

## ارزیابی نقش آموزش‌های مبتنی بر تفکر سیستمی در توسعه توانمندی‌های مدیریتی

۱. مهسا حسنی‌زاده: دانشکده مدیریت آموزشی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران  
۲. سید محمد علی جعفری\*: دانشکده مدیریت آموزشی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران

### چکیده

این مقاله به بررسی نقش آموزش‌های مبتنی بر تفکر سیستمی در توسعه توانمندی‌های مدیریتی پرداخته است. تفکر سیستمی به عنوان یک رویکرد جامع و کل‌نگر به مدیران کمک می‌کند تا سازمان‌ها را به صورت یکپارچه و در تعامل با محیط پیرامونی درک کرده و تصمیمات استراتژیک‌تری اتخاذ کنند. با استفاده از روش تحلیل توصیفی و مرور منابع معتبر، این پژوهش نشان می‌دهد که آموزش‌های مبتنی بر تفکر سیستمی می‌تواند بهبود قابل توجهی در توانمندی‌های مدیریتی از جمله مهارت‌های استراتژیک، تصمیم‌گیری، و مدیریت تغییر ایجاد کند. همچنین، این آموزش‌ها با تقویت مهارت‌های ارتباطی و همکاری در تیم‌های مدیریتی، به بهبود عملکرد کلی سازمان منجر می‌شود. نتایج نشان می‌دهد که تأثیر این آموزش‌ها به طور معناداری تحت تأثیر عواملی مانند فرهنگ سازمانی و ساختارهای داخلی قرار دارد. این مقاله به منظور بهبود برنامه‌های آموزشی مدیریتی در سازمان‌ها و همچنین پیشنهادات برای تحقیقات آینده ارائه شده است.

**واژگان کلیدی:** تفکر سیستمی، توانمندی‌های مدیریتی، آموزش‌های مدیریتی، تصمیم‌گیری استراتژیک، یادگیری سازمانی

---

## مقدمه

سازمان‌ها برای بقا و موفقیت نیازمند توانمندی‌های مدیریتی قوی هستند. این توانمندی‌ها به مدیران اجازه می‌دهد تا در مواجهه با چالش‌های گوناگون، تصمیم‌های بهینه‌ای اتخاذ کنند و سازمان را به سوی اهدافش هدایت نمایند. یکی از رویکردهای نوین و مؤثر در توسعه توانمندی‌های مدیریتی، آموزش‌های مبتنی بر تفکر سیستمی است. تفکر سیستمی به عنوان یک رویکرد جامع و یکپارچه به مدیران کمک می‌کند تا سازمان‌ها را به صورت کل‌نگرانه و در تعامل با محیط پیرامون درک کنند و تصمیم‌گیری‌هایی که منجر به پایداری و کارآمدی بیشتر سازمان می‌شود، اتخاذ نمایند (ساعی، ۱۳۹۹). مسئله اصلی این پژوهش، بررسی نقش و تأثیر آموزش‌های مبتنی بر تفکر سیستمی در توسعه توانمندی‌های مدیریتی است. تفکر سیستمی، به عنوان یک رویکرد تحلیلی و استراتژیک، توانایی دیدن الگوها و روابط پیچیده درون یک سیستم را به مدیران می‌دهد و آن‌ها را قادر می‌سازد تا با درک بهتری از نقاط قوت و ضعف سیستم، راهبردهای مناسبی برای حل مسائل طراحی کنند. این رویکرد نه تنها به درک بهتر پیچیدگی‌های سازمان کمک می‌کند، بلکه باعث می‌شود تا مدیران بتوانند به صورت جامع‌تر و کل‌نگرانه‌تر به مسائل بپردازند (Meadows, 2008).

در دهه‌های اخیر، پژوهش‌های متعددی به بررسی اهمیت و نقش تفکر سیستمی در بهبود عملکرد مدیریتی پرداخته‌اند. برای مثال، پژوهش‌های انجام شده توسط Sterman (۲۰۰۰) و Senge (۱۹۹۰) نشان می‌دهند که استفاده از تفکر سیستمی در مدیریت سازمانی می‌تواند به طور قابل توجهی کیفیت تصمیم‌گیری‌ها را بهبود بخشد. در این راستا، Sterman (۲۰۰۰) تأکید می‌کند که تفکر سیستمی با ارائه یک دیدگاه کل‌نگرانه به مدیران، آنان را قادر می‌سازد تا به جای تمرکز بر مشکلات کوتاه‌مدت، به دنبال راه‌حل‌های بلندمدت و پایدار برای مسائل سازمانی باشند. همچنین، پژوهش‌های جدیدتر مانند مطالعات انجام شده توسط Jackson (۲۰۱۹) و Wade و Arnold (۲۰۱۵) به بررسی مزایای تفکر سیستمی در محیط‌های آموزشی و کاربردهای آن در توسعه توانمندی‌های مدیریتی پرداخته‌اند.

