



### بکارگیری متدلوژی سیستم‌های نرم جهت اجرایی‌شدن استراتژی‌ها در سازمان: مورد مطالعاتی بهبود نظام انگیزشی کارکنان مرکز آمار

عادل آذر<sup>۱</sup>

منصوره زارع زاده<sup>۲\*</sup>

#### چکیده

با توجه به افزایش پیچیدگی سازمان‌های امروز، لاجرم مدل‌های تحلیل و تصمیم‌گیری به‌عنوان ابزارهای تفکر و تحلیل نیز بایستی جهت مواجهه با این پیچیدگی تغییری در جهت بهبود پیدا کنند. با ظهور تفکر سیستمی و متدلوژی‌های آن تا حد مطلوبی می‌توان بر این پیچیدگی‌ها چیره گشت. استراتژی‌ها هنگامی در سازمان اجرایی می‌شوند که عملیاتی شوند از آنجایی که راه رسیدن به اهداف استراتژیک سازمانی در عمل به دلیل دیدگاه‌های چندگانه ذی‌نفعان آن معمولاً دور از دسترس می‌باشد، از این رو محقق متدلوژی سیستم‌های نرم (SSM) را بعنوان یکی از متدلوژی‌های پرکاربرد تفکر سیستمی برای حل این چالش انتخاب کرده تا بتوان اجماعی نسبی میان منافع ذی‌نفعان حاصل کرد. نظر به اینکه مداخله در سازمان الزام اولیه جهت حل مسائل سازمانی با این متدلوژی می‌باشد، مرکز آمار ایران، به عنوان مورد مطالعاتی انتخاب گردید. در ابتدای مداخله جهت بهبود فرآیندهای اجرای استراتژی‌ها، با کمک SSM در دپارتمان برنامه‌ریزی آن مرکز گام‌های اصلی چگونگی اجرایی شدن استراتژی‌های سازمان استخراج شد و در ادامه از گام‌های آن برای تدوین برنامه عملیاتی استراتژی تقویت نظام انگیزش کارکنان کمک گرفته شد. برنامه عملیاتی تدوین شده بدلیل مشارکت ذی‌نفعان، و در نظر گرفتن دیدگاه‌های افراد مختلف منجر به تدوین استراتژی‌های وظیفه‌ای با قابلیت اجرایی بالا شد و توانستیم تا حد مطلوبی شکاف بین لایه استراتژیک و عملیاتی را کم کنیم و با تدوین شاخص‌های ارزیابی بر اجرای استراتژی در سازمان مربوطه، نظارت کنیم. انجام این پژوهش در مرکز آمار علاوه بر تدوین برنامه استراتژیک عملیاتی دستاوردهای دیگری نیز داشت که مهم‌ترین آن یادگیری سازمانی است که در حین بکارگیری SSM از طریق آموزش‌ها و تسهیلگری‌های محقق حاصل شد و کارکنان دپارتمان برای تدوین برنامه عملیاتی برای سایر استراتژی‌های مرکز در آینده، توانمند شدند.

#### واژگان کلیدی:

متدلوژی سیستم‌های نرم، اجرای استراتژی، برنامه عملیاتی، مرکز آمار ایران.

<sup>۱</sup>Aazar@modares.ac.ir

<sup>۲</sup>M.zarezade@gmail.com



### ۱- مقدمه

در بسیاری از سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های دولتی در ایران معمولاً اهداف استراتژیک توسط مدیران بالادستی تدوین می‌شود که فارغ از درست یا غلط بودن آنها مدیران میانی باید در مدت تعیین شده به آنها دست یابند. از این رو همواره یکی از چالش‌های مهم پیش روی مدیران، چگونگی اجرای بهتر استراتژی‌ها در سازمان‌هایشان می‌باشد. برخی از محققین معتقدند که علل اجرا نشدن استراتژی‌ها بیشتر ریشه در اجرایی نشدن استراتژی‌ها دارد و همواره بین لایه‌های استراتژیک در سازمان و لایه‌های عملیاتی شکاف عمیقی وجود دارد (جفری، ۲۰۰۶). این گروه برای حل مسئله و رفع شکاف بین لایه‌های استراتژیک و عملیاتی در سازمان خود از روش‌ها و مدل‌های مختلفی استفاده می‌کنند (دیوید، ۲۰۱۱). می‌توان گفت بیشتر آن روش‌ها برای حل بخشی از مسائل استراتژیک بکار گرفته می‌شوند (گرل، ۱۹۱۷) و تعداد کمی از آنها بصورت جامع مدیریت برای اجرای استراتژی‌ها در سازمان مدل ارائه می‌دهند (استینر، ۲۰۱۰). یکی از پرکاربردترین روش‌ها در حوزه اجرای استراتژی BSC می‌باشد که آن روش نیز تنها از چهار منظر و بیشتر به ارزیابی عملکرد می‌پردازد و راهکار جامعی جهت اجرایی شدن استراتژی‌ها در سازمان ارائه نمی‌کند (کاپلان و نورتن، ۱۹۹۲). با توجه به کل نگرى موجود در رویکردهای سیستمی و موفقیت آن در سایر حوزه‌ها هدف از این تحقیق بکارگیری قابلیت‌های متدلوژی‌های این رویکرد جهت اجرایی شدن بهتر استراتژی‌های سازمانی و کم کردن این شکاف می‌باشد. از میان متدلوژی‌های سیستمی، متدلوژی سیستم‌های نرم بدلیل توانایی آن در پاسخ به چگونگی به جای یافتن چرایی و سایر قابلیت‌های آن در مواجهه محیط‌های پیچیده با ذی نفعان متعدد و جهان بینی‌های متفاوت، انتخاب شده تا از طریق مشارکت بیشتر کارکنان، آنها را در اجرای استراتژی‌های سازمانی متعهد سازیم. با توجه به اینکه برای بکارگیری این متدلوژی در سازمان نیازمند مداخله در سازمان و اجرای گام‌های آن بصورت عملی در سازمان بودیم مرکز آمار ایران به عنوان سازمان مورد مطالعه بدلیل موافقت رئیس وقت آن، انتخاب شد که در ادامه به تبیین گام‌های مداخله برای تدوین برنامه استراتژیک عملیاتی (برنامه‌ای که بتواند شکاف موجود را کم کند) پرداخته شده‌است. بعد از حضور محقق در دپارتمان برنامه‌ریزی آن مرکز چگونگی اجرای بهتر استراتژی در سازمان به یک مسئله مهم تبدیل شد و از آنجایی که اتفاق نظر میان افراد برای پاسخ به این مسئله یک موضوع چالش برانگیز بود، متدلوژی SSM<sup>۱</sup> به عنوان متدلوژی غالب برای حل مسئله انتخاب شد تا با کمک آن بتوان گام‌های عملیاتی جهت دسترسی به استراتژی‌های مرکز را تدوین کرد و از این طریق فاصله ایجاد شده بین لایه استراتژیک و عملیاتی در سازمان را تا حد مطلوبی کم کنیم. البته بدلیل محدودیت‌های پژوهش تنها برای استراتژی اولویت‌دار مرکز با عنوان "بهبود و تقویت نظام انگیزشی کارکنان" اجرایی شد. لازم به ذکر است که مرکز آمار پیش از این با برون سپاری برنامه استراتژیک خود را تدوین کرده بود اما این برنامه به دلیل نگاه از بالا به پایین و عدم مشارکت کارکنان در تدوین آن بطور کامل قابل اجرا نبود و هزینه‌های سنگین پرداخت شده بابت تدوین برنامه استراتژیک کمک کمی به آنها در دستیابی به اهداف کرده بود. در این تحقیق با کمک SSM علاوه بر تدوین برنامه عملیاتی بصورت گام به گام با دخیل کردن افراد در

