

گزارش اجمالی کارگاه آموزشی

«رویکرد سیستمی» ویژه مدیران ستادی دانشگاه و دانشکده ها

پاسخی راهبردی به چالش‌های مدیریت توسعه در دانشگاه

(۹۷/۱۰/۵ - سالن شورای دانشگاه)

کارگاه آموزشی «رویکرد سیستمی - پاسخی راهبردی به چالش‌های مدیریت توسعه در دانشگاه» با هدف توسعه رویکرد سیستمی در نظام مدیریتی دانشگاه و تغییر نگرش و الگوهای مدیریتی متعارف روز چهارشنبه ۹۷/۱۰/۵ در سالن شورای دانشگاه با حضور بیش از ۳۰ نفر از مدیران ستادی دانشگاه و دانشکده ها برگزار گردید. مدرس این کارگاه آقای دکتر بیژن خرم از اساتید بنام مرکز مدیریت صنعتی و متخصص تفکر سیستمی و از تجارب علمی - اجرایی بالایی برخوردار بودند. در ابتدای کارگاه ایشان خلاصه ای از فعالیت های خود را درباره رویکرد سیستمی در سالیان گذشته بیان کردند و گفتند همه فعالیت های ما به نوعی تقریبی است و این تلاش ماست که آن را به ظهور می رساند. چرا جامعه ای هستیم که از نظر قول این قدر قوی در فعل تا این حد ضعیف هستیم.

استیون هاو کینگ گفته است: توهم خطرناک تر از نادانی است و ماکس وبر نیز گفته تمام مطالعات درباره توسعه ما را به این نتیجه رسانده است که مانع اصلی در راه توسعه، فرهنگ است. پیتر دراگر نیز گفته است که جان تمام مطالعات ما فرهنگ است و کلید آن مدیریت است.

ما جامعه عقب مانده نداریم، ما مدیریت عقب مانده داریم و باید برای توسعه، به مباحث مدیریتی ورود کرد. تعلیم به معنی یاد دادن علم است و تربیت مسئله ای است ما در نظام آموزشی به آن و رود پیدا نمی کنیم. در واقع نظام آموزشی ما فقط به بحث تعلیم ورود کرده است. ما مشهوریم که انسان هایی تک رو هستیم و در کارهای تیمی مشکل داریم و این مسئله ای مهم است که باید برای آن چاره ای اندیشیده شود.

اگر جامعه بخواهد متحول شود باید از والدین، نظام آموزشی، حکومت و... تحول شروع شود. زیرا تمام این نهادها مسئول هستند، اما واضح است که نظام آموزشی بیشترین تقصیر را دارد، زیرا هیچ فکری برای تربیت نکرده است. چه باید کرد که این تربیت را که مهم تر از تعلیم است در توسعه فردی و جمعی بتوانیم لحاظ کنیم.

بنده بر این باورم که در رویکرد سیستمی باید خروجی ها دو بعدی باشند. ۱. بعد تخصص ۲. بعد ایفای نقش اجتماعی. منظر تخصص که مشخص است و نظام آموزشی ما در این زمینه خوب عمل می کند اما این که به دانش آموختگان خود بیاموزیم که چگونه این تخصص را در جامعه ارائه کنند بحث دیگری است که به آن توجه نمی شود. این که چگونه بتوانیم به عنوان یک جزء از کل ایفای نقش کنیم.

گرفتاری دانشگاه های ما تفرقه است. ما علوم را به دپارتمان های گوناگون تقسیم کرده ایم و دانش آموخته ای را تربیت می کنیم که فقط از یک بعد رشد کرده است اما رویکرد سیستمی به حیات اجتماعی متصل است. برای این مشکل جوابی وجود ندارد، جواب باید از درون سیستم بجوشد و بیرون بیاید. در علوم پایه و علوم مهندسی گرفتاری وجود ندارد ولی زمانی که به علوم انسانی می رسیم، گرفتاری وجود دارد یعنی این که برای جهان انسانی یک جواب نداریم و هر کسی فکر می کند

