسانی بنگاه در مقابل جنبه اقتصادی آن، اصل عدم تمرکز در جنرال موتورز و ارتباط این بنگاه با شرکای تجاری کوچک خود می‌پردازد. در این فصل همچنین موضوع به کارگیری اصل عدم تمرکز به عنوان یک مدل مورد بحث قرار می‌گیرد.

فصل سوم بنگاه را به عنوان یک نهاد اجتماعی مورد بررسی قرار می‌دهد. دراکر در این فصل به موضوع تأثیر فلسفه سیاسی آمریکا درباره برابری و مساوات بر بنگاهها می‌پردازد.

در فصل آخر موضوع ارتباط بنگاه و جامعه مطرح شده و از بنگاه به عنوان عضوی از جامعه یاد می‌شود. به اعتقاد دراکر جامعه صنعتی مدرن باید اقتصاد خود را از طریق بنگاهها سازمان دهی کند. او باور دارد که بنگاه در واقع ساختاری در خدمت بشریت است.

● اصل خود ارزیابی پیتر دراکر

(Drucker foundation self assessment tool)

-تعریف خود ارزیابی: اصل خود ارزیابی پیتر دراکر، فرایندی است که برای موسسات غیر انتفاعی تعریف می‌شود.

کند که در راستای آنها تبیین ماموریتها، تعریف نتایج و هدفگذاری و توسعه برنامه ها دیده می شود. این اصل در سال ۱۹۹۱ طرح شد. به بیان دیگر، خود ارزیابی شامل انتخاب بهترین عوامل برای برنامه ریزی بلند مدت، بازاریابی و مباحث استراتژیک برای توسعه رهبری است.

- زمانی برای ساختن آینده: ما امروزه در دنیایی زندگی می کنیم که تحولات به سرعت بسیار بالایی در حال روی دادن است؛ امروزه جوامع خود را با شرایط محیطی وفق می دهند، ارزش آفرینی می کنند و خود ساختارها و سیاستها را تعریف می کنند و موسسات و سازمانهای خود را شکل می دهند. این نکته اجتناب ناپذیر است: هر آنچه آینده یک جامعه می تواند تصور کند در گرو رهبران آن جامعه است. از آنجایی که همه چیز در جریان تغییر است، پس هم اکنون زمانی است برای شکل دادن به آینده، ساختن آینده- پس هم اکنون زمان ارزیابی خود، پاک کردن ذهن و افکار است بایستی و رای تمام آنچه تا به حال تعریف شده است عمل کرد، بایستی هم اکنون وارد عمل شد.

- جستجوی افراد برای مشارکت، تعهد و ایفای نقشی سازنده و مفید در جامعه: به نظر دراکر نیازهای فزاینده افراد در اجتماع نقش اساسی در توسعه موسسات غیر انتفاعی دارد. پس برای پاسخ به این نیازها تعریف نقش و مسئولیت اجتماعی سازمانها اجتناب ناپذیر است. امروزه تعاریف اعضای اجتماع نیز تغییر کرده است، آنها بیشتر به دنبال به دست آوردن هستند، کمتر می خواهند بدانند و بیشتر می خواهند به دست بیاورند و به هدفشان برسند-

به تبع آن است که جستجو برای یافتن کمیته ها بی متعهد برای درگیر کردن افراد برای ایفای نقش اجتماعی خود الزامی می گردد.

- تمرکز بر نتایج و دستاوردها: همه موسساتی که اهداف اجتماعی برای خود تعریف می کنند در زندگی ما می توانند نقش اساسی ایفا کنند، امروزه اینگونه موسسات بایستی در این مورد اینکه چه نتیجه ای را می توانند برای اجتماع خود به ارمغان بیاورند بحث و جدل کنند. آنها باید بتوانند با ایجاد تعهد و استفاده از قابلیت‌های موجود تقاضاهای فزاینده محیطی را پاسخگو باشند.

- پاسخ به پنج سوال اساسی: برای اجرای اصل خود ارزیابی، مدیریت صحیح بایستی بتواند به پنج سوال اساسی زیر پاسخ دهد:

۱) ماموریت ما چیست؟

۲) مشتریان ما کیستند؟

۳) ارزشهای مشتریان ما در چیست؟

۴) ما چه نتایج و دستاوردهایی داریم؟

۵) برنامه ما چیست؟

- جسارت بیان و استنباط عقاید جدید: تمام کسانی که به راحتی و جز اولین تصمیم گیرندگان هستند کسانی اند که یک اصل ساده دارند: اگر می خواهید در مورد یک امر مهم عکس العمل سریع نشان دهید بهتر است تصمیم نگیرید. تصمیمات سازمانی همگی مهم هستند و ریسک زیادی به همراه دارند و در نهایت بحث برانگیز می شوند.

تعهد شما به خود ارزیابی تعهدی است که شما و سازمانتان را به سوی رهبری ایده آل رهنمون می کند. شما

می‌توانید وسعت عملکردتان را با شنیدن نظریات مشتریان، تشویق به تعدد عقاید و در نهایت جا به جاییهای اجتماعی تضمین کنید. شما همواره یک قضاوت حیاتی در پیش دارید: چه ماموریت سازمان را تغییر دهید یا ندهید و چه فلسفه وجودی سازمانتان را تغییر دهید یا خیر. برای اینکه مفید باشید و برای اجتماع خود سودمند باشید، بایستی بتوانید از قابلیت‌های خود برای انجام تعهدات و استفاده از فرصت‌ها بهترین بهره ممکن را ببرید.

ما آینده سازمان خود را از طریق مسئولیت اجتماعی سازمان می‌سازیم... از طریق موسسات غیر انتفاعی، در چنین اجتماعی همه رهبر هستند، همه مسئول هستند و همه ابتکار عمل را به دست می‌گیرند. بنابراین، تنظیم ماموریت‌ها و هدفگذاری تنها کارهایی نیست که باید انجام شود. خود ارزیابی می‌تواند و بایستی بتواند تمایلات نیک و دانش و قابلیت‌ها را به تعهد و عمل تبدیل کند، نه سال آینده، بلکه همین فردا-

● رهبری تغییر

نویسندگان: پیتر دراگر و پیتر سنگه

این کتاب حاصل گفتگو بین دو صاحب نام در علم مدیریت «پیتر دراگر و پیتر سنگه» است. در ابتدا، کتاب به معرفی دراگر و سنگه می‌پردازد که در ذیل خلاصه‌ای از آن درج شده است. پیتر دراگر که بیش از ۵۰ سال معلم و نویسنده کتاب‌های مشهوری من جمله «چالش‌های مدیریت در قرن ۲۱» است، در زمینه مشاوره نیز مسبوق به سابقه بوده و دارای ریاست افتخاری بنیاد دراگر است که این کتاب به معرفی اجمالی این بنیاد به منظور آشنایی بیشتر خواننده پرداخته است.

