

بسمه تعالي

تفكر سيستمي و تفكر استراتژيك

استاد: جناب آقاي دكتور پناهي

دانشجويان : كامران شهسواري
نگين صابري

تفکر سیستمی

■ تفکر سیستمی: نوعی نگاه به جهان هستی و پدیده های آن است. این شیوه تفکر، روش شناسی مؤثری را برای سیستم های اجتماعی فرهنگی در محیط آکنده از آشفتگی و پیچیدگی ارائه می دهد. در تفکر سیستمی، صرفاً به اجزاء و جزئیات یک سیستم نگاه نمی شود بلکه چگونگی تعامل بین اجزاء و نیز بر هم کنش آنها و محیط، بررسی می شود. تفکر سیستمی تفکری کل نگر است در حالی که تکیه صرف بر جزء نگری، امکان فهم الگوهای حاکم بر پدیده و سیستم را از بین می برد.

مفاهیم پایه در تفکر سیستمی :

□ سیستم، مجموعه ای از دو یا چند عنصر است که سه شرط زیر را داشته باشد:

- هر عنصر سیستم بر رفتار و یا ویژگیهای کل سیستم، موثر است.

- بین عنصر سیستم از نظر رفتاری و نوع تاثیر بر کل سیستم، وابستگی متقابل وجود دارد.

- اجزای یک سیستم چنان به هم مرتبط اند که هیچ زیر گروه مستقلی از آنها نمی توان تشکیل داد.

■ تعریف بازخور (Feedback)

بازخور، فرایندی است که طی آن یک سیگنال، از زنجیره ای از روابط علت و معلولی عبور کرده تا اینکه مجدداً بر خودش تاثیر بگذارد

با توجه به نوع تاثیر مجدد، دو نوع بازخور وجود دارد:

- بازخور مثبت:

افزایش (کاهش) یک متغیر، نهایتاً موجب افزایش (کاهش) بیشتر آن متغیر می شود.

- بازخور منفی:

افزایش (کاهش) در یک متغیر، نهایتاً موجب کاهش (افزایش) آن متغیر می گردد.

