

یکی از روش‌های کارآمد برای مدیریت کسب و کار، تفکر سیستمی در سازمان است. این روش با رویکردی ساختار یافته بر روی کل سازمان تمرکز دارد. تفکر سیستمی در سازمان در تلاش است تا میان اعضا تعامل برقرار کند و با بررسی پیچیدگی، تبیین راه کار، مشاهده الگوهای رفتاری به نقد و بررسی سازمان بپردازد.

## مفهوم تفکر سیستمی در سازمان

تفکر سیستمی روشی متفاوت در خصوص مدیریت سازمان به شمار می‌رود.

تفکر سیستمی نوعی رویکرد ساختار یافته محسوب می‌شود. در این رویکرد ضرورت دارد تا مشکلات به صورت دقیق و کامل بررسی شوند.

زین پس در راستای تعیین و اجرای راه کار در خصوص بهبود وضعیت سازمان گام برداشت.

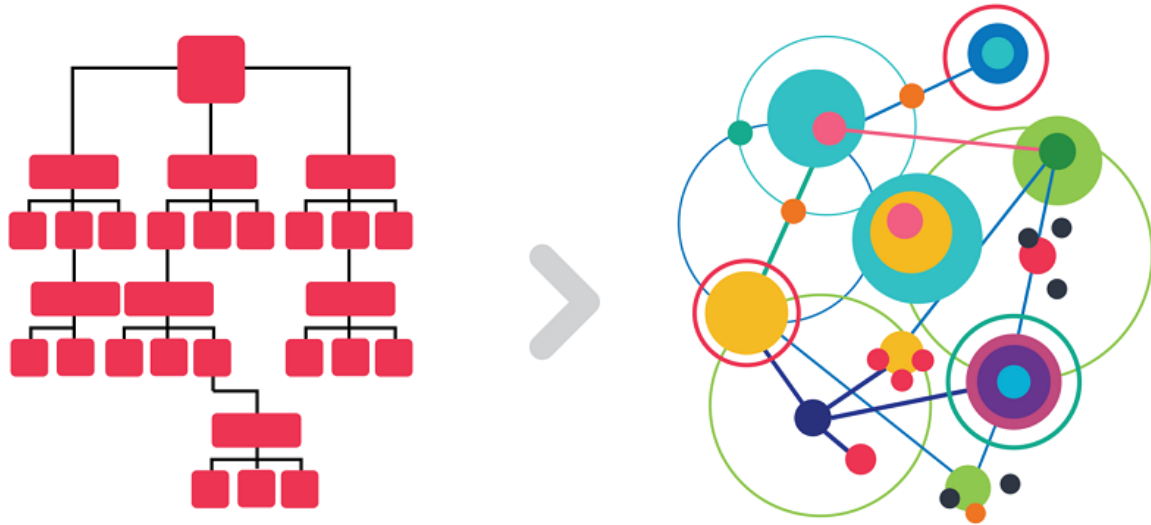
تفکر سیستمی با تمرکز بر روی کل سازمان، میان اعضا سازمان تعامل برقرار می‌کند.

این رویکرد با در نظر گرفتن تغییرات سازمان، بر روی تاثیری که یک سازمان بر روی سیستم‌های مختلف می‌گذارد، تمرکز دارد.

با اجرای تفکر سیستمی در سازمان زمینه برای بررسی پیچیدگی، تاثیر بخشی متقابل میان نیروهای سازمان، تبیین راه کار و مشاهده الگوهای رفتاری مهیا می‌شود.

به عبارتی دیگر تفکر سیستمی به مدیران کمک می‌کند تا به صورت کلی وقایع، الگو و ساختار سازمان را مورد نقد و بررسی قرار دهند.

از دیگر فواید تفکر سیستمی در سازمان می‌توان به شناسایی شیوه اثر بخشی بازخورد بر اعضا و ارزیابی طرح‌های تکرار شونده اشاره کرد.



## رویکرد سیستمی

به طور کلی سیستم نوعی ساختار هدفمند و سازماندهی شده است.

عناصر متعددی در تشکیل یک سیستم دخیل هستند که قادر می‌باشند موجودیت سیستم را حفظ نمایند و اهداف غائی سیستم را به اجرا در بیاورند.