پیتر سنگه از استادان برجسته موسسه ماسا چوست، مشاور و محقق، خالق کتاب‌های «پنجمین فرمان»، «رقص تغییر» و «نظریه سازمان‌های یادگیرنده» است.

مدیران در این کتاب می‌آموزند که چگونه می‌توان خود و سازمانشان را در برابر تغییرات اجتناب ناپذیری که پیش رو دارند، آماده سازند و خود آفریننده آینده سازمانی خویش باشند. همچنین این کتاب به مدیران در داشتن دید استراتژیک و تصمیم‌گیری بر اساس آن، که نهایتاً به برنامه‌ریزی درست و استفاده موثر از منابع منجر می‌شود تأکید دارد.

راه‌هایی که بدین منظور به زعم دراگر و سنگه وجود دارد عبارتند از:

- توسعه سیستم‌هایی به منظور پیش‌بینی تغییرات؛

- تمرکز و سرمایه‌گذاری روی فرصت‌ها به جای مسائل و مشکلات؛

- معرفی محصولات و خدمات متمایز؛

- برقراری تعادل بین استمرار بر وضع موجود و همگام بودن با تغییرات محیطی؛

- ترغیب و متقاعد کردن همه پرسنل در تمامی سطوح به داشتن دیدی مثبت به تغییرات.

● چالش‌های مدیریت در سده ۲۱

st Century)(Management Challenges for the 21

کتاب چالش‌های مدیریت در سده ۲۱ از جمله معروف‌ترین کتاب‌های پیتر دراگر است که در ایران نیز ترجمه و چاپ شده است. دراگر در این کتاب با نگاهی ژرف و تازه، چکیده یافته‌ها، دیدگاه‌ها و پیش‌بینی‌های خود را

از سده بیست و یکم ارائه کرده و راه‌های دستیابی به پیروزی را نشان داده است. در این کتاب با بحثها و دیدگاه‌های بی‌سابقه‌ای روبه‌رو می‌شویم که تنها از یکی از بزرگترین استادان مدیریت و اقتصاد امروز انتظار می‌رود: چیزی با عنوان تنها راه درست سازماندهی، تنها سازمان درست و تنها روش کارکرد و تنها... وجود ندارد.

چالشهای مدیریت در سده ۲۱ بیش از هر یک از نوشته‌های دراکر با موشکافی به مسائل آینده پرداخته و راه‌های برخورد با آنها را تا حد امکان، نشان داده است. این کتاب دیدگاهی جدید از چشم‌انداز مدیریت تغییر فراهم می‌کند. خود معلم پیر می‌گوید: خواندن این کتاب بسیاری را آشفته خواهد کرد، همانطور که نوشتنش خودم را آشفته ساخته است.

در وضعیت کنونی هر سازمانی که بدون رویکرد به واقعیتها به تدوین راهبرد بپردازد، به راهی نادرست رفته است و برای چالشهایی که در چند سال آینده رخ می‌نمایند، هیچگونه آمادگی نخواهد داشت. سازمانهایی که نتوانند با چالشهای آینده، پیروزمندانه دست و پنجه نرم کنند، نمی‌توانند در دوران پرتلاطمی که همراه با دگرگونیهای ساختاری، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فنی، در پیش است، دوام بیاورند. مهمترین چالشهای مدیریت که دراکر در این کتاب به آنها پرداخته است شامل موارد ذیل می‌شود.

ضرورت استقبال از تغییر: دگرگونی را نمی‌توان مهار کرد ولی می‌توان از آن پیش افتاد. در دوران دگرگونیهای پرشتاب ساختاری، تنها سازمانهایی به ساحل نجات می‌رسند که رهبری دگرگونی را پیشه کنند. بنابراین، در سده بیست و یکم بنیانی‌ترین چالش مدیریت این است که سازمان خود را پیشتاز و رهبر در دگرگونی کند. پیشتازان دگرگونی، خود در پی این پدیده می‌گردند و می‌دانند که چگونه دگرگونیهای برون سازمانی و درون سازمانی را به فرصتهای سودمند تبدیل کنند. در این راستا به نظر دراکر نخستین سیاستگذاری که بنیان همه سیاستهای دیگر است به فراموشی سپردن دیروز است.

انقلاب اطلاعات نوین: در سده پیش روی، روش مدیریت اطلاعات در همه سازمانها، دگرگون خواهد شد. این انقلاب صرفاً در زمینه‌های فناوری، دستگاه‌های سخت افزاری، نرم‌افزارها و یا شتاب کار نیست، انقلاب در مفهومها است. از اینرو نیاز به توسعه نوع جدیدی از منابع اطلاعاتی برای اثربخشی تصمیم‌گیری به شدت احساس خواهد شد. لزوم افزایش بهره‌وری دانشگران: می‌توان گفت بزرگترین کمک سده بیستم به پیشبرد روند مدیریت و اداره فعالیتهای صنعتی، افزایش پنجاه برابری در زمینه بهره‌وری کارکنان یدی بوده است. همین وظیفه را در سده بیست و یکم باید درباره کارهای دانش‌پر و کارکنان دانشگر انجام دهد. در سده بیستم، ارزشمندترین داراییهای یک سازمان ابزار تولید آن بود اما در سده بیست و یکم کارکنان فرهیخته و بهره‌وری آنها چنین جایگاهی خواهند داشت. لذا نیاز به توسعه ابزارها و روشها به منظور اندازه‌گیری و افزایش بهره‌وری دانشگران بیش از پیش بروز خواهد کرد.

نیاز دانشگران به توانایی خود مدیریتی: رفته رفته نیروی کار و به ویژه کارکنان دانشگر کارفرمای مشخص و ثابتی نخواهند داشت. باید خود را برای انجام چند کار باهم و بیش از یک حرفه و یک سازمان آماده کنند. در این کتاب، در شرایط کنونی جهان و جامعه انسانی ما همه باید بیاموزند که خود را اداره کنند و مدیر خود باشند. دانشگران باید به فکر تعریف سطحی جدید از مسؤلیت برای مدیریت کردن حرفه خود باشند. در پایان کتاب، پیتر دراکر متذکر می‌شود دگرگونیهایی که مورد بحث قرار گرفتند حوزه‌های بس گسترده‌تر از

مدیریت را دربر خواهد گرفت. از افراد و حرفه آنها بس فراتر خواهند رفت. آنچه موضوع این کتاب است: آینده اجتماع انسانی است.

