

به نام آنکه جان را فکرت آموخت
چراغ دل به نور جان برافروخت

س. ر. س.

۱۴۸۲۹۹۱

۵ پرسش اساسی

پیتر دراکر

دانشی ماندگار برای رهبران امروز

**Peter Drucker's Five Most
Important Questions**

نویسندگان: پیتر دراکر، فرانسیس هسلین، جان اسنیدر کوهل
مترجم: حمید عبدی

WILEY

ترجمه و چاپ

در ایران تحت

امتیاز انتشارات

وایلی توسط

انتشارات ابو عطا

سرشناسه : دکتر، پیتر فردیناند، ۱۹۰۹ - ۲۰۰۵ م.

(Peter Ferdinand)

۵ پرسش اساسی پیتر دراکر: دانش ماندگار برای رهبران امروز /

نویسندگان پیتر دراکر، فرانسیس هسلین، جان استیو کوئل؛ مترجم

حمید عبدی؛ ویراستار عوض لطیفی.

تهران: ابوعطا، ۱۳۹۶.

۱۲۸ ص: ۱۴/۵/۲۱×۵/۵-م.

: 978-964-170-281-8

فیا :

Peter Drucker's five most important :

questions : enduring wisdom for today's

leaders, [2015

۵ پرسش اساسی پیتر دراکر: دانش ماندگار برای رهبران امروز :

رهبری موضوع: Leadership :

موفقیت در کسب و کار موضوع: Success in business :

هسلین، فرانسیس شناسه افزوده: Hesselbein, Frances :

استیو کوئل، جان، snyder kuhl Joan. ۱۹۶۸ :

عبدی، حمید، ۱۳۵۸ - مترجم :

۱۳۹۶ پ ۴/۵/۲۱×۵/۵ HD5v/v/ :

۴۰۹۲/۶۵۸ :

۴۶۱۰۵۹۵ :

عنوان و نام پدیدآور

مشخصات نشر

مشخصات ظاهری

شابک

وضعیت فهرست نویسی

پادداشت

عنوان گسترده

موضوع

موضوع

شناسه افزوده

شناسه افزوده

شناسه افزوده

رده بندی کنگره

رده بندی

شماره

انتشارات ابو عطا

کلیه حقوق چاپ و نشر این کتاب انحصاراً محفوظ و درج نام یا هر قسمت از آن در نشریات یا کتابهای دیگر و ... منوط به کسب اجازه کتبی از ناشر است.

○ عنوان کتاب: ۵ پرسش اساسی پیتر دراکر

○ ناشر: انتشارات ابوعطا

○ نویسندگان: پیتر دراکر، فرانسیس هسلین،

جان استیو کوئل

○ مترجم: حمید عبدی

○ ویراستار: عوض لطیفی

○ طرح جلد: امیر زارع

○ حروفچینی و صفحه‌آرایی: هانی توانایان فرد

○ لیتوگرافی: باختر

○ چاپ و صحافی: نقش‌نیزار

○ شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

○ شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۱۷۰-۲۸۱-۸

○ نشانی: تهران • خیابان انقلاب • خیابان ۱۲ فروردین • ساختمان ناشران • بقیه به ر

○ تلفن دفتر مرکزی: ۶۶۴۸۵۹۴۰ (خط ۵) ۶۶۹۷۷۰۰۷ (خط ۴)

○ صندوق پستی: ۱۳۱۴۵-۹۸۱

○ پایگاه اینترنتی / پست الکترونیک: www.Abooata.com / info@abooata.com

○ نوبت چاپ: اول

○ سال انتشار: ۱۳۹۶

○ قیمت: ۱۲۰۰۰ تومان

و ظهفی ما حفظ و نگهداری محیط زیست برای آیندگان است.

مقتضیم که برای تهیه این کتاب هیچ درختی قطع نشده است

و رنگ کاغذ آن به سلامت چشم‌ها آسیبی نمی‌رساند.



فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۹	مقدمه
۱۷	چرا خودارزیابی مهم است؟ پرسش اول:
۲۵	مأموریت و رسالت سازمان ما چیست؟ پرسش دوم:
۳۹	استراتژی ما چه کسانی هستند؟ پرسش سوم:
۵۷	از نظر مشتری، چه چیزی ارزش محسوب می شود؟ پرسش چهارم:
۷۱	نتایج مطلوب ما چیست؟ پرسش پنجم:
۸۷	برنامه‌ی ما برای رسیدن به نتایج مطلوب چیست؟
۱۱۱	رهبری متغیر
۱۱۷	فرایند خودارزیابی
۱۱۹	سوالات پیشنهادی برای تحقیق

مقدمه

آفرینش / ایجاد خرد ماندگار برای رهبران امروز

پیتر راک، اغلب برای همکارانش یک سؤال اساسی و در عین حال ساده طرح می‌کرد: «دوست دارید چه تصویری از شما ماندگار شود؟»

در مؤسسه‌ی توسعه‌ی رهبری «هسل بین» ما با تمام وجود بر این باوریم که باید در انگیزش مدیران نسل آینده نقشی داشته باشیم. جوان‌ترین نسل امروز که به‌عنوان هزاره‌ای‌ها یا نسل Y شناخته می‌شود، (متولدان ۱۹۸۰ الی ۲۰۰۰) علاوه بر اینکه اکثریت جمعیت چهار را به‌خود اختصاص داده‌اند، تحصیل‌کرده‌ترین و متفاوت‌ترین نسل حاضر به حساب می‌آید. غنی بودن در زمینه‌های دسترسی به فناوری، امکانات سفر و تجربه‌ی جهان، خلاقیت و ایده‌های آنها را در جنبه‌های گوناگون بسیار گسترده و متنوع کرده است. پیش‌بینی شبکه‌های اجتماعی و دیجیتالی مانند فیس‌بوک و توییتر (اینستاگرام) به آنها امکان تماس با کل جهان را داده است، موقعیتی که آنها می‌توانند از برندهای فرامرزنی استفاده کنند و از طریق روش‌های مدرن و پیش‌بینی‌نشده در تعامل باشند.

این امکان را دارند که گروه‌هایی تشکیل دهند که جزء همسایان و هم‌باشگاهی‌هایشان نیستند، بلکه از دوردست‌ترین نقاط جهان هستند. شاید هیچ‌گاه با این دوستان به صورت چهره‌به‌چهره ملاقاتی نداشته باشند، ولی این ارتباطات تأثیر به‌سزایی بر زندگی آنها دارد. آنها امکان برقراری حس و ارتباط جهانی را در

خود ایجاد کرده‌اند و به همین خاطر من اغلب هزاره‌ای‌ها (۱۹۸۰ به بعد) را اولین نسل بین‌المللی در کل تاریخ خطاب می‌کنم.

رهبران جوانی که با آنها آشنا می‌شویم در انگیزه و سخاوت پیشرو و دارای ذهنیت جهانی هستند. آنها با نگرشی بسیار مثبت و متفاوت به جهان می‌نگرند. ولی از طرف دیگر، آنها بزرگ‌ترین جمعیت بیکار در جامعه هستند و در محیط کاری خود، بسیار احساس سردرگمی و ابهام می‌کنند.

ما به وضوح به این نتیجه رسیده‌ایم که نسل جدید تشنه‌ی راهنمایی و حمایت است. این نسل به دنبال ابزارهای کاربردی و ساده، مربیان و استادانی برای کمک به آنها در دستیابی و بالفعل کردن پتانسیل و استعدادهایشان و بهبود وضعیت جهانی هستند. ما می‌بینیم که این نیازها باعث شده که ما دست به کار چاپ این کتاب بشویم. آیا قدیمی‌ترین مدیریت پتر دراگر هنوز هم می‌تواند پاسخ‌گوی استعدادهای جوان و رهبران سازمان‌ها باشد؟ آیا این فلسفه می‌تواند تغییری ایجاد کند؟ بله، ما به تجربه دریافته‌ایم، سخت است که باور کنیم که راهکارهایی که میانه‌ی قرن بیستم تحریر شده‌اند هنوز هم می‌توانند پاسخ‌گوی چالش‌ها و فرصت‌های شرکت‌ها و تجارت‌ها در دنیای کنونی باشند. ما شواهد جامع و عینی از این اثربخشی در خدمت شما خواهیم گذاشت. راک می‌گوید که «خودآرزیابی، اولین اقدام ضروری در مدیریت و رهبری سازمان است». بنابراین ضروری است که ابزار «پنج پرسش» در ابتدای مسیر سازمان‌ها و مدیران به مدیریت سازمان‌ها مورد استفاده‌ی جوانان قرار بگیرد و توسط رهبران مجرب نیز، به منظور ارتقای سازمان، مورد بازخوانی قرار بگیرد. چهارچوب اساسی پنج پرسش مهم و حیاتی، چندین دهه مورد استفاده‌ی مدیران در بخش‌های مختلف

بوده است. مشارکت‌کنندگان در مباحث این کتاب بر اینکه فرایند خودارزیابی می‌تواند در زمینه‌ی دستیابی هدف و برانگیختن پیشرفت تأثیرگذار باشد، صحنه خواهند گذاشت.