جواب را می داند. اما باید بدانیم که در این زمینه باید به خرد جمعی رجوع کرد و تازه این جواب ه م مقدس نیست ولی نسبتاً جوابی است که می تواند مقبولیت و مشروعیت داشته باشد که در حقیقت معادل صحت در دنیای مادی است . به جهان انسانی که می رسیم باید تصمیم بگیریم چه کنیم . ما فقط می توانیم از جواب های دیگران استفاده کنیم ولی نمی توانیم آن ها را بکار ببندیم زیرا آن جواب ها در زمینه های دیگری بوجود آمده است که لزوماً با زمینه ای که ما در آن کار می کنیم همخوانی ندارد. همانگونه که حافظ به سعدی می گوید جستجوگر باش و به سفر برو ولی هیچگاه تقلید نکن . خلاصه این که جواب باید از درون ما بیرون بیاید و این هم اندیشی ها باید ادامه باید و تفرقه ها به وحدت منجر شود . این همگرایی تدریجاً مقدمات تأسیس جامعه مشترک المقاصد و مشترک المنافع را سبب می شود . سپس از جامعه به تدریج موفق می شود که منشأ خیر برای خود و افرادش و جوامع دیگر شود . این چالشی است که پیش روی مدیران مدرن قرار دارد . با این عریضی که گفتم، حال این رویکرد سیستمی چقدر می تواند کمک کننده باشد؟

ایشان در ادامه گفتند : به حیات انسانی که می رسیم توهم باید به آگاهی و آگاهی باید به عمل تبدیل شود. این جاست که تفاوت عمده در علوم انسانی بوجود می آید که افراد می فهمند که اگر دانش به عمل تبدیل نشود عین نادانی است. (به قول علمای سیستم فرق کند فرق نکند فرق نیست)

در اینجا بحث مهمی که مطرح می شود مسئله فرهنگ است . دانش ما به هیچ دردی نمی خورد اگر فرهنگ در آن نباشد . فرهنگ واژه ای غنی است که در جوامع دیگر چنین واژه ای با این غنا پیدا نمی کنید.

ابعاد فرهنگ دارای ۲ بعد است.

۱. روشن فکری: که همان علم یا دانش یا واقعیت است یا همان آموزش

۲. روشن دلی: که همان پرورش یا تربیت است.

در زبان فارسی ۲ معرفت داریم، معرفت جاهلانه و معرفت عالمانه . روشن دلی دنبال منش، عشق و حقیقت یا همان معرفت عالمانه است.

سیستم کلمه است که تداعی کننده نظم است. سیستم را می توان به دو بخش تقسیم کرد.

۱. سیستماتیک (مفهوم منظم)

۲. سیستمیک (نظم در آن هست ولی منظومه ای است)

سیستمیک نیز مانند سیستماتیک در خود مفهوم نظم را دارد ولی یک مفهوم مرکب است که نشان می دهد در آن خیلی چیزها روی هم تأثیر می گذارند . اجزاء آن را تک تک نمی توان فهمید ولی اگر از بیرون به آن نگاه کنید همچون منظومه شمی ، می توانید رفتار وضعی و انتقالی و تأثیر و تأثر آنها را بر هم بهتر درک کنید . این مسئله دقیقاً همانند مثل فیل در داستان مولانا است که هر کسی از ظن خود فیل را به گونه ای شناخت . مولانا می گوید فاجعه این جاست که این افراد همه بینا هستند ولی در ظلمت به سر می برند لذا وقتی می خواهند فیل را ببینند با لمس کردن آن را شناسایی می کنند.

System Scientist ها جزء نگر هستند که زبان مشترک ندارند و باید Meta language باشد تا بتوان به همزبانی یا زبان سیستمی رسید. سیستم اجزاء و روابط دارد که این روابط، اجزاء را بهم وصل می کند و کل را بوجود می آورد. حیات انسانی و اجتماعی سیستمی است متمایز با سیستم های دیگر. ما نباید درک خود از سیستم های مادی را به سیستم حیات انسانی و اجتماعی نسبت دهیم که اگر این کار را بکنیم دچار اشتباه بزرگی شده ایم.

سیستم ها به چند دسته تقسیم می شوند.

