

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ

اصول

تفكر

سيستمي

سیستم چیست؟

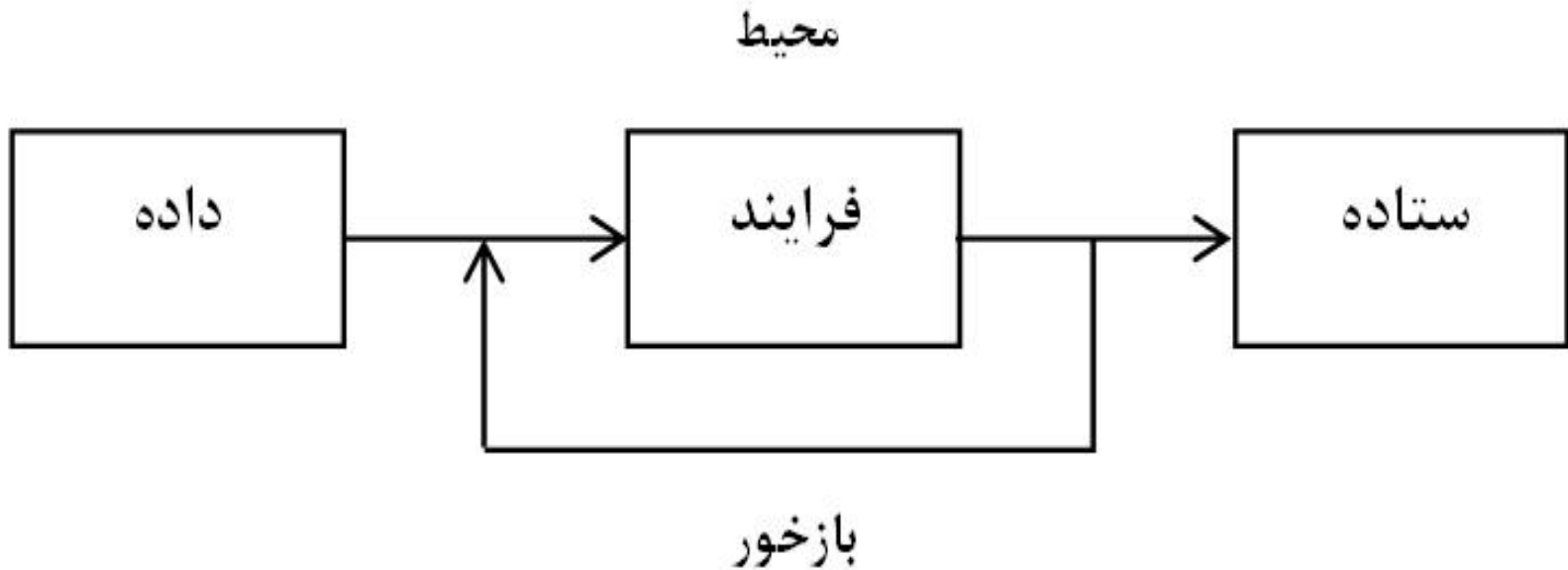
سیستم: مجموعه‌ای که برابر با جمع اجزای خود نیست و به همین دلیل باید به عنوان یک کل مد نظر قرار گیرد.

به همین دلیل تقسیم دنیا به اجزای کوچکتر و بررسی هر قسمت در محدوده خود و در نظر نگرفتن روابط آن با اجزای دیگر موجب گمراهی می‌گردد.

What is System? (Oxford)

- **System** (noun)
- 1) Group of things or parts working together as a whole: *the nervous system*
- 2) Person's or animal's body as a whole, including its internal organs and processes: *Alcohol is bad for your system.*

سازمان در قالب سیستم



خصوصیات سیستم‌های پیچیده

- وجود اجزاء به هم پیوسته و در ارتباطات متقابل
- پویایی
- مقاومت در برابر سیاستها
- غیر حسی

علل گرایش به تفکر سیستمی

■ رشد سریع علوم، تکنولوژی، اقتصاد، مدیریت اجتماعی و بطور کلی رشد سریع جوامع بشری،

باعث شده نوع مشکلات و مسائل در جوامع بشری به سرعت تغییر یابد.

■ بسیاری از مسائل و مشکلات دنیای امروز، در حقیقت به علت اجرای تصمیمات گذشته مدیران و

سیاستگذاران بوده است.

■ در حقیقت، مشکلات و مسائلی که در زمینه‌های اجتماعی ایجاد می‌شود و سیاستگذاران خواهان

حل آنها هستند، همانند رفتارهای نامطلوب متغیرهایی از پدیده‌های اجتماعی (سیستم‌های اجتماعی)

است که تحلیل گران سیستم‌ها می‌خواهند با کمک تفکر سیستمی و ابزارهای آن، رفتار مطلوب را

به سیستم برگردانند.