<sup>۱</sup>Soft System Methodology



چگونگی اجرایی شدن استراتژی‌ها در سازمان و افزایش تعهد و انگیزه در افراد تا حد مطلوبی به اجرایی شدن استراتژی-های سازمانی کمک شد، ضمن اینکه با آموزش روش و واگذاری ادامه کار به دپارتمان برنامه‌ریزی به میزان قابل توجهی از هزینه‌های سازمان کاسته شد.

### ۲- 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 (استد، ۲۰۱۸). 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 (پرویت، ۲۰۰۲) (فرنج، ۲۰۰۹). 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 پرداخته شده است (استیسی، ۲۰۰۰). به‌منظور نشان دادن جایگاه متدلوژی‌های رویکرد سیستمی در تحقیقات جهانی حوزه مدیریت، مینگرز و همکارش در مقاله خود به تبیین پیشرفت‌های اخیر تفکر سیستمی و گسترش آن در علم مدیریت پرداختند (مینگرز، ۲۰۱۰). 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. آنها بیان می‌کنند که ورود تفکر سیستمی به مباحث حوزه استراتژی پیشنهادی ۵۰ ساله دارد و معتقدند که اولین طرح‌ریزی‌های استراتژی توسط متفکران سیستمی انجام شده‌است.

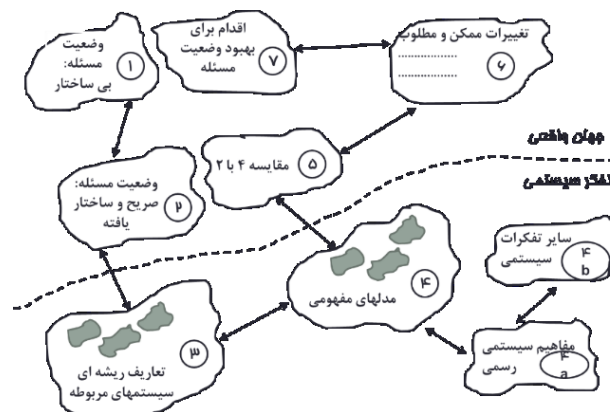
می‌توان گفت ایکاف اولین شخصی است که مباحث سیستمی را به حوزه استراتژی وارد کرده‌است (ایکاف، ۱۹۷۹). وی یکی از دلایل اصلی کار خود را پیچیدگی‌های موجود بین روابط متعامل و متعاقب متغیرها در تصمیم‌گیری استراتژیک می‌داند. برخی از محققین نیز به تبعیت از او از این رویکرد در جهت برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک استفاده کردند (لی، ۲۰۱۱) (هینز، ۱۹۹۸). یکی از جدیدترین مقالات مرتبط در این حوزه، کاری است که یک شرکت بنام و پیشرو چینی به‌منظور توسعه سیستم مدیریت عملکرد خود انجام داده‌است. این شرکت در ابتدا برای برنامه‌های ارزیابی عملکرد خود از روش کارت امتیازی متوازن استفاده می‌کرد اما با پیدایش چالش‌هایی از قبیل تنوع و تغییر سریع تقاضا و رکود اقتصادی در جهان، بکارگیری این روش را مناسب ندیدن و تصمیم به طراحی یک سیستم جدید برای ارزیابی عملکرد بر اساس SSM می‌گیرد. بر طبق گفته‌های مدیریت ارشد نتایج کسب‌شده از پیاده‌سازی آن حاکی از موفقیت این روش نسبت به سایر روش‌ها می‌باشد (لی و مینگرز، ۲۰۱۲). همچنین یک مرکز مشاوره مدیریتی در ژاپن برای شبیه‌سازی ارتباطات استراتژیک، از یک روش ترکیبی ابداعی با عنوان "متدلوژی مدیریت پروژه" استفاده می‌کند. این متدلوژی، ترکیبی از روش‌های نقشه استراتژیک SWOT, BSC و SSM می‌باشد. در واقع این متدلوژی بازتفسیری از روش SSM، با کمک سایر روش‌های نام‌برده می‌باشد، لازم به ذکر است که این روش در یک شرکت مشاوره نیز به‌صورت یک مورد مطالعاتی پیاده‌سازی شد. 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 (ایشینو و کیجیمو، ۲۰۰۵). این اواخر هم ماریف و همکارانش از SSM برای توسعه استراتژی و بهبود کیفیت در صنعت قهوه



