

۲۵۵.۲۹۸



سازمان مدیریت صنعتی
مشاوره آموزش تحقیق

بسم الله الرحمن الرحيم

تفاوت‌های تفاوت آفرین

فرهنگ تشریحی برخی تفاوت‌های
مهم در معانی اصطلاحات مدیریت

راسل. ال. ایکاف

مترجم: تقی ناصر شریعتی

انتشارات سازمان مدیریت صنعتی

۱۳۹۸

سرشناسه	ایکاف، راسل لینکلن، ۱۹۱۹ - م. Ackoff, Russell Lincoln
عنوان و نام پدیدآور	تفاوت‌های تفاوت‌آفرین: فرهنگ تشریحی برخی تفاوت‌های مهم در معانی اصطلاحات مدیریت/ راسل، ال. ایکاف؛ برگردان تقی‌ناصر شریعتی.
مشخصات نشر	تهران: سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۹۸.
مشخصات ظاهری	۱۳۴ ص.
شابک	978-600-275-153-9
وضعیت فهرست نویسی	فیبا
یادداشت	عنوان اصلی: Differences that make a difference.
عنوان دیگر	فرهنگ تشریحی برخی تفاوت‌های مهم در معانی اصطلاحات مدیریت.
موضوع	مدیریت -- اصطلاح‌ها و تعبیرها/ Management Terminology
شماره افزوده	شریعتی، تقی ناصر، ۱۳۲۳ - مترجم
شناسه افزوده	سازمان مدیریت صنعتی/ Industrial Management Institute
رده بندی کنگره	HD۳۰/۱۱
رده بندی دیویی	۶۵۸/۳
شماره کتابشناسی ملی	۴۹۲۵



سازمان اسناد و کتابخانه ملی
جمهوری اسلامی ایران

تفاوت‌های تفاوت‌آفرین

- مترجم: تقی‌ناصر شریعتی
- ناشر: سازمان مدیریت صنعتی
- ویراستار: فاطمه رشوند
- چاپ اول: ۱۳۹۸
- شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

شابک: 978-600-275-153-9 | ۹۷۸-۶۰۰-۲۷۵-۱۵۳-۹

فروشگاه شماره ۱: خیابان ولی عصر، نبش خیابان جام‌جم، ساختمان آموزش سازمان مدیریت صنعتی

تلفن: ۲۲۰۴۰۴۴۰

فروشگاه شماره ۲: خیابان شیخ بهایی جنوبی، خیابان ایران‌شناسی، شهرک والفجر، خیابان نهم

سازمان مدیریت صنعتی، ساختمان شماره ۲

تلفن: ۸۸۶۰۴۲۸۰

۲۵۰۰۰ تومان

فهرست مطالب

۵	 مقدمه
۸	 پیش‌گفتار
۱۰	 سرآغاز
۱۱	 چاره نکردن در برابر چاره‌نمایی، در برابر چاره‌بیهی، در برابر چاره‌بنیادین
۱۴	 اداره کردن در برابر مدیریت، در برابر رهبری
۱۶	 تحلیل در برابر ترکیب
۲۰	 سبب‌داری در برابر سوسیالیسم، در برابر کمونیسم
۲۱	 علت- معلول در برابر مولد- محصول
۲۳	 سازش در برابر بحاری، در برابر رقابت
۲۶	 مشاور در برابر آموزنده
۲۷	 همبستگی در برابر علیت
۳۰	 آفریدن در برابر آفرینی
۳۲	 مشتری در برابر مصرف‌کننده
۳۳	 گفت‌وگو در برابر استدلال
۳۵	 مردم‌سالاری در برابر خودکامگی
۳۸	 سیستم‌های جزیی در برابر جاندارگون، در برابر اجتهادی، در برابر اکولوژیک
۴۰	 توسعه در برابر رشد
۴۴	 رشته‌های علمی در برابر موضوع‌ها
۴۷	 کوچک‌سازی در برابر بهسازی
۴۹	 آموزش‌دهنده در برابر مریدپرور
۵۱	 یکسانی در برابر مساوات
۵۲	 اشتباهات ناشی از عمل، در برابر اشتباهات ناشی از بی‌عملی
۵۴	 اخلاق در برابر اخلاقیات
۵۵	 واقعیت در برابر قانون، در برابر نظریه
۵۷	 فدراسیون در برابر کنفدراسیون
۵۸	 پیش‌بینی در برابر پیش‌گویی
۶۰	 از داده تا خردورزی
۶۲	 کارکرد در برابر مقصود
۶۴	 راهنما در برابر مربی

