

- پایان انسان اقتصادی (۱۹۲۶)
- آینده انسان صنعتی (۱۹۴۲)
- مفهوم شرکت (۱۹۴۶)
- عمل مدیریت (۱۹۵۴)
- مدیریت برای نتیجه (۱۹۶۴)
- مدیر اجرایی قوی (۱۹۶۷)
- مردم و همکرد (۱۹۷۴)
- مدیریت: وظایف، مستولیتها و ایمان (۱۹۷۴)
- انقلاب نامرسی (۱۹۷۶)
- ماجراجویی‌های یک نمایشچی (۱۹۸۱)
- به سوی انتصاد بعدی (۱۹۸۱)
- نوآوری و کارآفرین (۱۹۸۵)
- مرزهای مدیریت (۱۹۸۷)

نهاز به درک و مدیریت نوآورها از موضوعات ثابت در پیشتر کتابهای اخیر است. او به شدت بنگاههایی که عقیده دارند «نوآوری انگیزه است و کارآفرین شناس من خواهد» را موردانتقاد قرار می‌دهد و بر این باور است که نوآوری موضوعی است که باید آشوزش داد شود. او می‌گوید، نوآوری لولین 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: «کامپیوترا بله است». او تکنولوژی را ابزاری برای نوآوری می‌انگارد و نه به عنوان جاششی برای آن. □  
آثار عده پیش دراکر عبارتند از:

به یک هدف خاص وجود دارند، برای شرکت تجاری، این یک هدف اقتصادی است. در این نوع شرکت، مدیر سه وظیفه عده بر عهده دارد:  
۱ - به شرکت‌سازاندن فعالیتهای اقتصادی ۲ - انجام کارهایی که بتواند به موقعیت کارکرد اقتصادی شرکت کمک کند و ۳ - اداره آثار اجتماعی فعالیتهای سازمان، بر محیط که در آن فعالیت می‌کند. دراکر، اگرچه نقش رهبری را خاطرنشان کرده است، ولی تمايز به این نظرداده که وظیفه مدیریت را به مثابه رهبری تعریف کند. به جای آن، او از واژه مستولیت استفاده می‌کند، یعنی مدیران مستول 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 نظرات آنها قرار دارند، پرهیز می‌کنند.  
در دیدگاه او مدیران به عنوان محور سازمان هستند و یقه عوامل - کارگران، منابع، بازارها و محیط - گرد این محور می‌چرخدند.

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 وجوده اجتماعی را در کار خود درنظر بگیرند. هرچه اندازه بنگاه آنها بزرگتر باشد، آثار اجتماعی آن گسترده‌تر است و ضرورت بیشتری برای درنظرگرفتن آثار اجتماعی می‌بینند. احساس می‌شود. درکل، تلاضا برای مستولیت اجتماعی، بهای موقعیت است. همانطور که تارانت من نویسد: «دراکر هرگز هدف کالاهای عمومی که در سازمان به طور عام و در بنگاه اقتصادی بطور خاص نهفته است، را فراموش نمی‌کند. بنگاهها نه تنها باید توسط قوانین قاطع و انعطاف‌ناپذیر اداره شوند، بلکه برای انتساب 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 درجهت تبدیل توان پسر 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.

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

## مکانیسم‌های تغییر

از: بهرام جاویدی زاد

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

بدین است که تغییر یکی از یکی‌های اساسی پیشتر است اما هموارا باید به روشهای و مراحل و زمان مناسب اعمال آن توجه کامل داشت، چرا که هر سیاست در مقابله تغییر از خود مقاومت نشان می‌دهد. همچنین به دلیل میل هر سازمان به بن‌نظمی باید مراحل تغییر بسیار پادقت نجام باید. به دلیل اینکه طی مراحل کار نباید خط اصلی فرآویش گردد، مدیریت باید با درنظرگرفتن این موارد اندام به تغییر کند.

