



یک ابزار خود آزمایی برای سازمان‌ها و افرادی که سازمان‌ها را رهبری می‌کنند.

مهمترین پنج سوال که شما همواره در خصوص سازمان خود مطرح می‌نمایید

نویسندگان :

پیتر اف. دراکر

به همراه:

جیم کولینز، فیلیپ کاتلر، جمیز کوزس، جودیت رابین،

و. کاسچوری رانگان، فرانسس هسل بین

مترجمان:

محمد اسماعیل انصاری

غلامرضا آزادنیا

سرشناسه	دروکر، پیتر فردیناند، ۱۹۰۹ - ۲۰۰۵ م.
عنوان و نام پدید آور	(Drucker, Peter F. (Peter Ferdinand)
مشخصات نشر	مهمترین پنج سوالی که شما همواره در خصوص سازمانها مطرح می سازید / نویسندگان پتراف. درا کر به همراه جیمز کوئینز... و دیگران مترجمان محمد اسماعیل انصاری، غلامرضا آزاد نیا.
مشخصات ظاهری	اصفهان: کنکاش، ۱۳۹۵.
شابک	۱۲۲ ص. ۲۱/۵×۱۴/۵ س. م.
وضعیت فهرست نویسی	۹۷۸-۶۰۰-۱۳۶-۳۲۷-۶
یادداشت	فیبا
یادداشت	عنوان اصلی: The five most important questions you will ever ask about your organization, c2008.
یادداشت	نویسندگان همکار: جیمز کوئینز، فیلیپ کاتلر، جیمز کوزس، جودیت رودین، و. کاسچوری رانگان، فرانسس هسل بین.
یادداشت	کتاب حاضر نخستین بار تحت عنوان " پنج راز کسب و کار موفق: ابزاری الهام بخش برای سازمان و رهبری آن " توسط نشر آسیم در سال ۱۳۸۹ منتشر شده است.
یادداشت	بالای عنوان: یک ابزار آزمایی برای سازمانها و افرادی که سازمانها را رهبری میکنند.
عنوان دیگر	یک ابزار آزمایی برای سازمانها و افرادی که سازمانها را رهبری میکنند.
موضوع	سازمانهای غیرانتفاعی — مدیریت — ارزشیابی
موضوع	Nonprofit organizations — Management — Evaluation
موضوع	کارآمدی سازمانی — ارزشیابی
موضوع	Organizational effectiveness — Evaluation
موضوع	کیفیت فراگیر — مدیریت — ارزشیابی
موضوع	Total quality management — Evaluation
شناسه افزوده	الیز، جیمز چارلز، ۱۹۵۸ - م.
شناسه افزوده	(Collins, James C. (James Charl
شناسه افزوده	انصاری، محمد اسماعیل، ۱۳۳۲ - مترجم
شناسه افزوده	آزاد، غلامرضا، مترجم
رده بندی کنگره	۱۳۹۰/۵/۶۲۱
رده بندی دیویی	۴۰۱۲۰۶۵۸
شماره کتابشناسی ملی	۳۰۶۰۲۹



انتشارات کنکاش ناشر بزرگتر کشور سال ۱۳۹۰ و بزرگترین ناشر کتابهای استانی سال ۱۳۸۸

مهمترین پنج سوالی که شما همواره در خصوص سازمانها مطرح می سازید

مؤلف:	پیتر اف درا کر
مترجمین:	محمد اسماعیل انصاری - غلامرضا آزاد نیا
ناشر:	انتشارات کنکاش
نویت چاپ:	اول
تاریخ نشر:	۱۳۹۵
تیراژ:	۱۰۰۰ جلد
مدیر تولید:	محمد جزینی
ناظر فنی و طرح جلد:	محمد حسین جزینی
صفحه آرای:	فاطمه شاهنظری
چاپ:	کنکاش
صحافی:	پیمان
قیمت:	۹۵۰۰ تومان
شابک:	۹۷۸-۶۰۰-۱۳۶-۳۲۷-۶

