

## نقشه راه اجرای استراتژی در سازمان‌های عمومی با رویکرد سیستم مداخلات جامع

منصوره زاع زاده<sup>۱</sup>، عادل آذر<sup>۲\*</sup>، عباس مقبل باعرض<sup>۳</sup>، آمنه خدیور<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکترای مدیریت سیستم‌ها، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

۲. استاد گروه مدیریت دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

۳. دانشیار گروه مدیریت دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

۴. استادیار گروه مدیریت دانشکده مدیریت، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران

پذیرش: ۹۴/۰۴/۱۵

دریافت: ۹۳/۰۹/۱۰

### چکیده

باتوجه به افزایش پیچیدگی و تنوع مسائل استراتژیک در سازمان‌های امروزی، لاجرم مدل‌های تحلیل و تصمیم‌گیری نیز بایستی جهت مواجهه با این پیچیدگی توسعه پیدا کند. نظر به این مسئله، این مقاله در پی بهره‌گیری از روش‌های جامع‌نگر سیستمی که دارای قابلیت خوبی در حل مسائل پیچیده و پویا هستند، برای جاری‌سازی استراتژی‌های سازمانی و پاسخگویی به برخی از نارسایی‌های موجود در روش‌ها و مدل‌های اجرای استراتژی می‌باشد. باتوجه به اینکه هریک از متدولوژی‌های سیستمی دارای محدودیت‌هایی هستند، متامتدولوژی «سیستم مداخلات جامع» به دلیل تمامیت آن و قابلیت بهره‌گیری از ترکیب متدولوژی‌ها، برای تدوین نقشه‌راه اجرای استراتژی انتخاب شده است. نقشه‌راه پیشنهادی، با بکارگیری متدولوژی‌های سیستمی، ضمن بسترسازی فرهنگی و یادگیری استراتژی در سازمان، فرآیند اجرا و بخشی از تدوین و ارزیابی استراتژی‌ها را روش‌مند ساخته است. همچنین این نقشه‌راه از طریق برقراری اجماع میان ذی‌نفعان و مجریان استراتژی به آرامی توانسته فاصله میان لایه‌های استراتژیک و عملیاتی را در سازمان کاهش دهد. برطبق مراحل پیاده‌سازی متامتدولوژی، ابتدا موانع اجرای استراتژی در سازمان‌های عمومی بررسی شده، سپس دو متدولوژی پویایی‌های سیستم و متدولوژی سیستم‌های نرم به عنوان متدولوژی‌های غالب انتخاب شده، بدین صورت که با استفاده از متدولوژی سیستم‌های نرم، استراتژی‌های عملیاتی استخراج شده و با کمک متدولوژی پویایی‌های سیستم، اولویت‌بندی استراتژی‌ها و تخصیص منابع انجام شده، در مرحله آخر با پیاده‌سازی متدولوژی سیستم‌های نرم در یک سازمان عمومی، متامتدولوژی اجرا و گام‌های اولیه نقشه‌راه استخراج شده است. در پایان نقشه‌راه اجرای استراتژی در طی ده گام و دو



اقدام اصلی ارائه و به اعتبارسنجی آن پرداخته شده که بکارگیری این نقشه راه در سازمان‌های عمومی منجر به تدوین برنامه عملیاتی و دستیابی به سیستمی از شاخص‌های عملکردی خواهد شد.

**کلیدواژه‌ها:** نقشه راه اجرای استراتژی؛ سیستم مداخلات جامع؛ مدل‌های سیستم‌های نرم؛ پویایی‌های سیستم.

## ۱- مقدمه

همواره یکی از چالش‌های مهم پیش روی مدیران (بویژه در سازمان‌های عمومی)، اجرای استراتژی در سازمان‌هایشان می‌باشد. مینتزیبرگ بیان می‌کند که بیش از ۷۰٪ استراتژی‌ها در مرحله اجرا با شکست مواجه می‌شوند [۱]. مدیران در سازمان‌های عمومی همواره با استراتژی‌ها و اهداف متعالی مواجه هستند که در عمل دسترسی به آنها ناممکن و یا بسیار سخت است. برخی از محققین معتقدند که ۴۰٪ اجرایی نشدن استراتژی‌ها به دلیل وجود شکافی عمیق بین لایه‌های استراتژیک و عملیاتی در سازمان می‌باشد [۲]. از این رو همواره محققان بسیاری برای حل این مسئله دست بکار شده و برای رفع این شکاف و کم کردن فاصله بین لایه‌های استراتژیک و عملیاتی در سازمان خود از روش‌ها و مدل‌های مختلفی استفاده کرده‌اند [۳]. اما بیشترین روش‌ها برای حل بخشی از مسائل استراتژیک بکار گرفته شده و تعداد کمی از آنها بصورت جامع مدیریت بر اجرای استراتژی‌ها را برعهده دارد که از جمله پرکاربردترین آن‌ها، روش کارت امتیازی متوازن<sup>۱</sup> (BSC) است. کاپلان و نورتون این روش را به عنوان ابزاری برای اندازه‌گیری عملکرد، در ابتدای دهه ۱۹۹۰ معرفی کردند، که بعد از معرفی سازمان‌های بسیاری برای اندازه‌گیری عملکردشان از این روش استفاده کردند [۴]. چند سال بعد آنها از این روش برای تدوین نقشه استراتژی در سازمان استفاده کردند و آن را به عنوان ابزاری برای مدیریت بر اجرای استراتژی معرفی کردند [۵]. با وجود مزیت‌هایی که این روش نسبت به سایر روش‌ها در این حوزه کسب کرده، همچنان اجرای استراتژی‌ها در سازمان‌ها، بندرت طی زمان‌بندی ارائه شده اتفاق می‌افتد [۱]. در واقع می‌توان گفت داشتن نگاهی استاتیک، عدم توجه به بازخورد و تأخیر و همچنین نادیده گرفتن مدل‌های ذهنی افراد در تدوین و پیاده‌سازی استراتژی‌ها و عدم یادگیری در حین اجرا، باعث می‌شود که اغلب مدیران در رسیدن به اهداف استراتژیک به‌ویژه در محیط سازمانی پیچیده و پویای آینده، ناکام شوند. برای پاسخ به این

ناکامی‌ها در سال‌های اخیر برخی محققان این روش را با سایر روش‌ها همچون SD ترکیب کردند [۶]. استیسی بیان می‌کند که مدیران برای پیاده‌سازی استراتژی در سازمان با عدم اطمینان، ابهام و تعارض مواجه هستند که روش‌های مبتنی بر تفکر سیستمی تا حد خوبی می‌تواند، به این مسائل پاسخ دهد [۷]. از این رو برخی محققان به توسعه فرآیندهای استراتژیک در جهت اجرای بهتر آن پرداختند و برای این کار از روش‌های تحقیق در عملیات (به‌عنوان یکی از روش‌های سیستمی پرکاربرد)، بهره‌فراوانی بردند [۸]. در این مقاله نیز، به‌منظور پاسخ دادن به برخی از این ناکامی‌ها و پرکردن شکاف بین لایه استراتژیک و عملیاتی از روش‌های سیستمی به عنوان یک جایگزین مناسب برای روش‌های محدود موجود در حوزه استراتژی در سازمان‌های عمومی، استفاده شده‌است. برای اینکه تا حد ممکن بتوانیم ناکامی‌های موجود در سایر روش‌ها را پاسخ دهیم و از مزایای رویکردهای سخت و نرم سیستمی بطور همزمان بهره‌مند شویم، متامتدلوژی TSI از میان سایر متدلوژی‌های سیستمی انتخاب شده، که در ادامه توضیحات مختصری راجع به آن بیان شده‌است.

## ۲- مبانی نظری

در کشورهای پیشرفته جهان سال‌هاست که از مفاهیم تفکر سیستمی به عنوان یک جهان‌بینی پرکاربرد، در شیوه تفکر مدیران و حل مسائل آنان در سازمان‌هایشان کمک گرفته می‌شود. تفکر سیستمی تا به امروز توانسته روش‌های کاربردی توانمندی در تحلیل عملکرد سیستم‌هایی با تعاملات پیچیده همچون سیستم‌هایی اجتماعی ارائه کند. این متدلوژی‌ها در یک دسته‌بندی کلی به دو گروه سخت و نرم تقسیم شده‌اند [۹]. هم‌زمان با پیشرفت متدلوژی‌های تفکر سیستمی، محققین حوزه علوم مدیریت راغب شدند که از این متدلوژی‌های (در ادامه به‌کارگیری از روش‌های تحقیق در عملیات) بهره‌مند گردند. این بهره‌مندی به‌شکلی بود که طرفداران پارادایم‌های کلاسیک از متدلوژی‌های سخت و طرفداران پارادایم‌های پلوراریسم از متدلوژی‌های نرم در رویکرد سیستمی برای حل مسائل خود استفاده کردند [۱۰]. در سال‌های اخیر استفاده از متدلوژی‌های سیستمی به شکل ترکیبی و یا مجزا رواج چشم‌گیری پیدا کرده، به طوری که اوج بکارگیری این متدلوژی‌ها در سال ۱۹۹۱ توسط جکسون و فلاذ صورت گرفت. آن‌ها استفاده از "سیستم متدلوژی سیستم‌ها"<sup>۲</sup> (SOSM) را به عنوان روشی برای مواجهه با

انتقادهای وارده به متدولوژی‌های سیستمی پیشنهاد کردند و یک متامتدولوژی ارائه کردند به شکلی که در آن به ضرورت بتوان از تمامی رویکردهای سیستمی جهت حل مسائل استفاده کرد. آن‌ها این متامتدولوژی را "سیستم مداخلات جامع" (TSI) نام‌گذاری کردند و بعد از آن سال این متامتدولوژی برای حل مسائل حوزه‌های مختلف بکار گرفته شد و توانست جایگاه ویژه خود را در میان متفکران سیستمی پیدا کند. در این مقاله نیز محققین قصد دارند با بهره‌گیری از متدولوژی‌های سیستمی روشی جدید جهت جاری‌سازی استراتژی در سازمان‌های عمومی ارائه دهند. محققین برای نیل به این هدف از متامتدولوژی TSI کمک گرفته‌اند ایده اصلی TSI از جدول زیر که به SOSM معرف است، گرفته شده‌است. جکسون و کیز در سال ۱۹۸۴ این جدول را "سیستمی از متدولوژی‌های سیستمی" نامیدند و آن را به عنوان چارچوبی برای طبقه‌بندی متدولوژی‌های سیستمی معرفی کردند (جدول ۱).