در ایران نیز، مطالعات مختلفی در زمینه تفکر سیستمی و توانمندی‌های مدیریتی انجام شده است. برای مثال، پژوهش انجام شده توسط ساعی (۱۳۹۹) نشان می‌دهد که مدیرانی که از رویکرد تفکر سیستمی در مدیریت سازمان‌های خود استفاده می‌کنند، قادر به شناسایی بهتر روابط علی میان اجزای مختلف سازمان بوده و در نتیجه، توانمندی‌های مدیریتی بهتری را از خود نشان می‌دهند. همچنین، پژوهش دیگری توسط قاسمی و همکاران (۱۴۰۰) به بررسی تأثیر آموزش‌های مبتنی بر تفکر سیستمی در بهبود تصمیم‌گیری‌های استراتژیک پرداخته و نتایج مثبتی را گزارش کرده است.

با این حال، با وجود اهمیت و نقش اساسی تفکر سیستمی در توسعه توانمندی‌های مدیریتی، همچنان درک کاملی از چگونگی و میزان تأثیر این نوع آموزش‌ها در میان مدیران سازمان‌های مختلف وجود ندارد. در بسیاری از سازمان‌ها، آموزش‌های مدیریتی به شیوه‌های سنتی و با تمرکز بر مهارت‌های خاص و جدا از یکدیگر ارائه می‌شود، در حالی که تفکر سیستمی به یکپارچگی و همبستگی

میان اجزای مختلف سازمان تأکید دارد (Senge, 2006). این مسئله ضرورت انجام پژوهش‌های بیشتر در این زمینه را دوچندان می‌کند.

هدف اصلی این مقاله، بررسی نقش آموزش‌های مبتنی بر تفکر سیستمی در توسعه توانمندی‌های مدیریتی است. به عبارت دیگر، این پژوهش به دنبال پاسخ به این سوال است که آیا و چگونه آموزش‌های مبتنی بر تفکر سیستمی می‌تواند به مدیران کمک کند تا توانمندی‌های مدیریتی خود را بهبود بخشند و در نتیجه عملکرد سازمانی را ارتقا دهند. همچنین، این مقاله تلاش می‌کند تا با مرور ادبیات موجود و تحلیل نتایج پژوهش‌های پیشین، چارچوبی نظری برای درک بهتر ارتباط میان تفکر سیستمی و توسعه توانمندی‌های مدیریتی ارائه دهد.

در این پژوهش، دو سوال اصلی مطرح می‌شود: اول، آموزش‌های مبتنی بر تفکر سیستمی چگونه بر توانمندی‌های مدیریتی مدیران تأثیر می‌گذارند؟ دوم، کدام یک از جنبه‌های تفکر سیستمی (مانند تحلیل کل‌نگرانه، شناسایی روابط علی، و تفکر استراتژیک) بیشترین تأثیر را بر توسعه توانمندی‌های مدیریتی دارند؟ این سوالات با هدف ارائه درک جامعی از نقش تفکر سیستمی در مدیریت مطرح شده‌اند و پاسخ به آن‌ها می‌تواند به توسعه برنامه‌های آموزشی مؤثرتر و کاربردی‌تر در این حوزه منجر شود.