بهبود وضعیت سازمان تحت تاثیر پیاده سازی تفکر سیستمی قرار دارد. سازمان متشکل از مجموعه بخش‌های متعددی است که به صورت به هم وابسته یک سیستم را تشکیل می‌دهند.

در رویکرد سیستمی، سازمان یک سیستم کامل است. اعمال تغییرات ناچیز در بخشی از سازمان سبب تاثیر گذاری بر روی کل سیستم می‌گردد.

در سیستم‌های مختلف ورودی، خروجی و ساختار بازخورد وجود دارد. حالت پایداری یک سیستم به وسیله وجود تغییر محیط خارجی حفظ می‌شود.

سیستم‌ها با توجه به حالت، میزان پیچیدگی، نحوه برخورد با محیط و نوع ارتباطات در دسته بندی‌های مختلف تقسیم می‌شوند.

بدین جهت انواع سیستم شامل ساده و پیچیده، باز و بسته، ایستا و پویا، قطعی و احتمالی، انطباق پذیر و انطباق ناپذیر می‌گردد.

لازم به ذکر است در مجموعه یک سیستم ناظرانی وجود دارند که بر رمزهای سیستم نظارت می‌کنند.

## قوانین حاکم در تفکر سیستمی در سازمان

یکی از دانشمندان در عرصه تفکر سیستمی به نام پیتر سنگه یک کتاب با عنوان پنجمین فرمان را به چاپ رسانده است.

وی بر این باور است که در سازمان برای رونق در کسب و کار می‌بایست یکی از پنج دستور العمل‌های یادگیری را در پیش گرفت. از منظر وی، تفکر سیستمی جزو پنج دستور العمل‌های سازمان است.

### عدم سرزنش شرایط محیطی

آدمی متمایل است مشکلات شخصی و سیستم در حال مطالعه را ناشی از محیط اطراف بداند. با این نوع نگرش شرایط برای حل مسئله مهیا نمی‌گردد.

لذا یکی از قوانین اصلی موجود در تفکر سیستمی عدم سرزنش شرایط محیطی است.

### پیروی از تفکر دینامیک

در تفکر دینامیک میان عوامل موثر در پیشرفت سازمان نوعی رابطه متقابل و همبستگی وجود دارد. در این رابطه احتمال تاثیر بخشی میان عوامل به صورت ضعف و تشدید وجود دارد و به مرور زمان رخ می‌دهد.

### پرهیز از تفکر استاتیک

در تفکر استاتیک عوامل موثر در پیشرفت سازمان به صورت یک طرفه و خطی در نظر گرفته می‌شوند. انتقال روش تفکر از عوامل مستقل به عوامل وابسته امری دشوار تلقی می‌شود.

تفکر استاتیک نوعی تفکر رگرسیون است. در این شیوه تفکر نحوه‌ی کارکرد سیستم مشخص نمی‌گردد. در واقع برای شرح چگونگی کارکرد سیستم، مفهوم همبستگی کفایت نمی‌کند.

بدین ترتیب ضرورت دارد شیوه‌ی تفکر سیستمی افراد، از شیوه استاتیک یا رگرسیونی متمایز باشد.