استفاده کردند (ماریف، ۲۰۱۸). سایر مقالات نیز در حوزه‌های مختلف بویژه سیستم‌های اطلاعاتی (چکلند، ۱۹۹۷) از دستاوردهای SSM بهره‌مند شده اما تاکنون مشابه کار انجام شده در این مقاله تحقیقی صورت نگرفته است. در مقالات داخلی نیز می‌توان گفت به جز کاری که آذر و همکارانش برای نوسازی استراتژیک در صنعت بیمه از SSM استفاده کردند (آذر، ۲۰۲۲) که در آن هم از منطری متفاوت به مسئله پرداخته شده تاکنون از این متدولوژی در حوزه استراتژی استفاده نشده است. اما مقالات متعددی در حوزه‌های مختلف از این متدولوژی برای حل مسائل سازمانی خود استفاده کردند (خدیور، ۱۳۹۷) (فراهانی، ۱۴۰۱)، که از جمله کاری است که مهرگان و حسین زاده از این متدولوژی برای برنامه ریزی درسی دانشگاه استفاده کردند (مهرگان، ۱۳۸۷)، همچنین آذر و همکارانش مدل خدمات پس از فروش را در صنعت نفت و گاز، با کمک SSM طراحی کردند (آذر، ۱۴۰۰). برخی مقالات هم، از طریق ترکیب SSM با سایر روش‌ها (مومیوند، ۲۰۲۲) بویژه متدولوژی پویایی‌های سیستم برقابلیت این روش اضافه کردند (رودریگز، ۲۰۰۷). با وجود اینکه تحقیقات انجام شده در ایران با این متدولوژی نسبت به سایر کشورها بیشتر است که علت آن شاید ماهیت و ساختار سازمان‌های ایرانی باشد اما همچنان مقالات مرتبط با بکارگیری متدولوژی‌های سیستمی برای حل چالش‌های مدیریتی در جهان نسبت به سایر روش‌ها کم می‌باشد که به اعتقاد محقق این امر به دلیل محدودیت‌های ارائه تحقیقات کاربردی در قالب یک مقاله می‌باشد و بسیاری از تحقیقات انجام شده از آنها مکتوب نشده در حالیکه در عمل نتایج مطلوبی حاصل شده و در برخی موارد هم که در قالب مقاله گزارشی تهیه شده که نتوانسته بطور کامل دستاوردهای حاصل شده را تبیین نمایند چنانچه در مقاله پیش‌رو نیز با این چالش مواجه بودیم.

### ۳- روش شناسی

شخصی بنام پیتر چکلند بنیان‌گذار SSM بود. وی از سه تجربه‌ی بسیار مهم یاد می‌کند که او را به سمت، حرکت از مهندسی سیستم و فرموله کردن SSM هدایت کرده است. در هر سه مورد، سازمان مورد نظر با مشکلات جدی روبه‌رو بود ولی آنها نمی‌توانستند مشکل خود را به‌وضوح بیان کنند. شرایط همه آنها مبهم و ساختار نیافته بود. با تعمیم این سه پروژه، چکلند توانست مشخص کند که SSM چگونه باید خود را از رویکردهای سخت متمایز کند. متدولوژی رایجی که برای اجرای SSM بکار گرفته می‌شود، نمایش SSM به‌عنوان سیستم چرخه‌ای یادگیرنده در هفت مرحله است (شکل ۱) که چکلند در کتاب تفکر سیستمی، عمل سیستمی را معرفی کرد (چکلند ۱۹۸۱).



شکل ۱. مراحل اجرای SSM



این مراحل به ترتیب عبارتند از:

- مراحل ۱ و ۲: مواجه شدن با موقعیت مسئله‌زا

این مرحله شامل ورود به شرایط مسئله و شناسایی افراد، فرهنگ، استانداردها و ارزشهای حاکم بر شرایط مسئله از طریق مصاحبه و مباحثه، مشاهده، طوفان مغزی و تصاویر گویا و... است. تصاویر گویا تصاویری کارتونی هستند که بازیگران (در شرایط مسئله)، پیامدها، مشکلات، روابط و تعارضات موجود در موقعیت را ترسیم و ایده‌ای کلی از چگونگی وضعیت موجود فراهم می‌آورند.

- مرحله ۳: توسعه‌ی تعاریف ریشه‌ای

ارائه‌ی تعاریف ریشه‌ای از الزامات روش SSM است. یک تعریف ریشه‌ای عبارت یا جمله‌ای است که یک سیستم ایده آل، اهداف آن سیستم و این که چه کسانی در آن درگیر خواهند بود، چه کسانی در حال حاضر در آن مشارکت دارند، چه کسانی از آن تأثیر می‌پذیرند و چه کسانی بر آن تأثیر می‌گذارند را توصیف می‌کند. برای توسعه‌ی تعاریف ریشه‌ای از تکنیکی به نام CATWOE استفاده می‌شود. حروف تشکیل دهنده این واژه CATWOE به ترتیب عبارتند از:

- حرف C از (Customers) به معنای مشتریان، یعنی کسانی که در این سیستم سود یا ضرر می‌بینند.
- حرف A از (Actors) به معنای بازیگران، افراد انجام دهنده فعالیت‌های موجود در فرآیند تبدیل.
- حرف T از (Transformation process) به معنای فرآیند تبدیل، آنچه ورودی را به خروجی در سیستم تبدیل می‌کند. (فرآیند تبدیل فعالیت‌های مربوط به چگونگی را مبتنی بر جهان‌بینی در بر می‌گیرد).
- حرف W از (Wordview) به معنای جهان‌بینی آنچه که به فرآیند تبدیل معنا می‌دهد.
- حرف O از (Owner) به معنای مالک، کسی که قدرت متوقف کردن سیستم یا حذف آن را دارد.
- حرف E از (Environment constraints) به معنای محدودیت‌های محیطی آنچه بر سیستم اثر گذاشته اما قابل کنترل نمی‌باشد.

- مرحله ۴: ساخت مدل مفهومی

یک مدل در SSM نموداری است که از یک سری فعالیت‌ها و خطوط ارتباطی میان آن‌ها تشکیل شده‌است. این مدل‌ها مستقیماً از تعاریف ریشه‌ای استخراج می‌شوند و فعالیت‌های کلیدی که در تعاریف ریشه‌ای وجود دارند را در قالب عباراتی بیان می‌کنند. در واقع هدف اصلی درک بیشتر از فعالیت‌هایی است که در فرآیند پردازش وجود دارند. در مورد فعالیت‌ها و ارتباطات آنها نظرات و عقاید مختلفی وجود دارد که در نهایت مدلی توافقی که از اعمال دیدگاه‌های مختلف منتج شده، بدست می‌آید.