اصفهان، سه راه حکیم نظامی، ابتدای خیابان ارتش، چاپ و نشر کنکاش
تلفن: ۳۶۲۵۸۰۴۹ (۰۳۱)

- ۵..... پیش گفتار مترجمان
- ۶..... پیش گفتار
- ۱۱..... فاسین هسل بین
- ۱۲..... دیار فییران را کر
- ۱۶..... چرا خود آزمایی؟
- ۲۳..... سؤال نخست: مأموریت ما چیست؟
- ۳۵..... سؤال دوم: مخاطبان ما چه کسانی هستند؟
- ۴۷..... سؤال سوم: ارزشی که مخاطبان انتظار دارند چیست؟
- ۵۹..... سؤال چهارم: نتایج ما چه هستند؟
- ۷۱..... سؤال پنجم: برنامه ما چیست؟
- ۹۴..... فرآیند خود آزمایی
- ۱۰۹..... تعریف واژه‌ها:

پیش گفتار مترجمان

بی تردید اهمیت مدیریت در کلیه بخش‌های مختلف جامعه بر کسی پوشیده نیست. امروزه دانشمندان در پی توسعه و فراگیری این پدیده مهم قرن حاضر می‌باشند. این کتاب کوچک به کمک اندیشمندان و مدیرانی که در راس آن پی اف. دراکر و پنج شخصیت مهم مدیریتی: جیم کولینز و فیلیپ کوتلر، جیم کوزس و جودیت رودین، کاسپوری رانگان هستند به پنج سوال کلیدی که کارکنان همواره از سازمان خود مطرح می‌کنند را حلاجی و توضیح می‌دهند. همگی بر این باور هستند که هرگز به خاطر کسب پول نباید ارزش مدیریت سازمان و کارکنان را پایین آورد. باید در نظر داشت که جاودانگی با امدادات کوچک به دست نمی‌آید. امید است با مطالعه مطالب این مجرعه کوچک توانسته باشیم خدمتی اندک به مشتاقان قلمرو مدیریت به ویژه دانشجویان رشته مدیریت نموده باشیم. گرچه تلاش گردید شیوه امانت داری حفظ شده باشد. امکان است به درستی نتوانسته باشیم این مهم را انجام دهیم از خوانندگان محترم تقاضا می‌شود از راهنمایی‌ها و تذکر سازنده شان مترجمان را محروم ننمایند. از مدیریت محترم انتشارات کنکاش و از خانم سحر جمشیدی که در ویراستاری ادبی اثر تلاش نمودند سپاسگزاری می‌نماییم.

پیش‌گفتار

اغاب گفته شده است که سؤالات آسان مشکل‌ترین پاسخ‌ها را به دنبال دارند. اما این امر چگونه است؟ آیا منطق به ما نمی‌گوید که سؤالات ساده با سبکی آسان‌ترین جواب‌ها را هم داشته باشند؟ پاسخ منفی است؛ سؤالات ساده می‌توانند پرمحتوا باشد و پاسخ به آن‌ها ما را ملزم می‌سازد که شجاع و صادق باشیم. اگر ما این پنج سؤال ساده و درعین حال، پرمحتوا را که اولین بار پیتر دراکر مطرح کرده، مورد پرسش قرار ندهیم صدمه شدیدی به سازمان‌ها، مخاطبانمان و خودمان وارد کرده‌ایم.

آن‌طور که پیتر دراکر در چاپ اول کتاب مهم‌ترین پنج سؤال، که شما همواره درخصوص سازمان غیرانتفاعی خود می‌پرسید، گفته است: «مهم‌ترین جنبه ابزار خودآزمایی، قدرت سؤالاتی است که مطرح می‌شود؛ پاسخ‌ها نیز واجد اهمیت هستند. شما به پاسخ‌ها نیاز دارید زیرا به اقدام احتیاج دارید؛ اما مهم‌ترین مطلب مطرح کردن این سؤالات است.»

