مجله کوچینگ و منتورینگ

شماره ۲۸-۴-
آذر ۱۴۰۲

تهیه کننده : محبوبه مظاهری
منتور منابع انسانی/ مدرس مهارت کوچینگ

سه مدل تفکر در جلسات کوچینگ تاثیر گزار می باشد و برای پیش بردن جلسه تفکر انعکاسی لازم است در این شماره و شماره های بعدی فصل پاییز به بررسی انواع تفکر می پردازیم.

تفکر سیستمی

»تفکر سیستمی« تفکری است که از آن در موقعیت‌های چالش برانگیز و با در نظر گرفتن تعامل بین اجزا استفاده می‌شود. تفکر سیستمی به تحلیل اکتفا نمی‌کند چرا که ما در تحلیل سعی بر بررسی هر جز به طور جداگانه داریم. در واقع تحلیل بیشتر بر روی ساختار و دانش تاکید دارد اما در تفکر سیستمی ما به دنبال تعامل هر بخش با بخش دیگری هستیم. به صورت ساده‌تر اگر بخواهیم تفکر سیستمی را تعریف کنیم، باید بگوییم که این نوع تفکر به معنی داشتن دید بلندمدت است و در واقع مدیر وقتی تصمیمی می‌گیرد، می‌داند که این تصمیم بر روی هر بخش چه تأثیری خواهد داشت. بنابراین ما در تفکر سیستمی کل‌نگری داریم و به صورت یکپارچه به موضوعات و مسائل نگاه می‌کنیم. منظور از کل‌نگری در اینجا، این نیست که از جزئیات صرف‌نظر شود بلکه پیوند بین جزنگری و کل‌نگری را نشان می‌دهد.

تا به اینجا دریافتیم که هیچ عامل بیرونی باعث ایجاد مشکل در سیستم نمی‌شود و اگر یک جز از سیستم درست کار نکند در این صورت کل سیستم ممکن است مختل شود؛ پس اگر هر جز تنها به منافع خودش بیندیشد، منافع کلی سیستم به خطر می‌افتد. این نوع تفکر بر اساس منطق پیش می‌رود و کار آن سروکله زدن با اعداد و ارقام است. چیزی که نشان می‌دهد ما با یک سیستم سروکار داریم، تعامل بین اجزا می‌باشد و ما در تفکر سیستمی توجه ویژه‌ای به روابط داریم که خیلی از مردم هنوز هم تمایلی به تغییر و پذیرش این نوع تفکر از خود نشان نمی‌دهند. در تفکر سیستمی ابتدا ما به ذهن تکیه می‌کنیم و در مرحله ی بعدی به سراغ مشاهده می‌رویم.

تعاریف زیاد و متنوعی برای سیستم ارائه شده است که در زیر به بعضی از آنها اشاره می کنیم:

۱-سیستم، مجموعه‌ای از اجزا است که در یک رابطه منظم با یکدیگر فعالیت می‌کنند.

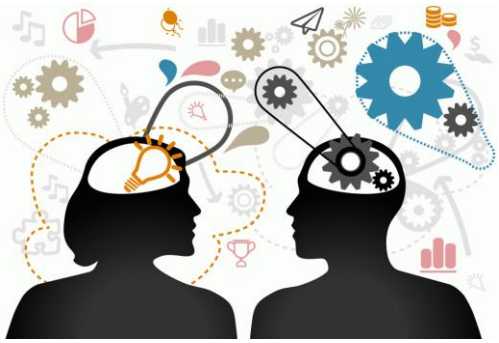
۲-سیستم، مجموعه‌ای از اجزای مرتبط است که در راستای دستیابی به ماموریت خاصی، نوع و نحوه ارتباط بین آنها بوجود آمده باشد.

۳-سیستم، مجموعه‌ای است از متغیرها که بوسیله یک ناظر انتخاب شده‌اند .این متغیرها ممکن است اجزای یک ماشین پیچیده، یک ارگانیسم و یا یک موسسه اجتماعی باشند

۴-سیستم، بخشی از جهان واقعی است که ما انتخاب و آنرا در ذهن خود به منظور در نظر گرفتن و بحث و بررسی تغییرات مختلفی که تحت شرایط متفاوت ممکن است در آن رخ دهد، از بقیه جهان جدا می کنیم.

۵-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



تفکر سیستمی چیست؟

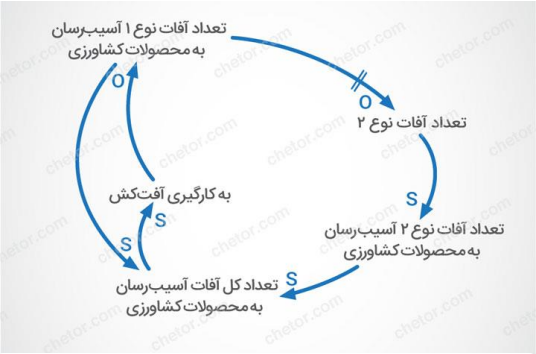
تعامل سیستم به مجموعه‌ای از عناصر گفته می‌شود که برای تولید رفتاری خاص با هم به می‌پردازند

روش‌های تحلیل سنتی، بر تفکیک سیستم به اجزای قابل مطالعه متمرکز بود، در واقع ریشه‌ی کلمه‌ی انگلیسی تحلیل یعنی Analysis، به معنای شکستن اجزای تشکیل‌دهنده است

تفکر سیستمی بر این متمرکز است که چطور موضوع مورد مطالعه با سایر اجزای سیستم در تعامل است. این بدان معنی است که به جای اینکه اجزای کوچک‌تر سیستم به طور جداگانه مورد مطالعه قرار گیرند، تفکر سیستمی چشم‌انداز خود را گسترش می‌دهد تا تعداد تعاملات بیشتری را در نظر بگیرد.