- مرحله ۵: مقایسه مدل با دنیای واقعی

این مرحله به منظور ساختاردهی مذاکرات و محتوا بخشیدن به آن‌ها برای بهبود شرایط موجود طراحی شده‌است. در این مرحله با استفاده از یک سری پرسش‌های منظم که در مورد هر فعالیت و هر ارتباط در مدل صورت می‌گیرد، مدل‌ها با دنیای واقعی مورد مقایسه قرار می‌گیرند.

- مرحله ۶: شناسایی و تعیین تغییرات مورد نیاز

این مرحله شامل تعیین سیستماتیک تغییرات مطلوبی است که از نظر فرهنگی نیز امکان پذیر باشند.

- مرحله ۷: اجرا

در این مرحله تغییرات تعیین شده در مرحله قبل در عمل اعمال می‌شوند.



در آخر تاکید می‌شود که استفاده از SSM باید مشارکتی باشد. بهتر است تا امکان افراد بیشتری احساس کنند که فرآیند مطالعه و تغییرات مورد نظر، به آنها تعلق دارد و این امر با شرکت آنها در مدل‌سازی امکانپذیر است. تنها از این طریق، با تست و اصلاح نظرات و تعابیر، شرکت‌کنندگان به تعبیر جدیدی از شدنی بودن می‌رسند. تغییراتی که قبل از شروع مداخلات به دلیل پیشینه و فرهنگ شرایط به ذهن نمی‌رسید، پس از اتمام آن می‌تواند واضح و روشن شود.

#### ۴- مدل مفهومی جاری‌سازی استراتژی

در این بخش با کمک مدل مفهومی در SSM، گام‌هایی جهت اجرایی شدن استراتژی در سازمان با مشارکت کارکنان مربوطه تدوین شد تا بتوان از این طریق به عملیاتی شدن برنامه استراتژیک در سازمان کمک کرد. با توجه به اینکه در ابتدای فرآیند مداخله محقق، نیاز بود گروهی جهت همراهی و مشارکت با وی انتخاب شود تا از این طریق محقق بتواند، الزامات روش انتخابی SSM را برآورده سازد. پس از مشورت با رئیس دپارتمان برنامه‌ریزی، هفت نفر از کارکنان دپارتمان با توجه به تخصص آنها در حوزه‌های مرتبط با برنامه‌ریزی به عنوان تیم منتخب برنامه‌ریزی استراتژیک (کمیته فنی) انتخاب شدند.

در ابتدای مداخله پژوهشگر در دپارتمان برنامه‌ریزی مرکز آمار، جلساتی جهت چگونگی جاری‌سازی استراتژی‌های با کمیته فنی، تشکیل داد. در طی این جلسات که بصورت طوفان مغزی شکل گرفت، مشکلات و چالش‌های پیش‌روی آن مرکز در مواجهه با اجرای استراتژی‌ها به ثبت رسید. در ادامه با تحلیل و بررسی بحث‌های شکل گرفته در گروه با پیشنهاداتی که برای جاری‌سازی استراتژی توسط افراد مختلف ارائه شد (که برخی نیز متضاد یکدیگر بودند) چگونگی رسیدن به اتفاق نظر میان اعضای گروه به یک چالش مهم تبدیل شد. از این رو برای حل این مسئله، استفاده از روش‌های موجود در رویکرد پلورالیسم توسط محقق پیشنهاد شد که از میان آنها SSM به دلایل مذکور و آشنایی ایجاد شده توسط محقق در گروه انتخاب شد. در ادامه با توجه به اصول ارائه‌شده (مینجرز و روزنهد، ۱۹۹۱) تعریف ریشه‌ای زیر برای سیستم جاری‌سازی استراتژی در سازمان تبیین شد.

"سیستمی متعلق به رئیس سازمان که توسط دپارتمان برنامه‌ریزی و نمایندگان سایر دپارتمان‌ها به استخراج استراتژی‌های وظیفه‌ای (تدوین برنامه عملیاتی) و ابلاغ آن به کارکنان سازمان جهت جاری‌سازی استراتژی پرداخته و این سیستم با محدودیت‌های مالی، زمانی و فرهنگ و ساختار نامتناسب مواجه است."

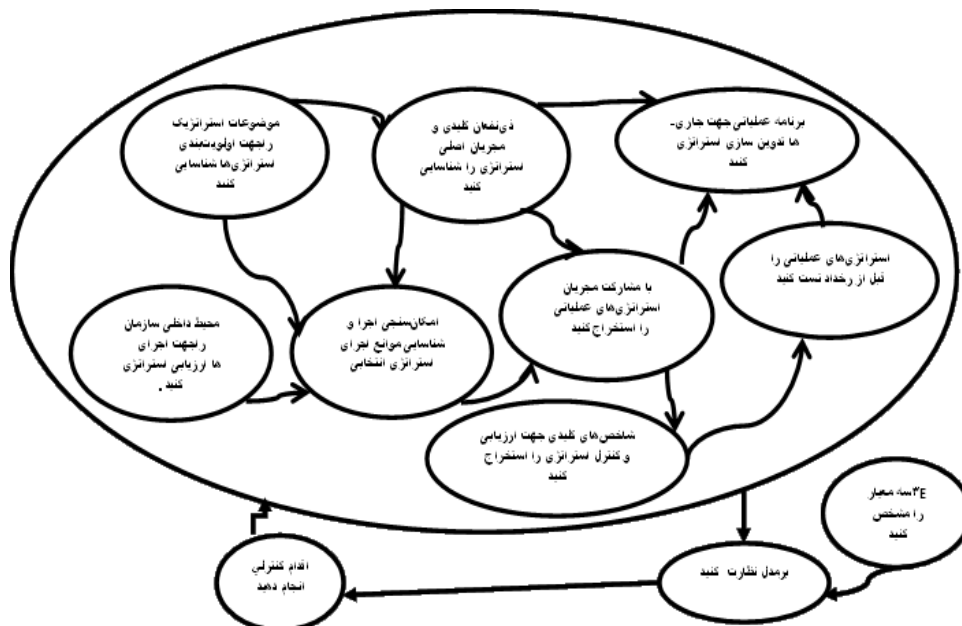
پس از تبیین تعریف ریشه‌ای براساس آن و با توجه به مباحث گروهی انجام شده در جلسات متعدد و تحقیقات انجام شده در سازمان‌های مشابه (لشکرلوکی، ۱۳۹۰)، نظیر مدل برنامه‌ریزی استراتژیک برایسون در سازمان‌های عمومی (برایسون، ۱۹۸۸)، این مدل در قالب یک مدل مفهومی استخراج شد (شکل ۲).