### روش‌شناسی پژوهش

در این بخش از مقاله، به بررسی روش‌شناسی پژوهش پرداخته می‌شود. مقاله حاضر به روش تحلیل توصیفی انجام شده است که یکی از روش‌های معمول در مطالعات مروری به شمار می‌آید. تحلیل توصیفی به پژوهشگران این امکان را می‌دهد تا از طریق بررسی سیستماتیک و انتقادی منابع موجود، به تحلیل و تفسیر داده‌ها بپردازند و از این طریق به شناخت جامع‌تری از موضوع پژوهش دست یابند. برای انجام این پژوهش، ابتدا فرآیند گردآوری اطلاعات آغاز شد. این فرآیند شامل جستجو و انتخاب مقالات، کتاب‌ها، گزارش‌ها و سایر منابع علمی مرتبط با موضوع تفکر سیستمی و توانمندی‌های مدیریتی بود. در این مرحله، از پایگاه‌های داده معتبر علمی داخلی و خارجی استفاده شد. معیارهای ورود به مطالعه شامل مقالاتی بودند که به صورت مستقیم یا غیرمستقیم به نقش آموزش‌های مبتنی بر تفکر سیستمی در توسعه توانمندی‌های مدیریتی پرداخته بودند. همچنین مقالاتی که به بررسی نظریه‌ها، مدل‌ها و شیوه‌های آموزشی مرتبط با این موضوع پرداخته بودند نیز در این تحلیل گنجانده شدند. در مرحله بعد، منابع جمع‌آوری شده با استفاده از ابزارهای تحلیل محتوای کیفی مورد بررسی قرار گرفتند. تحلیل محتوای کیفی یکی از روش‌های معتبر در پژوهش‌های توصیفی است که به وسیله آن می‌توان داده‌های کیفی را به صورت نظام‌مند بررسی و کدگذاری کرد. در این پژوهش، به منظور شناسایی و استخراج مفاهیم کلیدی مرتبط با تفکر سیستمی و توانمندی‌های مدیریتی، از تحلیل محتوای کیفی استفاده شد. این فرآیند شامل خواندن دقیق متون، شناسایی مفاهیم کلیدی، کدگذاری مفاهیم و سپس تحلیل و تفسیر داده‌های به دست آمده بود. نکته حائز اهمیت در این پژوهش، استفاده از چارچوب نظری مشخص برای تجزیه و تحلیل داده‌ها بود. چارچوب نظری به پژوهشگر کمک می‌کند تا ضمن سازمان‌دهی داده‌ها، تحلیل‌های خود را در راستای نظریه‌ها و مدل‌های معتبر انجام دهد. در این مقاله، چارچوب نظری مورد

استفاده شامل نظریه‌های مرتبط با تفکر سیستمی و مدل‌های توسعه توانمندی‌های مدیریتی بود که پیش از این در بخش مبانی نظری به تفصیل مورد بحث قرار گرفت.

## مبانی نظری

تفکر سیستمی یکی از رویکردهای نوین و بین‌رشته‌ای است که در چند دهه اخیر توجه بسیاری از پژوهشگران و مدیران را به خود جلب کرده است. این رویکرد به‌ویژه در حوزه مدیریت و سازمان، به دلیل پیچیدگی‌های فزاینده محیطی و درهم‌تنیدگی مسائل سازمانی، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار شده است. تفکر سیستمی بر این فرض استوار است که مسائل سازمانی را نمی‌توان به‌صورت جداگانه و مستقل از یکدیگر تحلیل کرد؛ بلکه باید به‌عنوان یک سیستم کل‌نگر و در تعامل با محیط پیرامونی آن‌ها را مورد بررسی قرار داد (Forrester, 1968).

یکی از نظریه‌های پایه‌ای در تفکر سیستمی، نظریه سیستم‌های عمومی لودویگ فون برتالانفی است. برتالانفی (۱۹۶۸) با ارائه این نظریه، مفهوم سیستم را به‌عنوان مجموعه‌ای از اجزای مرتبط و متعامل معرفی کرد که رفتار کلی سیستم ناشی از تعاملات میان این اجزا است. بر اساس این نظریه، سازمان‌ها نیز به‌عنوان سیستم‌های باز می‌توانند با محیط خود در تعامل باشند و با پذیرش اطلاعات و منابع از محیط، به تحولات داخلی و خارجی پاسخ دهند. این نظریه در مدیریت به‌ویژه در تحلیل سازمان‌ها و تصمیم‌گیری‌های استراتژیک کاربرد فراوانی دارد.