- ۶۵..... شنیدن در برابر گوش کردن
- ۶۶..... برین‌اقتداری در برابر زیرین‌اقتداری
- ۶۸..... مدل‌های تصویری در برابر تشبیهی، در برابر نمادی
- ۷۰..... استقرا در برابر قیاس
- ۷۲..... درونی در برابر بیرونی
- ۷۴..... درون‌گرایی در برابر برون‌گرایی
- ۷۷..... اکثریت در برابر کثرت، در برابر اجماع
- ۷۹..... سازمان‌های ماتریسی، در برابر سازمان‌های چندبعدی
- ۸۲..... ابزارها در برابر هدف‌ها، در برابر آرمان‌ها
- ۸۴..... ماشین در برابر خودکار کردن
- ۸۷..... سرهمی‌ها در برابر مسئله‌ها، در برابر تمرین‌ها، در برابر پرسش‌ها
- ۹۱..... مأموریت در برابر چشم‌انداز
- ۹۳..... نیاز در برابر «نیایق»
- ۹۴..... عینی در برابر ذهنی
- ۹۷..... سیاست در برابر تصمیم
- ۹۹..... ممکن در برابر محتمل
- ۱۰۰..... عمل در برابر موردکاوی
- ۱۰۲..... کارکنان حرفه‌ای، در برابر کارکنان غیرحرفه‌ای
- ۱۰۴..... علوم محض در برابر علوم کاربردی
- ۱۰۶..... عقلانی در برابر غیر عقلانی
- ۱۰۸..... گذشته‌گرایی در برابر حال‌گرایی، در برابر آینده‌گرایی، در برابر آینده‌سازی
- ۱۱۱..... بازتاب در برابر واکنش، در برابر پاسخ
- ۱۱۳..... اصلاح در برابر تحول
- ۱۱۵..... علوم طبیعی در برابر علوم انسانی
- ۱۱۷..... فروش در برابر بازاریابی
- ۱۱۸..... علامت‌ها در برابر نشانه‌ها، در برابر اخطارها
- ۱۲۰..... استراتژی در برابر تاکتیک
- ۱۲۱..... سیستم در برابر شبکه
- ۱۲۳..... درس دادن در برابر یاد دادن
- ۱۲۶..... ابزارها در برابر تکنیک‌ها، در برابر روش‌های تحقیق و بررسی
- ۱۲۸..... درباره نویسنده

راسل ال یکاف^۱ در سال ۲۰۰۸، یک سال پیش از درگذشتش، نخستین پیش‌نویس کتاب حاضر را با این عنوان: «تفاوت‌هایی که تفاوت می‌آفرینند»^۲، تمام کرده بود. او به من تلفن کرد و خواست که برای گفت‌وگو دربارهٔ این کتاب به خانه‌اش بروم. مثل همیشه این دعوت را با افتخار و اشتیاق پذیرفتم و به دیدارش رفتم. او به من گفت که بسیاری از اصطلاحات و مفاهیم را گردآوری کرده که به گمان او اهمیت زیادی دارند. در با دُرستی و روشنی درک نشوند و تمایزات میان آن‌ها آشکار نشود، آثار مخرب زیادی در مدیریت باقی می‌گذارند. آشکارسازی و تشریح اصطلاحات و مفاهیم، دغدغه و مصلحت‌های شخصی راسل در تمامی سال‌های زندگی او بوده است. کتاب اثرگذار «سیستم‌های پند»^۳ که راسل با همکاری فرد/میری^۴ تدوین کرده است، گواه این ادعاست.

راسل از من خواست که جست‌وجویی در منابع بکنم تا مطمئن شود که هیچ اصطلاح یا مفهوم مهمی را نادیده نگرفته است. من این کار را انجام دادم و با فهرستی کوتاه از مفاهیمی که گمان می‌کردم مورد توجه و قرار خواهد گرفت، نزد او رفتم. در میان این فهرست اصطلاحی بود که چارلز ساندرز پیرس^۵ آن را به اصطلاح «منطق استقرائی نامعتبر»^۶ معرفی کرده بود.^۷ پیشنهاد کردم که این اصطلاح در فصل مربوط به قیاس و استقرا اضافه شود. به او گفتم که در این بیان مربوط به «تفکر طراحی»^۸ بدون استثنا در مورد اهمیت این نوع استدلال بحث شده است. به دلایلی (که هیچ وقت برای من توضیح نداد) توجهی به این اصطلاح نشان نداد و آن را چنان پراهمیت تلقی نکرد که بتواند در کنار استدلال‌های قیاسی و استقرائی آن بگردد. حتی امروز

1. Russell L. Ackoff

2. Differences that Make a Difference

3. purposeful systems

4. Fred Emery

5. Charles Sanders Peirce

6. abductive logic

۷. برای توضیح بیشتر در مورد این اصطلاح به سایت زیر مراجعه کنید:

http://en.wikipedia.org/wiki/Charles_Sanders_Peirce

8. design thinking

هم علاقه‌مندم بدانم که چرا او به این اصطلاح توجه نکرد، به ویژه آنکه راسل دکترای فلسفه داشت و یکی از پیشگامان کاربرد «اصول تفکر طراحی» در برنامه‌ریزی بود. اخیراً، به من گفته شد که او در نظر داشت به دیدار راجر مارتین^۱ برود که یکی از طرفداران و صاحب‌نظران در مورد تفکر طراحی بود و از «منطق استقرائی به اصطلاح نامعتبر» دفاع می‌کرد. متأسفانه، این ملاقات هرگز صورت نگرفت.