بیش از پانزده سال پیش، مؤسسه لیدر تو لیدر سفری را آغاز کرد، سپس به عنوان بنیاد پتر اف. دراگر در زمینه مدیریت غیرانتفاعی شناخته شد. مأموریت عبارت بود از کمک به بخش اجتماعی به منظور کسب عمل کرد عالی و تبدیل شهروندان به افرادی مسئولیت پذیر. وقتی که کارمان را شروع کردیم سؤال فوری و اجباری که از سوی مخاطبانمان مطرح می شد، این بود: «می گوئید ما باید به عالی ترین، دست یابیم اما وقتی که نتیجه دست آوردیم چگونه بفهمیم که عالی ترین است؟» این نقطه آغازین سفر ما همراه با مخاطبانمان برای ایجاد ابزار خود آزمایی استراتژیک سازمانی بود.

با تعداد زیادی از دبیران کارکنان ستاد، تسهیل کنندگان امور، و سازمان ها، کارهای بسیار عالی صورت گرفت. از جمله: همیاری؛ بهبود؛ آزمایش؛ و انتشار و توزیع چاپ اول کتاب مهم ترین پنج سؤال. با وجود این، در کانون تمام این اقدامات فلسفه مدیریت است دراگر قرار داشت. چنانچه امروز پتر دراگر با شما و سازمانتان برخورد می کند، معتقدیم همین سؤالاتی را که پنجاه سال قبل، بیان کرده بود، برای شما مطرح می کرد:

۱. مأموریت ما چیست؟
۲. مخاطب ما چه کسی است؟
۳. ارزش مخاطبان ما چیست؟
۴. نتایج کار ما چه هستند؟
۵. طرح و برنامه چیست؟

این پنج سؤال، با وجود پیچیدگی سؤالاتی اساسی مرتبط با روز بودند. این سؤالات که به عنوان ابزار خودآزمایی استفاده می شدند، ابزاری منحصربه فرد هستند. این فکر اولین بار در این شکل برای سازمان های بخش اجتماعی ایجاد شد اما این سؤالات را می شود تقریباً برای هر سازمان در عصر حاضر به کار برد. این کتاب برای استفاده استراتژیک سازمانی در آزمایشی طراحی گردیده، نه برای ارزیابی برنامه یا برای تجدید نظر در نحوه عمل کرد فردی. این کتاب با این سؤال اساسی که «مأموریت چیست؟» شروع می شود. این سؤال دلیل وجودی سازمان را مخاطب قرار می دهد؛ مدد سازمان، نه چگونگی آن. مأموریت سازمان الهام بخش است، و آن جزء است که می خواهید سازمانتان را به خاطر آن به یاد آورند. این سؤالات در سراسر فرآیند ارزیابی نحوه مطلوبیت عمل شما، در راستای رسیدن به نتایج قابل ارزیابی مبتنی بر استراتژی برنامه نتیجه مدار و کسب هدف های سازمان با زرف و بدش می هدایت شده، به شما کمک می کند.

اشخاص و مخاطبانی که با سازمان شما در ارتباطند و به هر کسانی مثل خودتان که تصمیم های شجاعانه در رابطه با نگاهی به درون خود و سازمان گرفته اند، برای تشخیص نقاط قوت و چالش ها، استقبال از تغییر، پروراندن نوآوری ها، پذیرش و واکنش نسبت به آنچه بازخورد مخاطبان گفته می شود و در فراسوی سازمان دیده شده، با گرایش ها و فرصت ها، حمایت از کنارگذاری برنامه ریزی شده یعنی مطالب و درخواست جهت

نتایج قابل اندازه‌گیری، در تماس هستند. می‌توان بهره‌برداری‌های نهایی این فرایند را خیلی ساده تلقی نمود. بعضی سازمان‌هایی که در گذشته صرفاً بر عمل خویشان تکیه نموده‌اند، سازمان‌های آینده، سازمان‌هایی متناسب با زمان خود و قابل ادامه با نتایج قابل سنجش هستند.