●مدیریت، وظایف، مسئولیتها، تمرینها

(Management: Tasks, Responsibilities, Practices)

در این کتاب در ارتباط با اهمیت مدیریت و توسعه و گسترش آن صحبت و چالشهای جدید آن مطرح می گردد. در بخش اول این کتاب، در ارتباط با ابعاد مدیریت و عملکرد کسب و کار سخن به میان می آید. در باره چستی کسب و کار و اهداف و مقاصد کسب و کار، استراتژیها و اولویتها و وظایف کاری، برنامه ریزی استراتژیک و مهارتهای کارآفرینی مطالبی گفته می شود.

در ادامه مباحث درباره عملکرد مؤسسات خدماتی صحبت می شود. در ارتباط با نحوه مدیریت این مؤسسات و عملکرد آنها و ارتباط با کارگران و نقش آنها در بهره‌وری کار، تئوریها و واقعیات مسئله و اثرات اجتماعی و مسئولیتهای اجتماعی و کیفیت زندگی و نقش دولت در این کسب و کار نیز به بیان مطلبی می پردازد. در بخش دوم کتاب در ارتباط با اینکه چرا مدیران معنا می یابند و چه فعالیتها آنها را به مدیر تبدیل می کند صحبتهای ارزندهای مطرح می شود. در ارتباط با طراحی و محتوای شغل مدیران نیز مطالبی ارائه می گردد. در این بخش می توانید درباره مهارتهای مدیریتی از دید دراکر آگاه شوید. او در ارتباط با تصمیم مدیریت، ارتباطات مدیریتی، مدیریت و کنترل، علم مدیریت و ارتباطش با مدیریت در عمل صحبت می کند. در بخش سوم در ارتباط وظایف و ساختار مدیریت ارشد شرکتهای فشارهای وارده به مدیران و سازمانها برای ایجاد تنوع، شرکتهای چند ملیتی، اندازه صحیح سازمانها و سازمانهای نوآور مباحثی ارائه می شود. یکی از ویژگیهای خوب کتاب مورد کاویهای ارائه شده از جمله فروشگاه «مارک اسپنسر» و شرکت «آی بی ام» است.

●مدیریت پیامدها

در متون کلاسیک مدیریت، تأکید اصلی بر این موضوع است که کسب و کار کارآمد بیش از اینکه بر مشکلات تمرکز کند، بر فرصتها متمرکز است. اما در این کتاب، تمرکز بر این مطلب است که وظایف مدیریت چگونه باید انجام شود و مدیران چگونه با تصمیم سازیهایشان می توانند بنگاه را در مسیری رو به جلو پیش ببرند. در این کتاب مدیران با مفاهیم و روشهایی آشنا می شوند که به آنها می آموزد چه کاری را و به چه شکل انجام دهند.

نکته قابل توجه در این کتاب وجود ترکیبی از تحلیلهای خاص اقتصادی به همراه مفهومی نیروهای کارآفرینی در جهت موفقیت کسب و کار است.

سر فصل های کتاب

-بخش اول: درک کسب و کار: در این بخش از کتاب به آنچه دراکر واقعیتهای کسب و کار می خواند اشاره شده و شرایطی را که هر بنگاهی در دنیای واقعی خواه ناخواه امکان قرار گرفتن در آن را دارد، مورد تحلیل قرار می گیرد. همچنین عناوینی چون مراکز هزینه، ساختار هزینه و روشهای شناخت کسب و کار را از دنیای بیرونی از جمله سرفصلهای این بخش هستند.

-بخش دوم: تمرکز بر فرصتها: در ادامه دراکر تصمیم سازیهای مدیریتی را در گرو تمرکز بر فرصتها، بحث بر

سر آنها و توجه به ابعاد مختلف اقتصادی آنها می‌داند. از جمله مطالبی که در این کتاب با آن آشنا خواهیم شد، کارآمد سازی کسب و کار، تشخیص پتانسیل‌های آن، و ساختن آینده آن است.

-بخش سوم: برنامه اجرایی: در بخش پایانی کتاب دستورالعمل اجرایی کردن بینشها و تصمیمات، مورد بحث قرار می‌گیرد که این کار به وجود تعدادی انتخاب استراتژیک نیازمند است؛ و در انتها دراکر وجود ساختار مناسب مدیریتی و تعهد در مدیران را جهت دستیابی به عملکردی موفق لازم می‌داند.

این کتاب بیش از سایر آثار دراکر بر مباحث کیفی بنگاه‌ها تأکید دارد: «هر بنگاهی به اهدافی نیاز دارد که به آن روح می‌دهد.»

پیتر دراکر یک بار دیگر در قالب این کتاب، استعدادهای خود را به نمایش گذاشت و از منظری جدید به سودآوری و رشد توجه کرد.

●مدیریت برای آینده

پیتر دراکر در سال ۱۹۹۱ اعلام کرد که: «مدیران اجرایی دنیا تا جایی که به یاد می‌آورم در آشفتگی بوده‌اند - من دو سال پیش از بحران ۱۹۲۹، کار خود را شروع کردم. همیشه آشفتگی وجود داشته است اما هرگز به اندازه سالهای اخیر نبوده است - و یا اینکه در این سالها به سرعت به جلو رفته است. هر بخش از این کتاب سعی دارد از تغییرات پیش رو و معنی آن در اقتصاد، مردم، بازارها، مدیریت و سازمان درک جامعی را ایجاد کند. هر بخش از این کتاب تلاش می‌کند که فهمی را که مدیر برای اداره فردای خود نیاز دارد ایجاد کند.»

بخشی که مربوط به رهبران بخش اجتماعی است در برگزیده «رهبری: انجام به جای سرعت»، «مدیریت بر رئیس»، «بنگاههای غیرانتفاعی چگونه کسب و کار را آموزش می‌دهند»، «اداره بنگاههای غیرانتفاعی: درسهایی برای موفقیت» و «بنگاههای غیر انتفاعی منقلب می‌شوند.»

دراکر این کتاب را با این جمله به پایان می‌رساند: «فرصتهای بسیار زیادی وجود دارند، زیرا که تغییر خود فرصت است. اما هیچگونه پیش بینی وجود ندارد. آشفتگی - برای آنهایی که هنوز کمی ریاضیات می‌دانند - با عدم پیش‌بینی هویت می‌یابد. مطمئن هستیم که آنچه مورد انتظار نیست رخ خواهد داد اما غیر ممکن است بدانیم کی، کجا و چگونه. ما در زمان بسیار آشفته‌ای به سر می‌بریم نه به دلیل وجود تغییرات زیاد، بلکه به این دلیل که به جهت‌های فراوانی حرکت می‌کند. در این شرایط مدیران موثر باید برای تشخیص و هدایت فرصتها آماده باشند، یادبگیرند، و دائماً پایگاه دانش خود را تازه کنند.»