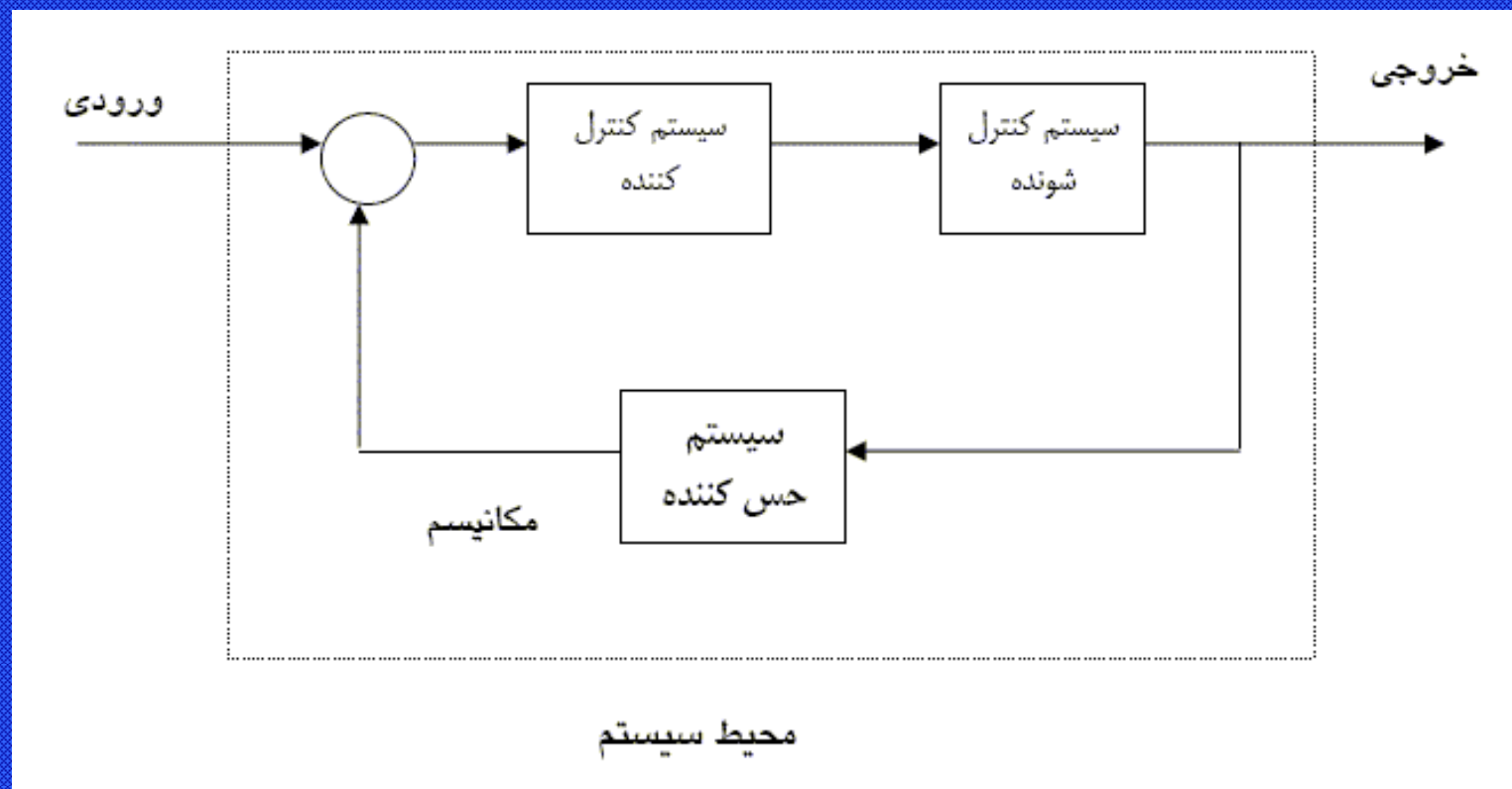
محیط سیستم

(system environment)

محیط سیستم را عواملی تشکیل می دهد که در خارج از سیستم قرار می گیرند. شناسایی محیط و عوامل محیطی معمولاً به سادگی انجام نمی گیرد. زیرا مرز سیستم با محیط، مرزهای ظاهری آن نیست. به عبارت دیگر، محیط، عوامل و اشیایی را شامل می شود که در رابطه با خود سیستم موثر و غیر قابل تغییرند.

تعریف محیط بستگی به ناظر و منظور دارد. به عنوان مثال، یک خانه، برای یک معمار با تمام اجزاء، یک سیستم است. ولی برای مهندس مکانیک، سیستم حرارتی، یک سیستم و خانه محیط آن است.

- سیستم های باز
- سیستم های بسته



تفکر ترکیبی

طبق تفکر سیستمی، ویژگیهای مهم یک سیستم از تعامل بین اجزای آن بوجود می آید نه از فعالیت جداگانه آنها. بنابراین با تجزیه سیستم، ویژگیهای مهم آن از دست می رود. سیستم یک کل است که با تحلیل قابل درک نیست.

با توجه به نکته فوق، روشی غیر از تحلیل برای درک ویژگیهای سیستم ضروری است. ترکیب، نقص فوق را جبران نموده و برای تفکر سیستمی یک موضوع کلیدی است. در واقع تحلیل و ترکیب، مکمل هم هستند.

■ تفکر ترکیبی شامل سه مرحله می باشد:

(۱) وقتی می خواهید موضوعی را بررسی کنید، ابتدا سیستم کلی که دربرگیرنده موضوع فوق است را مشخص نمایید. به عبارت دیگر، یک کلیت را شناسایی کنید که موضوع فوق، بخشی از آن است. به عنوان مثال، هنگام تفکر در مورد یک دانشگاه، سیستم در برگیرنده آن، ممکن است نظام آموزشی در نظر گرفته شود.

(۲) رفتار و ویژگیهای سیستم کلی را بررسی نمایید.

(۳) رفتار یا ویژگیهای موضوع مورد مطالعه را با توجه به نقشها یا کارکردهای آن در سیستم کلی توضیح دهید.