جدول ۱ جدول SOSM

	اجباری	پلورالیست	وحدت‌گرا
ساده	تفکر سیستمی رهایی‌بخش	پلورالیست سیستمی	تفکر سیستمی سخت
پیچیده	تفکر سیستمی پست‌مدرن		پویایی‌های سیستم سایبرنتیک سازمانی تئوری پیچیدگی

در جدول ۱. دو بعد "سیستم‌ها" در طول و "شرکت‌کنندگان" در عرض از باور متفکران سیستمی نسبت به منشا پیچیدگی، تغییر و تکرر نشات می‌گیرد. با حرکت در طول جدول بر پیچیدگی سیستم‌هایی که مدیران با آن‌ها سروکار دارند، افزوده می‌شود. همچنین با حرکت در عرض جدول بر واگرایی ارزش‌ها، عقاید و منافع شرکت‌کنندگان (کسانی که علاقه، منفعت یا سهمی در وضعیت مسئله دارند) افزوده می‌شود. با توجه به این موضوع هر متدولوژی سیستمی برای حل یک سری از مسائل مفید می‌باشد که جایگاه برخی از پرکاربردترین آنها در جدول ۱. نشان داده شده‌است. جکسون و فلاد با کمک این جدول توانستند، پلورالیسم متدولوژیک را گسترش دهند. جدول SOSM نشان می‌دهد که رویکردها در تقابل با هم نیستند و هر یک برای

حل مسئله خاصی با توجه به نقاط قوت و ضعف خود، مناسب هستند. در واقع می‌توان گفت: این جدول مبنایی برای شکل‌گیری "تفکر سیستمی انتقادی" (CST) محسوب می‌شود، اساس این تفکر متعهد به پلورالیسم، رهایی و پیشرفت است. همواره CST متفکران سیستمی را به چگونگی بکارگیری رویکردها، مندها و مدل‌های سیستمی برای گسترش مداخلات سیستمی در مسائل اجتماعی و سازمانی تشویق کرده و این امکان را به تفکر سیستمی داد که به عنوان یک فرایند تکامل پیدا کند. پس از گسترش CST دستوالعملی برای به اجرا در آوردن آن لازم بود، که این کار توسط جکسون و فلاد با معرفی TSI صورت گرفت. بطور کلی مراحل متاملوژی TSI به طور خلاصه در سه فاز خلاقیت، انتخاب و اجرا قابل پیاده‌سازی است. در فاز اول با تحقیق و با کمک ابزارهای خلاقیت (همچون استعاره‌های سازمانی مورگان و پارادایم‌های علوم اجتماعی)، چالش‌ها و دغدغه‌های اصلی، مسئله مورد بررسی استخراج می‌شود. در فاز دوم متاملوژی غالب و یا ترکیبی از آن‌ها با توجه به نقاط ضعف و قوت هر یک و شرایط مسئله شناخته‌شده در فاز اول انتخاب‌شده و در نهایت در فاز سوم نوبت به اجرای تغییرات بهبوددهنده و یا ارائه الگوهای جدید می‌رسد [۱۱]. لازم به ذکر است که دو متاملوژی غالب انتخابی در این مقاله، متاملوژی سیستم‌های نرم (SSM) از رویکردهای نرم و پویایی‌های سیستم<sup>۱</sup> (SD) از رویکردهای سخت می‌باشند، که در ادامه به مرور ادبیات مختصری از بکارگیری آن‌ها نیز پرداخته شده است.

### ۳- پیشینه تحقیق

با مروری بر تحقیقات پیشین، می‌توان نتیجه گرفت در گذشته، روش‌های موجود در حوزه مدیریت استراتژیک، برای اجرای استراتژی‌ها در سازمان نگاهی سخت و از بالا به پایین داشتند. اما امروزه با پیچیده‌تر شدن سازمان‌ها و گسترش مفاهیم یادگیری سازمانی که نگاهی نرم و از پایین به بالا دارند، نفوذ تفکر سیستمی در تحقیقات مدیریتی از جمله در حوزه مدیریت استراتژیک کاملاً مشهود است [۱۲]. چنانچه برخی مقالات به طور تخصصی به تبیین هستی‌شناسی مکاتب استراتژیک پرداخته و جایگاه خاص مبانی تفکر سیستمی را در مکتب پست‌مدرن تشریح کرده‌اند [۱۳؛ ۱۴]. از جمله مهم‌ترین تحقیقات انجام شده در زمینه تفکر سیستمی و مدیریت استراتژیک در کتاب معروف استیسی تحت عنوان "مدیریت استراتژیک و



پویایی‌های سازمان" که به هستی‌شناسی تفکر استراتژیک و تاثیر تفکر سیستمی بر آن پرداخته، می‌باشد [۷]. صرف‌نظر از تحقیقات انجام‌شده در مباحث فلسفی و هستی‌شناسی مکاتب مدیریت استراتژیک که در برخی از آن‌ها به نوعی جایگاه رویکرد سیستمی تبیین شده- است [۱۵]، می‌توان گفت تحقیقات انجام‌شده در این حوزه به دو بخش کلی تقسیم می‌شود که در بخشی از آن‌ها از مبانی رویکرد سیستمی برای درک بهتر مسئله موردنظر و در بخش دیگر از متدلوژی‌های این رویکرد چه به‌صورت ترکیبی و چه به‌صورت مجزا جهت حل مسائل مدیریتی، استفاده شده‌است. به‌منظور نشان دادن جایگاه متدلوژی‌های رویکرد سیستمی در تحقیقات جهانی حوزه مدیریت، مینجرز و همکارش در مقاله خود پیشرفت‌های اخیر تفکر سیستمی و گسترش آن را در علوم مدیریت تبیین کردند. آن‌ها در ابتدا بر متدلوژی‌های مهم سیستمی از جمله متدلوژی مورد استفاده در این مقاله مروری داشته، سپس به تبیین دامنه کاربرد این متدلوژی در حوزه‌های مختلفی همچون استراتژی، سازمان، تولید و کیفیت پرداختند [۱۶]. آنها بیان می‌کنند که ورود تفکر سیستمی به مباحث حوزه استراتژی پیشینه- ای ۵۰ ساله دارد و معتقدند که اولین طرح‌ریزی‌های استراتژی توسط متفکران سیستمی انجام شده‌است. می‌توان گفت یکایف اولین شخصی است که مباحث سیستمی را به حوزه استراتژی وارد کرد [۱۷]. وی یکی از دلایل اصلی کار خود را پیچیدگی‌های موجود بین روابط متعامل و متعاقب متغیرها در تصمیم‌گیری استراتژیک می‌داند. برخی از محققین نیز به تبعیت از او از این رویکرد در جهت برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک استفاده کردند [۱۸]. همچنین هینز در کتابش از مفاهیم و ابزار تفکر سیستمی برای مدیریت برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده کرده‌است. وی تناظری یک به یک بین چهار مرحله سیستمی (ورودی- فرآیند- خروجی- بازخور) و برنامه‌ریزی استراتژیک (استراتژی فعلی- اجرا - چشم انداز- اندازه‌گیری) برقرار کرده‌است [۱۹]. بعد از اینکه مبانی رویکرد سیستمی در حوزه مدیریت استراتژیک جای خود را پیدا کرد، محققین به چگونگی بکارگیری متدلوژی‌های این رویکرد در حوزه مربوطه پرداختند که از جمله معروف‌ترین آن‌ها شخصی به نام کیم وارن است. وی در کتابش از متدلوژی پویایی‌های سیستم (به‌عنوان یکی از پرکاربردترین متدلوژی‌های رویکرد سیستمی که در این مقاله نیز از آن استفاده شده) برای توسعه تصمیم‌گیری‌های پویا در حوزه استراتژی استفاده کرده [۲۰]، او اظهار می‌دارد که ایده اولیه‌اش را از کتاب پنجمین فرمان سنگه گرفته است [۲۱].

همچنین دایسون تحقیقات گسترده‌ای در زمینه بکارگیری متدهای تحقیق در عملیات و رویکردهای سیستمی در برنامه‌ریزی و توسعه استراتژیک پرداخت [۲۲]، بعد از وی با توسعه متدولوژی‌های سیستمی محققین دیگری نیز در حوزه مدیریت استراتژیک، از این روش‌ها برای حل مسائل خود بهره فراوانی بردند [۸]. از جمله جدیدترین تحقیقاتی صورت گرفته در این رابطه، مقاله خانم گریگوری است که به چگونگی بکارگیری روش‌های سیستمی نرم در توسعه مدیریت استراتژیک پرداخته و همچنین به برخی از کمک‌هایی که متدولوژی‌های سیستمی در جهت رفع موانع اجرایی کردن استراتژی می‌کند، اشارات مختصری داشته‌است [۲۳].