۱. مکانیکال سیستم: که اجزاء آن قسمت هایی هستند که با روابطی به هم متصل شده اند و گیر آن ها به هم مکانیکال است و یک کلی به نام ماشین را ایجاد می کنند.
 ۲. بدن انسان: سیستمی است که از ارگان های مختلف تشکیل شده که به وسیله رگ و پی بهم متصل هستند و یک کلی را به نام بدن ایجاد می کنند.
 ۳. ساختمان (structural system): اتصالاتی همچون ملات و جوش و ... اجزایی همچون آهن و ... را به هم متصل می کنند که یک کل به نام ساختمان بوجود می آید.
- وجه مشترک همه این سیستم ها بدیهی، عینی و واقعی بودن آن ها است و در آن ها بحثی نیست و علوم مربوط به این ها هم علوم واقعی و عینی هستند.

۴. حیات اجتماعی (social system): در این سیستم تنها چیزی که دیده می شود افراد هستند که آن هم از قضا گمراه کننده ترین آن ها است. یعنی ما فیزیک انسان را می بینیم و آنچه که او را تعریف می کند و به چشم نمی آید همان خلقیات و منش او است.
- مشکل این است که ما افراد را می بینیم ولی ارتباطات آن ها را نمی بینیم . هیچ چیز مکانیکی ما را هم وصل نکرده ولی در عین حال اتصالات ما متافیزیکی است و این جاست که ما تک تک افراد را می بینیم ولی جامعه را نمی بینیم.
- پس آنچه مهم است، سرمایه های اجتماعی است که اگر همچون کره و ژاپن این سرمایه را دارید ، دیگر مهم نیست که چه چیزی ندارید. چون این سرمایه های اجتماعی همه دارایی ما هستند.

انسان چیزی را که نمی بیند به خود حق می دهد که راجع به آن نظر دهد و اینجاست که از دل آن مذاهب گوناگون، فرقه های گوناگون، ایدئولوژی های گوناگون و حتی قرائت های گوناگون از مذاهب و باورها ظهور و بروز پیدا می کند. فرهنگ در حقیقت مجموعه ای از ارزش ها، روحیات، باورها، خاطرات و ... است که جامعه را تشکیل می دهد که در آن بیگانگان را آشنا می کند و یک کل به نام جامعه را شکل می دهد. فرهنگ می تواند یک جامعه را ساقط، متوقف یا نابود کند و یا آن را رشد داده و به تعالی برساند.

کلیدی ترین چیزی که یک نظام آموزشی باید به آن متوسل شود، فرهنگ است . باید توجه کنیم که گاهی ترکیب هایی ایجاد می شود که صعود کننده است و گاهی ساقط کننده . خلاقیت از جمله ترکیب هایی است که صعود دهنده است. و در واقع ما حاصل ترکیب است ما در عصری متفاوت از گذشته زندگی می کنیم که پیشنهادهای مختلفی در آن وجود دارد. جهان به سمت بی مرز شدن پیش می رود و تبدیل به یک دهکده جهانی شده است . دیگر کسی نمی تواند در یک چهاردیواری برای خود امنیت ایجاد کند. با خلاقیت باید به مصاف چالش های دنیا رفت . دیگر امنیت Local وجود ندارد. فعالیت ها و کارها در حال تغییر است و به سمت مجازی شدن (virtual) و هوش مصنوعی می رود و ماهیت کارها و فعالیت ها به سمت غیر فیزیکی شدن می رود. شرکت ها پلتفرم دارند و بدون نیاز به فضا و مکان، متقاضی را با عرضه کننده مواجه کرده و سود می برند.

Physical non Physical virtual
چالش های جهان امروز را نمی توان با پاسخ های جهان گذشته داد. جامعه ای می تواند پیشرو و زنده باشد که خلاق باشد و نقش نظام آموزشی و معلم در پرورش خلاقیت بسیار مهم است و این اهمیت فرهنگ را نشان می دهد. فرهنگ هایی هستند که

ترکیب آن‌ها دافعه است و سبب تعارض می‌شوند و این شبهه پیش می‌آید که باید یکی ببرد و دیگری ببازد ولی غافل از این که در انتها همه بازنده هستند و ما جامعه هستیم که گرفتار همین مسئله هستیم. بزرگترین مشکل ما وحدت است (به نقل از فراسنخواه)، دو رویی، دروغ، شیطننت و به قول شیخ فضل‌ا ... نوری، جامعه‌ای هستیم که تجزیه‌اش (اجزاء آن) خوب است ولی مرده شور ترکیبش را ببرد. باید بدانیم که اجزاء تعیین‌کننده ترکیب نیستند نوع ترکیب، تعیین‌کننده است. دارایی‌های یک کشور فقط دارایی‌های مادی و فیزیکی نیست، دارایی یک کشور فرهنگ آن است.