در تفکر سیستمی، توصیه می شود که ترکیب قبل از تحلیل انجام گیرد. تفکر ترکیبی حوزه مورد توجه محقق را گسترش می دهد. برای مواجهه با واقعیتها، هم ترکیب و هم تحلیل لازم است. تحلیل روی ساختار موضوع متمرکز می شود. و ترکیب بر کارکرد متمرکز می شود. تحلیل به درون پدیده ها می نگرد ولی ترکیب از بیرون به آنها نگاه می کند.

مطالب مرتبط:

■ مدیریت تحلیلی در مقابل مدیریت ترکیبی

■ از مدیریت تا رهبری یک سیستم

وظایف اصلی مدیران:

- ۱- ایجاد محیطی که کارکنان بتوانند در آن به بهترین نحو ممکن از دانش خود استفاده کنند
- ۲- دومین مسئولیت اصلی مدیران توسعه کسانی است که مدیران مسئولیتشان را برعهده دارند.
- ۳- مدیریت
 - (الف) تعاملات بین کسانی که وی مسئول آنهاست و تحت مسئولیت آنها قرار دارد
 - (ب) تعاملات بخشهای تحت مدیریت با بخشهای دیگر سازمان
 - (ج) تعاملات سازمانهایی که وی در آنها مسئولیت دارد با سایر سازمانهای موجود در محیط آنهاست

قوانین تفکر سیستمی:

- هرگز نباید شرایط محیطی را سرزنش کرد
- دریافتن الگوی تغییرات به جای تمرکز بر روی وقایع
- تفکر براساس رابطه علت و معلولی به جای رابطه همبستگی
- تعیین صحیح مرز سیستم
- تفکر دینامیک به جای تفکر استاتیک
- مقاومت سیستم های اجتماعی در برابر سیاست ها:
- تفکر ترکیبی
- اهمیت چگونگی تعامل بین اجزاء
- ساختار سیستم بوجود آورنده رفتار آن است
- تاخیر سیستم ها در پاسخ

موانع تفکر سیستمی

موانع تفکر سیستمی متعدّدند. با این که فوائد تفکر سیستمی بر کسی پوشیده نیست، اما در عمل، به کار بستن تفکر سیستمی با موانعی روبه روست. ریشه این موانع و عوامل را باید در نگرش و رفتار انسان ها جست و جو کرد.

■ جزء نگری

■ تمرکز بر وقایع

■ فرافکنی

■ دام تفکر دوگانه

ادامه....

موانع تفکر سیستمی

- تفکر قالبی
- توجه به علائم به جای علل
- تفکر تحلیلی
- توجه به کمیت

ذکر یک مثال :

■ به عنوان مثال اگر شما به عنوان یک مهندس صنایع تو یه کارخونه تولید میل لنگ برای اتومبیل سواری مشغول به کار هستید و از شما خواسته شده که ظرفیت تولید واحد را 8 درصد افزایش بدهید ، این تئوری به شما می گوید که: اگر شما نگرش سیستماتیک داشته باشید باید کارخانه و یا قسمتی از این کارخانه رو که در فرآیند افزایش ظرفیت تولید دخیل است را به عنوان یک سیستم جاندار در نظر بگیرید. حالا هدف شما این هست که این سیستم جاندار رشد کند. با توجه به اساس تئوری سیستم ها شما می توانید از الگوهای مشابه رشد در سایر علوم استفاده کنید. مثلا شما می توانید به بررسی فرآیند رشد یک گیاه بپردازید و عوامل موثر در این رشد رو در کارخونه پیاده سازی کنید.

مثال

بقیه...

■ شما وقتی سراغ سیستم های رشد جاندار می روید ، یک اصل موضوع بسیار جالب رو پیدا می کنید. این اصل می گوید یک موجود زنده برای رشد به طور خودکار از عوامل مثبت رشد استفاده می کند. ما برای رشد یک گیاه کافی است که جلوی عوامل محدود کننده آن را بگیریم و کاری به عوامل تسریع کننده نداشته باشیم. حالا شما می توانید این ایده را در مورد پروژه افزایش ظرفیت تولید کارخانه مورد نظر هم به کار ببندید. یعنی برای افزایش میزان تولید ، به جای توجه به عوامل تسریع کننده تولید ، به عوامل کند کننده تولید بپردازید و آنها را از بین ببرید.