بطور کلی در مرور ادبیات انجام شده مرتبط با موضوع، کارهای محدودی وجود دارد که با استفاده از متامتدولوژی TSI انجام شده باشد، که این امر به دلیل جدید بودن کار این مقاله در حوزه استراتژی امری بدیهی می‌باشد. در این زمینه به کار مهرگان و همکاران می‌توان اشاره کرد که آنها از TSI برای برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده کرده‌اند، البته به صورت اجمالی به این موضوع پرداخته‌اند [۲۴]. در برخی از مقالات نیز به صورت ترکیبی از روش‌های سیستمی استفاده شده البته نه با عنوان روش TSI که از جمله آنها کار بادل قابل ذکر است، وی از دو روش SODA و SWOT برای مدیریت استراتژیک در یک سازمان به عنوان مورد مطالعاتی استفاده کرده‌است [۲۵]. اما در رابطه با دو متدولوژی غالب بکاررفته، کارهای زیادی در حوزه استراتژی صورت گرفته که یکی از جدیدترین مقالات مرتبط در این حوزه، کاری است که یک شرکت بنام و پیشرو چینی به منظور توسعه سیستم مدیریت عملکرد خود انجام داده‌است. این شرکت در ابتدا برای برنامه‌های ارزیابی عملکرد خود از روش BSC استفاده می‌کرد اما با پیدایش چالش‌هایی از قبیل تنوع و تغییر سریع تقاضا و رکود اقتصادی در جهان، بکارگیری این روش را مناسب ندیده و تصمیم به طراحی یک سیستم جدید برای ارزیابی عملکرد بر اساس متدولوژی SSM می‌گیرد. برطبق گفته‌های مدیریت ارشد نتایج کسب‌شده از پیاده‌سازی آن حاکی از موفقیت این روش نسبت به سایر روش‌ها می‌باشد [۲۶]. همچنین یک مرکز مشاوره مدیریتی در ژاپن برای شبیه‌سازی ارتباطات استراتژیک، از یک روش ترکیبی ابداعی با عنوان "متدولوژی مدیریت پروژه" استفاده می‌کند. این متدولوژی، ترکیبی از روش‌های نقشه استراتژیک BSC و SSM می‌باشد. لازم به ذکر است که این روش در یک شرکت مشاوره نیز به صورت یک مورد مطالعاتی پیاده سازی شده‌است. در پایان محققان موفقیت‌های کسب‌شده از بکارگیری این



متدلوژی در مورد مطالعاتی را دلیلی بر کارایی و بکارگیری آن توسط سایر شرکتها در آینده به‌شمار می‌آورند [۲۷]. مقالات متعددی نیز با کمک SD به حل مسائل استراتژیک پرداخته که از جمله مرتبط ترین آنها مقاله‌ای است که این متدلوژی را با روش BSC ترکیب کرده و از این متدلوژی ترکیبی جهت بهبود در فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک استفاده کرده‌است [۲۸].

#### ۴- روش‌شناسی

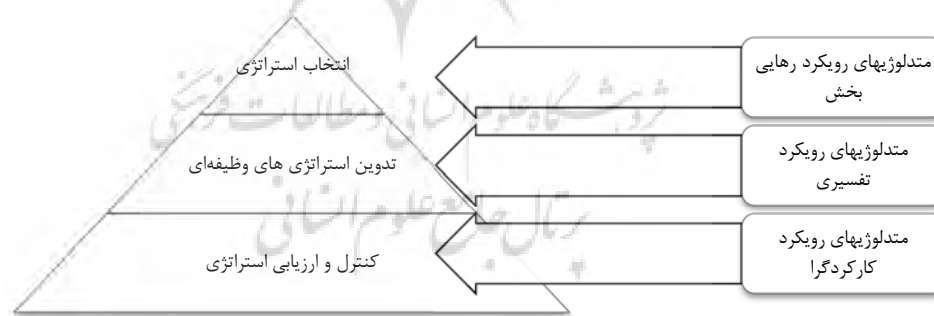
روشی که براساس آن محققین به امر تحقیق پرداخته‌اند، عبارتست از روش اقدام پژوهی که اولین بار توسط هالول و چکلند معرفی شد [۲۹]. در این روش، اقدام پژوهی در قالب یک چرخه چهار مرحله‌ای معرفی شده‌است. بدین ترتیب که در مرحله اول در این روش تحقیق، چارچوب‌ایده‌ها (یا همان فرضیه تحقیق) و متدلوژی مورد استفاده اعلان می‌شود. در مرحله دوم قلمرو و حوزه‌ای که تحقیق در آن انجام می‌شود و همچنین مسائل و نگرانی‌های موجود در آن شناسایی شود، در واقع این مرحله‌ای است که محقق از فضای مطالعاتی اولیه وارد فضای عملیاتی و اقدام در دنیای واقعی می‌شود. در مرحله سوم بر اساس بکارگیری‌ایده یا طرح اولیه و متدلوژی در عمل و همچنین مشاهدات و تجاربی که محقق از اقدام در دنیای واقعی کسب کرده، بازخورها یا اقدامات اصلاحی جهت بهبود و یا تکمیل‌ایده به تم‌های تحقیقاتی<sup>۷</sup> داده شده و با کاوش در این تم‌ها نتیجه نهایی و یافته‌های مورد نظر (بهبود در دنیای واقعی و یا حل مسئله در سازمان) حاصل خواهد شد [۳۰]. برطبق مراحل اقدام‌پژوهی بیان شده، محققین در ابتدای با یک چارچوبی ازایده‌ها که در ادامه تبیین شده و همچنین انتخاب متامتدلوژی TSI وارد یک سازمان عمومی شده و در طی مداخله و بازخوردهای گرفته شده از موقعیت به تکمیل چارچوب اولیه و تدوین نقشه‌راه در آن سازمان پرداخته‌اند.

#### ۴-۱- چارچوب ایده‌ها

باتوجه به مسئله تعریف‌شده در این مقاله در نگاه سیستمی جهت توسعه استراتژی در سازمان همواره با هر می‌برخورد می‌کنیم که در بالای آن مسائل مربوط به انتخاب استراتژی، در سطح میانی آن اجرای استراتژی که شامل تدوین برنامه عملیاتی بوده و در پایین‌ترین سطح آن ارزیابی و کنترل استراتژی‌ها قرار دارد. در حوزه متدلوژی‌های تفکر سیستمی نیز مبتنی بر پارادایم‌های



اجتماعی، متدلوژی‌ها به سه دسته رهایی‌بخش، تفسیری و کارکردگرا تقسیم می‌شوند.<sup>۱</sup> متدلوژی‌های رویکرد رهایی‌بخش بیشتر به دنبال تضمین عدالت و برقراری دموکراسی، رویکرد تفسیری به دنبال بهبود شرایط از طریق برقراری اجماع میان ذی‌نفعان و رویکرد کارکردگرا در پی دستیابی به اهداف تعریف شده می‌باشند. با توجه به ماهیت مسائل مطرح شده در سازمان‌های عمومی، در رابطه با انتخاب استراتژی و اهداف سازمانی و پیچیدگی موجود در آنها و همچنین بدلیل وجود ذی‌نفعانی با اهداف چندگانه و بعضاً مخالف یکدیگر، استفاده از متدلوژی‌های رویکرد رهایی بخش نظیر سینگریتی تیمی پیشنهاد می‌شود، وقتی نوبت به تدوین استراتژی‌های وظیفه‌ای و اجرای آنها در سازمان جهت دستیابی به استراتژی انتخابی می‌رسد، به دلیل اینکه در این مرحله استراتژی اصلی مشخص شده و تا حدودی توافقات اولیه بین ذی‌نفعان صورت گرفته، انتخاب متدلوژی‌هایی از رویکرد تفسیری نظیر برنامه‌ریزی تعاملی و متدلوژی سیستم‌های نرم مناسب‌تر است. همچنین برای مسائلی نظیر ارزیابی استراتژی‌ها و تخصیص منابع که مرتبط با مدیران در سطوح عملیاتی سازمان بوده و هدف مشخص شده، استفاده از متدلوژی‌های رویکرد کارکردگرا، همچون پویایی‌های سیستم و سایبرنتیک سازمانی توصیه می‌شود. در واقع محققین با توجه به هدف اصلی خود که بکارگیری متدلوژی‌های سیستمی به منظور بهره‌مندی از قابلیت‌های آنها در برنامه‌ریزی استراتژیک و بویژه اجرای استراتژی در سازمان‌های عمومی می‌باشند، تناظری یک به یک بین متدلوژی‌های سیستمی و مسائل مرتبط با توسعه استراتژی برقرار کرده‌اند به گونه‌ای در شکل ۱ نشان داده شده است.



چنانچه در شکل ۱ مشاهده می‌کنید، با حرکت از بالا به پایین در سازمان استفاده از متدلوژی‌های سخت‌تر و حرکت از پایین به بالا استفاده از متدلوژی‌های نرم‌تر، با توجه به



ماهیت مسائل در سطوح مختلف سازمان و مدیران شرکت کننده جهت حل آن مسائل و همچنین چگونگی توزیع قدرت، پیشنهاد شده است.

#### ۴-۲- بکارگیری TSI

بعد از ارائه چارچوب‌آیده‌ها در بالا و انتخاب سازمان عمومی مورد نظر توسط محققین، بر طبق مراحل روش اقدام‌پژوهی، نوبت به بکارگیری‌آیده و تمام‌تدلوژی در سازمان مورد نظر رسیده که در ادامه به چگونگی این بکارگیری پرداخته شده است. همانطور که در مقدمه بیان شد TSI دارای سه مرحله اصلی خلاقیت، انتخاب متدلوژی‌های غالب و اجرا می‌باشد که در این بخش چگونگی پرداختن به هر یک از مراحل آن شرح داده شده است.