●مدیریت

در عصر تغییرات شگرف

در عصر کنونی به دلیل تغییرات شگرفی که به وقوع می‌پیوندد، در واقع پیش بینی آینده مشکل شده است. بنابراین، تصمیمات اکثراً در مورد شرایط حال گرفته می‌شود، ولی از سوی دیگر همین تصمیمات هستند که آینده را شکل می‌دهند. هدف این کتاب این است که به مدیران بینشی برای مواجهه با این تغییرات را ارائه کند.

پیتر دراکر در این کتاب به موضوعهای زیر پرداخته است:

-نیاز فوری هر شرکت یا سازمان برای داشتن تئوری کسب و کار؛

-پنج اشتباه بسیار بزرگ تجاری در دهه ۱۹۹۰؛

-نیاز مدیران به کسب اطلاعات درباره مشتریان و بازارهای مختلف؛

-رقابت در اقتصاد جهانی؛

-چگونگی ایجاد بازارهای جدید بین‌المللی؛

-قوانینی برای مدیریت کسب و کارهای فامیلی؛

-روش جدید برای صرفه جویی در هزینه‌ها.

● مدیریت

در جامعه آینده

مدیریت در عصر آینده، مجموعه‌ای از مقالات و مصاحبه‌های پیتر دراگر در خلال سالهای ۱۹۹۶ تا ۲۰۰۱ است. این مقالات برای اولین بار در مجله‌های معروف نظیر اکونومیست، وال استریت ژورنال، هاروارد بیزینس ریویو و چند نشریه دیگر چاپ شده است.

این کتاب شامل چهار بخش به نامهای، جامعه اطلاعاتی، فرصتهای تجاری، تغییر اقتصاد جهانی و جامعه آینده است.

محتوای اصلی کتاب این است که آنچه مدیران می‌بایست درک کنند اقتصاد جدید نیست بلکه جامعه جدید است. در ادامه کتاب سه روندی را که به شکل‌گیری جامعه آینده منجر می‌شود شرح می‌دهد: کاهش جمعیت جوانان، کاهش تولید و ظهور انقلاب اطلاعاتی.

دراگر در این کتاب متذکر می‌شود که برای درک تغییرات عمده می‌بایست تاریخ گذشته را مطالعه کنیم و این تفکر را در فصل «درک ژاپن» کاملاً نشان می‌دهد. هدف کتاب این است که به خواننده این مطلب را انتقال دهد، که برای درک کلیه وقایع و روندهای جهان می‌بایست جامعه را درک کنیم.

● مدیریت سازمانهای غیر انتفاعی: اصول و کاربردهای عملی

(Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices)

کتاب مدیریت سازمانهای غیر انتفاعی در پنج فصل توسط پیتر دراگر نگاشته شده است.

این کتاب مجموعه‌ای است از مقالات و مصاحبه‌های پیتر دراگر درباره مدیریت، مأموریت، استراتژی‌های عملکرد و توسعه مدیریت و افراد در سازمانهای غیر انتفاعی.

کتاب با بیان کلیاتی درباره ماهیت سازمانهای غیرانتفاعی و کارکردهای مورد انتظار از این سازمانها در جوامع امروزی آغاز می‌شود. سایر مطالب کتاب بر چهار موضوع زیر متمرکز می‌شود:

-اهمیت دارا بودن یک بیانیه مأموریت کارآمد و مستحکم؛

-نحوه تبدیل بیانیه مأموریت به نتایج عملی؛

-مدیریت در سازمانهای غیرانتفاعی و تفاوت آن با مدیریت در سازمانهای انتفاعی؛

-توصیه‌هایی درباره به کارگیری نیروی انسانی اثربخش؛

-توسعه فردی. ● پیتر دراگر در حرفه مدیریت

در این کتاب مطالبی در ارتباط با تئوری کسب و کار ارائه می‌گردد، سپس درباره تصمیم‌گیری مدیران،

تصمیم‌گیریهایی موثر، فرایند تصمیم‌گیری افراد مطالبی ارائه گشته و در ادامه درباره نوآوری و اصول آن،

نقش ایده‌ها در تحول کسب و کار صحبت می‌شود.

در این کتاب در رابطه با دنیای جدید و نقش اطلاعات و چالشهای بهره‌وری صحبت می‌شود. در پایان این کتاب می‌توان مصاحبه‌ای از دراکر را مطالعه کرد که درباره دوران پس از سرمایه‌داری است.

● تمرین مدیریت

این کتاب برای اولین بار در سال ۱۹۵۴ منتشر شد و برای ۳۰ سال در سطح بین‌المللی پرفروش‌ترین کتاب بوده است. «تمرین مدیریت» به ۲۰ زبان دنیا ترجمه شده است و دراکر-نویسنده کتاب- برای هر نوبت انتشار آن، یادداشتهای به روز خود را به آن افزوده است و بدین ترتیب این کتاب دهه ۶۰ همچنان کتابی موثر و قابل استفاده در حوزه مدیریت است.

کتاب «تمرین مدیریت» را می‌توان ابزاری بنیادی و منبعی اساسی برای مدیران، متخصصان و دانشجویان کسب و کار شناخت. ابزاری که جویندگان حوزه مدیریت را قادر می‌سازد که بتوانند درک بهتری از نقش و طبیعت مدیریت به دست آورند. در این کتاب اطلاعاتی منسجم و عملی درباره دانش مدیریت، وظایف و مسئولیتهای مورد نیاز برای مدیریت بهتر و راههای دستیابی به کارایی بیشتر در مدیریت، ارائه می‌شود. این کتاب کلاسیک با حفظ دقت علمی و عمق تحلیلی به ارائه مطالب قابل استفاده برای تمامی کسانی که در حوزه مدیریت فعال هستند، چه مدیران اجرایی، چه مدیران فنی و چه آنهایی که با نیروی انسانی در تعاملند، می‌پردازد. دراکر با نوشتن این کتاب، برای تمامی اقتصاددانان و جامعه‌شناسان کاربردی، مطالبی نو و ایده‌هایی جدید فراهم می‌آورد.

● مطالب اصلی دراکر:

نوشته‌های خاص دراکر

در مدت شش سال

این کتاب منتخبی از مقالات دراکر است. در این کتاب در ارتباط با سه سطح مدیریت، فرد و اجتماع صحبت می‌گردد. در بخش مدیریت در ارتباط با اهداف و استراتژی‌های کسب و کار، کسب و کار کارآفرین، استراتژی‌های کارآفرینی، و پارادایم‌های جدید در حوزه مدیریت صحبت می‌گردد. در بخش فرد درباره ضرورت یادگیری اثربخشی، تمرکز بر روی همکاری گروهی و کار تیمی صحبت می‌شود. در این بخش درباره شناسایی نقاط قوت، ارزشها و زمانهای کاری تاکید شده است. و در نهایت درباره رهبری و نقش آن در سازمان و اصول نوآوری مطالبی آورده شده است.