مدیران اجرایی سازمان‌ها در همه‌ی بخش‌ها، استراتژی‌هایی برای تقویت و ارتقای بهره‌وری نیروی کار جوانشان داشتند؛ همچنین ارتقای مهارت‌های آنها در راستای رهبری منسجم و ماندگار را وظیفه و رسالت خود می‌دانند. این کتاب شاید مانند ابزار خوبی در دسترس مدیران جدید و نوپا و برنامه‌های توسعه‌ی مدیریت باشد. رهبر، مشاوره‌ای می‌تواند به‌عنوان یک سکوی تعاملی عمل کند و این امکان را بدهد که ایده‌های جدید در تعامل چند نسل شکل بگیرد. صرف پرداختن و بحث درباره‌ی پیش‌بینی می‌تواند فاصله‌ی نسل‌ها را کوتاه‌تر کند و مشترکات را اهمیت بیشتری ببخشد.

هزاره‌ای‌ها (۱۹۸۰ به بعد) سهید به موفقیت بخش مردم‌نهاد هستند. دانشجویان دانشگاهی را که برای کارهای عام‌المنفعه و خیریه داوطلب می‌شوند، می‌توان در سراسر جهان مشاهده کرد. در یکی از انتخابات ملی من درباره‌ی دانشجویان، ۷۰ درصد تازه واردها، ۷۹ درصد سالی‌سوی‌ها و چهارمی‌ها تجربه‌ی کارهای داوطلبانه‌ی خارج از دانشگاه را داشتند. پس هزاره‌ای‌ها به دنبال فرصت‌هایی است که بتواند رسالت سازمان‌های غیرانتفاعی را به آمریکاییان انتفاعی ارتباط دهد. «رهبران بزرگ مدام در اندیشه‌ی نیازها و فرصت‌های سازمان خود هستند.» دراکر می‌گفت: «رهبران تأثیرگذار، پرداختن به نیاز و دغدغه‌های سازمان را در مقابل نیازهای خودشان در اولویت قرار می‌دهند.»

به عنوان یک مربی در کنار دانشجویان لیسانس و فوق لیسانس مدیریت بازرگانی و MBA، نگرانی و دغدغه‌ی آنها را درباره‌ی شرایط و چالش اشتغال بعد از فارغ التحصیلی، از نزدیک شاهد بوده‌ام. بحران اقتصادی سبب شده که بسیاری از شرکت‌ها نیروی کار خود را به شدت تغییر دهند یا تغییر داده و اخراج کنند همین پدیده باعث شده که احساس امنیت شغلی بسیاری از کارمندان شرکت‌های بزرگ نیز کاهش یابد. فارغ التحصیلان MBA، امروزه برای ادامه‌ی فرصت‌های تحصیلات تکمیلی خود با وسواس بیشتری عمل می‌کنند و به شرکت‌ها و سازمان‌هایی بیشتر تمایل می‌یابند که به آنها حیطه‌ی مسئولیت و اختیار مناسبی ارائه دهد و جایی یا فعالیتی که بتوانند درک و تجربه‌ی عمیق‌تری از تجارت و کسب و کار را بدست آورند. مدارس کسب و کار، به شرکت‌های تجاری نوپا کمک می‌کنند تا از طریق برنامه‌های رقابتی، رسانه‌ها و دوره‌های آموزشی تازه واردها افزایش سوددهی داشته باشند.

نسبت به نسل‌های قبلی این راهبردها (متولد ۱۹۸۰ به بعد) بیشترین کسب و کارها را راه انداخته‌اند. آنها از فضاها، حدود تجارت سنتی آمریکا با مدل اقتصادی وابسته به دولت گذر کرده و به دنبال افتتاح پروژه‌ی تجاری شوق‌انگیز شخصی خود هستند. براساس اعلام بلوم برگ از ۱۰ کارآفرین که آغاز به کار می‌کنند ۸ نفرشان در ۱۸ ماه اول شکست می‌خورند. ناکامی را تجربه می‌کنند. در بسیاری از موارد، این شکست‌ها به علت نداشتن استراتژی روشن است که با کمبود بودجه همراه می‌شود. برای جذب سرمایه‌گذاری و حمایت دیگران در کسب و کارتان، باید تخصص تأثیرگذار و تمرکز بسیار بالا در حیطه‌ی فعالیت‌تان داشته باشید. برای شروع کسب و کارتان