در ادامه، نظریه پیچیدگی توسط محققانی مانند Holland (۱۹۹۸) و Gell-Mann (۱۹۹۴) مطرح شد. این نظریه به بررسی سیستم‌های پیچیده و سازگاری پویا می‌پردازد و بر این فرض استوار است که در سیستم‌های پیچیده، رفتار کل سیستم را نمی‌توان به‌طور دقیق از رفتار اجزای آن پیش‌بینی کرد. در محیط‌های سازمانی پیچیده، تصمیم‌گیری‌های مدیریتی نیز نیازمند بهره‌گیری از دیدگاه‌های کل‌نگر و سیستمی است که بتواند روابط غیرخطی و پیچیدگی‌های ذاتی سازمان را در نظر بگیرد (Holland, 1998). از سوی دیگر، مدل‌هایی نیز برای تحلیل و به‌کارگیری تفکر سیستمی در مدیریت توسعه یافته‌اند. یکی از این مدل‌ها، مدل چرخ‌دنده‌ای ارائه شده توسط Senge (۱۹۹۰) است. این مدل بر اهمیت یادگیری سازمانی و نقش آن در تفکر سیستمی تأکید دارد. Senge معتقد است که سازمان‌های یادگیرنده با بهره‌گیری از تفکر سیستمی قادر به تطبیق با تغییرات محیطی و ایجاد نوآوری‌های پایدار هستند. این مدل به مدیران امکان می‌دهد تا با شناسایی و تحلیل الگوهای رفتاری در سازمان، بهبودهای مستمری را در فرآیندهای مدیریتی ایجاد کنند (Senge, 1990).

تفکر سیستمی همچنین با توسعه توانمندی‌های مدیریتی پیوند نزدیکی دارد. توانمندی‌های مدیریتی شامل مهارت‌ها و قابلیت‌هایی است که مدیران برای هدایت و رهبری سازمان‌ها نیاز دارند. این توانمندی‌ها می‌تواند شامل مهارت‌های استراتژیک، تصمیم‌گیری، مدیریت منابع انسانی، و مدیریت تغییر باشد (Mintzberg, 1973). در این راستا، پژوهش‌هایی نظیر مطالعات انجام شده توسط Whetten و Cameron (۲۰۱۱) نشان می‌دهند که آموزش‌های مبتنی بر تفکر سیستمی می‌تواند به توسعه این

توانمندی‌ها کمک کند. به‌عنوان مثال، با استفاده از تفکر سیستمی، مدیران قادر به شناسایی و تحلیل روابط علی میان اجزای مختلف سازمان و محیط پیرامونی آن خواهند بود و این امر بهبود تصمیم‌گیری‌های استراتژیک را تسهیل می‌کند (Whetten & Cameron, 2011).

ارتباط بین آموزش‌های مبتنی بر تفکر سیستمی و توسعه توانمندی‌های مدیریتی به وضوح در ادبیات مدیریت مشاهده می‌شود. آموزش‌های مبتنی بر تفکر سیستمی، با ارائه دیدگاهی جامع و کل‌نگر، به مدیران کمک می‌کند تا به‌جای تمرکز بر مشکلات و چالش‌های فوری و جزئی، به تحلیل مسائل سازمانی به‌صورت یکپارچه و سیستمی بپردازند. این آموزش‌ها می‌تواند شامل تحلیل‌های سیستماتیک، مدل‌سازی روابط علی، و تمرین‌های شبیه‌سازی باشد که مدیران را در تصمیم‌گیری‌های پیچیده یاری می‌کند (Sterman, 2000).

همچنین، آموزش‌های مبتنی بر تفکر سیستمی می‌تواند به توسعه مهارت‌های ارتباطی و رهبری مدیران کمک کند. از طریق این آموزش‌ها، مدیران قادر خواهند بود تا با فهم بهتری از ارتباطات داخلی و خارجی سازمان، به بهبود فرآیندهای مدیریتی بپردازند و توانمندی‌های رهبری خود را تقویت کنند. به‌عنوان مثال، پژوهش‌های انجام شده توسط Kofman و Senge (۱۹۹۳) نشان می‌دهد که آموزش‌های مبتنی بر تفکر سیستمی می‌تواند به تقویت مهارت‌های همکاری و تعامل در میان اعضای تیم مدیریتی کمک کند و این امر موجب بهبود عملکرد کلی سازمان می‌شود (Kofman & Senge, 1993).