### تفکر ترکیبی

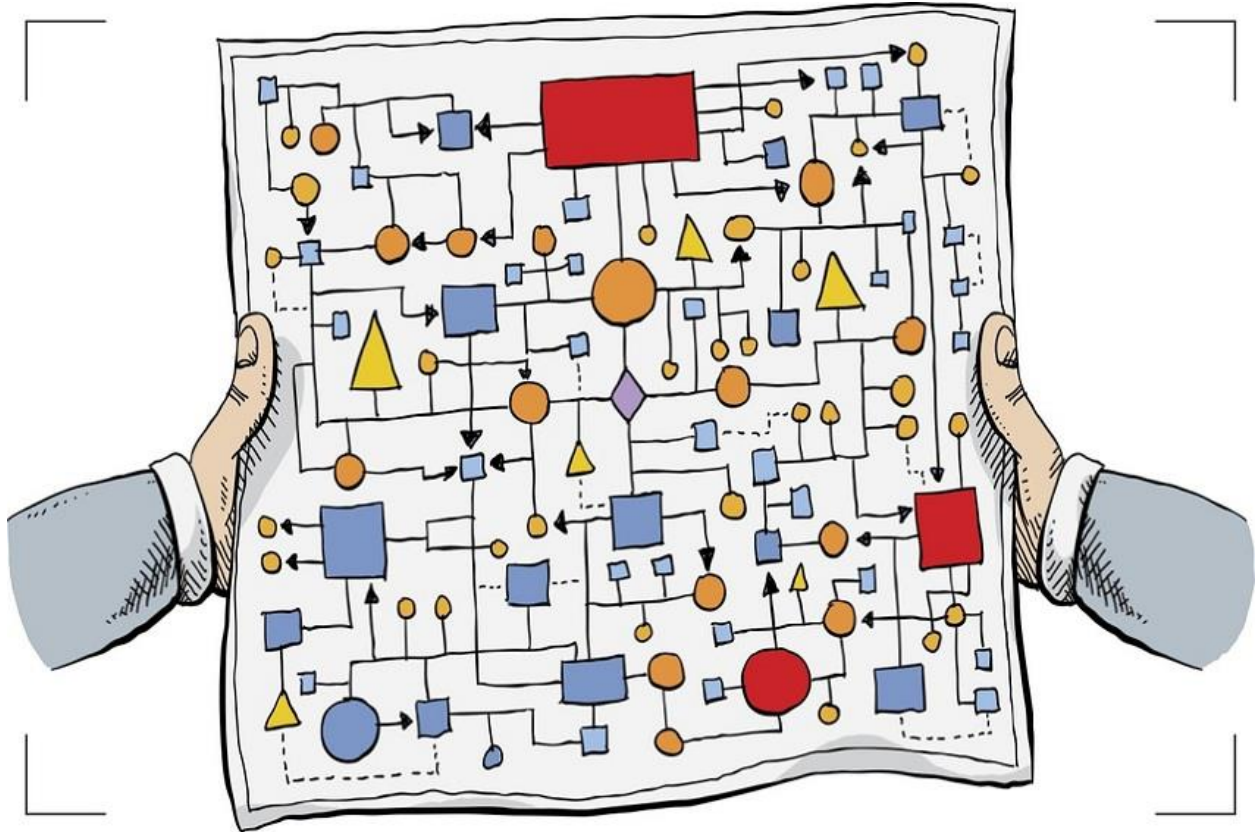
تفکر سیستمی حاکی از آن دارد که یک سیستم دارای ویژگی‌های مختلف است. این ویژگی‌های مختلف حاصل فعالیت جداگانه اجزاء نمی باشد، بلکه نتیجه‌ی تعامل میان اجزاء است.

سیستم یک مجموعه کل است. درک آن به وسیله‌ی تحلیل عوامل میسر نمی‌باشد. با این تعاریف با تجزیه سیستم، ویژگی‌های مهم آن از بین می‌رود.

بدین ترتیب وجود یک روش (به جز روش تحلیلی) در خصوص درک ویژگی و رفتار سیستم ضرورت دارد.

از آنجایی که تحلیل و ترکیب مکمل هم هستند، به وسیله‌ی تفکر ترکیبی می توان نقص موجود در تفکر سیستمی را از میان برد. یکی از قوانین تفکر سیستمی آن است که نخست ترکیب عوامل صورت بگیرد. زین پس زمینه برای تحلیل ویژگی‌ها مهیا گردد.

تفکر ترکیبی بر روی کارکرد سازمان تمرکز ویژه‌ای دارد. این در حالی است که روش تحلیلی با تمرکز بر روی ساختار موضوع، روش کار سیستم را مشخص می‌سازد. بدین جهت تفکر ترکیبی و تحلیلی مکمل یکدیگر به شمار می‌روند.



### تشکیل رفتار بر اساس ساختار سیستم

با ورود نیروی انسانی جدید در یک سیستم، نوعی رفتار یکسان میان منابع انسانی به وجود می‌آید.

در نگرش سیستمیک برای دستیابی به مشکلات اساسی ضرورت دارد تا به مسائلی بپردازیم که فراتر از اشتباهات فردی هستند.