در بخش سوم یعنی اجتماع درباره اهمیت زمان حال و انقلاب و تحول اجتماعی و رفتن به سمت جامعه دانشی مطالبی گفته شده است و به وجود آمدن جامعه‌ای جدید با عنوان جامعه کارآفرینی مطالبی ارائه شده است.

● مدیریت موثر

پیتر دراکر در این کتاب به معرفی پنج عامل اساسی برای داشتن یک کسب و کار موفق اشاره می‌کند که عبارتند از:

-مدیریت زمان؛

زمان مهمترین و اساسی‌ترین مسئله‌ای است که به زعم دراکر باید در نظر داشت، زیرا تمام منابع با بهترین کیفیت دست‌یافتنی هستند غیر از زمان. راه حلی که او به مدیران برای مدیریت کردن زمان خود پیشنهاد

می دهد این است که مدیران باید میزان زمانی که به کار اختصاص می دهند را با میزان زمانی که انجام کار به طور ایده ال خواهد گرفت مقایسه کنند و در صورت لزوم به تفویض کارهای کم اهمیت به زیر دستانشان بپردازند.

-داشتن ارتباط موثر با سازمانهای موفق؛

-تقویت نقاط قوت سازمان؛

-هدفگذاری و اولویت بندی اهداف؛

-داشتن قدرت تصمیم گیری و تفویض آن در صورت لزوم؛

طی نظر سنجی انجام شده از خوانندگان جالب ترین بخش این کتاب ، نظرات دراکر در مورد تصمیم گیری در شرایط مختلف است؛

-مطالعه تاریخچه شرکتها و دولتهای موفق .

هدف اصلی دراکر در این کتاب پیشنهاد چشم اندازهای جدید برای کسب و کارهای متنوع در موقعیتهای گوناگون است، نکته قابل توجه اینجاست با وجود اینکه این کتاب سالها پیش نوشته شده است اما هنوز هم پاسخگوی مسائل و مشکلات امروز مدیران است. همچنین دراکر برای موثر تر بودن این کتاب برای خوانندگان هر فصل را با یک سوال آغاز کرده و سپس مرحله به مرحله به معرفی راهنماییها و پاسخهای مناسب پرداخته است .

● عملکرد مدیران؛

مدیریت پیامدها، نوآوری و کارآفرینی، مدیریت کارآمد

دراکر در این کتاب سعی دارد، تجارب، تصمیمات و راهبردهای دستیابی به مدیریت موفق را در معرض دید خوانندگان قرار داده وابعاد سه گانه موفقیت اقتصادی در کسب و کار را مورد بحث قرار دهد. مطالعه این اثر برای سازمانهای خدمات عمومی، کسب و کارهای مختلف و عاملان اقتصادی، در راستای کشف آنچه باید بیاموزند، و انجام دهند، بسیار مفید است .

سرفصل های کتاب:

۱ -استراتژی کسب و کار: در ادامه آنچه در کتاب مدیریت پیامدها آمده است، دراکر بر تحقق موفقیتها از منظر فرصتها تأکید دارد .

۲ -نوآوری و کارآفرینی: این بخش به بیان چالشها و فرصتهای موجود در اقتصاد کارآفرین آمریکا می پردازد .

۳ -مدیریت کارآمد: در این فصل، پنج دستورالعمل برای یک مدیر اجرائی موفق و کارآمد، ارائه شده است .

در مجموع، می توان گفت تمام آنچه کتاب به آن می پردازد ایجاد جعبه ابزاری است برای:

-شناخت اقدامات مناسب؛

-شناخت راههای اجرائی برای آنها؛

-انجام کارآمد راههای تعیین شده .

● مرزهای مدیریت ؛ نقطه تصمیم سازی و تصمیم گیری

این کتاب دربرگیرنده چهار فصل است که فصل اول آن به «اقتصاد» تعلق دارد. در این فصل، در مورد تغییرات اقتصادی در دنیای کنونی، پیش بینی افول اوپک، مدیریت ارز، تغییر وضعیت شرکتهای چند ملیتی،

نقش آمریکا به عنوان یک ماشین خلق کارآفرینی و... مطالبی عنوان شده است. در فصل دوم با عنوان «مردم» درباره انتخاب کارکنان، اندازه گیری بهره وری، اضافه پرداخت به مدیران اجرایی، افزایش روزافزون تعارض میان انسان و کار و... بحث شده است. فصل سوم با عنوان «مدیریت» به بررسی سرفصلهایی چون مدیریت؛ کلید موفقیت، کنترل بر روی کارکنان و کوچک کردن بدنه مدیریت پرداخته است. فصل چهارم کتاب با نام «سازمان» در مورد پنج قانون یک سازمان موفق، سازمانهای نوآور و اتمام دوره اتوماسیون در سازمانها مطالبی ارائه شده است.

چهار عنوان کتاب دراکر که در حوزه مدیریت نوشته شده به شرح ذیل به فارسی ترجمه شده است:

۱) *Peter Drucker on the Profession of Management*

حرفه مدیریت، مترجم مصطفی میراسلامی، ناشر انستیتوایزایران، سال نشر ۱۳۸۰

۲) *Management challenges for the ۲۱st century*

چالشهای مدیریت در سده ۲۱، مترجم عبدالرضا رضایی نژاد، انتشارات فرا، سال نشر: ۱۳۷۸

۳) *Managing for the future: the ۱۹۹۰s and Beyond*

مدیریت آینده، دهه ۱۹۹۰ و پس از آن، مترجم عبدالرضا رضایی نژاد، انتشارات خدمات فرهنگی رسا، سال

نشر: ۱۳۷۳

۴) *Managing in the Next society*

مدیریت در جامعه آینده، ترجمه: غلامحسین خانقایی، انتشارات فرا، سال نشر: ۱۳۸۳

همچنین دو کتاب در رابطه با نگرشها و نظریات دراکر توسط دو نویسنده نوشته شده است که هنوز به

فارسی ترجمه نشده است.

• *Peter Drucker: Shaping the Managerial Mind, by John E. Flaherty*

• *The World According to Peter Drucker, by Jack Beatty.*

آخرین مصاحبه با پیتر دراکر (قبل از مرگ)

-نگریستن به دنیا از جایگاه یک فرد نود و پنج ساله چه حسی دارد؟

+خوب، این باعث میشود احساس کنم خیلی مسن هستم. اما تغییر زیادی در اساس دیدگاه من به جهان خارج بوجود نیامده است. چهل سال پیش من ابتدا با بازرگانی شروع به کار کردم. سی سال اخیر، بدون سود و بهره کار کرده ام با این حال، هنوز تعدادی مشتری قدیمی دارم. و بازرگانان و تجاری که همکارم بودند، اکثراً بازنشسته شده اند، بنابراین اکنون در حال کار با افراد جدیدی هستیم؛ افرادی بسیار دوست داشتنی. چیز زیادی تغییر نکرده!