این نمونه از روش خودآزمایی، قابل انعطاف و قابل انطباق است. مسیر این ابزار خودآزمایی را به دفتر هیئت مدیره و مدیران عامل، هموار سازید. آن در بخش عمومی، خصوصی یا اجتماعی به کار ببرید. مهم نیست سازمان، رد نظر سازمان چند ملیتی فورچون فایوهندرد باشد یا کارآفرینی که ازه شروع به کار کرده، یک مؤسسه بزرگ دولتی یا مؤسسه‌ای که به شهر محلی یا ناحیه مادری شما خدمت می‌کند، یک بنیاد غیرانتفاعی میلیارد دوی یا یک مؤسسه خانه‌سازی صد هزار دلاری برای بی‌خانمان‌ها، آنچه حائز اهمیت است تعهد به آینده، تعهد به مخاطبان، تعهد نسبت به مأموریت و تعهد نسبت به فرآیند است. خودیابی، سفری شجاعانه و درون‌نگرانه است که با سازمان و رهبران قدرت و شهامت رشد می‌بخشد.

پانزده سال پیش، کتاب مهم‌ترین پنج سؤال، کتابی پرنفوذ و مناسب به شمار می‌رفت و ابزاری ضروری برای سازمان بود تا بتواند حیات سازمان را در آینده مشخص کند.

پیر دراکر و سپس بنیاد دراکر ابزار خودآزمایی را دقیقاً مناسب همان اوقات ارائه کرد؛ نوشتاری دقیق در متن زمان سال‌های اولیه ۱۹۹۰.

امروزه، چاپ جدید این ابزار، برای سازمان ما ضروری است و کمک می‌کند بار دیگر، محتوای زمانمان را مورد ملاحظه قرار بدهیم. دراثانی ورود به دهه جدید کتاب مهم‌ترین پنج سؤال، با محتوا و زمینه متفاوت، از دیگر ابزار لازم، مناسب و پاسخ‌گو نسبت به نیازهای رهبران و سازمان‌ها در زمان خودمان است و بار دیگر، پدر مدیریت نوین راه را به سوی آینده‌ها رار می‌سازد.

براست است نه، خاطر کمک‌های سخاوتمندانه پنج نفر از رهبران اندیشمند و مردم احترام زمان خود، تشکر و قدردانی کنیم:

❖ جیم کولینز؛ کسی که می‌گوید چگونه مأموریت سازمان، تنش‌بنیادی بین ادامه مسیر و تغییر را منعکس می‌کند و سازمان‌هایی (به‌خصوص سازمان‌های آماده پذیرش تغییر) می‌دانند چه چیزی نباید تغییر کند.

❖ فیلیپ کاتلر؛ کسی که از ما می‌خواهد برای شناخت اینکه چه کسانی مخاطبان هدف به شمار می‌روند کار بهتری صورت دهیم و سپس عمیقاً به آن‌ها خوش‌آمد بگوییم به نحوی آنکه به‌طور اتفاقی به هر نفری خوش‌آمد بگویند.

❖ جیم کوزس؛ که می‌گوید هر کاری که رهبران انجام می‌دهند، سرمشقی برای ایجاد ارزش برای مخاطبان‌شان به شمار می‌رود.

❖ جودیت رودین؛ که مدعی است هیچ طراحی را نمی‌توان کامل یا رضایت‌بخش تلقی نمود مگر اینکه نتایج قابل اندازه‌گیری و

مکانیسم یک پارچه نمودن که امکان تصمیمات میان دوره ای را مبتنی بر نتایج فراهم سازد، ایجاد کند.

❖ و کاسچوری رانگان که به تشریح آنچه یک برنامه را خوب ارائه می دهد و اهمیت پیگیری اجرای آن را و بستن گردش مکانیسم بازخورد برای سیکل مکانیسم بعدی می پردازد.