به عبارتی دیگر در تفکر سیستمی می‌بایست از وقایع و شخصیت‌های سازمان فراتر برویم و در عمق ساختار به جست و جوی اعمال افراد و شرایطی که به صورت رویکردی رخ می‌دهند، باشیم.

### در نظر گرفتن زمان برای دریافت پاسخ

یکی از مؤلفه‌های اصلی در سازمان به ویژه سیستم‌های پیچیده، زمان است.

هر سیستم در راستای پاسخ دهی یک زمان و تلاش ویژه ای را در اختیار کاربر قرار می‌دهد.

بی شک دستیابی و دریافت پاسخ مناسب مستلزم در نظر گرفتن زمان مشخص و دوری از شتاب زدگی است.

رفتار مناسب در سازمان با دریافت دینامیک داخلی صورت می‌گیرد. در طی این روند در نظر گرفتن حداقل مهلت برای دریافت پاسخ امور، امری ضروری تلقی می‌شود.

میان دریافت نتیجه مطلوب و احتساب زمان رابطه عکس وجود دارد. به میزانی که عمل سازمان افراطی تر باشد، نتیجه‌ی دلخواه دیر تر عاید می‌شود.

شایان توجه است عدم توجه به تاخیر منجر به نا پایداری و فروپاشی سیستم به ویژه در سیستم‌های پیچیده با اندازه ای بزرگ می‌گردد.

#### مقاومت با رفتار نا محسوس سیستم‌های اجتماعی، سیاست و پیامدهای ناخواسته

سیاست‌های سازمان یا خط مشی‌ها دارای اثرات جانبی پیش بینی نشده هستند. در برخی مواقع، تلاش در خصوص رفع یک مشکل سبب به وجود آمدن مشکلات دیگر می‌شود.

لذا تصمیماتی که ما اتخاذ می‌کنیم، باعث عکس العمل اشخاصی می‌شود که خواستار برگرداندن توازن می‌باشند که ما آن‌ها را برهم زده ایم.

در این پویای پیش بینی نشده، احتمال مقاومت در برابر سیاست‌ها دو چندان می‌شود. پاسخ سیستم مداخله‌ها را با شکست، ضعف و تاخیر مواجه می‌سازد.

#### نحوه تعامل میان اجزاء سیستم در عملکرد سازمان

یکی از اصول سیستمی در راستای عملکرد موثر، تشکیل اجزا سیستم به صورت واحد است. در واقع زمانی که هر جزء سیستم را به صورت جداگانه ای تشکیل می‌دهیم، کارایی سیستم افت پیدا می‌کند. لذا ضرورت دارد تا اجزاء سیستم را به گونه ای طراحی کنیم که از کارایی و همکاری موثر برخوردار باشد.

محدود سازی تفکر بر اساس همبستگی میان عوامل مختلف سازمان

یکی از موانعی که سد راه تفکر سیستمی است، محدود سازی تفکر بر اساس همبستگی میان عوامل است. در مقابل تفکر بر اساس رابطه میان علت و معلول موفقیت سازمان را به ارمغان می آورد.

زمانی دو متغیر را همبسته تلقی می کنیم که با هم تمایل به کاهش و افزایش داشته باشند. در متغیرهای همبسته احتمال عدم وجود رابطه علی و معلولی به چشم می خورد.