-یک سؤال ساده دیگر از شما می پرسیم. با نگاهی به پرده نمایشی (صحنه فیلم) در کالیفرنیا، دولتمردی را

می بینیم که لهجه ای مشابه بیان جذاب شما دارد. آیا پدیده آرنولد شواترنگر و پیشرفت او شما را حیرت زده کرده است؟

+ خوب، دولتمردی با عنوان آرنولد، یک سورپریز غافلگیر کننده هست. من هرگز با وی ملاقاتی نداشته ام اما تصور میکنم مرد بسیار توانایی است و با نیم نگاهی به گذشته او زمینه فکرش، به اندازه ای با من متفاوت است که هر کسی ممکن است باشد و تنها نقطه مشترک بین ما همین لهجه و نوع بیان است. او حتی از منطقه کاملاً متفاوت در استرالیا می آید. جایی که من درست زمانی که او به دنیا آمد آنجا را ترک کردم. هفتاد و هفت سال پیش! پس دیدن یک استرالیایی دیگر برای من جذابیت خاصی ندارد.

- شما به مدت بیش از شصت سال، در حال نوشتن آموزش و ارائه مشاوره در رابطه با مدیریت بوده اید، هم به عنوان یک متفکر و هم یک رابط اجتماع. شما مدیریت را به عنوان یکی از عظیم ترین و اساسی ترین نوآوری های اجتماعی قرن بیستم به حساب آورده اید. چرا؟ به نظر شما جامعه چه دیدی نسبت به مدیریت دارد؟
+ واژه مدیریت در سال 1911 وارد فرهنگ شد. پیش از آن شناخته شده نبود. قبل از آن زمان، همه تصور میکردند که صاحبان ملک، تجارت را راه می اندازند. کمی قبل از جنگ جهانی اول، غیر مالکان و افراد حرفه ای و کار آموزه وارد کار شدند.

متعاقباً "مورگان" مدیریت حرفه ای را در امریکا بنیان نهاد و سپس وارد ژاپن و آلمان شد. مدیریت، یک تابع اجتماعی جدید بود که اعمال آن در جامعه ای جدید ممکن بود: جامعه سازمان ها. در حالیکه مدیریت بازرگانی اولین مدیریتی بود که ظهور کرد، ظاهراً اهمیت چندانی نداشت. در واقع مهم ترین نبود. مهمترین مدیریت ها شامل مدیریت های غیر تجاری (غیر بازرگانی) همچون بیمارستان ها، دانشگاهها و کلیساها بود. اینها جالب ترین سازمان ها بودند چرا که باید تعریف میکردند که چه منظوری از نتایج و بازده عملکرد خود دارند. شما چگونه نتایج بدست آمده از عملکرد یک کلیسای بزرگ که من با آن کار میکنم و اعضای آن از پانصد نفر به شش هزار نفر افزایش پیدا کرده را تعریف میکنید؟ نتایج و برون داد دانشگاه کلارمونت چیست؟ این مدیریت ها بسیار با اهمیت تر بودند، تعریفشان مشکل تر بود و بسیار جذاب تر بودند.

- از زمان چاپ کتاب تأثیر گذار شما "حرفه مدیریت" که پنجاه سال پیش به چاپ رسید، شما کتاب پشت کتاب به آموزش مدیران پرداختید پیام اصلی "دراکر" به مدیران امروز قرن 21 چیست؟
+ من همیشه این سه سوال را از خود می پرسم که آیا طرف من بازرگان، کلیسا یا دانشگاه است و اینکه من آمریکایی، آلمانی و یا ژاپنی باشم فرقی نمی کند. سوال اول اینکه کار و بازرگانی شما چیست؟ هدف شما از انجام این کار چیست؟ چه چیز شما را متمایز میسازد. سوال دوم این است که شما نتایج کار را چگونه شرح می دهید و تعریف میکنید؟ و این سوال که بسیار اساسی و در عین حال مشکل است در مدیریت های غیر بازرگانی (در مقایسه با بازرگانی) بسیار مشکل تر می شود و سوال سوم اینکه مهارت های اصلی شما کدام اند؟ چه کمکی به نتایج به دست آمده از کار می کنند؟ چه ارتباطی دارند؟

در واقع تمام قضیه همین است. تفاوت زیادی میان این قرن و قرن پیش نیست جز اینکه امروزه سازمان های بیشتری بوجود آمده و ما در قرن اخیر به جامعه سازمان ها تبدیل شده ایم. وقتی که مدیران کمیاب باشند باید روی مردم عادی حساب کرد و قاعدتاً تعداد وسیعی از آنها را نیاز خواهید داشت.

- شما از مدیریت به عنوان یک " حرفه " صحبت میکنید می خواهم بدانم منظورتان از این جمله چیست و علم مدیریت به چه گفته می شود؟ چه تفاوتی در مدیریت به عنوان یک حرفه و علم مدیریت وجود دارد؟
+ من به ندرت در مورد علم مدیریت صحبت میکنم. مدیریت یک حرفه است درست مثل پزشکی آنجا علم پزشکی و دانشمندان پزشک وجود دارند که از حرفه های پزشکی حمایت می کنند و مدیریت یک حرفه است نتایج بدست آمده از آن، در تئوری نیستند بلکه در چیزی هستند که واقعا اتفاق می افتد . علم مدیریت از مدیر حمایت می کند با فراهم کردن ابزارهای مورد نیاز برای دستیابی به نتایج مورد نظر نحوه استفاده از این ابزارها، استفاده دقیق از ابزارهای مدیریت، یک حرفه است و نه یک علم

-بنابراین ما امروز تمامی این سازمان ها را داریم و بسیاری از مراکز تجاری به آموزش مدیران نو و رهبران جدید، مجهز شده اند. در این راستا مراکز تجاری چه فعالیتی انجام می دهند؟
+ این یک اشتباه است که بگوییم مراکز تجاری و بازرگانی به آموزش مدیران مجهز شده اند. آنها مجهز به آموزش به افراد عادی اما کاردان و شایسته برای انجام کارها و فعالیت های قابل قبول شده اند. این در مورد مراکز پزشکی و دارویی نیز صادق است. آنها مجهز به آموزش رهبران نیستند بلکه پزشکان را تعلیم می دهند که انسان های زیادی را نکشند! این درمورد وکالت نیز صادق است. آنجا این مهارت را آموزش می دهند که اراده پا برجا و استواری داشته باشند نه اینکه رهبران [قانون](#) ی تولید کنند. شما نمی توانید به رهبران آموزش دهید البته از این جهت که رهبر باید اطلاعات زیادی داشته باشد می توانید به او تعلیم دهید اما هدف مراکز حرفه ای این است که افراد عادی اما شایسته را به تعداد زیاد آموزش دهند و این کاری است که ما انجام می دهیم. آنرا خوب یا بد انجام می دهیم، نمی دانم... این موضوع دیگری است.