چه راهی می‌توان مفیدتر یا کاربردی‌تر از خودارزیابی مبتنی بر پنج پرسش اساسی باشد؟

«فرانسیس هسل بین» از نسل جان‌آدامز، رئیس‌جمهور دوم آمریکاست که می‌گفت: «اگر فعالیت‌های شما باعث شود که دیگران بیشتر رؤیا پردازی کنند، بیشتر یاد بگیرند، بیشتر دست به عمل بزنند و به انسان‌های بهتر و موفق‌تری تبدیل شوند، در آن صورت، به راحتی می‌توان گفت که شما یک رهبر هستید.» ما عمیقاً سپاسگزار رهبرانی هستیم که خود را در این کتاب با فلسفه‌ی دلاک در گریز و زمینه‌ی خودشکوفایی نسل‌ها را فراهم کردند.

دوباره‌ی پیتر دراکر

پیتر اف دراکر (۱۹۰۹-۲۰۰۵)، عنوان پیشرو در ارتقای تئوری‌های مدیریت شناخته می‌شود. او یک نویسنده، معلم، مشاور متخصص استراتژی و خط مشی کسب‌وکارها و سازمان‌های سرانجام‌یافته بود. طی این سال‌ها به سازمان‌ها، شرکت‌ها و مؤسسه‌های فراوانی از جمله: جنرال الکتریک، ای‌بی‌ام، صلیب سرخ و بسیاری مؤسسات نامدار دیگر ارادت‌ی خفته است.

کار بسیار چشمگیر و شایسته‌ی او این بود که تئوری مدیریت نوین را به عنوان یک رشته و گرایش نوپا مطرح کرد. او به جنبه‌های متنوع گوناگون مدیریت نوین مانند تمرکززدایی، خصوصی‌سازی، توانمندسازی و فرهنگ کارکنان دانشی پرداخت. او سی و نه کتاب تألیف کرد و شمار زیادی مقاله‌های تخصصی و پر طرفدار نیز از او به جامانده است. او با دو نشریه‌ی مطرح «وال استریت» و «بررسی کسب‌وکارها» همکاری نزدیکی داشت و از نویسندگان حامیان مطرح این دو نشریه به حساب می‌آمد.

دراگر در ۱۹۰۹ در وین^۱ به دنیا آمد و در همین شهر و برای چند سالی هم در انگلستان، به تحصیلات خود پرداخت. او مدرک دکترای خود را در رشته‌ی حقوق بین‌الملل دولتی، درحالی‌که هم‌زمان به‌عنوان یک گزارشگر روزنامه در فرانکفورت آلمان فعالیت می‌کرد، کسب کرد؛ سپس به‌عنوان یک اقتصاددان در یکی از بانک‌های بزرگ لندن مشغول فعالیت شد. دراگر در سال ۱۹۳۳ برای فرار از آلمان هیتلری به انگلستان رفت و به‌عنوان یک تحلیل‌گر امنیتی برای یک مؤسسه‌ی بیمه مشغول فعالیت شد.

چهار سال بعد، او با دوریس اسمیت^۲ ازدواج کرد و باهم در سال ۱۹۳۷ به آمریکا مهاجرت کردند.

دراگر در سال ۱۹۳۴ عنوان یک مدرس پاره‌وقت در کالج سارا لورانس^۳ نیویورک فعالیت می‌کرد. در سال ۱۹۴۲، به عضویت هیأت علمی دانشگاه بنیتگتون^۴ در گروه فلسفه و علوم سیاسی درآمد. یک سال بعد، فعالیت اکادمیک خود را موقتاً متوقف کرد تا به مطالعاتی ساختار مدیریت در جنرال موتور بپردازد. از کنار این تجربه، کتاب «مفهوم شرکت با مسئولیت محدود» را منتشر کرد که به سرعت به یکی از پر فروش‌ها در آمریکا و انگلیس تبدیل شد که این مفهوم و برداشت را ارائه کرد که شرکت‌های بزرگ جزء یک از مهم‌ترین افتخارآمیزترین اختراعات بشری به حساب می‌آیند. بیش از بیست سال، او به‌عنوان پروفیسور مدیریت در دانشگاه کسب و کار نیویورک تدریس می‌کرد. او همچنین تقدیرنامه‌ی ریاست جمهوری را که از ارزشمندترین جوایز اساتید هیأت

1. Wenna
2. Doris Schmitz
3. Sarah Lawrence
4. Bennington

علمی به حساب می‌آید دریافت کرد.