راسل اما از من خواست که در انتشار این کتاب به او کمک کنم. این خواسته او همان شد با ملاقاتی که با پروفیسور روی مارکوس^۲ داشتیم که رئیس مؤسسه «وینتی» در ژوهانسبورگ افریقای جنوبی بود. در آن زمان ما داشتیم با مؤسسه «ترینجی» کار می‌کردیم تا «مرکز سیستم‌ها و تفکر طراحی ایکاف»^۳ را در افریقای جنوبی را بسازیم (این پروژه هنوز ادامه دارد). پروفیسور مارکوس پیشنهاد کرد که مرکز ایکاف مسئول راهنمایی در انتشار نسخه‌ای تفصیلی از این کتاب را به عهده بگیرد که در آن نمونه‌ها و مثال‌هایی از افریقای جنوبی هم آورده شود که با میراث نلسون ماندلا هم ارتباط داشته باشد. راسل احترام بسیار زیادی برای رئیس‌جمهور ماندلا قائل بود و همواره از او به عنوان یک متفکر سیستمی و رهبر تحولی یاد می‌کرد. متأسفانه، پیش از آنکه پروژه پیشنهادی پروفیسور مارکوس در افریقای جنوبی آغاز شود، راسل درگذشت.

چون راسل همیشه نسبت به تغییراتی که ویرا ماراز^۴ در کارهایش اعمال می‌کردند حساسیت زیاد نشان می‌داد، تصمیم گرفته شده بود که دست‌نویس او به ناشری سپرده شود که حاضر باشد همان دست‌نوشته را بدون سرکونه تغییر و ویراستاری منتشر کند. خوشبختانه، انتشارات تری‌آرکی پرس^۵ (که تبار بریتانیایی داشت) پیش از این هم کتاب‌هایی از ایکاف را چاپ و منتشر کرده بود) پیشنهاد کرد که دو عنوان از دست‌نویس آخرین کتاب‌های او از جمله این کتاب را بدون هیچ تغییری چاپ و منتشر کند. در بحثی که در مورد این کتاب با امور ویراستاری ناشر داشتیم، من پیشنهاد کردم نظر چارلز هندی^۵ را در مورد نوشتن پیش‌گفتاری بر این کتاب مورد توجه قرار دهیم. راسل

-
1. Roger Martin
 2. Roy Marcus
 3. Ackoff Center for Systems and Design Thinking
 4. triarchy press
 5. Charles Handy

بیشترین اعتبار را برای چارلز هندی و نوشته‌هایش قائل بود. به ویژه دو اثر او را که هر یک مستقل از دیگری شرکت‌ها را به مثابه جوامع مطرح می‌کردند، بسیار دوست داشت. راسل از سال ۲۰۰۰ تا وقتی که دیگر قادر به کار نبود، همواره در خلق جوامع کاری^۱ که در آن‌ها هر یک از کارکنان به عنوان یک جزء از کل دیده می‌شوند و در عین حال که هر یک مسئولیت مستقل خودشان را دارند، در استفاده از اتاق کار و وسایل با یکدیگر شریک می‌شوند و در اجرای پروژه با یکدیگر همکاری می‌کنند، کارکردی اساسی داشته است. چارلز با نوشتن پیش‌گفتاری برای کتاب حاضر به این امید که موجب خوشحالی راسل شود، موافقت کرد. همچنین، من و ناشر موافقت کردیم که جلد کتاب توسط کارن ایکاف^۲ (دختر راسل) طراحی شود (کارن در تدوین کتاب هند حل شده است که در سال ۱۹۷۸ چاپ شد، نقش اساسی داشته است). شما خواننده این کتاب مشاهده می‌کنید که او در این طراحی چه کار شگرفی را انجام داده است. سخن آخر این است که هر یک از این بابت که این آخرین کتاب راسل ایکاف است سخت اندوهگینیم، اما ما شکر می‌کنیم. به نظر ما که شاگردان راسل بوده‌ایم با افتخار باور داریم که آوازه حرفه‌ای او در تمام مریس همچون شهرت ونگوگ^۳ در نقاشی ادامه خواهد داشت. ایکاف را امروز باید کشف کرد، اما در آینده بسیاری کسان او را خواهند ستود.

جان پورمانند، فیلادلفیا، آمریکا نوامبر ۲۰۱۰

-
1. community of practice
 2. Karen Ackoff
 3. Van Gogh