۱ - شناخت وضع موجود: شناسایی کامل سازمان از تعامل ابعاد شامل فضای ابعاد، نیز 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 تغییر ایجاد گردد اولین سوال این خواهد بود که درحال 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

حال باید در درجه اول بین تغییر، تحول و انقلاب فرق قابل شد. اینکه یک سازمان نهاز به تغییر دارد الزاماً 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 بورس بازارهای را در نهایت راهکار مناسب جدید که همانا تغییر مناسب است را پیدا کرده و این بدین معنا نیست که اساساً کارخانه را باید منحل و کارخانه دیگری را ایجاد کرد. معمولاً به همین

برای هریک از پرستل روشن گردد، تا با همیاری آنها بتوان انجام تغییر را به طرز کامل و صحیح اجرا کرد.

**۹ - مرحله آخر پرسنی بازخورهای ناشی از تغییر:** برای پرسنی بازخورهای میتوان به مسوی پرداخت تغییر یعنی برداشتن اینها با اینکه مجدد میتوان تغییرات در تغییر ایجاد کرد.

توانایی سازمان نیز امکان این تغییر را می دهد شرط لازم است اما روش و زمان اعمال تغییر نیز دارای اهمیت خاص است که اگر تغییر در زمان مقرر انجام پذیرد میتواند بازده مناسب خود را داشته باشد.

**۸ - آموزش کارکنان:** پس از انجام درست و صحیح تغییر باید به کارکنان آموزش‌های لازم داده شود به گونه‌ای که علت و نیاز به تغییر در سازمان

در این زمان خاص را داریم و به معنای دیگر در این مقطع زمانی تغییر به فرع سازمان خواهد بود یا خیر.

**۲ - هلت و نیاز به این تغییر:** باید دانست سازمان به چه دلیل نیاز به تغییر دارد، یعنی در واقع داشتن مشکل کنونی سازمان و اینکه تغییر در کدام قسم است و با چه هدفی باید صورت پذیرد و آیا این تغییر مشکلات سازمان مرتضع خواهد شد یا خیر. شاید با یک انتخاب شلط نه تنها به اهداف سازمان تزویج کنند بلکه چه بسا دورت هم خواهیم شد.

**۳ - شناخت تغییر:** شناخت خود تغییرات بطور کامل، یعنی اگر تبایل داریم قسمت از خط تولید را عرض نماییم، باید نسبت به آن قسمت جایگزین شده اطلاعات کافی بدست آورده و نسبت به توانایی‌ها و عدم توانایی‌های قسمت تعریض شده شناخت کامل پیدا کرد. در واقع باید دانست با تعریض این قسمت جدید سیستم چقدر کارتر خواهد شد.

**۴ - توانایی ایجاد تغییر برای سازمان:** پس از پرسن مراحل فوق باید به موضوع توانایی سازمان برای ایجاد آن تغییر فکر کرده و باید پرسن شود این تغییر چه ابعاد مالی و هنرمندانی چنین برای سازمان بهار خواهد آورد و در واقع این تغییر به چه قیمتی انجام خواهد شد. چرا که این امکان وجود دارد که با وجود نیاز، این تغییر بار مالی زیادی که بیش از نفع آن باشد ایجاد کند و با به بیان ساده‌تر با وجود نیاز به تغییر این عمل مقرنه به صرفه نباشد یا از ابعاد دیگر نیز نیروی انسانی، مکان و... ممکن است سازمان توانایی انجام آن را نداشته باشد.

**۵ - تعداد تغییرات:** حتی مقدور تغییرات باید به صورت منفرد اعمال شود و تا حد امکان از انجام تغییرات متعدد در یک زمان خودداری کرد. چرا که این امکان وجود دارد که در گشت تغییرات، هدف اصلی بس معنای گردد و کارکنان دچار سردرگم شوند که در این حالت نه تنها به اهداف سازمان تزویج خواهیم شد بلکه این امکان وجود دارد که سازمان را در خط نابودی قرار دهیم.