تفکر استراتژیک

تعاریف مهم تفکر استراتژیک

تعریف ۱: « تفکر استراتژیک عبارتست از تلفیق فعالیت هایی که در کنار هم برای بازار ارزش و برای سازمان مزیت رقابتی می آفریند»
KLMCo

تعریف ۲: « تفکر استراتژیک عبارتست از معماری هنرمندانه استراتژی بر مبنای خلاقیت، کشف و فهم ناپیوستگی های کسب و کار»
G.Hamel

تعریف ۳: تفکر استراتژیک طرح ریزی اقدامات براساس یادگیری های جدید است «
R.Stacey

تعریف ۴: « تفکر استراتژیک، یک فرآیند سنتز ذهنی است که از طریق خلاقیت و شهود، نمای یکپارچه از کسب و کار را در ذهن ایجاد می کند.»
H.Mintzberg

تفکر استراتژیک زیربنای استراتژی های خلاق و اثربخش می باشد. تفکر استراتژیک یعنی ”مهارت معماری استراتژیک“.

تفکر استراتژیک عبارت است از آمادگی کامل ذهنی و اجرائی همه آحاد سازمان برای انطباق با شرایط یا تقدم زمانی و معنایی بر تغییرات محیطی :

■ آمادگی محیط سازمانی برای تغییر

■ آمادگی و حمایت کامل مدیریت ارشد از محیط قابل تغییر

■ ریسک پذیری در سازمان

■ توانایی مدیران عملیاتی و کارکنان برای ایجاد تغییر و تحمل شرایط تغییر

برنامه ریزی استراتژیک و تفکر استراتژیک

- 1- در برنامه ریزی استراتژیک، کار براساس داده های محیطی و داخلی شکل می گیرد، بدون اینکه سنجیده شود که این داده ها تا چه اندازه معتبر و قابل تکیه هستند. در شرایط پیچیده کسب و کار امروز فهم صحیح و کامل محیط، کاری دشوار و در بسیاری موارد ناممکن است
- 2- اساس برنامه ریزیهای استراتژیک پیش بینی روند امور است، ولی تغییرات ناپیوسته مانند تحولات تکنولوژیک، اجتماعی و یا سیاسی قابل پیش بینی نیستند
- 3 - مبنای برنامه ریزیهای استراتژیک تحلیل داده ها است و این شیوه تفکر (تفکر همگرا) فاقد قدرت لازم برای خلاقیت
تفکر واگرا (به عنوان درونمایه اصلی استراتژی های تحول بخش است).
- 4- برنامه ریزی های استراتژیک نوعی مدل سازی از دنیای واقعی است که با پردازش اطلاعات مربوط به عوامل مهم داخلی و خارجی، استراتژی را فرموله می کند. محیط پیچیده کسب و کار امروز نمی تواند توسط الگوهای ساده خطی به درستی مدل سازی شود و این امر صحت استراتژی حاصل را مورد سؤال قرار می دهد

برنامه ریزی استراتژیک و تفکر استراتژیک

۵- الگوی برنامه ریزی استراتژیک با انتخاب برخی از عوامل) محیطی و داخلی (و رهاسازی سایر عوامل به ظاهر بی اهمیت روش جزءنگری را دنبال می کنند و بدین لحاظ برای مدل سازی تغییرات غیرخطی کسب و کار امروز مناسب نیستند.

۶- برنامه ریزی استراتژیک جزو مکتب طرحریزی است که در محیط قابل شناخت و قابل پیش بینی اثربخش است و تفکر استراتژیک با مکتب یادگیری تعریف می شود که برای محیط غیر قابل درک و پیش بینی مناسب است .

تفکر در استراتژیک در محیط پرتحول و غیر قابل پیش بینی امروز رویکرد مناسب راهبردی سازمان شمرده می شود.