#### دوری از تمرکز بر روی وقایع مختلف و پذیرش الگوی تغییرات

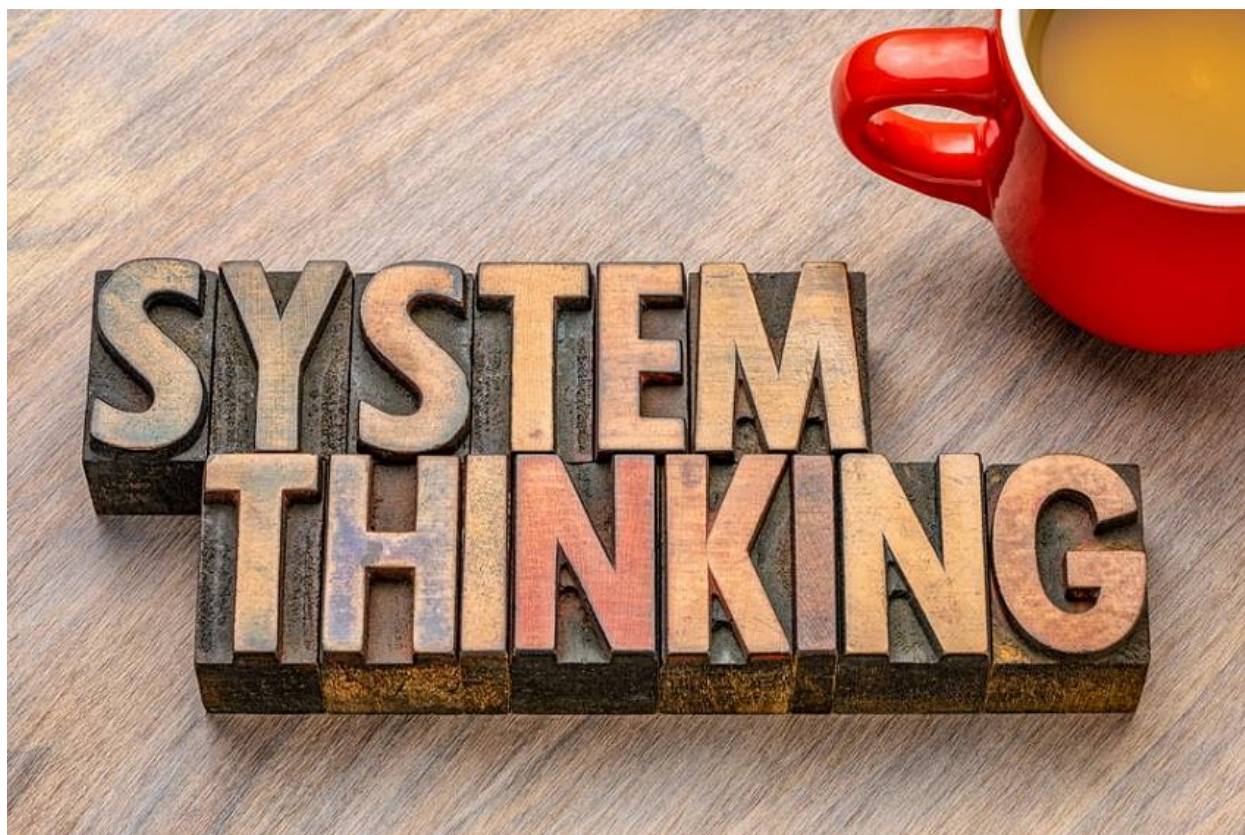
یکی دیگر از موانع تفکر سیستمی و یادگیری، تمرکز بر روی وقایع مختلف است. انسان بر این باور است که زندگی شخصی حاصل مجموعه ای از اتفاقات است. وقوع اتفاقات از یک علت واضح نشأت می گیرد.

علاوه بر این، درک تغییرات ناگهانی در سیستم و محیط اطراف به مراتب آسان تر از درک تغییرات به صورت تدریجی است.

نکته حائز اهمیت آن است که در دنیای امروزی، اصلی ترین تهدیدهایی که بقا سازمان و جوامع را به مخاطره می اندازد، حاصل فرایند تدریجی و آرام است.

زمانی که یک شرکت متزلزل می شود، نتیجه ضربه ای گام به گام است که به یک دستاورد بزرگ منتهی شده است.

بدین ترتیب پذیرش الگوی تغییرات به جای تمرکز بر روی وقایع مختلف متضمن پایداری یک سازمان است.



مشخص سازی مرزهای نظارت سیستم

مرز، منقطع کننده رابطه یک موضوع با محیط پیرامون است. مهم‌ترین هدف آموزش رویکرد سیستمی به آموزش تعیین مرز برای نظارت و مطالعه سیستم اختصاص دارد.

بی شک با در نظر گرفتن گستره‌ی بیشتر برای مرز، واقعیت‌ها بهتر، واضح‌تر و روشن‌تر درک می‌شوند.

جست و جوی نقاط حساس و موثر

یکی از مؤلفه‌های آموزشی در **تفکر سیستمی** آن است که در بهترین شرایط، ارائه راه حل تنها در بازه‌ی زمانی کوتاه، بهبودی سازمان را به ارمغان می‌آورد.