تبدیل تفکر مدیریتی از رویکرد فردی به رویکرد سیستماتیک و سیستمی

مشکل را پیدا کنید

مشارکت کارکنان آنها را تحلیل ریشه ای نمائید

root-cause-analysis

عوامل مرتبط با سیستم ، تکنیکال و فردی را از هم تفکیک کنید

برای هر کدام از عوامل ایجاد کننده مشکل ، راه حل متناسب پیدا کنید

فراموش نکنید که در ایجاد مشکلات ، 20٪ عوامل سیستمی دخالت میکند **اصل پارتو!!!**



گزارشگری از این زوج پرسید:

"چگونه رابطه تان را اداره کردید که توانستید ۶۵ سال با هم بمانید؟"
خانم پاسخ داد، "ما در دورانی متولد شدیم که اگر چیزی خراب
می شد، آنرا درست می کردیم، دور نمی انداختیم..."





استراتژی های موثرتر ، اما کمتر زیرکانه

تعدادی مگس و زنبور را در بطری قرار دهید و آن را به صورت افقی طوری بخواهانیید که ته آن به سمت پنجره باشد خواهید دید که زنبورها برای یافتن روزنه سماجت خواهند کرد تا از خستگی بمیرند . اما مگسها سریع خارج می شوند . هوش زنبورها باعث می شود آنها در این تجربه کاری انجام ندهند زیرا آنها تصور می کنند راه خروج از هر زندانی باید جایی باشد که نور بیشتری بتابد . از نظر زنبورها بطری یک راز خارق العاده است و هر قدر که هوش آنها بیشتر باشد به همان نسبت این مانع عجیب غیر قابل قبول تر و مبهم تر به نظر خواهد رسید

حال آنکه مگسهای کم هوشتر که توجهی به منطق ندارند به راحتی از بطری خارج می شود.

تفکر استراتژیک

- راهی است که رسیدن به هدف را تضمین نموده و جهت گیری سازمانی را برای بکارگیری توانمندی سازمانی و بهره گیری از فرصت‌ها فراهم می‌سازد.

چرا تفکر استراتژیک؟؟

- محیط بیرون شدیداً و سریعاً در حال تغییر

1- محیط سیاسی :

- تغییرات شدید در جغرافیای مناطق جهانی
- تغییرات شدید در تفکر حاکمیت کشورها
- شکل گیریهای شدید سیاسی در عرصه جهانی

چرا تفکر استراتژیک؟؟

- محیط بیرون شدیداً و سریعاً در حال تغییر

2- محیط اقتصادی :

- رویکرد تجارت جهانی
- تجارت الکترونیکی و تهدیدها و فرصتهای آن
- تعامل اقتصادی بین کشورهای مختلف
- بی ثباتی اقتصاد جهانی
- تعامل شدید بین مولفه های اقتصاد جهانی

چرا تفکر استراتژیک؟؟

- محیط بیرون شدیداً و سریعاً در حال تغییر

3- محیط فرهنگی – اجتماعی :

- بعثت دسترسی مردم به اطلاعات، سطح آگاهی آنان در حال تغییر است
- توقعات و خواسته های مردم بیشتر شده است
- ارتباطات فرهنگی بین ملل بهبود یافته است

چرا تفکر استراتژیک؟؟

- محیط بیرون شدیداً و سریعاً در حال تغییر

4- محیط تکنولوژیکی :

- تکنولوژی اطلاعاتی شدیداً در حال تغییر و تحول می باشد
- ارتباطات تکنولوژیکی جهانی بطور غیر قابل تصور بهبود یافته است
- تکنولوژی سخت افزاری در صنعت توزیع شدیداً تکامل یافته است
- هر روز شاهد ابداعات و اختراعات جدید در محیط تکنولوژیکی هستیم

چرا تفکر استراتژیک؟؟

- محیط بیرون شدیداً و سریعاً در حال تغییر

5- محیط رقابت :

- شکل گیری رقابت دائماً در حال تغییر است
- رقبای ناشناس و جدید بسرعت در عرصه های جهانی حضور یافته و موجودیت شرکتهای قدیمی را با تهدید مواجه می سازند
- رفتار رقبای قدیمی غیر قابل پیش بینی بوده و بعضاً با ایجاد اتحادیه ها ، ملحق شدن آنها و یا ادغامها محیط رقابتي را تحت تاثیر قرار میدهند
- رقبا به نسبت درك و شناخت خود از بازار در تحقیقات بازار سرمایه گذاری کرده و استراتژیهای مناسبی برای حضور پیدا میکنند
- سرمایه گذاران در رفتار خود نسبت به سرمایه گذاری در شرکتهای با تامل برخورد میکنند

چرا تفکر استراتژیک؟؟

• محیط بیرون شدیداً و سریعاً در حال تغییر

– محیط مشتریان

- مشتریان با توجه به تنوع و رفتارهای مختلف رقبا در تعیین تامین کنندگان خود بصورت گزینشی عمل می کنند
- توقع مشتریان با توجه به تسهیلات و جوایز رقبا افزایش یافته است
- رویکرد به مشتری در شرکتها ، رویکرد مشارکتی است
- رضایت مندی مشتری و جلب همراهی و درک او یک اصل ضروری است