۷- تفکر استراتژیک یک مهارت حیاتی مدیریت در هزاره جدید است . مهارتی که لازمه توانمندسازی سازمان برای بقا و رشد در محیط به شدت رقابتی امروز است

کارکردهای تفکر استراتژیک

تفکر استراتژیک برای مدیران :

(۱) چشم انداز می آفریند = چشم انداز از سنتز عوامل موثر در کسب و کار و خلق راهکارهای پاسخگویی به آن شکل می گیرد. که در صورت اثر بخش بودن منجر به موارد زیر می گردد :

الف) شناخت واقعیت های بازار (زودتر از رقیب)

ب) درک جهت ها و ناپیوستگی ها (زودتر از رقیب)

ج) خلق راهکار (موثرتر از رقیب)

(۲) ارزش های کلید سازمان را شکل می دهد.

(۳) الگوی ذهنی می سازد.

تفکر استراتژیک سبب می شود تا :

۱. منابع سازمان بر فعالیت های ارزش آفرین متمرکز شود.
۲. از پرداختن به همه امور اجتناب می شود.

اجزاء تفکر استراتژیک

۱. تفکر سیستمی System thinking

- کافمن: تغییر دیدگاه از تجزیه سازمان به عوامل خرد و کارمندان به مواجهه با سازمان به عنوان یک سیستم جامع که هر بخش آن با کل سیستم در تعامل است.
- سنجه: ما باید نگاه فرا شخصیتی و فرا رویدادی داشته باشیم. ما باید به ساختارهایی که به رفتارهای فردی شکل می دهند و شرایطی که رویدادهای مطلوب را رقم می زنند توجه کنیم. چنین دیدگاهی نیازمند فهم کامل دینامیک های ضمنی داخلی و خارجی سازمان است.

۲. خلاقیت Creativity

استراتژی عبارت است از ایده ها و توسعه راه حل های نوین برای ساخت مزیت رقابتی، از این رو استراتژیست ها باید خلاق باشند.

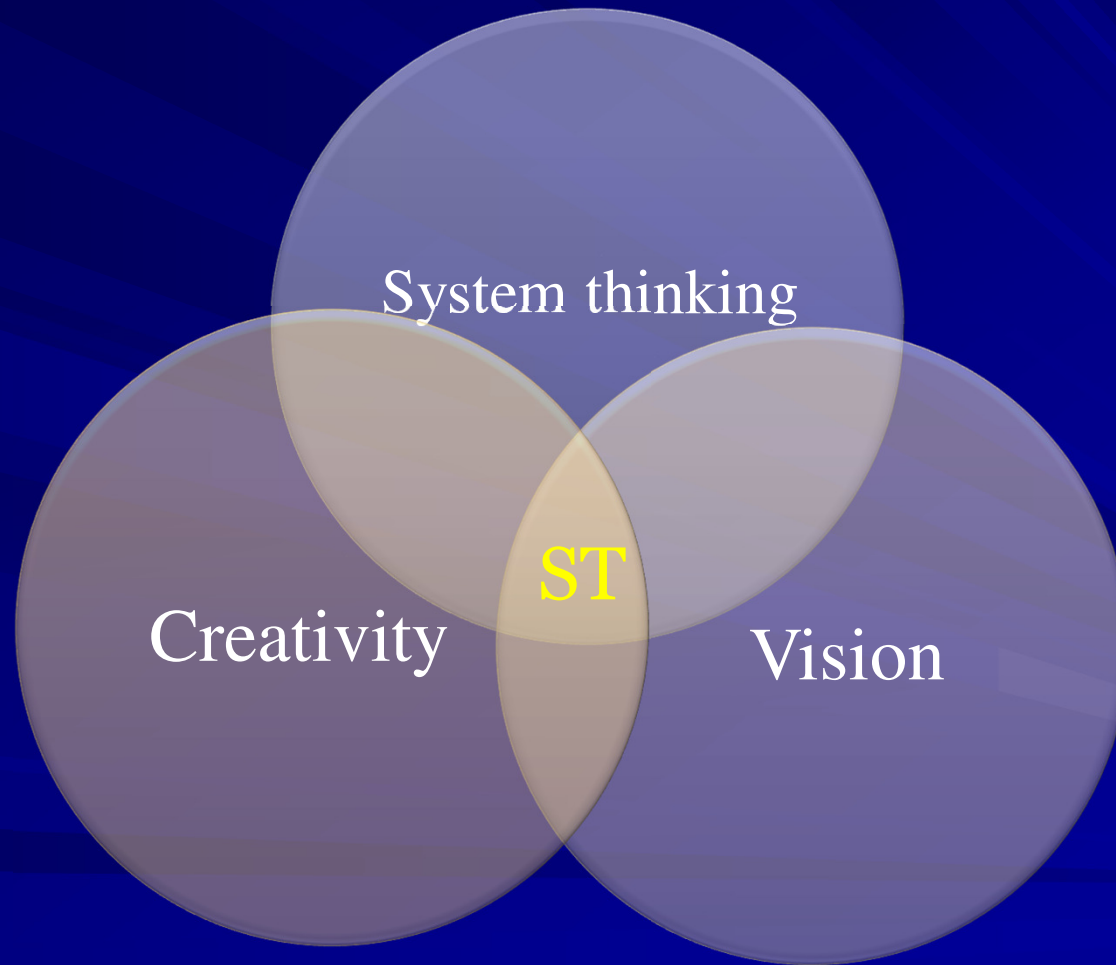
Woodman: خلاقیت عبارت است از ساخت محصولات، خدمات، ایده ها و فرایندهای کاربردی و ارزشمند توسط افرادی که با یکدیگر در یک سیستم اجتماعی پیچیده کار می کنند.