قانون اهرم کاری در سازمان معتقد است در صورتی که فقط یک اقدام کوچک به نحو درست و با قدرت کافی در محل مناسب صورت بگیرد، زمینه برای پیشرفتی بزرگ در رفتار سیستم خلق می‌گردد.



بهترین نقطه آغاز حرکت برای حل مسئله محلی است که با بیشترین اثر بتوان با کمترین سعی و تلاش به موفقیت رسید. مهم ترین نکته در این فرایند، این است که موضع بیشترین اثر اهرم، ناپیدا ترین مکان برای دست اندرکاران سیستم است.

## اهمیت و نقش تفکر سیستمی در سازمان

وجود تفکر سیستمی در سازمان سبب به ارمغان آمدن یک فضای کارآمد و یک نگاه جامع از وضعیت فعالیت می‌گردد.

علاوه بر این، تفکر سیستمی به وسیله‌ی ساده سازی در فعالیت های کسب و کاری و نیاز های کارمندان سبب کاهش اتلاف وقت می‌گردد.

تفکر سیستمی در دستیابی یک سازمان به موفقیت نقش‌های متعددی را بر عهده دارد. در ادامه‌ی مبحث، پنج مورد از مهم ترین نقش‌های تفکر سیستمی در سازمان را بیان می‌کنیم.

### مبدل سازی شکست به ابزاری کارآمد

گسترده ترین شعارهای تفکر سیستمی در سازمان در حوزه شکست است. شکست در این رویکرد زمینه‌ی موفقیت، تجربه و تصمیم گیری مناسب را به وجود می‌آورد.

زمانی که از تفکر سیستمی بهره مند هستیم، به خوبی درک می‌کنیم که شکست مختص سازمان نیست. بلکه سیستم حاکم بر سازمان به صورت موقت از فعالیت خارج شده است.

### شناسایی تعاملات میان اعضا سازمان

در بعضی از سازمان‌ها کارکنان در خصوص رفع مشکل به بن بست می‌رسند. رویکرد سیستمی کمک می‌کند تا منابع انسانی سازمان متوجه پویا بودن و وابستگی مسائل مختلف شوند.

هر شخصی در راستای دستیابی به موفقیت نیازمند همکاری است. در سبک تفکر سیستمی ابزارهای مناسب برای خلاقیت، بهره وری و ادغام در محیط کار به کاربران ارائه می‌گردد.

## بهینه سازی سازمان

بهینه سازی فرایندهای کارکردی سازمان مستلزم آگاهی از تعامل کارمندان و نحوه فعالیت سیستم کسب و کار است.

تفکر سیستمی در سازمان باعث می شود تا گام های غیر ضروری حذف گردیده و از مسیر مستقیم به سمت موفقیت گام برداریم. در طی این فرایند نوعی بهینه سازی در زمان و سرمایه سازمان شکل می گیرد.

## به وجود آوردن دیدگاهی سه بعدی

سازمان متشکل از بخش های مختلف است. در هر بخش افراد مشخصی بر اساس حرفه شخصی مشغول به کار هستند. هر فرد در راستای رفع مشکلات با یک نگرش به دنبال راه حل می گردد.

تک بعدی بودن در ساختار سازمان رفتاری ناشایست به شمار می رود. در مواردی ضرورت دارد تا با بازگشت به عقب یک نگاه جامع از تمام اکوسیستم به دست آورید.

برخورداری از دیدگاه جامع سبب به وجود آمدن خلاقیت و شکوفا شدن راه حل های مختلف برای رسیدن به اهداف سازمانی می گردد.



### نهادینه سازی فرهنگ علاقه مندی به رفع مشکلات

مدیران در قالب یک سازمان موظف به جلوگیری از پیش آمد مشکلات مختلف هستند. بی شک رفع مشکلات سازمان نیازمند کار تیمی است. با این وجود برخی مشکلات در راستای حل شدن برای ائتلاف وقت ارزش بیشتری دارند.