درون مایه حیات اجتماعی چیست؟

فرهنگ، مناسبات افراد در جامعه را تعیین می‌کند. کیفیت تعاملات میان آن‌ها را تعیین می‌کند. اگر فرهنگ متحول نشود هر چند افراد کیفی باشند جامعه پیشرفته و متعالی نخواهد شد.

بشریت سه ترکیب را تجربه می‌کند و مسیر توسعه از این سه راه می‌گذرد.

۱. خصوصیات و غرایز حیوانی: که روابط درون جامعه را به تضاد می‌کشاند. گویی زندگی جنگ است و اساس همه

چیز منازعه و مشاجره است. این یک ذهنیت عقب مانده ناخودآگاه به زندگی است و مانع الجمع است و جامعه را سیاه یا سفید می‌بیند و بر مدار برد یا باخت، خیر یا شر بنا می‌کند (... or ...). در این جامعه اساس زندگی گسست است. قانون جنگل حاکم است. چنین جامعه‌ای افراد خردمند را فراری می‌دهد و افراد زورگو درنده می‌شوند. حتی زن و مرد را دو موجود مخالف می‌بیند. زن و مرد دو گونه مختلف هستند در حالی که این دو مخالف نیستند و مکامل هم هستند و از وحدت آن‌ها می‌تواند عشق به وجود آید.

۲. قانون مدنی: در این جامعه قوانین وضع می‌کنیم و زور به عقلانیت کشیده می‌شود (... and ...). در این جامعه مشاجره به مذاکره و منازعه به مصالحه (بده و بستان) می‌انجامد. در این ترکیب مسائل مصلحت‌آمیز حل می‌شود نه با زور و کشت و کشتا. همچنین کاملاً برنده یا کاملاً بازنده نیست و به برد و باخت منجر می‌شود در اینجا کل کمتر از جزء است.

۳. تضارب: این همان قانون تعالی است. در این جامعه مذاکره به مزایده و مصالحه به مضاربه می‌انجامد و برد - برد امکان‌پذیر می‌شود و اگر به این جا برسیم و همکاری کنیم می‌تواند به تصاعد برسد.

بنی آدم اعضای یک پیکرند
که در آفرینش ز یک گوهرند

در چنین جامعه‌ای است که کل بیشتر از جزء است و فرهنگ و ارستگی بوجود می‌آید و زندگی فازی می‌شود. انسان همبستگی را متوجه می‌شود، تضارب بوجود می‌آید. کیفیت این تعامل سرنوشت ساز است. یعنی X و Y مکمل هم هستند و می‌توانند همبستگی‌های گوناگونی را ایجاد نمایند.

برد - برد ، باخت - باخت ، برد - برد ، باخت - باخت ، برد * Y = X

که البته بشریت تدریجاً به سمت برد - برد و تنازع بقاء داروین به تعاون تعالی (به زور به عقل و عقل به عشق) کشانده می‌شود. یا integration است و کیفیت تعامل اجزاء در نهایت سرنوشت ساز می‌شود. نقش معلم این است که این پروسه را تسریع نماید و افراد بشر را متوجه کند که باید به تضارب برسند. رویکرد سیستمی می‌خواهد این روحیه را در بین افراد جامعه پرورش دهد که آن‌ها بتوانند کارها را با کمک هم انجام دهند. و حال را آینده پژوهانه بفهمند. (این خرد ورزی است) عواقب درازمدت آن را بتوانند برآورد نمایند. یعنی حال را الان ارزیابی