بطور کلی در مدل مفهومی جاری‌سازی استراتژی، گام‌های اجرای استراتژی همان فعالیت‌های مدل می‌باشد و چنانچه در این مدل مشاهده می‌کنید، به‌منظور سنجش اعتبار مدل بر طبق سه معیار (3E) کفایت، کارایی و اثربخشی، اقدامات مقتضی تعریف شده‌است، 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 شکل که کفایت مدل از طریق جلب نظر خبرگان حاصل گشته، به این صورت که تک تک افراد اذعان داشتند که مدل و فعالیت‌های تعریف‌شده در آن کفایت لازم را جهت اجرای استراتژی دارد و در ادامه اثربخشی مدل نیز با توجه به اینکه فعالیت‌های استخراج شده، مبتنی بر هدف جاری‌سازی استراتژی بوده، توسط صاحبان موضوع تایید شد. در رابطه با معیار کارایی نیز با مقایسه‌ای که با فرآیند قبلی جاری‌سازی در سازمان موردنظر صورت گرفت، کارایی آن مورد تایید قرار گرفت.



شکل ۲. مدل مفهومی جاری‌سازی استراتژی

مدل ارائه شده در شکل ۲ نسبت به سایر مدل‌های موجود، این مزیت را دارد که مشارکت مجریان استراتژی‌ها در آن مشهود بوده و این امر تا حد مطلوبی به اجرایی شدن آنها در سازمان کمک می‌کند از این رو برنامه مستخرج از این مدل را برنامه استراتژیک عملیاتی نام گذاری کردیم. لازم به ذکر است که این مشارکت از روش‌های مختلفی می‌تواند حاصل شود که در این تحقیق از طریق SSM، فرهنگ سازی و مشارکت حاصل شده است.

### ۵- بکارگیری SSM جهت اجرایی شدن استراتژی تقویت نظام انگیزشی کارکنان

مدل اجرای استراتژی ارائه‌شده در بخش قبل تم اولیه نقشه راه اجرای استراتژی در سازمان است که طی سه سالی که محقق به عنوان مشاور برنامه‌ریزی استراتژیک مرکز آمار مشغول به کار بود کامل شد و در نهایت بصورت یک نقشه راه اجرای استراتژی در سازمان در رساله محقق (زارع زاده، ۱۳۹۴) ارائه شد که امکان شرح کامل آن در مقاله حاضر نیست. همچنین برخی گام‌های استخراج شده در مدل مفهومی اجرای استراتژی، همچون تست استراتژی‌ها در محیط مجازی و انتخاب استراتژی اولویت دار بدلیل برخی محدودیت‌ها تبیین نشده، از این رو در ادامه چگونگی اجرای سایر گام‌های آن برای استراتژی اولویت‌دار انتخاب‌شده در مرکز آمار به عنوان نمونه اجرا شده است.



بعد از مداخله و بررسی‌های انجام شده، استراتژی تقویت نظام انگیزش کارکنان به عنوان اولویت اول در مرکز آمار شناسایی شد و با توجه به اینکه این مسئله، ذی‌نفعان با جهان‌بینی‌های مختلفی را در برمی‌گیرد که از نظر آنها راه‌های برآورده ساختن این استراتژی، متعدد می‌باشد. از این‌رو برای استخراج استراتژی‌های وظیفه‌ای که از ضمانت اجرایی بالایی برخوردار باشند، باید نظرات تمامی ذی‌نفعان مورد بررسی قرار گیرد. برطبق الزامات روش SSM این کار از طریق تشکیل گروه‌های مختلف از ذی‌نفعان به‌منظور توجه به جهان‌بینی‌های آنان انجام می‌شود، که در ادامه به تبیین مراحل پیاده‌سازی SSM برای استخراج استراتژی‌های وظیفه‌ای و برنامه استراتژیک عملیاتی مرتبط با استراتژی تقویت نظام انگیزشی کارکنان، در گروه‌های مختلف پرداخته شده‌است.

### ۵-۱ درک موقعیت مسئله‌زا (سیستم انگیزشی کارکنان)

با توجه به تعریف مسئله استراتژیک تقویت نظام انگیزش کارکنان در بالا، درک موقعیت مسئله‌زا، در واقع همان شناخت سیستم انگیزشی کارکنان مرکز آمار می‌باشد که تقویت و بهبود آن به یک مسئله مورد بحث تبدیل شده‌است. در ادامه مبتنی بر تحلیل‌های سه‌گانه و تصویر غنی به شناخت این سیستم، جهت استخراج مدل‌های فعالیت هدفمند برای آن پرداخته شده‌است.

در طی جلسات متعددی که با کمیته فنی برگزار گردید، مسئله چگونگی تقویت انگیزه کارکنان در سازمان موردنظر از زوایای مختلف بررسی شد و از میان بحث و گفتگوهای انجام‌شده در کارگروه‌ها، تحلیل‌های سه‌گانه‌ای که در ادامه بیان شده راجع به آن سیستم انجام شد.

تحلیل ۱: این تحلیل که مربوط به خود فرآیند مداخله بود، منجر به شناخت جهان‌بینی‌های ذی‌نفعان در مسئله انگیزش و همچنین شناسایی عناصر زیر شد.