#### ۴-۲-۱- مرحله اول: خلاقیت

بر اساس مراحل TSI در فاز اول، نیاز به خلاقیت برای شناخت مسائل و دغدغه‌های مرتبط با جاری‌سازی استراتژی، با کمک ابزارهای همچون پارادایم‌های اجتماعی و استعاره‌های سازمانی که توسط مورگان در سال ۱۹۸۶ ارائه شده [۳۱]، می‌باشد. در این مرحله در ابتدا، موانع اجرای استراتژی با کمک استعاره‌های سازمانی ماشین، مغز، ارگانیزم، فرهنگ و غیره، شناسایی شده و در ادامه با توجه به مرور ادبیات [۲۲] و بررسی‌های انجام شده توسط محققین در سازمان دولتی مورد نظر، برخی از موانع جاری‌سازی استراتژی که عبارتند از: عدم وجود فرهنگ‌سازی مناسب جهت اجرای استراتژی‌ها دستوری بودن استراتژی‌ها و نداشتن قابلیت اجرایی، موانع مرتبط با شکستن استراتژی به استراتژی‌های وظیفه‌ای مشخص، موانع ساختاری و فرهنگی جهت جاری‌سازی، عدم قطعیت محیطی و پویایی‌های سازمانی، سیاست‌های بیرونی، مشارکت کم رنگ مجریان در تدوین استراتژی‌ها، مرتبط نبودن استراتژی‌ها با منابع سازمانی، کمبود مهارت مدیران در استفاده از ابزارهای مدیریتی جهت تخصیص بهینه منابع و مسائل از این دست به عنوان دغدغه‌های مهم معرفی شدند. در پایان از میان آنها دو چالش اساسی "عدم وجود استراتژی‌های شفاف و عدم رضایت کارکنان و همکاری آنها جهت اجرای درست و به موقع آنها" و "عدم اعتماد مدیران اجرایی به نتایج کسب‌شده از اجرای استراتژی‌ها و نداشتن تبحر لازم در زمینه تخصیص منابع و نبود ارتباط مشخص بین منابع

سازمان با استراتژی‌ها" که به نوعی محیط بر سایر عوامل بوده و البته قابل حل توسط محققین، انتخاب شد. که با توجه به آنها مسائلی غالبی شناسایی شده به ترتیب عبارتست از:

۱) چگونگی شکستن استراتژی‌ها به استراتژی‌های وظیفه‌ای (مشخص) به گونه‌ای که از ضمانت اجرایی برخوردار باشد و مشارکت کارکنان سازمان را در پی داشته باشد.

۲) شبیه‌سازی نتایج حاصل از اجرای استراتژی‌ها و اولویت‌بندی آنها و همچنین چگونگی تخصیص بهینه منابع جهت اجرای استراتژی‌ها.

با توجه به مرور ادبیات [۳۳] و شرایط حاکم بر سازمان‌های عمومی از جمله در سازمان مورد نظر، در صورتیکه استراتژی‌ها برآمده از نظرات مجریان آنها در سازمان‌ها باشد و تدوین آنها از پایین به بالا انجام شود، می‌توان تا حد مطلوبی مشارکت این افراد را جهت اجرای استراتژی‌ها جلب کرده و از این طریق به مسئله اول پاسخ مناسبی داده شود. همچنین یکی از راه‌هایی که می‌توان اعتماد مدیران را جلب کرد بکارگیری روش‌هایی برای پیش‌بینی در آینده است. نتایج حاصل از پیش‌بینی باید منبعی برای تصمیم‌گیری مدیران باشد، از این رو روند آنها در نظر مدیران مربوطه باید کاملاً مشهود و منطقی باشد تا بتواند موجب جلب اطمینان آنان به اجرای استراتژی‌ها در آینده شود تا بدین طریق به مسئله دوم نیز پاسخ مناسبی داده شود.

#### ۲-۲-۴- مرحله دوم: انتخاب

بعد از شناسایی مسائل و موانع اجرای استراتژی در مرحله قبل، در فاز دوم بایستی متدلوژی‌های غالب برای حل آنها انتخاب شوند. در این مرحله، متدلوژی‌های مناسب برای حل مسائل مطرح شده، بر اساس چارچوب‌ایده‌ها، شناخت زمینه مسائل در جدول SOSM و همچنین با استفاده از پیشنهادات جکسون [۴] و تحقیقاتی که مینجرز انجام داده [۳۴]، انتخاب شده است. بدین صورت که جهت تعیین استراتژی‌های وظیفه‌ای با ضمانت اجرایی بالا، در ابتدا با مسئله‌ای در منطقه پیچیده و پلورالیسم مواجه هستیم، پیچیده از آن جهت که در فرآیند شکستن استراتژی‌های یک سازمان تا رسیدن به برنامه عملیاتی قابل اجرا عوامل متعددی (قابل کنترل و برخی غیرقابل کنترل) دخیل هستند که اثرات متقابلی برهم می‌گذارند و همچنین مسئله فرهنگ سازمانی که عامل مهمی در این فرآیند است، موجب پیچیدگی شرایط حاکم بر مسئله شده است.



تفکر غالب بر شرکت کنندگان نیز پلورالیسم تعریف شده به این دلیل که برای حل مسئله راه حل-های متعددی از جانب ذی‌نفعان مختلف قابل پیشنهاد است که هر یک از منظر خاصی به مسئله نگریسته و در نهایت به دنبال رسیدن به توافق در بین آنها می‌باشیم. از این رو با توجه به تحقیقات صورت گرفته در متدلوژی‌های مناسب با این شرایط و بر طبق جایگاه مسئله در جدول SOSM، متدلوژی SSM به عنوان متدلوژی غالب انتخاب شده است. این متدلوژی درست در نقطه مقابل روش‌های سخت قرار دارد و بیشتر تمرکز این روش بر شناخت موقعیت مسئله است. از نظر چکند مبدع این روش، لیست دستورالعمل‌ها برای بهبود بی‌ارزش است و تنها عمل یادگیری است که با ارزش و ماندگار است. در واقع می‌توان گفت این متدلوژی رویکردی اقدام پژوهانه برای حل مسائل خود دارد و اساس آن بر شناخت مسئله استوار است که در مراحل بعدی می‌تواند راهکارهایی برای بهبود شرایط ارائه دهد [۳۵]. بطور خلاصه چکند اجرای SSM را در هفت مرحله خلاصه کرده است. در مرحله (۱) وضعیت مسئله بی‌ساختار است که از طریق تحلیل‌های صورت گرفته و ترسیم تصویر غنی از آن به وضعیت ساختار یافته در مرحله (۲) می‌رسیم. در مرحله (۳) با کمک عناصر CATWOE که به ترتیب مخفف مشتری (Customer)، افراد انجام‌دهنده فعالیت (Actor)، فرآیند تبدیل (Transform)، جهان‌بینی (World view)، مالکان (Owner) و محدودیت‌های محیطی (Environment) هستند، تعاریف ریشه‌ای از سیستم ساخته شده، سپس بر اساس آن به مدل فعالیت‌های هدفمند یا مدل مفهومی در مرحله (۴) ساخته می‌شود. در مرحله (۵) مقایسه‌ای بین فعالیت‌های وضعیت موجود و مدل مفهومی انجام شده که حاصل این مقایسه ارائه اقدامات بهبوددهنده و تغییرات ممکن در مرحله (۶) می‌باشد [۳۶]. در ادامه فرآیند انتخاب متدلوژی غالب برای اینکه تا حدودی توافقات اولیه در انتخاب استراتژی‌ها صورت گرفته، برای اولویت‌بندی آنها و تخصیص منابع با مسئله‌ای وحدت‌گرا و همچنان پیچیده مواجه هستیم که بر طبق جایگاه این مسئله در جدول SOSM، از متدلوژی SD به عنوان یکی از روش‌های پرکاربرد در حوزه سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری کمک گرفته شده است. فارستر معتقد است که ساختار هر سیستمی شکل دهنده رفتار علی آن است و با شناخت ساختار هر سیستم می‌توان رفتار آن را پیش‌بینی کرد [۳۷]. همچنین اسنب [۳۸] ارتباطی دو طرفه بین لایه مدیریت و لایه علی در سازمان برقرار کرده است. از این رو متدلوژی SD برای پیدا کردن روابط علی بین استراتژی‌ها، اولویت‌بندی و زمان‌بندی

آنها و همچنین تخصیص منابع بکارگرفته شده است. در واقع به دلیل مزیت نرم‌افزاری این روش می‌توان رفتار سیستم را با اجرای استراتژی‌های متفاوت پیش‌بینی و از طریق اطلاعات کسب شده، تغییرات مطلوب را برای بهبود شرایط اتخاذ کرده و تخصیص منابع و زمانبندی بهینه را انجام داد. بطور خلاصه SD در پنج مرحله تعریف مسئله، ترسیم نمودار علی-معلولی یا ساخت فرضیه‌ها، فرموله کردن یا ترسیم نمودار جریان-حالت در محیط Vensim، شبیه‌سازی و تست مدل و همچنین تعریف سناریوها و ارزیابی آنها قابل انجام است [۳۹].

#### ۴-۲-۳- مرحله سوم: اجرای TSI

برای اجرای TSI از ورژن اصلاح شده آن استفاده شده، که مطابق آنچه فلاد می‌گوید سه مرحله خلاقیت، انتخاب و اجرا مجدداً در این فاز بایستی تکرار شود [۴۰]. از این‌رو برای مرحله خلاقیت در ابتدا جلساتی جهت جاری‌سازی استراتژی‌های با گروه برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان مربوطه تشکیل گردید. در طی این جلسات که به صورت طوفان مغزی شکل گرفت، مشکلات و چالش‌های پیش‌روی آن سازمان جهت جاری‌سازی به ثبت رسید، که مهم‌ترین مسائلی آنها به شناسایی مراحل لازم جهت اجرایی کردن استراتژی‌ها و تدوین برنامه عملیاتی به گونه‌ای که از ضمانت اجرایی در سازمان برخوردار باشد، مربوط می‌شد. در ادامه با تحلیل و بررسی بحث‌های شکل گرفته در گروه و پیشنهادهای که برای جاری‌سازی استراتژی توسط افراد مختلف ارائه شد، (که برخی متضاد یکدیگر بودند) چگونگی رسیدن به اتفاق نظر میان اعضای گروه به یک چالش مهم تبدیل شد. از این‌رو برای حل این مسئله، استفاده از روش‌های موجود در رویکرد پلورالیسم توسط محققین پیشنهاد شد که با توجه به آشنایی ایجاد شده در افراد گروه با متدولوژی SSM توسط محققین و کاربرد فراوان آن در ادبیات، این روش به عنوان متدولوژی غالب برای حل مسئله، انتخاب شد. در فاز اجرایی متدولوژی (با توجه به مراحل اجرای SSM که در بالا بیان شد) در سازمان مورد نظر بکارگرفته شد. بدین ترتیب که مراحل یک و دو روش SSM در حین تشکیل جلسات انجام شد، در مرحله سه نیز تعریف ریشه‌ای با کمک عناصر CATWOE در جدول ۲ و بر طبق اصول ارائه شده توسط مینجرز و روزنهد [۴۱]، صص ۱۳۹-۸۴، برای سیستم اجرایی کننده استراتژی‌ها در سازمان به صورتیکه در ذیل آمده، تبیین شد.