او در سال ۱۹۷۱ به کالیفرنیا رفت، جایی که نقش بسیار کلیدی در شکل‌گیری اولین دوره مدیریت کسب‌وکار اجرایی^۱ برای شاغلان مجرب در سازمان‌ها در دانشگاه کلرمونت^۲ ایفا کرد. در سال ۱۹۸۷ مدرسه‌ی مدیریت این دانشگاه به افتخار او دانشکده‌ی پیترا ف دراکر نامیده شد. او آخرین کلاسش در این دانشگاه را در بهار ۲۰۰۲ به اتمام رساند.

شرونی که او ارائه می‌کرد همیشه دانشجویان بسیاری را در مقایسه با دیگر کلاس‌ها به خود جذب می‌کرد. در نقش یک مشاور، در حوزه‌های تدوین استراتژی و خط‌مشی در کنار رهبران ملی دولتی، شرکت‌های تجاری و سازمان‌های مردم‌نهاد فعالیت می‌کرد. او با بزرگ‌ترین کتاب کارها و بنگاه‌های کارآفرین کلیسای کوچک همکاری داشت. در سال‌های آخر فعالیتش بیشتر به مؤسسات غیرانتفاعی پرداخت که در بین آنها همه نوع سازمانی از قبیل دانشگاه‌ها بیمارستان‌ها و کلیساها دیده می‌شدند. او به‌عنوان مشاور با سازمان‌های دولتی آمریکا و دولت کشورهای کانادا، ژاپن، مکزیک و بسیاری کشورهای دیگر در سراسر جهان فعالیت حرفه‌ای داشت. دراکر در ایالات متحده و بسیاری کشورهای دیگر به‌عنوان یک تفکر تأثیرگذار و سرنوشت‌ساز، نویسنده و مدرس در حوزه‌ی سازمان‌های نوین شناخته شده و مورد احترام است. فعالیت‌ها و آثار او اثر چشمگیری بر سازمان‌ها و مدیریت دوازدهمین سال اخیر داشته است. او همچنین به‌خاطر داشتن بینشی هوشمند و توانایی بدلی و طرح مفهوم ساده و زبانی شیوا بسیار طرفدار بود. دراکر اغلب بحث و گفت‌وگوهای مطبوعاتی را در زمینه‌ی تفکر مدیریت به راه می‌انداخت و رهبری می‌کرد. مفهوم

1. EMBA

2. Claremont

اصلی و مرکزی در فلسفه‌ی او این بود که کارکنان مهم‌ترین و ارزشمندترین منابع و داشته‌های یک سازمان هستند و این وظیفه‌ی مدیریت است که زمینه‌ی عملکرد بهینه‌ی آنها را فراهم سازد. در سال ۱۹۹۷، مجله‌ی فوربز^۱ در طرح روی جلد، عکس او را چاپ کرد و این تیتراژ به آن اضافه کرد: «هنوز او جوان‌ترین و خلاق‌ترین فکر را دارد» و مجله‌ی بیزینس ویک^۲ او را ماندگارترین متفکر حوزه‌ی مدیریت در عصر حاضر^۳ نامید.

در بیست و یکم، ژوئن ۲۰۰۲ نویسنده کتاب مدیر اجرایی مؤثر و «چالش‌های مدیریت در قرن بیست و یکم» مدال آزادی را که مهم‌ترین و ارزشمندترین جایزه در آمریکا است از شخص رئیس‌جمهور دریافت کرد.

او از دانشگاه‌های فراوان، دسراسر جهان دکترای افتخاری دریافت کرد؛ دانشگاه‌هایی در ایالات متحده، بلژیک، جمهوری چک، اسلواکی، بریتانیا، ژاپن، اسپانیا و سوئد. او رئیس هیأت مدیره تیم مؤسس سازمان غیرانتفاعی توسعه‌ی مدیریت پتر دراگر بود که اکنون به مؤسس و رئیس هیأت مدیره تغییر نام یافته است.

او در ۱۱ نوامبر ۲۰۰۵، در ۹۵ سالگی در گذشت ولی نام خود را به نیکی در تفکر مدیریت نوین ماندگار کرد.

1. Forbes
2. Business week