- ✓ کارفرما در سازمان مورد نظر مدیر کل دفتر برنامه‌ریزی تعریف شد.
- ✓ صاحبان موضوع، گروه برنامه‌ریزی استراتژیک، معاونت توسعه، مدیران دپارتمان‌ها تعریف شدند و مجریان نیز گروه برنامه‌ریزی استراتژیک یا همان کمیته فنی قلمداد شدند.
- تحلیل ۲: که تحلیل اجتماعی نام داشت، منجر به شناسایی عناصر زیر شد.
- ✓ شناسایی هنجارها یا رفتارهای مورد انتظار در ارتباط با نقش‌ها که برخی از آنها در سازمان موردنظر عبارتند از: احترام کارکنان به مدیران، دریافتی بیشتر برای کارهای تخصصی‌تر، شرکت در دوره‌های آموزشی و ...
- ✓ شناسایی ارزش‌ها که از میان بحث‌های انجام شده در جلسات و مشاهدات صورت گرفته انجام شد و به‌عنوان یک نمونه از آنها، بیان شده که مدیر دپارتمان برنامه‌ریزی به دلیل ارج نهادن به تحقیقات علمی مدیر نمونه‌ای است. همچنین نقش‌ها اعم از رسمی (مثلاً فلانی مدیر است) و یا غیر رسمی (مثلاً فلانی محافظه کار است) شناسایی شد که ذکر تمامی آنها در اینجا جایز نمی‌باشد.

تحلیل ۳: در طی جلسه‌ای با کمیته فنی تحلیل سیاسی نیز راجع به موضوع انگیزه انجام شد و در انتها مشخص گردید که در سازمان موردنظر رئیس آن و شورای مدیران به عنوان تجلیات قدرت در سیستم انگیزش هستند. همچنین در هر دپارتمان، افرادی شناسایی شدند که بصورت پنهان صاحب نفوذ بوده و به میزان بالایی از قدرت اعمال نفوذ در مدیران خود برخوردارند.





بر طبق اطلاعات کسب‌شده در جلسات و تحلیل‌های انجام شده، در گام بعد نوبت به ترسیم تصویر غنی برای نمایش آنچه در سازمان مورد نظر در رابطه با سیستم انگیزش اتفاق می‌افتد، رسید. برای این منظور نیاز بود زیرسیستم‌های مرتبط با سیستم انگیزش در سازمان، توسط محقق و کمیته فنی شناسایی شود بعد از گذشت چندین جلسه، مبتنی بر تحقیقات انجام شده و بحث‌های انجام شده در گروه، تصویر غنی اولیه ای برای سیستم انگیزش در مرکز آمار توسط محقق ارائه شد و بعد از تایید گرفتن در گروه مربوطه ترسیم شد. با توجه به تصویر غنی اولیه مسئله افزایش انگیزه کارکنان ابعاد مختلفی را در بر گرفته و از این رو تعاریف ریشه‌ای متعددی از آن مبتنی بر جهان‌بینی‌های مختلف قابل استخراج بود. که در ادامه مراحل بکارگیری SSM برای استخراج مدل‌های مفهومی بر اساس آن تعاریف نیاز بود، گروه‌های مختلف ذی‌نفعان جهت بررسی مسئله تشکیل گردد تا از این طریق نگاهی همه‌جانبه به سیستم انگیزش داشته و بتوان اعتبار نتایج کسب‌شده را افزایش داد. از این رو جلسه‌ای با کمیته فنی جهت شناسایی ذی‌نفعان مختلف در سیستم و تشکیل گروه‌های ویژه برای شرکت در کارگروه‌ها تشکیل گردید. در طی این جلسه با توجه به محدودیت‌های موجود در مرکز (که از جمله آنها محدودیت زمانی افراد شرکت‌کننده است) سه گروه با عناوین دفتر برنامه‌ریزی، کارکنان و مدیران تعریف شدند که تعداد افراد شرکت‌کننده در هر گروه به ترتیب ۱۲، ۷ و ۵ نفر در نظر گرفته شد. در دسته‌بندی انجام شده گروه کارکنان و مدیران جدا در نظر گرفته شد تا کارکنان به راحتی بتوانند نقطه نظرات خود را در جلسات و کارگروه‌ها بیان کنند. همچنین در طی فرآیند انتخاب افراد سعی شد به موضوع جنسیت، میزان تحصیلات، حوزه تخصصی افراد و جایگاه شغلی آنها توجه شود و متناسب با توزیع آنها در مرکز انتخاب‌ها انجام گردد. بعد از آشنایی مقدماتی گروه‌ها با SSM، در ادامه کار تصویر غنی اولیه سیستم انگیزش برای بحث و بررسی بیشتر برای آنها تبیین شد و از بازخوردهای گرفته شده از آنان این تصویر کامل‌تر شده و در نهایت بصورت تیکه در شکل ۳ نمایش داده شد، تصویر غنی سیستم انگیزش کارکنان ترسیم شد.





در ادامه در گروه‌های مشخص شده، با کمک عناصر CATWOE تعاریف ریشه‌ای متفاوت برای آن سیستم استخراج شده و مبتنی بر آنها مدل‌های فعالیت هدفمند سیستم انگیزش یا مدل‌های مفهومی در هر گروه استخراج شد.

### ۵-۲-۱ گروه برنامه‌ریزی

با توجه به بحث‌ها و تبادل نظرات انجام شده در گروه برنامه‌ریزی و اجماعی که بین افراد گروه حاصل شد عناصر CATWOE به صورتی که در جدول ۱ مشاهده می‌کنید، تعریف شد که با ترکیب این عناصر مطابق اصول ارائه شده تعریف ریشه‌ای که در ادامه بیان شده، برای "سیستم تقویت انگیزش کارکنان" استخراج شد. "سیستمی متعلق به رئیس سازمان که توسط رئیس و مدیران آن، معاونت توسعه و دپارتمان برنامه‌ریزی از طریق انجام فعالیت‌هایی موجب ایجاد انگیزه در کارکنان به منظور دسترسی به اهداف استراتژیک شده، که این سیستم با محدودیت‌های قانونی و کمبود اعتبار مواجه است."