در برخی موارد رفع یک مشکل دشوار می‌تواند زمینه‌ی بهبود عملکرد **مدیریت کسب و کار** را ارتقا دهد. حتی قادر است با بررسی موارد مختلف به صورت جزئی، دیدگاه فرد را نسبت به زندگی تغییر دهد.

تفکر سیستمی به افراد سازمان کمک می‌کند تا به جای گریز از مشکلات، به عنوان یک فرصت یادگیری در راستای رفع آن اقدام نمایند.

در واقع مشکلات موجود در سازمان به مثابه‌ی جرقه‌هایی می‌مانند که چراغ نوآوری و خلاقیت را در ذهن روشن می‌سازند.

## رویکرد سیستمی در مدیریت

بی شک بهره گیری از رویکرد سیستمی در مدیریت و عملیات سبب اتخاذ تصمیم‌های شغلی مناسب می‌گردد. در این رویکرد تصمیمات مختلف کسب و کار بر اساس پیامدهای سیستماتیک تجزیه می‌شوند.

هدف اصلی تفکر سیستمی در سازمان کمک به منابع انسانی در ائتلاف هزینه و زمان است.

در این رویکرد اهداف موجود در بخش‌های مختلف سازمان با یکدیگر ادغام می‌شوند.

سپس به صورت مدیریت در راستای رشد و دستیابی به اهداف گام برداشته می‌شود.

علاوه بر این، رویکرد سیستمی در مدیریت نتیجه‌ای که عاید فعالیت‌های فعلی و آینده‌ی سازمان می‌شود را مورد بررسی قرار می‌دهد.

مولف اصلی برای پیشرفت یک سازمان تغییر در پاسخ به عوامل داخلی و خارجی است. در طی این روند یک فضای رقابتی ایجاد می‌شود که در بازار کار بسیار حائز اهمیت است.

در عرصه مدیریت کسب و کار رویکرد سیستمی شامل زمینه‌های مختلف تحصیلی اعم از اطلاعات، اقتصاد، روان‌شناسی، حسابداری و بازاریابی می‌گردد.

## لوازم تخصصی پیاده سازی تفکر سیستمی در سازمان

در راستای پیاده سازی تفکر سیستمی در سازمان نیازمند مجموعه‌ای از ابزارهای تخصصی هستیم.

در واقع برای اجرای این رویکرد می‌بایست رفتار سیستم را به صورت گرافیکی ترسیم کنیم. سپس با درک همه جانبه اعضای سازمان، به منظور حل مسئله در راستای ایجاد یک رویکرد مشارکتی اقدام کرد.

به وسیله‌ی ابزارهای تخصصی می‌توان یک دیاگرام و جمع‌آوری اطلاعات را طراحی کرد. در این پروسه به فرضیه‌های علمی، داده‌ها و نظرات شخصی تمرکز ویژه‌ای می‌شود.

بدین ترتیب با برطرف سازی موضع دفاعی کارکنان، با بیان ایده‌های جدید فرصت پیشرفت سازمان فراهم می‌گردد.

در ادامه ابزارهای مورد نیاز برای تجزیه و تحلیل مسائل را بیان می‌کنیم:

- نمودار شبیه ساز پرواز مدیریت
- دیاگرام حلقه علیت
- نمودار رفتار بر حسب زمان و مدل شبیه سازی
- کهن الگوهای سیستم

### رایج ترین اشتباهات در تفکر سیستمی در عرصه‌ی مدیریت

تفکر سیستمی دارای یک رویکرد نظری است. در رویکرد نظری تعریف جامعی از رابطه میان بخش‌های مختلف و مؤلفه‌های موجود در یک سازمان ارائه نمی‌شود.

ذهنیت انسان به صورت خود ساخته داخل یک چهار چوب قرار دارد. ذهنیت جزئی از وجود آدمی محسوب می‌شود. بدین ترتیب پذیرش مفاهیم فراتر از چهار چوب ذهنیت امری دشوار تلقی می‌شود.

علاوه بر این، عمده تمرکز تفکر سیستمی به روابط میان منابع انسانی اختصاص دارد. این رویکرد به موضوعات و اشیا توجهی نمی‌کند. این در حالی است محسوسات و اشیا در درجه اول توجه آدمی قرار دارند.