شما با مساعدت اندیشمندان و الهام بخش آن ها آشنا خواهید شد و می دانیم که اندازه ما از هدایای سخاوتمندان و تجربه و دانش آن ها سپاس گزار خواهیم بود. مایه اولیه کتاب مهم ترین پنج سؤال از خرد پیتر دراکر نشأت گرفته است. ما بار دیگر شما را در خرد پیتر سهیم می دانیم و شما را با اندیشه های این پنج رهبر بزرگ تقویت می کنیم. ما عمیقاً از شما، خوانندگان و پشتیبانان، همسفران را در این سفر سازمانی خود آزمایی قدردانی می کنیم.

فرانسیس هسل بین

رئیس هیئت مدیره و مدیر عامل مؤسسه لیدر تولد

شهر نیویورک

Note

I. Peter F. Drucker, the 5 most Important question you will ever ask about your non profit organization (san Francisco: Jossey-Bass, 1993), p.3.

درباره پیترا اف. دراگر

پیترا اف. دراگر (۱۹۰۹-۲۰۰۵) به عنوان کسب و کار نظریه پرداز مدیریت در دنیا تلقی می گردد. دراگر نویسنده، مدرس و مشاور تخصصی - استراتژی و خط مشی تجارت و سازمان های بخش اجتماعی به شمار می رفت، حرفه و پیشه دراگر در امر نویسندگی، مشاوره و تدریس تقریباً ۷۵ سال از عمر وی را در بر می گیرد، اثر کسب و کار و ممتاز وی تحول در نظریه مدیریت، تبدیل آن به یک رشته مهم بود. ایشان جنبه هایی از کاربرد مدیریت را از جمله: عدم تمرکز، خصوصی سازی، توانمندسازی و شناخت "کارگر داخلی" به وجود آورد یا آن را تحت تأثیر قرار داد. دراگر مؤلف سی جلد کتاب است که به بیش از بیست زبان ترجمه شده اند. سیزده جلد از این کتاب با مربوط به جامعه، اقتصاد و سیاست است و پانزده جلد هم مربوط به مسئله مدیریت است. دو مورد از کتاب هایش به صورت رمان است، یکی مربوط به شرح زندگی است و در دیگری سمت دستبازی در تهیه کتاب در زمینه نقاشی را پیش داده. او چهار مجموعه فیلم آموزشی در زمینه کتاب های مدیریتش تهیه کرده است، وی ستون نویس نشریه "وال استریت جورنال" بوده است و به صورت پاره وقت همکار "هاروارد بیزینس ریویو" و سایر نشریه های دوره ای بوده است.

دراکر در سال ۱۹۰۹ در وین متولد شد و در آنجا و انگلیس به تحصیل پرداخت. وی دکترای خود را در رشته حقوق عمومی و بین‌المللی هم‌زمان با کار در فرانکفورت آلمان به‌عنوان گزارشگر روزنامه دریافت کرد.

وی سپس به‌عنوان کارشناس اقتصاد در یک بانک بین‌المللی ادامه کار داد. دراکر برای دوری‌گزیدن از رژیم هیتلر در آلمان در سال ۱۹۳۳ به انگلیس، شهر لندن، نقل مکان نمود و در آنجا به شغل تحلیل‌گری موارد ایمنی برای یک مؤسسه به روی آورد.

۴ سال بعد با خانم دوریس شمیث^۱ ازدواج کرد و در سال ۱۹۳۷، این زوج به ایالات متحده آمریکا آمدند.

دراکر در کالج سارا لارنس^۲ نیویورک در سال ۱۹۳۹ به تدریس روی آورد. و سپس به دانشکده بنینگتن^۳ در شهر نیویورک در سال ۱۹۴۲ به‌عنوان استاد علوم سیاسی و فلسفه ملحق شد. سال بعد حرفة دانشگاهی خود را معطوف به گذراندن یک دوره ۲ ساله^۴ در زمینه ساختار مدیریت جنرال موتورز کرد، این تجربه منجر به انتشار کتاب وی تحت عنوان "مفهوم شرکت سهامی" گردید، کتابی که بلافاصله بهتر از فروش را در ایالات متحده و ژاپن به خود اختصاص داد، این کتاب به ارزش

^۱ Doris schmitz

^۲ Sara Lawrence college

^۳ Banington college

فکر که شرکت‌های بزرگ به کمک خلاقیت مردان برجسته و خوش‌نام می‌توانند پابرجا بمانند، اعتبار بخشیده وی مدت ۲۰ سال به‌عنوان استاد مدیریت در دانشکده بازرگانی دانشگاه نیویورک به کار اشتغال داشت.