عنصر مشترک همه تعاریف: نو بودن و مرتبط بودن به فعالیت های سازمان

- مهارت تفکر خلاقانه: توانایی تولید راه حل های فراوان برای حل یک مشکل و توسعه و شناسایی الگوها و روش های نا معمول.
- توسعه استراتژی های منحصر به فرد و برنامه های عمل منحصر به فرد.
- **De Bono:** بدون خلاقیت نمی توانیم به طور کامل از اطلاعات و تجربه ها که در دسترس ماست استفاده کنیم و در ساختارهای قدیمی، الگوهای قدیمی و مفاهیم قدیمی باقی می مانیم.

۳. داشتن چشم انداز Having vision

تحقیقات Porras & Collins نشان می دهد که شرکت هایی با چشم قوی نسبت به چشم انداز و هدف در بازار سهام بسیار موفق تر بوده اند. رهبران در این شرکت ها تاکید زیادی بر ساخت سازمان هایی داشته اند که درک عمیقی از دلایل وجودی شان و ارزش های بنیادینشان دارند.



الگوی اجزاء تفکر استراتژیک

1. نمایی از سیستم

2. تمرکز بر اهداف

3. فرصت جویی هوشمندانه

4. تفکر در زمان

5. پیشروی با فرضیه

چالشها و موانع تفکر استراتژیک

- (1) عدم داشتن دیدگاه سیستمی system Vision
- (2) عدم استفاده از مدیریت مشارکتی Partnership Management
- (3) عدم دسترسی به اطلاعات صحیح و بهنگام
- (4) موانع رفتاری و درونی مدیران
- (5) کمبود و فقدان مدیران کلیدی Key Managers
- (6) عدم فرهنگ سازمانی مشوق Organizational culture encourages

7) عدم اعتماد سازمانی در همسو کردن اعضاء سازمان (Institutional trust)

الف : یکپارچگی Integration (صداقت در قول و عمل ، عدالت ، توجه به منافع جمع)

ب: شایستگی competence (مهارتهای انجام کار، وظیفه شناسی)

ج: وفاداری Loyalty (حفظ آبروی کارکنان)

د: سازگاری Compatibility (توانایی پیش بینی وقایع – اخذ تصمیم درست در موقعیتهای گوناگون – رفتار خودمانی)

و: گشودگی Unwinding (به اشتراک گذاشتن اطلاعات – کنجکاوی نسبت به ایده کارکنان – پذیرش عقاید و نظارت کارکنان)

هـ: توانمند سازی Empowerment (استقلال کاری – تشویق کارکنان به فراگیری دانش کاری – همدلی و صمیمیت – مهارتهای حل مسئله – مشارکت کارکنان – کار تیمی ...)