**۶ - پرسن مراحل تغییر:** بعضی وسعت تغییر امکان اعمال یکباره آن را نمی دهد و باید برای اعمال تغییر مراحلی را پس زیزی کرد و در هر مرحله دقتی‌های لازم انجام گرفته و سمعیت را برای مرحله بعد آماده ساخت.

**۷ - روش و زمان اعمال تغییر:** اینکه تغییر ضروری است و نیاز سازمان بر این است و

## خلاقیت و فوآوری در بازار و قابقی امروز

مترجم: حمید توحیدی  
NEW - WORLD, MARCH 1998

۱۹۸۶ به بعد دو برابر شده است. شرکتهای تغییر INTEL علیه هرگز که از ایدهات و اختراعات مهم آنها سوءاستفاده کند دادخواست تنظیم من کنند. از طرف دیگر شرکتها بطور روزافزون به این موضوع پس میبرند که دارایی ذهنی و اندیشه آنها هم بک رسچشم غش درآمدشان بوده و هم یک منبع پردازش قابل استقبال است. برای مثال سال گذشته شرکتهای آمریکایی بالغ بر یکصد میلیارد دلار درآمد داشتند که هفت برابر عایدی آنها در سال ۱۹۹۰ بود. در اروپا شرکت زیمنس بازیگر پیشگام در عرصه ابداع و اختراع است. امروز این شرکت میتواند یکصد هزار اختراع را مطرح کند که همراه با توافقها و فواردادهای تاییدشده، مجموعاً دارای ارزش یک میلیارد دلاری است. برای هدایت فرهنگ شدن یک اختراع، ترتیبات بین‌المللی وجود دارد که در واقع این اختراع باید بینگر یک ابداع تکنیکی واقعی باشد و نمی‌تواند فقط اینچه را که از قبل موجود بوده است به روز درآورد. بنابراین مخفوع این حق را دارد که اختراع خود را به مدت ۱۵ یا ۲۰ سال تولیدکرده و به بازار ارائه دهد و یا اینکه دیگران را از استفاده تجاری از آن منع کند.

اما مسئله بفرنچ این است که مخفوع در امریکا الزاماً کسی نیست که برای اولین بار اختراع خود را به ثبت می‌رساند بلکه کسی است که بتواند ثابت کند او اولین شخصی است که آن را ساخته است. یک نمونه از این مورد را می‌توان

"در میدان نبرد رقبا بازار جهانی اسراره" اختراعات و نوآوریها سلاح قدرتمندی به شمار می‌روند. داشن فنی که به صورت قانونی حمایت می‌شود نه تنها میلیونها دلار به شرکتها سود می‌رساند بلکه میتواند به سرعت ورقا را از میدان ببرون کند. مدعاون ابداع و اختراع همانند نظامیان ارشد عصر صنعتی هستند. زبان گفتاری آنها به گفتار ژنوها شایسته دارد؛ نیروها از ایش داده شده و مستقیمه مخصوص دیده‌های می‌شود. نیروهای متعدد به پیش رانده شده و نبردها آغاز می‌شود. حملات گولزنند و تهدیدات وجود داشته و سنگرهای بربا شده و باج گیری شروع می‌شود.

"اویلهام ون لیرس" مدیر امور ابداع و اختراع شرکت زیمنس که با ۱۵۰ محقق کار می‌کند، می‌گوید: "هیچ چیز بهتر از مسائل نظامی نمی‌تواند آنچه تا انجام می‌دهیم توصیف کند. دلیل آن ساده است: وقتی محصولاتی تولید می‌شود شرکتها توجه خبردار را به خود جلب می‌کنند یعنی اختراعات این فرست را به آنها می‌دهد که مستقیماً به دیال رقبای خود باشند". اختراعات در سالهای اخیر از اهمیت بسیار زیادی برخوردار شده‌اند. از یک طرف ایدهات و اختراعات برای قوت پخشیدن به ادعاها، ایمن ساختن سهام بازار و ترساندن رقبا مورداً استفاده فراز من گیرند. از این منظر، این نکته اهمیت دارد که تعداد اختراعات مورد بحث در آمریکا از سال