چرا تفکر استراتژیک؟؟

• محیط درونی موثر بر سرانجام سازمانی – منابع انسانی

- دانایی محوری سازمانها بر منابع انسانی متمرکز است
- رویکرد نوین برخلاف مدیریت پرسنل بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی استوار است
- معیشت ، تضمین شغلی ، آینده نگری منابع انسانی همه همدیگر را تحت تاثیر قرار میدهند
- دانش ، تواناییها و مهارتهای منابع انسانی بویژه در زمینه فناوری اطلاعاتی و ارتباطی وجه ممیزه سازمانها محسوب میشود
- خلاقیت و نوآوری وجه کلیدی و بنیادی مدیریت منابع انسانی است
- توانایی خود توانمندسازی یکی از مهم ترین عوامل موثر در سرنوشت سازمانی می باشد.

چرا تفکر استراتژیک؟؟

- محیط درونی موثر بر سرانجام سازمانی
 - توسعه فناوری اطلاعاتی و ارتباطی سازمان
 - توانمندی سخت افزاری سیستم
 - وجود شبکه داخلی
 - وجود شبکه خارجی
 - تعداد و کیفیت سخت افزاری
 - به روز سازی سخت افزاری
 - توانمندی نرم افزاری سیستم
 - توانمندی انسان افزاری سیستم

چرا تفکر استراتژیک؟؟

- محیط درونی موثر بر سرانجام سازمانی
 - توسعه فناوری اطلاعاتی و ارتباطی سازمان
 - توانمندی سخت افزاری سیستم
 - توانمندی نرم افزاری سیستم
 - کیفیت نرم افزارها
 - اتوماسیون نظام اداری و مالی
 - اتوماسیون خدمات تخصصی سازمانی
 - ارتباط و یکپارچگی نظام نرم افزاری
 - کیفیت نرم افزارهای ارتباطی درونی و برونی سازمان
 - توانمندی انسان افزاری سیستم

چرا تفکر استراتژیک؟؟

- محیط درونی موثر بر سرانجام سازمانی

- نظام بودجه و مالی شرکت

- کیفیت بودجه ریزی سازمانی

- Bases and mechanism of budgeting

- کیفیت تامین منابع مالی

- Revenue collection

- کیفیت نگهداری منابع مالی

- Pooling and funding

- کیفیت مدیریت هزینه و خرید خدمات

- Purchasing and service providing

چرا تفکر استراتژیک؟؟

- محیط درونی موثر بر سرانجام سازمانی

– نظام اداری شرکت

- وضعیت دیوانسالاری در شرکت

- وضعیت تفویض اختیار

- گردش امور در گردش

- مدیریت نگهداری و تعمیرات سیستم

- پشتیبانی خدمات

مثال ۱ :

- اگر از بین خودروهای سواری موجود (انواع مدلها و مارک ها) برای هر یک از اجزاء مورد نیاز ماشین، بهترین آن جزء در بین کل ماشین ها را انتخاب و سپس این بهترین ها را مونتاژ کنیم ، آیا ماشینی که بدست می آید ، بهترین ماشین ممکن است ؟ البته خیر !
- حتی به یک اتومبیل که بتواند حرکت کند ، هم نمی رسیم . زیرا اجزاء انتخابی با هم Fit نمی شوند و حتی اگر فیت شوند ، با هم خوب کار نمی کنند . عملکرد یک سیستم بیشتر بستگی به چگونگی تعامل بین اجزاء آن دارد تا به چگونگی عملکرد مستقل آنها (از یکدیگر) .

مثال ۲ :

- در فوتبال ، رسم بر این است که از بین تیم های موجود ، برای هر پست بازی ، ستاره ها را انتخاب و یک تیم فوتبال که همه اعضای آن ستاره هستند ، تشکیل و به آن تیم منتخب می گویند . اینگونه تیم ها **به ندرت** ، بهترین تیم موجود می شوند (زیرا اعضای تیم با یکدیگر هماهنگ نیستند . به عبارت دیگر ، تعامل بین اجزاء سیستم بدرستی انجام نمی گیرد) . البته ممکن است کسی بگوید اگر اعضای این تیمها مدتی (مثلا یک سال) با هم تمرین و بازی کنند ، بهترین تیم موجود خواهند شد . این درست است ! اما اگر آنها بهترین تیم شوند ، خیلی غیر محتمل است که همه اعضای آن جزو تیم جدید ستاره ها باشند

مدیران اکثراً طبق تفکر **تحلیلی عمل** می کنند. یک مسئله را به چند بخش قابل حل و قابل مدیریت تجزیه نموده سپس برای هر یک بهترین حل را پیدا نموده و نتایج را با هم مونتاژ می کنند. اما می دانیم که مجموع بهترین جواب برای اجزاء ، بهترین جواب برای سیستم نخواهد بود

نتیجه گیری :

تفکر سیستمی ، بسیار کاربردی بوده و نگرش انسان را نسبت به موضوعات تغییر می دهد . این تغییر نگرش و زاویه دید باعث می شود که نتایج متفاوت تری را به دست آوریم .