چارچوب نظری مورد استفاده در این مقاله بر اساس تلفیقی از نظریه‌ها و مدل‌های مرتبط با تفکر سیستمی و توسعه توانمندی‌های مدیریتی شکل گرفته است. این چارچوب به بررسی نقش و تأثیر آموزش‌های مبتنی بر تفکر سیستمی در توسعه توانمندی‌های مدیریتی پرداخته و به تحلیل چگونگی و میزان تأثیر این آموزش‌ها در بهبود عملکرد مدیریتی می‌پردازد. در این چارچوب، مفاهیمی مانند تحلیل سیستمی، یادگیری سازمانی، و مدیریت استراتژیک به‌عنوان اجزای کلیدی در نظر گرفته شده‌اند که هر یک به‌نوعی با توسعه توانمندی‌های مدیریتی در ارتباط هستند.

در این چارچوب نظری، تحلیل سیستمی به‌عنوان ابزاری برای شناسایی و درک روابط علی میان اجزای مختلف سازمان و محیط پیرامونی آن مورد استفاده قرار می‌گیرد. این تحلیل به مدیران کمک می‌کند تا با فهم بهتری از تعاملات پیچیده میان اجزاء تصمیم‌گیری‌های بهتری انجام دهند. همچنین، یادگیری سازمانی به‌عنوان فرآیندی که به‌وسیله آن سازمان‌ها می‌توانند از تجربیات گذشته درس بگیرند و به بهبود مستمر دست یابند، در این چارچوب مورد تأکید قرار گرفته است (Senge, 1990).

در نهایت، مدیریت استراتژیک به‌عنوان یکی از توانمندی‌های کلیدی مدیریتی، نقش مهمی در این چارچوب ایفا می‌کند. با استفاده از تفکر سیستمی، مدیران قادر خواهند بود تا استراتژی‌های سازمانی را بر اساس تحلیل جامع و کل‌نگرانه از محیط داخلی و خارجی سازمان طراحی و اجرا کنند. این امر به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با تغییرات محیطی بهتر تطبیق یابند و عملکرد خود را بهبود بخشند (Mintzberg, 1987).

در مجموع، چارچوب نظری ارائه شده در این مقاله با تلفیق نظریه‌ها و مدل‌های مختلف مرتبط با تفکر سیستمی و توسعه توانمندی‌های مدیریتی، به بررسی نقش آموزش‌های مبتنی بر تفکر سیستمی در بهبود عملکرد مدیریتی می‌پردازد. این چارچوب به‌عنوان مبنایی برای تحلیل و تفسیر داده‌های پژوهش مورد استفاده قرار گرفته و نتایج حاصله می‌تواند به توسعه برنامه‌های آموزشی مؤثرتر در حوزه مدیریت سازمانی منجر شود.

### یافته‌های تحقیق

در این بخش از مقاله، نتایج به‌دست‌آمده از مرور منابع و مطالعات انجام‌شده پیرامون تأثیر آموزش‌های مبتنی بر تفکر سیستمی در توسعه توانمندی‌های مدیریتی ارائه و تحلیل می‌گردد. نتایج حاصل از این مطالعات نشان می‌دهند که تفکر سیستمی می‌تواند به‌طور مستقیم و غیرمستقیم در بهبود عملکرد مدیریتی و تقویت توانمندی‌های لازم برای مدیران سازمان‌ها نقش مهمی ایفا کند.

مطالعات متعددی به بررسی تأثیر تفکر سیستمی بر مهارت‌های مدیریتی پرداخته‌اند. به‌عنوان مثال، پژوهش انجام شده توسط ساعی (۱۳۹۹) نشان داد که مدیرانی که آموزش‌های مبتنی بر تفکر سیستمی را گذرانده‌اند، توانسته‌اند روابط پیچیده و علی‌میان اجزای مختلف سازمان را بهتر درک کنند و به‌واسطه این درک، تصمیمات استراتژیک‌تری بگیرند. این امر نشان می‌دهد که تفکر سیستمی با تأکید بر نگرش کل‌نگرانه و جامع به مسائل، به مدیران کمک می‌کند تا به جای توجه به جزئیات پراکنده، مسائل سازمانی را در قالب یک سیستم یکپارچه و همبسته بررسی کنند.

تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از مطالعات نشان می‌دهد که آموزش‌های مبتنی بر تفکر سیستمی نه‌تنها توانمندی‌های مدیریتی مانند مهارت‌های استراتژیک و تصمیم‌گیری را تقویت می‌کند، بلکه موجب افزایش توانایی مدیران در مدیریت تغییر و نوآوری‌های سازمانی نیز می‌شود (Forrester, 1968). در این زمینه، پژوهش انجام شده توسط Jackson (۲۰۱۹) نشان داد که مدیرانی که از تفکر سیستمی در فرآیندهای تصمیم‌گیری خود استفاده می‌کنند، توانایی بیشتری در شناسایی فرصت‌ها و چالش‌های محیطی دارند و به‌صورت مؤثرتری می‌توانند با تغییرات و عدم قطعیت‌های محیطی مقابله کنند.

نتایج این مطالعات همچنین نشان می‌دهند که تفکر سیستمی می‌تواند به بهبود مهارت‌های ارتباطی و همکاری در میان اعضای تیم‌های مدیریتی کمک کند. در این راستا، پژوهش انجام شده توسط Kofman و Senge (۱۹۹۳) نشان داد که آموزش‌های مبتنی بر تفکر سیستمی باعث تقویت مهارت‌های تعامل و همکاری میان اعضای تیم مدیریتی می‌شود. این امر به مدیران کمک می‌کند تا به‌جای رقابت‌های درون‌سازمانی، بر همکاری و هم‌افزایی میان اعضای سازمان تمرکز کنند که این خود می‌تواند به بهبود عملکرد کلی سازمان منجر شود.

در مقایسه با یافته‌های دیگر، برخی مطالعات نشان داده‌اند که تأثیر آموزش‌های مبتنی بر تفکر سیستمی بر توانمندی‌های مدیریتی ممکن است در شرایط خاصی محدود باشد. برای مثال، پژوهش انجام شده توسط قاسمی و همکاران (۱۴۰۰) نشان داد که اثرات مثبت این آموزش‌ها در سازمان‌هایی که دارای ساختارهای بسیار سلسله‌مراتبی و بسته هستند، به اندازه سازمان‌های پویا و باز

نمی‌باشد. این مسئله نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی و ساختارهای داخلی می‌توانند به‌عنوان عواملی موثر در تأثیرگذاری تفکر سیستمی بر توانمندی‌های مدیریتی نقش داشته باشند.

به‌طور کلی، تحلیل داده‌ها با توجه به چارچوب نظری ارائه‌شده در این مقاله نشان می‌دهد که آموزش‌های مبتنی بر تفکر سیستمی می‌تواند به‌طور مؤثری به توسعه توانمندی‌های مدیریتی کمک کند. این آموزش‌ها نه تنها به بهبود مهارت‌های استراتژیک و تصمیم‌گیری کمک می‌کند، بلکه می‌تواند به تقویت توانایی مدیران در مدیریت تغییر، نوآوری، و ارتباطات درون‌سازمانی نیز منجر شود. این نتایج با یافته‌های پژوهش‌های پیشین نیز همخوانی دارد که تأکید می‌کنند تفکر سیستمی می‌تواند به‌عنوان یک رویکرد جامع و کل‌نگرانه، نقش مهمی در بهبود عملکرد مدیریتی ایفا کند (Meadows, 2008; Senge, 1990).

با این حال، یافته‌های مختلف نشان می‌دهد که تأثیر این آموزش‌ها ممکن است تحت تأثیر عوامل متعددی مانند فرهنگ سازمانی، ساختارهای داخلی، و میزان پذیرش تفکر سیستمی در میان مدیران قرار گیرد. این امر نشان می‌دهد که برای بهبود اثربخشی این آموزش‌ها، باید به شرایط خاص هر سازمان توجه کرد و راهکارهای مناسب را طراحی و اجرا نمود.

### بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این مقاله نشان می‌دهد که آموزش‌های مبتنی بر تفکر سیستمی می‌تواند نقش مهمی در توسعه توانمندی‌های مدیریتی ایفا کند. این آموزش‌ها با ارائه دیدگاهی جامع و کل‌نگر به مدیران، آنها را قادر می‌سازد تا به‌طور مؤثرتری با چالش‌ها و فرصت‌های محیطی مقابله کنند و تصمیمات استراتژیک‌تری بگیرند. همچنین، این آموزش‌ها به بهبود مهارت‌های ارتباطی و همکاری در میان اعضای تیم مدیریتی کمک کرده و باعث افزایش توانایی مدیران در مدیریت تغییر و نوآوری می‌شود.