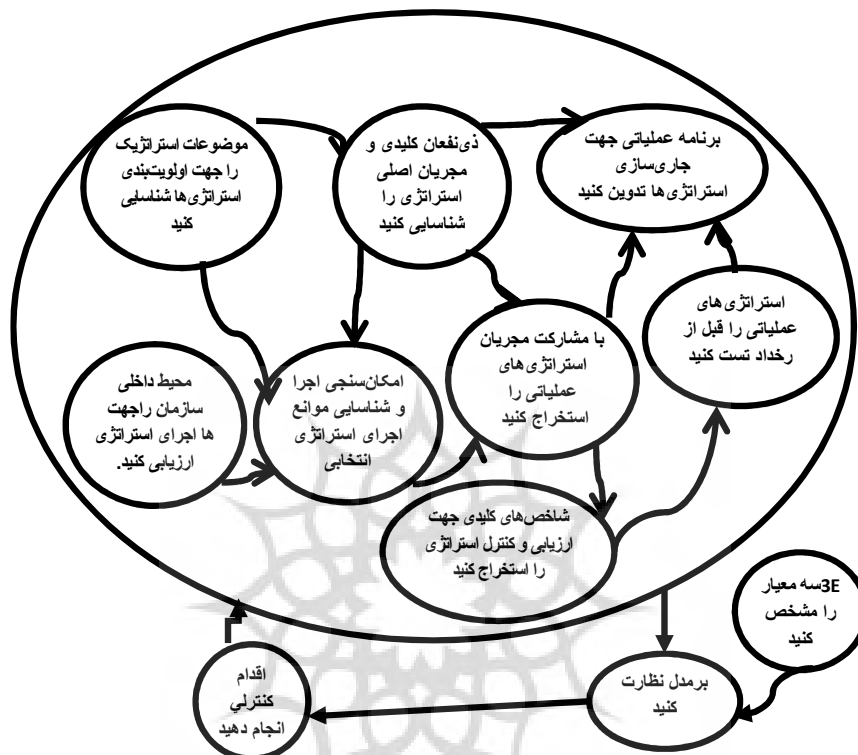
"سیستمی متعلق به رئیس سازمان که توسط دپارتمان برنامه‌ریزی و نمایندگان سایر دپارتمان‌ها، استراتژی‌ها را به اقدامات عملیاتی جهت دسترسی به اهداف برنامه‌ریزی استراتژیک تبدیل کرده که این سیستم با محدودیت‌های مالی، زمانی، فرهنگی و ساختاری مواجه است."

جدول ۲ عناصر CATWOE

C	مشتریان	رئیس سازمان / کارکنان دپارتمان‌های سازمان
A	بازیگران	دپارتمان برنامه‌ریزی استراتژیک / نمایندگان انتخابی از سایر دپارتمان‌ها
T	فرآیند تبدیل	تبدیل استراتژی‌ها به اقدامات عملیاتی با ضمانت اجرایی بالا
W	جهان بینی	سیستمی که منجر به دسترسی به اهداف استراتژیک در سازمان می‌گردد
O	مالک	رئیس سازمان
E	محدودیت‌ها	نبود فرهنگ و ساختار مناسب جهت جاری‌سازی، محدودیت زمانی و مالی

پس از تبیین تعریف ریشه‌ای، مدل مفهومی فعالیت براساس آن در مرحله ۴ استخراج شد. در این مرحله با توجه به بحث‌های گروهی در جلسات متعدد و تحقیقات انجام‌شده در سازمان های مشابه، نظیر مدل برنامه‌ریزی استراتژیک برایسون در سازمان‌های عمومی [۴۲] این مدل به صورتیکه در شکل ۲ مشاهده می‌شود، ترسیم شد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
 پرتال جامع علوم انسانی



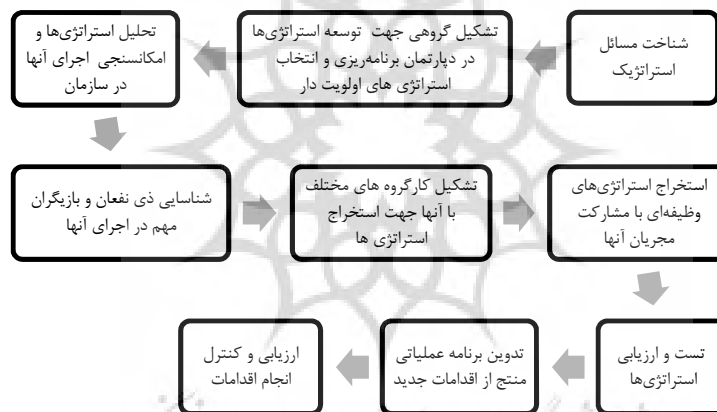
شکل ۲ مدل مفهومی سیستم جاری‌سازی استراتژی در یک سازمان عمومی

چنانچه در مدل مفهومی (در شکل ۲) مشاهده می‌کنید، به‌منظور سنجش اعتبار مدل بر طبق سه معیار (3E) کفایت، کارایی و اثربخشی<sup>۱</sup>، اقداماتی مقتضی تعریف شده است، که این سه معیار به ترتیب عبارتند از:

- A. کفایت: آیا فرآیند تبدیل درست کار می‌کند.
  - B. کارایی: آیا فرآیند تبدیل از طریق حداقل منابع انجام می‌شود.
  - C. اثربخشی: آیا فرآیند تبدیل ما را به اهداف اصلی می‌رساند.
- هر سه معیار تعریف‌شده، در طی جلسات تشکیل شده در گروه، مورد بررسی قرار گرفت. بدین ترتیب که کفایت مدل از طریق جلب‌نظر خبرگان حاصل گشته، به‌این‌صورت که تک تک

افراد اذعان داشتند که مدل و فعالیت‌های تعریف‌شده در آن کفایت لازم را جهت اجرایی کردن استراتژی‌ها دارد و در ادامه در رابطه با معیار کارایی نیز از طریق مقایسه‌ای که با فرآیند قبلی جهت اجرا در سازمان موردنظر صورت گرفت، کارایی آن مورد تایید قرار گرفت، در نهایت اثربخشی مدل نیز با توجه به اینکه فعالیت‌های استخراج شده، مبتنی بر هدف جاری‌سازی استراتژی بوده، توسط صاحبان موضوع تایید شد.

در مرحله پنجم، به مقایسه مدل مفهومی با آنچه که در عمل در سازمان موردنظر در حال وقوع می‌باشد، پرداخته شد و پیشنهادات بهبوددهنده در قالب گام‌های لازم جهت اجرایی کردن استراتژی‌ها در سازمان‌های مشابه با سازمان موردنظر، چنانچه در شکل ۳ مشاهده می‌کنید، ارائه شد و بدین ترتیب مرحله ششم نیز به اجرا درآمد.



شکل ۳ گام‌های اجرایی کردن استراتژی در یک سازمان عمومی

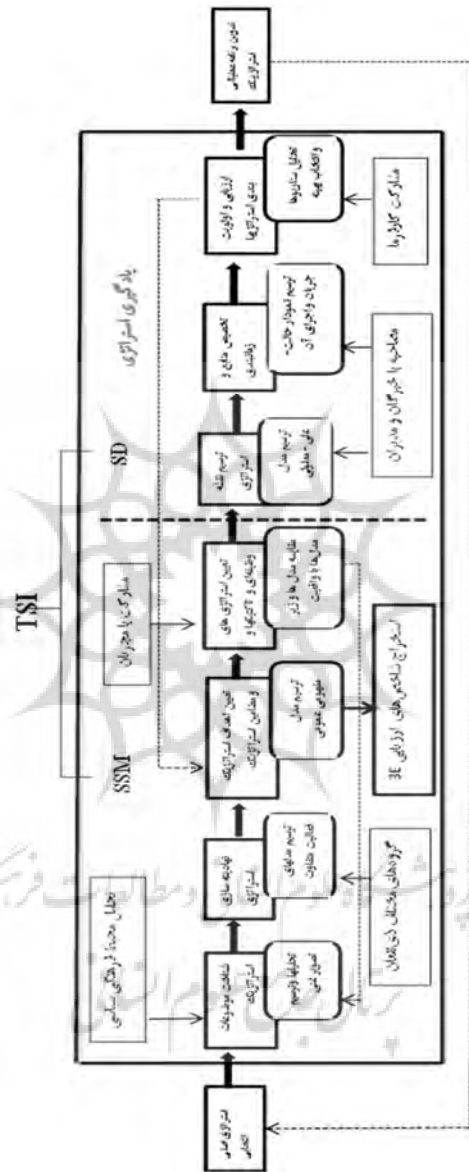
گام‌های موجود در شکل ۳ جهت اجرای استراتژی در یک سازمان دولتی به روشی اقدام پژوهانه استخراج شد و در عمل به اجرا درآمد و از این طریق مرحله هفتم SSM نیز به اتمام رسید و بدین ترتیب متامدلورژی TSI در سازمان موردنظر بکارگرفته شد و تم‌های تحقیقاتی بدست آمده از آن منجر به تدوین نقشه راه اجرای استراتژی در سازمان‌های مشابه شد که در بخش بعد به معرفی آن پرداخته شده‌است.