وی در سال ۱۹۷۱ به کالیفرنیا آمد، جایی که نقش مؤثری در برنامه ام.بی.آ. برای کار به‌صورت حرفه‌ای در دانشگاه کلرمونت، که سپس به‌عنوان دانشکده عالی کلرمونت شناخته شد، داشت. دانشکده مدیریت دانشگاه در متحده دراکر به دانشکده پیتراف. دراکر نامیده شد. آخرین تدریس ایمان در اندلس دانشکده در بهار سال ۲۰۰۲ صورت گرفت. دوره‌هایی را که وی سردار تدریس می‌شد به‌طور مداوم تعداد زیادی دانشجویان را در دانشگاه به خود جلب می‌کرد.

دراکر به‌عنوان مشاور، در زمینه استراتژی و خط مشی دولتی و بازرگانی و سازمان‌های غیرانتفاعی تخصص داشت. توجه خاص وی معطوف به سازمان و نحوه کار مدیریت عالی آ. بود. وی با بعضی از سازمان‌های بزرگ تجاری و شرکت‌های کارآفرین کوچک همکاری می‌کرد. در سال‌های اخیر او با علاقه شدید با سازمان‌های غیرانتفاعی از جمله دانشگاه‌ها، بیمارستان‌ها و کلیساها همکاری داشت. دراکر به‌عنوان مشاور با تعداد زیادی از مؤسسات دولتی آمریکا و کانادا، ژاپن، مکزیک و سایر ملل در سراسر جهان خدمت می‌کرد.

پیتر دراکر به‌عنوان مغز متفکر، نویسنده و سخنران در زمینه سازمان‌های معاصر در ایالات متحده و خارج از آن مورد احترام و

قدرشناسی واقع گردید. آثار دراکر تأثیر به‌سزایی بر روی سازمان‌های مدرن و مدیریشان در شصت سال گذشته داشته است. وی به‌دلیل بینش عمیقش و توانایی در انتقال ایده‌هایش به زبان‌های رایج دنیا، بسیار مورد احترام واقع شده. دراکر غالباً دستورالعملی را برای اندیشیدن مدیریت ارائه می‌کرد. هسته اصلی فلسفه وی این است که افراد ارزشمندترین منبع عنصر سازمانی‌اند و اینکه وظیفه مدیر عبارت است از آماده‌سازی و بازگذاشتن دست افراد برای اجرای امور. در سال ۱۹۹۷ تصویر وی روی مجله فوربز تحت عنوان "هنوز هم اندیشه جوان"^۱ قرار گرفت و مجله بیزنس ویک وی را "مته‌کر مدیریت عصر ما" نامید.

در ۲۱ ژوئن ۲۰۰۲، پیر دراکر، کتاب مدیر اثربخش و چالش‌های قرن ۲۱ پیش روی مدیریت را تألیف کرد، که با این کتاب موفق به دریافت نشان آزادی ریاست جمهوری جورج دبلیو بوش گردید.

دراکر دکترای افتخاری از تعدادی از دانشگاه‌های سراسر دنیا دریافت کرد، از جمله: ایالات متحده، بلژیک؛ چکسلواکی، بریتانیای کبیر؛ ژاپن؛ اسپانیا و سوئیس. وی ریاست افتخاری مؤسسه لیدرتوان را در عهده‌دار بود. دراکر در ۱۱ نوامبر ۲۰۰۵ در سن ۹۵ سالگی بدرود حیات گشت.

^۱ FORBS

^۲ Business Week