ویژگی‌های تفکر سیستمی باعث شده است تا دشوارترین نوع از مسائل به روشی اثربخش‌تر حل شوند. تفکر سیستمی به تحلیل مسائلی که موضوعات پیچیده‌ای دارند، مسائلی که به شدت به گذشته و عوامل متعددی وابسته هستند و مسائلی که ریشه در هماهنگی‌های نامؤثر عناصر درگیر دارند، می‌پردازد

موانع و عواملی سبب می‌شود انسان‌ها از تفکر سیستمی دور شوند. تفکر سیستمی تفکری کل‌نگر است در حالی که تکیه صرف بر جزءنگری، امکان فهم الگوهای حاکم بر پدیده و سیستم را از بین می‌برد. تمرکز بر روی وقایع، و بویژه وقایع ناگهانی، باعث می‌شود انسان الگوی تغییرات درازمدت را که در پشت رخدادها نهفته است درک نکند. از این‌رو، منفی‌نگری و سرزنش کردن شرایط محیطی تشدید می‌شود و انسان خیال می‌کند چیزی در بیرون از سیستم سبب بروز مشکلات است، در حالی‌که تمامی اسباب و علل مسائل در درون سیستم نهفته است.



برای کاهش آفات محصولات کشاورزی استفاده کرد. وقتی آفات به محصولات کشاورزی هجوم می‌آورند، یک واکنش معمول به حمله‌ی آفات، استفاده از آفت‌کش است .بدون در نظر گرفتن اثربخشی محدود برخی از آفت‌کش‌ها و آلودگی آب و خاک، فرض کنید از آفت‌کشی استفاده می‌شود که می‌تواند این آفات را از بین ببرد و هیچ آثار جانبی بر روی آب، خاک و هوا نداشته باشد. آیا استفاده از این آفت‌کش به بهبود فعالیت‌های کشاورزی کمک می‌کند؟

خانم محبوبه مظاهری

مدرس مهارت های کوچینگ

منتور منابع انسانی

واتساپ ۰۹۳۳۵۷۸۷۵۵۰

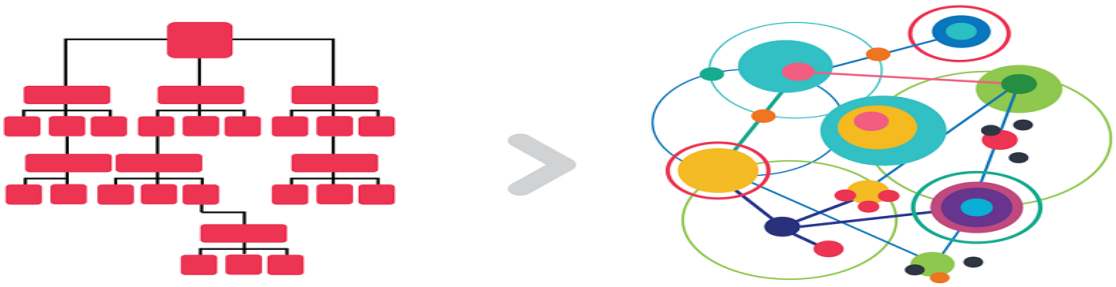
سایت:

https://www.job-coaching.ir

اینستاگرام:

job.coaching

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 نیرو های 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 برسی قرار دهند.از دیگر فواد تفکر سیستمی در سازمان می توان 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 ی 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.

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 اتلاف هزینه و زمان است.در این رویکرد اهداف موجود در بخش های 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 نتیجه ای که عاید فعالیت‌های فعلی و آینده ی سازمان می شود 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 می شود که در بازار کار بسیار حائز اهمیت است.در عرصه مدیریت کسب و کار رویکرد سیستمی شامل زمینه های مختلف تحصیلی اعم از اطلاعات، اقتصاد، روان شناسی، حسابداری و بازاریابی می‌گردد.

لوازم تخصصی پیاده سازی تفکر سیستمی در سازمان

در راستای پیاده سازی تفکر سیستمی در سازمان نیازمند مجموعه ای از ابزارهای تخصصی هستیم.در واقع برای اجرای این رویکرد می بایست 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 وسیله ی ابزارهای تخصصی می توان یک دیاگرام و جمع آوری اطلاعات را طراحی کرد. در این پروسه به فرضیه‌های علمی، داده ها و نظرات شخصی تمرکز ویژه ای می‌شود.بدین ترتیب با برطرف سازی موضع دفاعی کارکنان، با بیان ایده های 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 می پیوندد، 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 اصلی ترین 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.