## ۵- نقشه راه اجرای استراتژی در سازمان‌های عمومی

گام‌های استخراج‌شده جهت اجرایی کردن استراتژی و ایده اولیه بیان‌شده در بالا، جهت تدوین نقشه‌راهی که قدم به قدم مدیران را در اجرای استراتژی‌ها راهنمایی کند، کمک فراوانی به محققین کرد و آنها توانستند در پایان چرخه اقدام پژوهی، نقشه‌راه اجرای استراتژی را در قالب مدلی که در شکل ۴ نشان داده‌شده جهت اجرایی کردن استراتژیها در سازمان‌های عمومی، معرفی کنند. این نقشه‌راه، استراتژی اصلی (انتخابی) را به عنوان ورودی دریافت کرده و پس از اجرای گام‌هایی که در ادامه توضیح داده شده، برنامه عملیاتی (یا قسمتی از آن تحت عنوان برنامه استراتژیک) و سیستمی از شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد را به عنوان خروجی به سازمان عرضه می‌کند. علاوه براین دو خروجی، دو دستاورد مهم دیگر یادگیری و فرهنگ-سازي استراتژیک که مستتر در مراحل آن است، را می‌توان از طریق پیاده‌سازی نقشه‌راه در سازمان کسب کرد. در واقع می‌توان گفت این نقشه راه جعبه سیاهی که در سازمان‌ها و در ذهن مدیران استراتژی جهت تدوین برنامه استراتژیک وجود داشته را تا حد قابل قبولی روشن کرده و بااین شفاف‌سازی می‌توان ادعا کرد که بسیاری از موانع موجود در اجرای استراتژی رفع شده‌است. قبل از تبیین این مراحل لازم به‌ذکر است که باتوجه به اینکه، مسئله اجرای استراتژی از دو زاویه مختلف سیستمی و استراتژیک بررسی شده جهت تدوین گام‌های آن نیز از عبارات رایج در دو حوزه استفاده شده‌است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۴ نقشه‌راه اجرای استراتژی در سازمان‌های عمومی

چنانچه در شکل ۴ مشاهده می‌کنید، بعد از ورود استراتژی در مرحله نخست، ابتدا شناسایی وضع موجود در رابطه با مسئله استراتژیک انتخاب‌شده و موانع رسیدن به آن در سازمان، با کمک تصویر غنی و تحلیل‌های محیطی، سیاسی و فرهنگی در SSM انجام می‌شود. سپس مدل‌های مفهومی متفاوت از طریق گروه‌های مختلف ذی‌نفعان با جهان بینی‌های متفاوت استخراج شده که با انجام این اقدامات به‌نوعی می‌توان گفت استراتژی در سازمان (یا حداقل افراد گروه‌ها از طریق مشارکت آنان) نهادینه می‌شود، در ادامه از طریق تلفیق مدل‌ها با هم به یک مدل عمومی (ایده آل) خواهیم رسید که فعالیت‌های موجود در آن معادل مضامین استراتژیک یا استراتژی‌های اصلی در سطح کسب و کار مرتبط با استراتژی انتخابی بوده و اهداف هر یک از آنها معادل اهداف استراتژیک می‌باشد. سپس از طریق مقایسه مدل مفهومی ایده‌آل با وضعیت موجود در سازمان (چنانچه در تصویر غنی قابل مشاهده است)، اقدامات بهبوددهنده که معادل استراتژی‌های وظیفه‌ای بوده استخراج شده و همچنین در صورت لزوم از طریق مقایسه زیرمدل‌ها با وضعیت موجود، زیراقدامات بهبوددهنده که معادل تاکتیک‌ها می‌باشد، بدست خواهد آمد. در نهایت برای فعالیت‌های کلیدی در مدل عمومی، شاخص‌های کفایت، کارایی و اثربخشی جهت تنظیم سیستم شاخص‌ها جهت ارزیابی عملکرد استخراج می‌شود. لازم به ذکر است که بکارگیری روش SSM علاوه بر استخراج استراتژی‌های وظیفه‌ای و تاکتیک‌ها دو دستاورد دیگر تهیه سیستم شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد که با کمک مفهوم 3E استخراج شده و تعیین واحدهای اجرایی یا پاسخگویان که معادل بازیگران در آن متدلوژی است را نیز به ارمغان آورده‌است. بدین ترتیب بکارگیری SSM به عنوان یک متدلوژی انتخابی در حوزه رویکردهای تفسیری پایان می‌یابد و وارد مراحل اجرای روش SD به عنوان یک روش انتخابی از رویکردهای کارکردگرا می‌شویم. در این قسمت با کمک مدل ایده‌آل در SSM و مشارکت مجریان و همچنین مطالعه در ادبیات مربوطه و مصاحبه با خبرگان، نقشه استراتژی که معادل مدل علی-معلولی در SD است ترسیم شده، سپس در گام بعدی مدل علی-معلولی جهت ورود به نرم افزار vensim به مدل حالت- جریان تبدیل شده و فرمول‌های آن محاسبه شده که بعد از شبیه‌سازی نتایج و تحلیل حساسیت آنها، منابع (هزینه‌ها) لازم برای اجرای استراتژی تخصیص داده می‌شود. با این کار مدلی از استراتژی‌ها در محیط مجازی ساخته شده که از طریق تحلیل سناریوهای مختلف قبل از اینکه استراتژی‌ها در سازمان جاری شوند، در محیط مجازی مورد ارزیابی قرار گرفته و



بازخوردهای مناسب جهت اولویت‌بندی و زمان‌بندی استراتژی‌ها به مدیران داده می‌شود. با اقدامات انجام شده یادگیری استراتژی نیز رخ می‌دهد که این دستاورد دیگر استفاده از روش SD می‌باشد. در پایان با طی کردن گام‌های بیان شده، استراتژی‌های وظیفه‌ای، اقدامات مورد نیاز برای اجرای آن استراتژی‌ها، متولیان اجرای آن اقدامات و هزینه‌های اختصاص یافته به هر یک، اهداف استراتژیک (سالانه) و شاخص‌های مربوط به آنها، حاصل شده که برطبق آنها برنامه عملیاتی (استراتژیک) سازمان تدوین خواهد شد.

در مجموع نقشه‌راه ارائه شده، مراحل که جهت اجرای استراتژی در سازمان‌ها وجود دارد را با کمک متدلوژی‌های سیستمی، عملیاتی و قابل اجرا کرده‌است. می‌توان گفت این مدل تناظری یک به یک بین مراحل مرتبط با اجرای استراتژی و متامتدلوژی TSI برقرار کرده که TSI دو متدلوژی SSM, SD را دربر گرفته‌است. بدین ترتیب با ارائه این نقشه‌راه در این بخش توانستیم فرآیند اجرای استراتژی را با کمک TSI و دو متدلوژی SSM, SD به‌عنوان متدلوژی‌های غالب در آن روش‌مند سازیم. این نقشه‌راه جهت اجرایی کردن استراتژی در سایر سازمان‌های عمومی پیشنهاد می‌شود، البته در انتخاب متدلوژی‌های غالب هر سازمانی با توجه به شرایط حاکم بر آن می‌تواند از جایگزین دیگری در همان طبقه پارادایمی استفاده کند. درانتها باید متذکر شد که ضمن مشاهده دستاوردهای این مدل (دستاوردی که محصول بکارگیری متدلوژی‌های سیستمی در حوزه مدیریت استراتژیک می‌باشد) برای یک سازمان عمومی درایران، اما خروجی‌های مدل از اعتبار صددرصدی برخوردار نبوده که این امر مقتضی ماهیت مدلسازی نرم و مسائل کیفی در حوزه استراتژی می‌باشد که در ادامه به آن پرداخته شده‌است.

#### ۵-۱- مراحل پیاده‌سازی نقشه راه پیشنهادی

بابتان مراحل پیاده‌سازی نقشه‌راه در این بخش سعی می‌شود، راهنمایی‌های لازم در قالب گام-های کاملاً عملیاتی به گروه برنامه‌ریزی استراتژیک جهت اجرایی کردن استراتژی‌های انتخابی (که در سازمان‌های عمومی معمولاً توسط صاحبان قدرت و یا دولت تعیین می‌شود)، ارائه شود. به‌طور خلاصه پیاده‌سازی نقشه راه پیشنهادی در ده گام عملیاتی زیر و دو اقدام اصلی، تشکیل گروه و هدایت آن توسط تسهیل‌گران و مدلسازی توسط فرد خبره در محیط مجازی،

قابل اجرا می‌باشد.