جدول ۱. عناصر CATWOE شناسایی شده توسط گروه برنامه‌ریزی

مشتریان	رئیس سازمان - کارکنان دپارتمان‌های سازمان
بازیگران	رئیس و مدیران سازمان - معاونت توسعه - دپارتمان برنامه‌ریزی
فرآیند تبدیل	تبدیل کارکنان بی انگیزه به کارکنان با انگیزه
جهان‌بینی	افزایش انگیزه در کارکنان منجر به دسترسی به اهداف استراتژیک سازمان می‌شود.
مالک	رئیس سازمان
محدودیت‌ها	کمبود اعتبار - محدودیت قانونی

بر طبق اصول و راهکارهای بکارگیری SSM، فعالیت‌های مدل مفهومی باید با کمک تعریف ریشه‌ای بویژه فرآیند تبدیل و جهان‌بینی در آن استخراج شود. از این رو با توجه به اینکه تبدیل کارکنان بی انگیزه به با انگیزه به عنوان یک فرآیند تبدیل برای سیستم تقویت انگیزه بسیار کلی بود. در جلسات جداگانه‌ای اقدامات لازم، توسط افراد شرکت‌کننده و مبتنی بر جهان‌بینی آنها پیشنهاد شد. لیست این فعالیت‌ها پس از استانداردسازی به صورتی که در جدول ۲ آورده شده، توسط گروه برنامه‌ریزی استخراج شد. در نهایت پس از دسترسی به فعالیت‌های اصلی برای تبدیل افراد بی انگیزه به افراد با انگیزه، توسط گروه، ارتباطات منطقی بین فعالیت‌ها برقرار شد و مدل مفهومی سیستم تقویت انگیزش گروه برنامه‌ریزی استخراج شد.

جدول ۲. لیست اقدامات موثر در افزایش انگیزه کارکنان

شرح فعالیت	اهمیت	امکان‌پذیری	میانگین
ایجاد عدالت در پرداخت	92.5	81.2	86.85
آموزش کارکنان متناسب با نیازهای شغلی	83.7	87.5	85.6
ارائه تسهیلات به کارکنان (بهبود امور رفاهی)	90	78.7	84.35
استفاده بهینه از توانمندی کارکنان	92.5	76.2	84.35
اجرای دقیق قانون ارتقاء شغلی کارکنان و شایسته‌سالاری	90.6	70.6	80.6
تفویض اختیار (افزایش حوزه اختیارات کارکنان)	85	71.2	78.1
ایجاد امنیت و مسیر شغلی مشخص	80	68.7	74.35
افزایش حقوق و مزایای کارکنان	95	50	72.5



67.35	58.7	76	بهبود عملکرد سیستم ارزشیابی
-------	------	----	-----------------------------

### ۵-۲-۲ گروه کارکنان

در گروه کارکنان برای استخراج مدل مفهومی نیاز به جلساتی بیشتری برای تفهیم مطلب بود که در نهایت با توجه به بحث‌ها و تبادل نظرات انجام شده در آن جلسات و اتفاق نظری که بین آنان حاصل شد عناصر CATWOE به صورتی که در جدول ۳ آورده شده، توسط کارکنان تعریف شد که با ترکیب آن عناصر، تعریف ریشه‌ای زیر توسط گروه کارکنان استخراج شد.

" سیستمی متعلق به رئیس سازمان که توسط مدیران سازمان و کارکنان صاحب نفوذ، موجب ایجاد انگیزه در کارکنان به منظور ایجاد رضایتمندی در آنان شده که این سیستم با محدودیت‌های مالی، سیاسی و فرهنگی مواجه است. "

جدول ۳. عناصر CATWOE شناسایی شده توسط گروه کارکنان

کارکنان	مشتریان
مدیران مرکز- افراد صاحب نفوذ	بازیگران
تبدیل کارکنان بی انگیزه یا کم انگیزه به افراد با انگیزه	فرآیند تبدیل
سیستمی که منجر به ایجاد رضایتمندی در کارکنان می‌شود.	جهان بینی
رئیس سازمان	مالک
محدودیت سیاسی، مالی و فرهنگی	محدودیت‌ها

در این گروه نیز برای ترسیم مدل مفهومی مشابه کارهای انجام شده در گروه برنامه‌ریزی برای انتخاب فعالیت‌های موثر در افزایش انگیزه اقدامات لازم انجام شد و در نهایت پس از دسترسی به لیست فعالیت‌های لازم برای تبدیل افراد بی‌انگیزه به افراد با انگیزه که عبارتند از: اعمال نظام شایسته‌سالاری در مرکز، افزایش حقوق و مزایای کارکنان، توزیع کار متناسب بین کارکنان، ارزیابی عملکرد مدیران، رعایت عدالت در تخصیص پرداخت‌ها و تسهیلات، نهادینه کردن فرهنگ مشارکتی، احترام و اعتماد متقابل در سازمان، ارائه آموزش‌های لازم به مدیران، ایجاد تعهد و اعتماد بین مدیران و کارکنان، بهبود شرایط فیزیکی سازمان و بحث‌های انجام شده با گروه کارکنان در جلسات ویژه آنان، مدل مفهومی برای سیستم تقویت انگیزش کارکنان استخراج شد.

این نکته قابل ذکر است که در لیست فعالیت‌های گروه کارکنان به جز سه فعالیت (شایسته‌سالاری، عدالت در پرداخت‌ها و افزایش حقوق) بقیه متفاوت از فعالیت‌های استخراج شده توسط گروه برنامه‌ریزی می‌باشد که این امر حاکی از دیدگاه‌های متفاوت این دو گروه در مورد سیستم انگیزشی کارکنان، می‌باشد.

### ۵-۲-۳ گروه مدیران

گروه مدیران آخرین گروهی بودند که در جلسات شرکت کردند و اقدامات لازم برای استخراج مدل مفهومی ویژه آنان مشابه دو گروه برنامه‌ریزی و کارکنان پیش رفت، با این تفاوت که رسیدن به اجماع در مدیران سخت‌تر از دو گروه دیگر بود. در نهایت با توجه به بحث‌ها و تبادل نظرات انجام شده در گروه آنان و اجماعی نسبی که بین آنان



حاصل شد عناصر CATWOE به صورتی که در جدول ۴ آورده شده، تعریف شد که با ترکیب این عناصر تعریف ریشه‌ای زیر، توسط گروه مدیران برای نظام انگیزشی کارکنان استخراج شد.

