

## پیشگفتار

تجربه نزدیک به چهار دهه فعالیت در حوزه مشاوره مهندسی در ساخت و ساز شهری در ایران و نیز ۱۵ سال کار و تجربه در استقرار و جاری سازی سیستم مدیریت جامع در مهندسی مشاور گنو، نویسنده را در دهه گذشته بر آن داشت که بدنبال پاسخی برای این پرسش مهم باشد که مشکل شرکت‌ها، سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی در ایران کدامند که آن‌ها و البته دست‌اندرکاران توسعه کشور نمی‌توانند- مانند بسیاری از کشورهای جهان و شرکت‌ها و سازمان‌های اقتصادی آن‌ها که تا همین چند دهه قبل در زمینه توسعه و تولید علم هم ردیف کشور ما بودند، ولی در این مدت پیشرفت‌هایی چشم‌گیر داشته‌اند- به پیشرفت و تولید علم و فن‌شناسی در سازمان خود و یا در کشور دست یابند. نگاهی کوتاه به آمار رقابت‌پذیری، بهره‌وری و بویژه نوآوری در کشور ما، پرسش بالا را در برابر هر فرد یا مدیر مسئول که به شکلی جدی با این شرکت‌ها، سازمان‌ها و نیز توسعه کشور سر و کار داشته است قرار داده و می‌دهد.

تلاش نویسنده در پاسخ به این پرسش، منجر به شکل‌گیری موضوع این کتاب و بویژه نقش تفکر در فرگشت انسان‌ها، فرهنگ جوامع انسانی، شرکت‌ها و سازمان‌ها و نیز توسعه کشور شد. در راستای این تلاش، جدای از کتاب حاضر، کتاب دیگری تحت عنوان «مدیریت فکر» از سوی نویسنده تالیف و به توسط انتشارات «فدک ایساتیس» در سال ۱۳۹۳ چاپ و روانه بازار گردید.

با توجه به نظریه عمومی اشاره شده در کتاب فوق، پیاده سازی آن نظرات در مدیریت یک شرکت گام دیگری بود که باید برداشته می‌شد. بدین ترتیب، این مهم در قالب کتاب حاضر در مورد یک شرکت مهندسی مشاور معمار- شهرساز بسط داده شد که به راحتی می‌تواند در شرکت‌های دیگر هم از آن استفاده شود. در جریان این کار، جنبه‌های مختلف نظری و نیز چگونگی استقرار و جاری سازی مدیریت فکر در یک شرکت مشخص شد و مستندات مربوط به آن تهیه گردید. هرچند به واسطه «خاص» بودن این مستندات، در این کتاب به آن‌ها اشاره نشده است.

در کتاب حاضر به جزئیات استقرار، جاری سازی و نیز به چارت عمومی سیستم مدیریت فکر در یک سازمان توجه شده، در حد امکان در باره آن ها به تفصیل توضیح داده شده است.

همچنین در پیوست کتاب (که شامل یادداشت‌های نویسنده در مورد برخی مسائل فلسفی است)، به جنبه‌های مختلف نظری مربوط به سیستم مدیریت فکر، بویژه آن‌ها که به نظریه سیستمی و نگرش کل‌گرایانه مربوط می‌شوند پرداخته شده است.

هرچند سرفصل‌های این قسمت، اغلب فلسفی یا مربوط به موضوع ریاضی و منطق هستند، ولی مطالعه آن‌ها در شکل‌گیری و بویژه درک اندیشه سیستمی به خواننده کتاب بسیار کمک می‌کند. موضوع‌هایی که متأسفانه امروز در جامعه حرفه‌ای ایران، به آن‌ها کم‌تر بهاء داده می‌شود. بویژه اگر توجه کنیم که تسلط به موضوع کتاب از جمله: سیستم‌ها، کل‌گرایی، روش‌های تفکر و ...، از آنجا که موضوع‌هایی میان رشته‌ای هستند، نیازمند دارا بودن درجه‌ای از شناخت و دانش در زمینه‌های مختلف فلسفه و علم‌اند.

نکته دیگر آن که مطالب فلسفی ارائه شده در این پیوست، از منظری عمل‌گرایانه، کاربردی و فن‌شناسانه نوشته شده‌اند نه از دیدگاهی صرفاً فلسفی، از این جهت مدیران و کارشناسان سازمان‌ها به راحتی می‌توانند آن‌ها را مطالعه کرده، مورد استفاده قرار دهند.

هرچند که دیدگاه‌ها و نیز تعبیر و تفسیرهای دانشمندان و کارشناسان از موضوع‌های فلسفی از جمله مطالب ارائه شده، می‌تواند متفاوت باشد و بر همین اساس خوانندگان می‌توانند نظرات و تحلیل‌های فلسفی خود را از این موضوع‌ها داشته باشند، ولی نویسنده با دیدگاه‌های طرح شده در پیوست کتاب، احساس راحتی بیشتری می‌کند و بر این باور است که در مقایسه با دیدگاه‌های تقلیل‌گرایانه و یا آن‌ها که پراکنده بوده، بر اساس مفاهیم فلسفی استوار و منسجمی قرار ندارند، می‌توانند «مدل»‌های شسته و رفته تری را برای درک مفاهیم مربوط به «سیستم‌ها»، «کل‌ها» و «سازمان» در اختیار انسان قرار دهند.