۱. شناخت مسائل استراتژیک مرتبط با استراتژی اصلی و موانع اجرای آن در سازمان از طریق ترسیم تصویر غنی و انجام تحلیل‌های سیاسی، اجتماعی و فرهنگی و شناخت منافع ذی‌نفعان (شناخت استراتژی و موضوعات استراتژیک)
  ۲. استخراج مدل‌های مفهومی متفاوت از سیستم استراتژی توسط گروه‌ها مختلف ذی‌نفعان با جهان بینی‌های متفاوت (فرهنگ سازی به عنوان قسمتی از نهادینه سازی استراتژی)
  ۳. استخراج مدل عمومی (ایده‌آل) و زیر مدل‌های آن، از طریق تلفیق مدل‌های مفهومی استخراج شده توسط گروه‌های مختلف (تعیین اهداف استراتژیک و استخراج مضامین استراتژیک)
  ۴. استخراج شاخص‌های کلیدی عملکرد، براساس سه معیار 3E (کفایت، کارایی و اثربخشی)
  ۵. مقایسه فعالیت‌های انجام شده در مدل مفهومی با آنچه عملاً در سازمان انجام می‌شود و تعیین دیپارتمان‌های وابسته برای اجرای آنها (استخراج استراتژی‌های وظیفه‌ای)
  ۶. مقایسه فعالیت‌های انجام شده در زیرمدل‌های فعالیت هدفمند با آنچه عملاً در سازمان رخ می‌دهد و همچنین تعیین افراد پاسخگو (تعیین تاکتیک‌ها و مجریان)
  ۷. تشخیص روابط علی بین استراتژی‌ها جهت رسم نمودار علی-معلولی (ترسیم نقشه استراتژی)
  ۸. ترسیم نمودار حالت-جریان و شبیه‌سازی مدل و محاسبه هزینه‌های لازم برای اجرای استراتژی‌ها از طریق تحلیل حساسیت‌های آنها (تخصیص منابع)
  ۹. شبیه‌سازی و تحلیل نتایج حاصل از اجرای سناریوهای مختلف در آینده (ارزیابی و اولویت‌بندی استراتژی‌ها)
  ۱۰. اضافه و کم کردن فعالیت‌ها جهت انجام استراتژی‌ها و دسته‌بندی نتایج شامل استراتژی‌های وظیفه‌ای، اقدامات، اهداف، شاخص‌ها، پاسخگویان، هزینه‌ها و... (تدوین برنامه عملیاتی (استراتژیک))
- لازم به‌ذکر است که گام‌های پنجم و ششم مرتبط با شکستن استراتژی‌ها در سازمان بوده که باتوجه به استراتژی‌ها ممکن است نیاز به ترسیم زیرمدل‌های فعالیت هدفمند و



تکرار این مراحل تا رسیدن به اقدامات استراتژیک باشد.

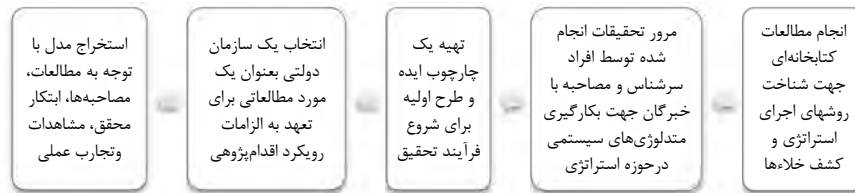
## ۵-۲- مزیت‌های نقشه راه

برای مدل پیشنهادی به دلیل بهره‌مندی از متدولوژی‌های سیستمی مزایای متعددی قابل ذکر است که از جمله مهم‌ترین آنها، متدولوژیک کردن شیوه استخراج و ارزیابی استراتژی‌ها و همچنین کم کردن فاصله بین لایه استراتژیک و عملیاتی از طریق جلب مشارکت ذی‌نفعان و مجریان استراتژی در تدوین برنامه عملیاتی سازمان می‌باشد. در ذیل مزایای دیگر نقشه راه پیشنهادی ذکر شده، که عبارتست از:

- سهل الوصول بودن اجرای گام‌های نقشه‌راه و قابلیت انطباق‌پذیری بالای آن با شرایط ویژه در هر سازمان.
- استخراج استراتژی‌های وظیفه‌ای و تاکتیک‌ها با مشارکت و هم‌فکری مجریان آنها در سازمان.
- جنبه عملگرایانه و اقدام محور بودن مدل که موجب جذابیت اجرایی آن می‌شود.
- یادگیری استراتژی و توجه به فرهنگ‌سازی به عنوان اصول زیربنایی جهت اجرای استراتژی‌ها.
- کاهش ریسک و هزینه‌های اجرای استراتژی از طریق شبیه‌سازی آنها در محیط مجازی.
- داشتن انعطاف لازم برای مواجهه با تغییرات محیطی و عدم اطمینان‌های موجود در سازمان.
- ممانعت از دخالت هیجانات فردی در تدوین استراتژی‌ها، بخاطر تعهد به نتایج کار گروهی.
- صرفه اقتصادی مدل جهت پیاده‌سازی به دلیل استفاده از توان افراد داخل سازمانی (البته در ابتدای امر ممکن است زمان زیادی صرف اجرا شود اما در ادامه با هر بار استفاده از نقشه‌راه، یادگیری حاصل شده منجر به کامل‌تر شدن آن و افزایش دانش استراتژیک افراد و کاهش هزینه‌ها می‌شود) و مواردی از این دست که همگی به‌نوعی حاصل بکارگیری متدولوژی‌های سیستمی در حوزه استراتژی می‌باشد که از جانب افرادی که در دپارتمان برنامه‌ریزی در سازمان موردنظر بودند، تایید شده‌است.

## ۶- اعتبارسنجی

همواره اعتبارسنجی در متدلوژی‌های سیستمی امری چالش برانگیز محسوب می‌شود. ماهیت اعتبار و نوع آزمون‌هایی که برای اعتبارسنجی این متدلوژی‌ها بکارگرفته می‌شود، با سایر روش‌ها، تفاوت زیادی دارد. اعتبار مدل‌های ارائه شده با این روش‌ها بیشتر در توانایی آنها در برقراری ارتباط با ذی‌نفعان و پذیرش کارفرمایان، کمک به ایجاد بینش و نگرش جدید، سازگاری با سیستم واقعی، ارتقاء درک و به‌طورکلی تاثیرگذاری بر مخاطب خود بستگی دارد. به‌عبارت دیگر هرچه به سمت متدلوژی‌های نرم سیستمی حرکت می‌کنیم، اعتبارسنجی این مدل‌ها وابستگی بیشتری به نظر ذی‌نفعان و کارفرمای مربوطه خواهد داشت [۴۳]. چکند معتقد است که در روش‌های نرم، معیار "بازیابی پذیری"<sup>۱۱</sup> برای موقعیت‌های پیچیده انسانی از معیار "تکرارپذیری"<sup>۱۲</sup> که بیشتر در آزمایشگاه‌ها قابل حصول است، مناسب‌تر است. بازیابی پذیری به این مفهوم که سایرین هم بتوانند تحقیق را درک و بازیابی کنند و از کار انجام شده و نحوه-ی حصول نتایج دقیقاً آگاه شوند. معیار بازیابی پذیری به اندازه معیار تکرارپذیری قوی نیست، در عوض در موقعیت‌های پیچیده انسانی از جمله سازمان‌ها، معیار بازیابی‌پذیری است که یک اقدام پژوهی خوش‌ساختار<sup>۱۳</sup> را از داستان نویسی (که در بسیاری از تحقیقات علوم اجتماعی بکارگرفته شده) متمایز می‌کند [۴۴]. همچنین بدلیل اینکه شرایط حاکم بر مسائل سازمانی دائماً در حال تغییر و دگرگونی است، اثبات یک تئوری برای آنها هرگز مانند اثبات نظریه‌های علوم طبیعی نبوده و رد یا قبول آنها نیز به‌صورت احتمالی امکانپذیر بوده که این احتمال با داشتن ساختار مناسب در تحقیق افزایش خواهد یافت [۴۵]. از این رو برای نشان دادن اعتبار نقشه‌راه پیشنهادی، به‌دلیل اینکه مدل از طریق اقدام‌پژوهی استخراج شده، باید ملزومات این رویکرد را بررسی کرد [۴۶]. که در این تحقیق، برای تدوین نقشه‌راه در ابتدا پژوهشگر با توجه به مطالعات خود به یک طرح یا چارچوبی از ایده‌ها دست‌یافته سپس وارد یک سازمان دولتی به‌عنوان یک نمونه از سازمان‌های عمومی شده و در آن سازمان نقش مشاور برنامه‌ریزی استراتژیک را برعهده گرفته و از تجربه حاصل شده و بازخورهای گرفته شده، طرح اولیه تحقیق خود را در قالب یک نقشه‌راه، کامل کرده‌است. برای اینکه این تحقیق چیزی بیش از بازگویی یک تجربه منحصر‌بفرد باشد، محقق از قبل چارچوب ذهنی به‌شکل ۵ را برای پژوهش در نظر گرفته‌است.



شکل ۵ فرآیند تحقیق

همچنین می‌توان گفت به دلیل اثبات دستاوردهای روش‌های سیستمی در حوزه مدیریت، استفاده از آنها در حوزه استراتژی نیز مفید واقع خواهد شد اما در در مجموع مدل سیستمی ارائه شده ممکن است مخالفان و موافقانی داشته باشد که تا در عرصه عمل آزموده نشود و در طی زمان تست نشود، بر اعتبار آن افزوده نخواهد شد. همانطور که بیان شد، نقشه-راه پیشنهادی بطور آزمایشی در یک سازمان دولتی اجرا شده و توانسته تا حد بالایی نظر کارفرما و مدیران آن سازمان را به خود جلب کند که این امر دلیل دیگری بر اعتبار عملی مدل می‌باشد.