-در رابطه با سازمان ها، وقتی ساختار جامعه از سازمان های مختلفی تشکیل شده است، چگونه می توان مدیران شایسته و یا رهبران لایق و با کفایت را به تعداد کافی بدست آورد؟
+ ببینید ... این سؤال 350 سال پیش توسط سازمان مراکز پزشکی در قرن 16 و اوائل 17 (در هلند و اسکاتلند) پاسخ داده شده است. شما باید به افراد ، مهارت بیاموزید و باید استانداردهایی را برای خود تعیین کنید و باید دریابید که سؤالات کلیدی کدامند. بنابراین شما نباید با این سؤال قرون وسطایی که از دانشگاه پزشکی می پرسیدند " چگونه به رهبران پزشک آموزش می دهیم " شروع کنید. باید اینگونه سؤالات خود را آغاز کنید که چگونه مردم عادی را آموزش دهیم که مثلا تشخیص (پزشکی) آگاهانه و صحیحی داشته باشند؟ اینکه چه سؤالاتی باید یاد بگیرند بپرسند اینکه چه رکوردهای کاری باید حفظ کنند . چه زمینه اطلاعاتی از گذشته نیاز دارند که بدانند؟ و سؤالاتی مشابه این را در دانشگاههای مدیریت خواهیم داشت . نتایج چه خواهند بود و نیازهایی که باید مرتفع شوند چیست؟ اولویت ها کدامند و چه کسی باید بداند که ما در تلاش برای انجام چه کار هستیم؟

این سؤالات، 350ساله هستند و در حرفه های مختلف مطرح می شوند فرق نمی کند با پاسخ این سؤالات است که حرفه ها از هم متمایز می شوند شاید هر کسی قادر به درک این نیست اما اگر سختکوش و فعال باشد می تواند فرا بگیرد.

بگذارید بی پرده بگویم من به وجود رهبران اعتقاد ندارم. صحبت در این مورد پوچ و یک دروغ خطرناک است. این فقط رفع مسئولیت و شانه خالی کردن است. فراموشش کنید. و من بسیار ناراضی ام که بعد از قرن بیستم، با هیتلر و استالین و ماو به عنوان رهبرانی بزرگ و شاید بزرگترین رهبران درصدها سال گذشته ، مردم رهبران نابلد و تازه کار می خواهند. ما باید بسیار از رهبران بترسیم ما باید بپرسیم که آنها نماینده چه چیزی هستند و ارزش های مورد قبول آنها چیست؟ آیا می توان به آنها اعتماد کرد یا نه؟ آیا کاریزما (جذب) دارند یا نه؟ ما جاذبه های زیادی در صد سال اخیر داشته ایم.

-اگر شما به رهبری پر جاذبه با دیده شک و تردید می نگرید، در مورد دوران طولانی مدت و تاریخی *CEO* که ما متحمل شدیم چیست؟ و بدنبال آن غرامت عظیمی را که رهبران و مدیران امریکایی متحمل شدند؟ +من آنقدر سن و سال دارم که فرانکلین دلانو روز ولت را به یاد بیاورم. همچنین هاری ترومن " و زمانیکه روزولت رهبری بزرگ بود، ترومن بهترین رئیس جمهور بود که آمریکا به خود دیده بود او رهبر بادوامی نبود. برعکس همگان او را کوچک می شماردند حتی خودش، پس من به سختی *CEO* را سوپرمن می خوانم.

-آیا می توان به ملت ها به عنوان رهبران نگاه کرد؟ اگر می توان، نقش رهبری آمریکا را در حال حاضر چگونه ارزیابی می کنید؟

من تصور نمی کنم تا سی روز آینده پاسخ این سؤال را پیدا کنید. واقعیت این است که ما هنوز به لحاظ نظامی مسلط هستیم اما نه در بعد سیاسی و اقتصادی. سوپر استار بودن (ستاره بودن) خیلی خطرناک است با وجود چین و هند و اتحاد اروپایی در حال ظهور، ما به سرعت تبدیل به قدرتی دیگر خواهیم شد و هضم این قضیه مشکل خواهد بود. علی الخصوص به این خاطر که ما به مدت سی سال در وهم و رویای جاه و مقام بسر بردیم. نه به این دلیل که قدرتمند بودیم بلکه به علت ضعیف بودن دیگران و اقتصاد جهانی در حال ظهوری تازه است در حالیکه ما قدرت برجسته ای نیستیم- این قدرت- احتمالاً اتحادیه اقتصادی اروپایی ها ست و ما باید همچنان باید یاد بگیریم که - با احتمال یک ده هزار- یکی از بازیگران اصلی باشیم. و نقش امریکا در جهان به عنوان یکی از همترازان روبه افزایش است. امریکا حاکم بزرگ نخواهد بود همان گونه که ما در فاجعه مصیبت بار عراق، جایی که ما فقط آشوب و اغتشاش بیشتر می آفرینیم، آنرا کشف کردیم. ایستایی و مقاومت عظیم امریکا این بود که پای ارزش ها و حفظ آنها ایستاد نه تنها برای قدرت.

-در سال 2002 رئیس جمهور جرج بوش مدال جهانی آزادی را که افتخار بزرگی بود به شما تقدیم کرد. شما قبلاً در مورد رئیس جمهور "ترومن" و "روزولت" و رقابت های آنها صحبت کرده اید. شما چگونه جرج بوش را که فارغ التحصیل مدرسه بازرگانی هاروارد است، ارزیابی می کنید؟
*متأسفم! من هرگز به سؤالات در رابطه با سیاست پاسخ نمی دهم. باید رئیس جمهور را بیست سال بعد از اتمام دوره اش مورد ارزیابی قرار داد و ما تازه اکنون در حال درک " ترومن" هستیم! او به عنوان رئیس جمهوری قدرتمند در حال ظهور است. و من گمان نمی کنم که زمان آن رسیده باشد که ما بتوانیم پدر این رئیس جمهور را نقد و بررسی کنیم.