در خاتمه امید است که کتاب حاضر - و نیز کتاب «مدیریت فکر» که مبنای نظری این کتاب به حساب می‌آید- بر راه پر پیچ و خم پیشرفت و توسعه شرکت‌ها و سازمان‌ها

و نیز توسعه کشور روشنی افکند و بدین ترتیب مورد استفاده مدیران و کارشناسان سازمان‌ها و دست اندرکاران توسعه کشور قرار گیرد.

در اینجا، همچنین لازم می‌دانم که از همکار گرامی خود جناب آقای خشایار رستمی که ویرایش نهایی کتاب را بر عهده داشتند و نیز سایر همکارانم در مهندسین مشاور گنو که امکان مطالعه و نگارش کتاب را برایم فراهم ساختند تشکر کنم.

بهرام خاکپور  
مهندسین مشاور گنو  
تابستان ۱۳۹۵



## فهرست مطالب

### قسمت ۱ مدیریت فکر - استقرار، جاری سازی ۱

- مدیریت فکر ۲
- مدیریت فکر - سیستم‌ها و مدل‌های آن ۳
- تفکر استراتژیک ۷
- مدیریت استراتژیک ۸
- برنامه استراتژیک ۸
- مدیریت فکر ۱۰
- تفکر هوریستیک ۱۰
- مشاهده مشکل، طرح ایده، پرسش و نیز طرح صورت مسئله ۱۳
- فرآیند تفکر ۱۵
- تهیه صورت مسئله ۱۶
- روش‌های تفکر ۱۷
- ویژگی‌های یک سازمان ۱۸
- مدیریت فکر - سازمان دانش‌محور - سازمان اندیشگر ۲۱
- مدیریت فکر - تولید دانش ۲۲
- مدل سایبرنتیکی ۲۳
- مدیریت فکر در یک شرکت - جنبه‌های عملی و مدیریتی آن ۲۵
- مدیریت فکر در شرکت (چگونگی جاری‌سازی) ۲۶
- چگونگی مدیریت یک شرکت براساس سیستم مدیریت فکر ۲۷
- چرا مدیریت فکر؟ ۳۴
- خطوط مهم استقرار و جاری سازی سیستم مدیریت فکر در یک سازمان ۳۵

## قسمت ۲ فرهنگ و برخی موضوع‌های مدیریتی مربوط به آن ۴۱

- تعریف فرهنگ ۴۴
- فرگشت فرهنگی ۴۵
- فرهنگ و فن شناسی ۵۴
- تفاوت فرگشت فرهنگی و فرگشت زیستی ۵۶
- نقش فرهنگ در جامعه ۵۶
- زیست بوم و فرهنگ ۵۸
- میم‌ها، ژن‌های فرهنگی ۶۰
- جامعه و فرهنگ آن ۶۶
- فرهنگ به عنوان زیرمدل‌ها، مدل‌ها، باور‌ها و...- فرآیند تفکر ۶۹
- تغییر در فرهنگ ۷۱
- ساختار اقتصادی اجتماعی و فرهنگ ۷۳
- ارتباط مدیریت فکر و فرهنگ ۷۵
- فرهنگ سازمانی ۷۷
- سمبل‌ها و نقش آن‌ها در زندگی ۸۵
- انگیزه در سازمان ۹۴
- سلامت سازمان ۹۹
- معنا ۱۰۱
- هم‌افزایی ۱۰۴
- هم‌افزایی و توسعه سازمان ۱۰۸
- فرهنگ سازمانی- موارد مهم ۱۱۶

## فصل ۱.۳ سیستم‌های پیچیده - ۱ ۱۲۱

- مدیریت فکر- سیستم‌های پیچیده ۱۲۲
- تقسیم‌بندی سیستم‌ها ۱۲۴
- چگونه سیستم مدیریت یک سازمان را مدل سازی کنیم ۱۲۵
- خلاصه سیستم‌های مدیریتی ۱۲۷
- "جاذب" در سیستم‌های اجتماعی - فرهنگی ۱۳۱
- تفکر استراتژیک ۱۳۲
- استراتژی‌های بهینه سازی ۱۳۴

فصل ۲.۳ سیستم‌های پیچیده - ۲ - ۱۴۳

- نظریه آشوب، نظریه پیچیدگی، سیستم‌ها ۱۴۴
- سیستم‌های آشوبناک ۱۴۹
- نظریه آشوب، نظریه پیچیدگی ۱۵۹
- سیستم‌های مربوط به موجودات زنده - سیستم‌های اجتماعی ۱۴۶
- سازمان اجتماعی ۱۷۱
- نظریه سیستمی ۱۸۴
- کل‌ها ۱۸۹
- تعریف‌های مربوط به سیستم‌ها بر اساس نظرات اکاف ۱۹۵

پیوست سیستم‌های فلسفی مربوط به سیستم‌های پیچیده ۲۰۷

- واقعیت و حقیقت ۲۰۸
- قانونمندی در طبیعت ۲۱۹
- نظم پنهان در طبیعت-قانونمندی ۲۲۴
- مدل‌سازی-مدل ذهنی ۲۶۶
- مدل‌های ذهنی انسان در مورد موضوع‌های علمی ۲۷۳
- آگاهی- نقش ذهن ۲۷۴
- چرا نمی‌توان نظریه‌ای جامع در مورد پدیده‌های پیچیده ارائه داد؟ ۳۱۷
- فلسفه ریاضی ۳۱۸
- منطق و نقش آن در تفکر ۳۳۶
- منطق، حرکت - پارادوکس‌های زنون ۳۴۵
- دیالکتیک ۳۵۹