معرفی کتاب:

۱-آشنایی با کوچینگ

*نویسنده: محبوبه مظاهری

۲- مهارت های ضروری برای کوچینگ مسیر شغلی

نویسنده: کارولین تالبوت / مترجم: محبوبه مظاهری

۳- راهنمای کوچینگ برای مدیران

نویسنده: آنه لوهر، برایان امرسون / مترجم: محبوبه مظاهری

۴- کوچینگ و آموزش تیم کاری

نویسندگان: انجمن مدیریت و رهبری امریکا / مترجم: محبوبه مظاهری

۵-کوچینگ زندگی برای توسعه فردی و شغلی

نویسنده: جنی پوردی / مترجم: محبوبه مظاهری

۶-راهنمای کوچینگ زندگی

نویسنده: مارتین کورلی / مترجم : محبوبه مظاهری

۷- راهنمای کوچینگ مدیران اجرایی

نویسندگان: گردهمایی کوچینگ اجرایی / مترجم : محبوبه مظاهری

۸- راهنمای منتورینگ سازمانی

*نویسنده: محبوبه مظاهری

۹- راهنمای عملی منتورینگ

نویسنده: دیوید کی و راجر هیندز / مترجم : محبوبه مظاهری

۱۰- راهنمای پرورش کوچ مسیرشغلی

نویسنده: مدرسه وفت فاگو / مترجم : محبوبه مظاهری

۱۱-مایندست کوچینگ

نویسنده: داگ سیلزبی / مترجم: محبوبه مظاهری

۱۲- مهارتهای رهبری خود را پرورش دهید

نویسنده: جان ادیر/ مترجم: محبوبه مظاهری

۱۳- چگونه کرونا گرفتم؟

*نویسنده: محبوبه مظاهری

۱۴- کوچینگ سازمانی

گرد آوری و تالیف: محبوبه مظاهری

برای تهیه کتاب ها لطفا در واتساپ به شماره ۰۹۳۳۵۷۸۷۵۵۰ پیام دهید.

برای ثبت نام در کارگاه های زیر به صورت فردی و سازمانی،

یا درخواست حضور کوچ و منتور در سازمان ،

لطفا به شماره ۰۹۳۳۵۷۸۷۵۵۰ در نرم افزار واتساپ، پیام دهید.

- **کارگاه منتورینگ سازمانی**
- **کارگاه مربی گری تیم کاری**
- **کارگاه مهارت کوچینگ برای مدیران**
- **کارگاه مربی گری فرایند جانشین پروی و مدیریت عملکرد**
- **کارگاه مدیریت برخود با رویکرد کوچینگ**
- **برگزاری جلسات فردی و گروهی کوچینگ در سازمان**
- **برگزاری جلسات منتورینگ منابع انسانی در سازمان**

. *اولین " کتاب کوچینگ -۱۳۹۷" و اولین " کتاب منتورینگ سازمانی- ۱۴۰۰" را در کشور را تالیف نمودند که در سایت آمازون نیز به دوزبان فارسی و انگلیسی موجود می باشد.

*اولین کوچ ایرانی که چهار مقاله کوچینگ در کنفرانس های بین المللی ایرانی دارد که در ISC & SILIVIKA ثبت شده است.

*تنها مدرس مهارت کوچینگ در سازمانهای دولتی هستند که از سال ۱۳۹۷ تاکنون مدیران دولتی را در سراسر کشورآموزش دادند.

رزومه خانم محبوبه مظاهری

اولین منتور منابع انسانی ایرانی که در کشور ترکیه به عنوان مشاور جذب و استخدام و کوچ مسیرشغلی شاغل و دو سال فعالیت کردندن و جلسات شان را به دو زبان فارسی و انگیسی برگزار می کنند و در پژوهش و نوشتن یک کتاب کوچینگ با یک موسسه در کشور انگلیس همکاری داشتند- ۱۳۹۹-۱۴۰۱

ایشان فارغ التحصیل رشته مدیریت منابع انسانی از سازمان مدیریت صنعتی –۱۳۸۶-۱۳۸۹هستند که همزمان دوره روانشناسی تحلیل رفتار متقابل و روانشناسی تیوری انتخاب را گذرانده و سپش دوره رسمی کوچینگ سطح یک و دو ۱۳۹۹-۱۳۹۴را در دو اکادمی زیر نظر فدراسیون بین الملل کوچینگ خوانده -PCC-ICF -و۱۸ سال سابقه کار رسمی بعنوان مدیر منابع انسانی، مشاور جذب و استخدام دارند و هم اکنون بعنوان مدرس مهارت کوچینگ و منتور منابع انسانی در سازمانها و کوچ مسیرشغلی و کسب و کار برای افراد مشغول به فعالیت می باشند .با مدارس، دانشگاهها، موسسات اموزشی، سازمانهای دولتی همکاری داشتند و رزومه کامل در وبسایت می باشد.

https://www.job-coaching.ir