-در سی سال اخیر، شما واژه یا اصطلاح "راه انداز دانش" را جا انداختید و اینک راه اندازان دانش فراوانند. چگونه این متخصصان را ساماندهی می کنید؟ چه مشکلاتی وجود دارد؟
*من به مدت سی سال با این سؤال درگیر بوده ام. چگونه یک دانشمند (یا راه انداز دانش) را باید مثمر ثمر کرد؟ چگونه تولید او را بالا برد؟ "دانش" در تعریف بسیار تخصصی است هیچ کس به طور کامل اطلاعات ندارد. بگذارید بگویم که مثلاً یک روزنامه نگار (ژورنالیست) - که من هم یکی از قدیمی ترینشان هستم، مهارت خوبی در بیرون کشیدن دانش افراد و پروسه کردن آن دارد. اما این بدان معنا نیست که او روانشناس است. او فقط خوب می داند که چگونه بنویسد و چگونه آنرا قابل فهم و قابل دسترس برای عموم- و غیر حرفه ای ها- کند. دانشمندان باید سازمان دهی شوند چراکه فقط تخصص داشتن به خودی خود مؤثر نیست و تولیدی در پی ندارد. باید حتماً با دانش دیگر افراد تلفیق شود و به تیمی از راه اندازان دانش تبدیل شود.

نکته دوم این است که راه اندازان دانش اصولاً، گوشه گیر و تنها اما تک نواز هستند. این عقیده من است برای مؤثر ساختن آنها باید حامی آنان بود. حامی چشم ها، گوش ها و زبانشان! و در آخر آنها تمایلی به مدیر بودن ندارند. این یک قاعده برای آنهاست. دانشمندان خوب تمایل به کار در حیطه تخصص خود دارند. این مبارزه سختی است به خصوص زمانیکه پرستیژ عمومی و پرداخت ها به مدیران تعلق میگیرد و بنابراین شما باید یک نردبان شغلی برای متخصصان حرفه ای و کارآموده بسازید. رهبر بزرگ، "ترومن" بهترین رئیس جمهور بود که آمریکا تا به حال داشته و کسی بود که بیشترین برنامه ها را به نتیجه رساند. همگان او را می فهمیدند (حتی خود او!) فکر می کنیم شایعه است. "مورگان" که بیزاری از پول نداشت، در سال 1906 گفت که هر سازمانی، هر شرکتی که اعضای برجسته آن چیزی بیش از بیست برابر حقوق مردم عادی دریافت می کنند، مدیریت ناقصی دارد. وی بر این گفته خود پافشاری نکرد. اما این هنوز به عنوان قانون خوبی محسوب می شود و تحت اجرای همین قانون من در شرکت های زیادی سرمایه گذاری نمی کنم.

-شما الان به رهبری در جنبه انتقاد و مذمت آن اشاره کردید و آنرا به "ماو"، "هیتلر" و استالین ارجاع دادید. گفته می شود که شما مدیریت را به عنوان نوعی حصار و دیوار در مقابل فاشیسم می بینید. آیا این صحت دارد؟ چگونه این کارکرد را ارائه می دهید؟
*من مدیریت را به عنوان دیوار نمی بینم. من کارکرد سازمان ها را در جامعه نوعی دیوار و حفاظ می بینم. و این بستگی به مدیریت آن دارد به عنوان ارگان آنها. مدیریت به خاطر خدمت به حفظ و رشد یک سازمان بوجود آمده است. باید خدمتگذار سازمان باشد و هر مدیریتی که این موضوع را نادیده بگیرد، کامل نیست و اصلاً مدیریت نیست.

-اگر مدیران در کل متوجه نقش و وظیفه خود نباشند چه اتفاقی می افتد و چه عواقبی خواهد داشت؟
*خوب... مسلماً سازمان روبه سقوط می گذارد (به سرعت). و مدیریت ناکارآمد در هر سازمان چه عواقبی خواهد داشت؟ اخلاقیات آن سازمان را نابود خواهد کرد. مدیران و مجریان، خدمتگذاران هستند و لحظه ای که آن را فراموش کنند، به سازمان آسیب می رسانند.

-در سال 1993 شما کتابی را عنوان "جامعه پست کاپیتالیسم" (جامعه فرامرکز) نوشتید. آیا توضیح می دهید که این به چه معناست و ما چه موقع (اگر برسیم) به چنین جامعه ای دست می یابیم؟
ما از قبل در جامعه فرامرکز هستیم. ما وارد جامعه اطلاعات شده ایم. امروزه هیچ چیز ساده تر از دریافت پول نیست در صورتیکه اطلاعات صحیح داشته باشی. امروزه با دسترسی به کامپیوتر یعنی همگان در جوامع توسعه یافته، دسترسی مستقیم به همه اطلاعات دارند. در این جامعه آگاه شما با پول وارد رقابت نمی شوید بلکه با مؤثر ساختن دانش خود رقابت می کنید و ما در آمریکا در این زمینه پیش گام هستیم. اما شاید دیری نپاید.

-در این سال ها شما در مورد دولت بسیار شکاکانه نوشتید. نظرات شما در مورد آینده کار دولت چیست؟ و نقش آن در جامعه فرامرکز؟

*می دانید؟ یکی از چیزهایی که آدمی در سن و سال من یاد می گیرد، این است که پیشگو نباشد. من در مورد هر مؤسسه که محدودیت های جدی در قدرت ندارند، شکاک هستم. من به قدرت بدگمان هستم. من یک مجری قدیمی هستم. قدرت بدون مسئولیت، یک شیطان سیاسی است. دولت باید محدودیت ها و قید و بندهای خاص خود را داشته باشد. در رابطه با کارهایی که می تواند انجام دهد. چیزهای زیادی هست که دولت قادر به انجام نیست. دولت یک کارکن فقیر است. دولت یک سازنده و بیانگر استانداردهاست.

-امروزه دشواری های زیادی در جهت مسیری که دنیا رو به سمت آن دارد وجود دارد. احساس شما در مورد جهتی که دنیا به سوی آن میل می کند چیست؟
*من فکر میکنم هر کسی در مقابل دشواری های این دنیا احساس ناراحتی می کند، کور و کر است. این عقیده در جامعه غرب وجود دارد. قدرت های در حال ظهور (چین و هند) خود را همچون ژاپن که صدها سال قبل خود را غربی کرد، این کار را نکردند. ما جهان تازه را درک نمی کنیم.
ما نمی دانیم تا چه وسعتی اروپا *EU* برای تبدیل به یک اتحادیه گسترش می یابد. ما در دوران تبدیل هستیم همان گونه که در جنگ های ناپلئونی قبل از قرن 18 بودیم.
ما همین اندازه می دانیم که دنیا در حال قرار گرفتن تحت سلطه هر قدرت عظیم است. پذیرش این برای آمریکایی ها خیلی مشکل است.

منبع

دوماهنامه توسعه مهندسی بازار
روزنامه دنیای اقتصاد
ماهنامه تدبیر
سایت اینترنتی مدیر