نمایند با نگاه به آینده اگر حال وضعیت مطلوبی دارد، عواقب آینده این وضعیت چیست . نتیجه (Result) کوتاه مدت است ولی عواقب (Consequence) درازمدت است خیلی وقت ها نتایج مفید کوتاه مدت در دراز مدت عواقب معکوس خواهند داشت و انسان کوتاه بین بیشتر دنبال نتایج کوتاه مدت است . اصل کشف و توافق است. این که همه با هم متفق القول شویم که آینده ناموجود که زیر حال موجود پنهان است را کشف کنیم . باید بصورت جمعی عاقبت اندیشی منتقدانه داشته باشیم تا سیستم بیدار شود و از خود ا تنقاد کند. ما باید در تمام سطوح مدیریتی، گروهی جوان داشته باشیم که سیستم را نقد نم آیند و بگویند که این راه به کجا می رود . یک معلم یا مدیریت نیرومند به جوانان این امکان را می دهد که سیستم را نقد نمایند . باید بدانیم که قدرت، حقیقت را بر نمی تابد و این بدان معنی است که پیش نگری برای پیش بینی آینده نامعلوم و خطرناک در واقع همان حل سیستمی مسئله است. یعنی عده ای که ذی نفع هستند آینده را تعریف کنند و بگویند برای رسیدن به آن چه باید کرد . البته باید بدانیم که برای رسیدن به مقصد، مسیر را باید تدریجی طی نمود . و حافظ در این جا مسئله بلوغ و قطعه قطعه کردن مسیر را به راه های دارای پایان مطرح می کند و در این مسیر باید بصیرت داشته باشیم.

باید بدانیم که تغییر فرهنگ کار سختی است . در این مسیر توسعه نیافتگانی هستند که پر از کینه و ستیز و عجول هستند و می دانند که چه چیزی را نمی خواهند و توسعه یافتگانی هستند که سرشار از عواطف و احساسات و عشق هستند و می دانند که چه چیزی را می خواهند پس باید شکبیا باشند زیرا ساختن یک شبه اتفاق نمی افتد . حضرت علی (ع) می فرماید: امان از کسانی که گفتارشان درمان هر درد و رفتارشان درد بی درمان است.

ما باید ساختار نظام آموزشی خود را از نو ارزیابی کنیم تا در نهایت خروجی های ما دو بعدی شوند یعنی علاوه بر تخصص، درک کنند که در حیات اجتماعی چگونه برنده یا بازنده می شوند . چگونه جامعه بالنده می شود؟ و سهم من برای تحقق آن جامعه چیست؟ چگونه دانش تخصصی ام را به کار ببندم که برای جامعه آینده و دنیا منشأ خیر باشم و اگر این کار را بکنیم، قطعاً دنیا جای بهتری برای زندگی می شود. البته ذکر این نکته ضروری است که ما به عنوان جزئی از کل، باید اول خودمان را تغییر دهیم چون فرهنگ را نمی توان مهندسی کرد ، روحیات و عواطف را نمی توان مهندسی کرد، با تدبیر می توان این تغییر را گام به گام انجام داد . مشکل جامعه ما گفتمان نیست مشکل ما شنودمان است و ما اگر تحمل همدیگر را داشته باشیم می توانیم به جوابی برسیم . البته باید اذعان کرد که نقش بالایی ها نظیر والدین، نظام آموزشی، مدیران و حاکمان بسیار مهم است . ما باید نظام آموزشی را در طی ۱۲ سال تغییر دهیم آنگاه نسلی بوجود خواهد آمد به دور از ریاکاری، دو رویی و باید بدانیم که نقش حاکمان همیشه از همه مهمتر است . پس در سازمان رویکرد سیستمی تعادل و تعاملی است بین سازمان و افراد، هر دو آنها باید مد نظر قرار گیرند و در تصمیم گیریها و مدیریت منافع هر دو باید لحاظ شود تا امکان تحقق هدف نهایی و متعالی میسر شود.

در ادامه ایشان گفتند : خداوندا به من شهامت بده که آنچه را که می تو انم تغییر دهم . به من شکیبایی بده که آنچه را نمی توانم تغییر دهم تحمل کنم و به من درایت بده که بین این دو تعادل برقرار کنم. در پایان ایشان به تعدادی از پرسش های حاضران پاسخ گفتند.