### نگاه سطحی به رویدادها

رخدادهایی که در سازمان به وقوع می‌پیوندد، دارای ریشه ای عمیق در ساختار سازمان هستند.

یکی از اشتباهات رایجی که سبب اثر گذاری منفی بر روی تفکر سیستمی می‌شود، بی توجهی به علت وقایع و نگاه سطحی است.

تفکر سیستمی از مدیران سازمان خواستار ریشه یابی علت اصلی مشکل است. این امر به وسیله ی صرف زمان و جست و جوی مسئله در سازمان به دست می آید.

### پیروی از تفکر قالب

تفکر سیستمی مدیری را شایسته این پست می‌داند که با ذهنیت باز مشغول کار شود. در واقع اصلی‌ترین ویژگی یک مدیر تعریف چهار چوب تازه بر اساس کسب و کار است.

لذا پیروی از چار چوب از قبل مشخص شده، چندان مورد قبول تفکر سیستمی نمی‌باشد.

#### تمرکز افراطی بر روی علت شکل‌گیری رخداد

همه افراط تحت تاثیر رویدادهای موجود در دنیای اطراف قرار دارند. یکی از اشتباهات رایجی که احتمال شکل‌گیری آن وجود دارد تمرکز افراطی بر روی علت شکل‌گیری رخداد است.

در این گونه مواقع رویکرد درست، رویکردی است که به پیدا کردن ریشه مشکلات و سلسله اتفاقات بپردازد. در تفکر سیستمی اهمیت دارد بر روی رخدادها یک نگاه کلی و درک الگو داشته باشیم.

#### تاکید ویژه بر جزء نگری یا نگاه میکروسکوپی

تفکر سیستمی در سازمان در عرصه مدیریت دیدگاهی کلی نگر دارد. بی شک زمانی تعریف این رویکرد معنا دار خواهد بود که بر اساس هدف سازمان و نقشی که در مجموعه ایفا می‌کند، تعریف گردد.

در مقابل کلی نگری، جزئی نگری قرار دارد. لازمه‌ی کارایی کل نگری، وجود جزئی نگری است.

با این وجود افراط در جزئی نگری سبب به وجود آمدن بخش‌های متمایزی می‌گردد که به صورت مستقل و جداگانه دارای فکر و عمل هستند. در طی این روند سیستم رو به زوال می‌رود.



مقصر کردن عوامل بیرونی برای مشکلات درونی یا فرا فکنی

فرا فکنی حاکی از این دارد که عوامل بیرونی را برای مشکلات درونی سازمان مقصر بر شماریم. این در حالی است که تفکر سیستمی همواره تاکید می کند وجود مشکل در سازمان ناشی از حیطه ی داخلی آن است.

تمرکز بر کمیت

شناخت جهان مستلزم مؤلفه‌ای فراتر از اعداد و ارقام است. مسلماً با بالا رفتن اعداد و ارقام اعم از ارقام فروش، زمینه برای رشد سازمان خلق می‌گردد.

با این وجود برای توسعه یک سازمان می بایست از تفکر سیستمی و نگاهی چند بعدی بهره مند شد.

توجه ویژه به تحلیل مسائل

عده ای از مدیران بر این باور هستند که در خصوص تمام مسائل یک راه حل درست وجود دارد. این درحالی است که تفکر سیستمی به جای بهره گیری از تحلیل مسائل، ترکیب را پیشنهاد می کند.

در روش ترکیبی در خصوص بررسی یک جزء از سیستم آن را به عنوان بخشی از کل بررسی می کنیم.

#### دور شدن از حقیقت

روند دور شدن از حقیقت زمانی به وقوع می پیوندد، که با نگاه صفر و یکی به جهان نگاه کنیم. حقایق موجود در دنیا هیچ یک سیاه یا سفید نیستند. بلکه هر پدیده ای جنبه های مثبت و منفی مخصوصی را دارد. با نگاه صفر و یک مسائل را به صورت اغراق آمیز درک می کنیم و از حقیقت دور می شویم.

موسسه آموزش عالی آزاد هفتاد کارگزار رسمی برگزاری دوره های آزاد در دانشگاه های مادر ایران

شماره تماس : ۰۲۱۲۲۳۵۴۰۰۰

آدرس وب سایت : <https://haftad.org>