## ۷- نتیجه‌گیری

در این مقاله سعی ما بر این بود که از متدلوژی‌های پرکاربرد سیستمی جهت اجرایی کردن استراتژی‌ها کمک گرفته شود، تا از این طریق ضمن کم کردن فاصله میان لایه‌های استراتژیک و عملیاتی در سازمان، فرآیند اجرای استراتژی و بخشی از تدوین و ارزیابی آنها را روش‌مند ساخته و بتوان برخی از کاستی‌های روش‌های موجود در این حوزه را جبران کرد. در نقشه‌راه پیشنهادی ارتباط منطقی و دوطرفه بین مراحل لازم جهت اجرایی کردن استراتژی‌ها در سازمان و متمتدلوژی سیستم مداخلات جامع (و دو متدلوژی غالب در آن)، برقرار شده‌است. این نقشه‌راه از طریق دو اقدام اصلی و در ده گام عملیاتی، در سازمان‌های عمومی مشابه قابل اجرا می‌باشد که برای تدوین آن محققین از منابع متعددی استفاده کرده و به دلیل بدیع بودن موضوع تحقیق، جهت پیاده‌سازی آن در یک سازمان دولتی زمان زیادی صرف استخراج گام-های آن شده‌است. برای این نقشه‌راه مزیت‌های زیادی برشمرده شد که از جمله مهم‌ترین آنها،



جلب مشارکت افراد در استخراج استراتژی‌های وظیفه‌ای و ارزیابی استراتژی‌ها در محیط مجازی قبل از اجرا می‌باشد. از دیگر مزایای نقشه‌راه سهولت در پیاده‌سازی آن است که مدیران با دانش اولیه در حوزه استراتژی و با کمک توان نیروهای داخل سازمانی به آسانی می‌توانند استراتژی‌های سازمانی خود را عملیاتی ساخته و تا حد مطلوبی از وجهه خشک و بی‌روح مباحث استراتژیک به ویژه در سازمان‌های عمومی بکاهند. کلام آخر اینکه به‌منظور به‌رمندی از مزایای نقشه‌راه ارائه شده و تثبیت جایگاه آن در این گوناگونی مدل‌ها و روش‌ها در حوزه استراتژی، نیاز به حمایت مدیران (بویژه مدیران طرفدار تحقیق در عملیات نرم) و بکارگیری آن در سازمان‌های بیشتری می‌باشد تا از این طریق بر اعتبار آن بیش از پیش، افزوده گردد.

#### ۸- پی‌نوشت‌ها

1. Balanced Scorecard (BSC)
2. System of Systems Methodology (SOSM)
3. Total Systems Intervention (TSI)
4. Critical System Thinking (CST)
5. Soft Systems Methodology (SSM)
6. System Dynamics (SD)
۷. تم‌ها در واقع شامل سوال‌ها، معماها یا فرضیه‌هایی و موضوعاتی است که در حین تحقیق بدست آمده و موجب پی‌گیری‌های بعدی و حرکت رو به جلو در تحقیق خواهد شد.
۸. رویکرد پست مدرن به دلیل اینکه فاقد متدلوژی مشخص است جزاین دسته‌بندی قرارنگرفته است
9. Efficacy-Efficiency-Effectiveness
10. Recoverability
11. Repeatability
12. Well-organized

#### ۹- منابع

- [1] Mintzberg H.; "The Rise and Fall of Strategic Planning", Prentice Hall: New York, 1994, pp. 51-227.
- [2] Al-Ghamdi, Salem, M. "Obstacles to successful implementation of strategic decisions: the British experience" *European Business Review*, 98. 6, 1998, pp. 322-

327, pp. 27-31.

- [3] Kaplan, R. S., Norton, D. P.; “ The balanced scorecard: translating strategy into action”, Harvard Business Press, 1996.
- [4] Kaplan, R. S., Norton, D. P.; “The Balanced Scorecard: measures that drive performance”, Harvard Business Review, Vol. 70, No. 1, 1992, pp. 135-149.
- [5] Alsyouf, I.; “Measuring maintenance performance using a balanced scorecard approach”, *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, Vol. 12, No. 2, 2006, pp. 133-149.
- [6] Lee, Lin -T., Yang, Shu-C “ Using Balanced Scorecard and System Dynamics in Exploring the Performance of Taiwan’s Pharmaceutical Industry”, IEEE, 2011.
- [7] Stacey, R. D.; “strategic management and organizational dynamics: The challenge of complexity to way of thinking about organizations”, Ashford Colour Press Ltd. ,6th Ed, 2011.
- [8] Frances A., Dyson, R. G., “ Supporting strategy: frameworks, methods and models”, Chichester: John Wiley & Sons, 2007.
- [9] Pidd, M.; Tools for Thinking: Modeling in Management Science; John Wiley & Sons, Chichester, 2003.
- [10] Caceres, P., A., Pagano, R.; “Management Sciences/Operational Research Units in Business and Management Courses in the UK”, *Syst Pract Action Res*, Vol. 24, 2011, pp. 379-396.
- [11] Jackson M., C.; Creative Holism for Managers, Kluwer/Plenum: London, 2003, pp. 277-300.
- [12] Prewitt, J. E., Weil, R. and McClur, A. Q.; “A Complex Adaptive Systems Approach to Strategic Planning”, *Asian Journal of Business and Management Sciences*, Vol. 1 No. 11, 2002, pp. 94-99.
- [13] French, S.; “Cogito ergo sum: exploring epistemological options for strategic management”, *Journal of Management Developmen*, Vol. 28 No. 1, 2009, pp. 18-23.

- [14] French, S.; “Re-thinking the foundations of the strategic business process”, *Journal of Management Development*, Vol. 28, No. 1, 2009, pp. 51-76.
- [15] Whittington, R.; “What is Strategy - and Does it Matter?”, 2nd Ed. Thomson, 2001.
- [16] Mingers, J., White, L.; “A review of the recent contribution of systems thinking to operational research and management science”, *European Journal of Operational Research*, 2010, pp. 147-161.
- [17] Ackoff, R.; “The future of operational research is past”; *Journal of the Operational Research Society*, Vol. 30, 1979, pp. 93-164.
- [18] Ma, L., Liu, P., Fu, F., Li, Z., Ni, W.; “Integrated energy strategy for the sustainable development of China”, *Energy*, Vol. 36, 2011, pp. 1143-1154.
- [19] Haines, S. G.; “The Manager's Pocket Guide to Systems Thinking and Learning”, *Human Resource Development*, 1998.
- [20] Warren, K.; “Competitive Strategy Dynamics”, John Wiley & Sons Ltd, London Business School, 2002.
- [21] Senge P.; “The Fifth Discipline”, Doubleday: New York, 1990.
- [22] Dyson, R. G., Bryant, J. Morecroft, J. and O'Brien, F.; “The strategic development process”, *Supporting Strategy*, Wiley, Chichester, 2007.
- [23] Gregory, A. J.; “Strategic Development in Higher Education: A Critical Systems Perspective”, *Systems Research and Behavioral Science*, Syst. Res. Vol. 25, 2008, pp. 605-614.
- [24] Mehregan, M. R., Safari Kahreh, M. and Yousefi, H.; “Strategic Planning by use of Total Systems Intervention Towards the Strategic Alignment”; *International Journal of Trade, Economics & Finance* 2, 2, pp. 166-170, 2011, pp. 166-170.
- [25] Liu, W. B., Meng, W., Mingers, J., Tang, N., Wang, W.; “Developing a performance management system using soft system methodology: A Chinese case study”, *European Journal of Operation Research*, Vol. 223, 2012.
- [26] Ishino, Y., Kijima, K.; “Project Management Methodology for Stimulating Strategic Communication in Japa”, *Systems Research and Behavioral Science*, Vol. 22, 2005,



pp. 529-540.

- [27] Barnabe, F., "A "system dynamics-based Balanced Scorecard to support strategic decision making", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 60 No. 5, 2011, pp. 209-221.
- [28] Badal, M. A.; "Strategic management-Problem structuring methods. " PhD diss., Technical University of Denmark, DTU, DK-2800 Kgs. Lyngby, Denmark, 2006, pp. 446-473.
- [29] Ison, R. L.; "Systems thinking and practice for action research", 2008, pp. 1-189.
- [30] Holwell, Sue. "Themes, iteration, and recoverability in action research. " *Information Systems Research. Springer US*, 2004, pp. 1-189.
- [31] Morgan G.; "Images of Organisation", Thoation, Thousand Oaks, California: Sage, 1986, pp. 1-189.
- [32] Rodman P. W.; "Development administration:obstacles, theories, and implications for planning", *International Institute for Educational Planning*, France, 1968, pp. 9-16.
- [33] Recklies, O.; "Problems and barriers to strategic planning Institute of Organization and Managment in Industry", Vol. 1, 2008, pp. 3-11.
- [34] Mingers, J. C., Brocklesby, J.; "Multimethodology: towards a framework for mixing methodologies", *Omega*, 25: 489, 1996, pp. 333-375.
- [35] Checkland, P., Scholes, J.; "Soft Systems Methodology in Action", Chichester UK: Wiley, 1990.
- [36] Checkland, P., "Systems Thinking, Systems Practice", John Wiley, 1981.
- [37] Forrester, W.; "Industrial Dynamics", vol. Inc, no. MIT. press& John Willey & son, 1961.
- [38] Snabe, B., "The Usage of System Dynamics in Organizational", *Interventions Deutscher Universitäts-Verlag GWV Fachverlage GmbH*, Wiesbaden, 2007, pp. 1-32.
- [39] Sterman, J. D.; "Business dynamics: systems thinking and modeling for a complex

- world”); Vol. 19. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 2000.
- [40] Flood, R. L., Romm, N. R.; “Critical system thinking current research and practice”, Plenum Press, New York, 1996.
- [41] Rosenhead, J., Mingers, J.; “Rational analysis for a problematic world revisited”, John Wiley and Sons, 2001, pp. 84-139.
- [42] Bryson, John M. “Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement”. Vol. 1. John Wiley & Sons, 2011.
- [43] Pala, o., Vennix, A. M., Kleijnen, J. P. C.; “Validation in soft OR, hard OR and system dynamics: a critical comparison and contribution to the debate”, *System Dynamics conference*, 1999.
- [44] Checkland, P., Poulter, J. “Learning for action: a short definitive account of soft systems methodology and its use for practitioner, teachers, and students”; Vol. 26. Chichester: Wiley, 2006, pp. 206-208.
- [45] Checkland, P., Holwell, S.; “Action research: its nature and validity”, *Systemic Practice and Action Research* 11. 1, 1998, pp. 9-21.
- [46] Coughlan, P., Coughlan, D.; “Action research for operations management”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 22, 2002, pp. 220 – 240.