با این حال، نتایج به‌دست‌آمده نشان می‌دهد که تأثیر این آموزش‌ها می‌تواند بسته به شرایط سازمانی و فرهنگی متفاوت باشد. در برخی موارد، سازمان‌هایی با ساختارهای بسته و سلسله‌مراتبی ممکن است از این آموزش‌ها به اندازه سازمان‌های پویا و باز بهره‌مند نشوند. این امر نشان‌دهنده اهمیت بررسی و تحلیل دقیق شرایط داخلی سازمان پیش از اجرای آموزش‌های مبتنی بر تفکر سیستمی است.

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌های آینده به بررسی تأثیرات بلندمدت این آموزش‌ها بپردازند و به‌طور ویژه به تحلیل تأثیر فرهنگ سازمانی و ساختارهای داخلی بر اثربخشی این آموزش‌ها توجه کنند. همچنین، مطالعات بیشتری در زمینه طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی مبتنی بر تفکر سیستمی در سازمان‌های مختلف انجام شود تا بتوان راهکارهای مناسب‌تری برای بهبود عملکرد مدیریتی ارائه داد.

از محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به محدودیت در دسترسی به تمامی منابع موجود و همچنین تحلیل اثرات بلندمدت آموزش‌های مبتنی بر تفکر سیستمی اشاره کرد. با این وجود، نتایج این پژوهش می‌تواند به‌عنوان مبنایی برای تحقیقات آینده و توسعه برنامه‌های آموزشی مدیریتی مورد استفاده قرار گیرد.

- ساعی، ع. (۱۳۹۹). بررسی تاثیر تفکر سیستمی بر توانمندی‌های مدیریتی در سازمان‌های دولتی ایران. مجله پژوهش‌های مدیریتی، ۱۷(۲)، ۸۹-۱۰۳.
- قاسمی، م.، و همکاران. (۱۴۰۰). تاثیر آموزش‌های مبتنی بر تفکر سیستمی بر بهبود تصمیم‌گیری‌های استراتژیک. فصلنامه مدیریت استراتژیک، ۸(۳)، ۵۴-۷۶.
- Arnold, R. D., & Wade, J. P. (2015). A definition of systems thinking: A systems approach. *Procedia Computer Science*, 44, 669-678.
- Forrester, J. W. (1968). *Principles of systems*. MIT Press.
- Gell-Mann, M. (1994). Complex adaptive systems. In G. Cowan, D. Pines, & D. Meltzer (Eds.), *Complexity: Metaphors, models, and reality* (pp. 17-45). Addison-Wesley.
- Holland, J. H. (1998). *Emergence: From chaos to order*. Oxford University Press.
- Jackson, M. C. (2019). *Critical systems thinking and the management of complexity*. Wiley.
- Kofman, F., & Senge, P. M. (1993). Communities of commitment: The heart of learning organizations. *Organizational Dynamics*, 22(2), 5-23.
- Meadows, D. H. (2008). *Thinking in systems: A primer*. Chelsea Green Publishing.
- Mintzberg, H. (1973). The nature of managerial work. Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. *Harvard Business Review*, 65(4), 66-75.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Revised ed.). Doubleday.
- Sterman, J. D. (2000). *Business dynamics: Systems thinking and modeling for a complex world*. Irwin/McGraw-Hill.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Developing management skills* (8th ed.). Prentice Hall.

## Evaluating the Role of System Thinking-Based Training in Developing Managerial Competencies

1. Mahsa Hasannizadeh: Department of Educational Management, University of Shiraz, Shiraz, Iran
2. Seyed Mohammad Ali Jafari\*: Department of Educational Management, University of Shiraz, Shiraz, Iran

### Abstract

This article evaluates the role of system thinking-based training in developing managerial competencies. System thinking, as a comprehensive and holistic approach, helps managers to understand organizations integrally and in interaction with their surrounding environment, enabling more strategic decision-making. Through a descriptive analysis method and a review of credible sources, this study demonstrates that system thinking-based training can significantly enhance managerial competencies, including strategic skills, decision-making, and change management. Additionally, these trainings improve communication and collaboration skills within management teams, leading to overall organizational performance improvement. The findings suggest that the effectiveness of such training is meaningfully influenced by factors such as organizational culture and internal structures. This paper aims to contribute to the enhancement of management training programs in organizations and provides suggestions for future research.

**Keywords:** System thinking, managerial competencies, management training, strategic decision-making, organizational learning

---