"سیستمی متعلق به هیئت مدیره که توسط رئیس، مدیران و کارکنان آن و همچنین معاونت توسعه از طریق انجام فعالیت‌هایی موجب ایجاد انگیزه در کارکنان و مدیران به منظور افزایش بهره‌وری در سازمان شده که با محدودیت‌های قانونی، سیاسی و مالی مواجه است."

جدول ۴. عناصر CATWOE شناسایی شده توسط گروه مدیران

کارکنان (باسابقه و کم سابقه) - مدیران سازمان	مشتریان
رئیس سازمان - معاونت توسعه - مدیران مرکز - کارکنان مرکز	بازیگران
ارتقاء انگیزه کارکنان	فرآیند تبدیل
افزایش انگیزه در کارکنان منجر به افزایش بهره‌وری می‌شود.	جهان بینی
هیئت مدیره	مالک
محدودیت‌های قانونی، سیاسی و مالی	محدودیت‌ها

مبتنی بر این تعریف و لیست فعالیت‌هایی که توسط مدیران در جلسات مربوطه استخراج شد که در میان آنها فعالیت‌های ارتقاء برند مرکز آمار، راه‌اندازی سیستم تشویقی و سیستم اطلاع‌رسانی، افزایش اختیارات مدیران و ثبات در برنامه‌ها در صورت تغییر مدیران، متفاوت از فعالیت‌های مستخرج شده از گروه برنامه‌ریزی و کارکنان بوده و به نوعی مبین دغدغه‌های اصلی مدیران جهت افزایش انگیزه بوده است. در نهایت پس از بحث و بررسی در جلسات مدیران و براساس فعالیت‌های استخراج شده، مدل مفهومی این گروه نیز ترسیم شد.

در مجموع می‌توان گفت استخراج مدل‌های مفهومی در این بخش با توجه به اینکه با مشارکت افراد مختلف و نظرسنجی از آنان همراه بوده به نوعی منجر به فرهنگ‌سازی استراتژی به عنوان قسمتی از نهادینه‌سازی این استراتژی در مرکز آمار شد. همچنین مدل‌های مفهومی مختلف ارائه شده توسط گروه‌ها نشانه تفاوت دیدگاه‌های افراد شرکت‌کننده در گروه‌ها بوده که در ادامه برطبق اصول بیان شده، برای استخراج مدل مفهومی عمومی از آنها استفاده شده است.

### 3-5 مدل عمومی (ایده آل) سیستم تقویت انگیزش کارکنان

پس از ترسیم مدل‌های مفهومی توسط گروه‌های سه‌گانه، در این مرحله برطبق مراحل SSM باید این مدل‌ها با آنچه در محیط واقعی (که در اینجا مرکز آمار ایران است) در رابطه با انگیزش کارکنان اتفاق می‌افتد، مقایسه شود و در نهایت از طریق این مقایسه اقدامات بهبوددهنده که در واقع همان استراتژی‌های وظیفه‌ای می‌باشد، استخراج شود. از آنجایی که مقایسه تک‌تک مدل‌ها با واقعیت منجر به موازی کاری شده و زمان زیادی را به خود اختصاص می‌دهد، در ادامه با بررسی‌های انجام شده، تصمیم بر این شد که مشابه برخی تحقیقات انجام شده در این رابطه (مینگرز، ۱۹۹۹) مدل مفهومی عمومی از سیستم تقویت انگیزش استخراج شود. بدین صورت که در ابتدا فعالیت‌های مشترک مدل‌های استخراج شده توسط گروه‌های مختلف که عبارتست از: افزایش حقوق، عدالت در تسهیلات و شایسته‌سالاری لیست شد، سپس فعالیت‌های مرتبط با آنها به مدل اضافه شده که پس از بحث و بررسی بر روی فعالیت‌های آن و اطمینان گروه از مهم بودن آنها و نظر سنجی مجدد صورت گرفته در رابطه با اهمیت آن فعالیت‌ها، در نهایت مدل ایده‌آل (عمومی) سیستم تقویت انگیزش کارکنان مرکز آمار به صورتی که در شکل ۴ مشاهده می‌کنید، توسط محقق





مفهومی ایده‌آل) و لایه عملیاتی در مرکز پوشش داده‌شود. در جدول ۵ برای دو فعالیت اصلی به عنوان نمونه، جدول اقدامات بهبوددهنده و مجریان آن شرح داده شده‌است.

جدول ۵. لیست استراتژی‌های وظیفه‌ای و مجریان مربوطه

فعالیت (استراتژی اصلی)	اقدام بهبوددهنده یا استراتژی وظیفه‌ای (عملیاتی)	مجریان
شایسته سالاری را اعمال کنید	تهیه شاخص‌های مورد نیاز با توجه به مرکز	معاونت توسعه و دفتر برنامه ریزی
	تهیه شناسنامه توانمندی‌های کارکنان واجد شرایط (بند الف قانون خدمات کشوری)	معاونت توسعه
	پیاده‌سازی بخش نامه انتصابات شورای تحول و نظارت بر آن (برگزاری دوره‌های آموزشی موردنیاز تربیت مدیر)	معاونت توسعه
در پرداخت‌ها عدالت ایجاد کنید	بازنگری و اصلاح نظام پرداخت‌های مرکز	دفتر برنامه‌ریزی و معاونت توسعه
	پیاده‌سازی و اجرا (آموزش مدیران- اطلاع‌رسانی- بازنگری)	دفتر برنامه ریزی و تمامی معاونت‌ها
	نظارت بر اجرا در قالب گزارش عملکرد نحوی پرداختها جهت گرفتن بازخورد	دفتر برنامه ریزی
حقوق و مزایای کارکنان را افزایش دهید	اقداماتی برای ارتقای شاخص‌های عمومی ارزیابی عملکرد مرکز	روابط عمومی- دفتر پایگاه- برنامه ریزی و توسعه
	تقویت ارتباط با سازمان مدیریت	حوزه ریاست

باتوجه به اینکه هر یک از فعالیت‌های موجود در مدل عمومی، به عنوان یک زیر سیستم برای سیستم بزرگتر تقویت‌انگیزش می‌باشد، (چنانچه در مدل‌های ویژه هر یک از گروه‌ها زیر فعالیت‌های آن مشخص شد) و دارای اهداف خردتری نسبت به هدف اصلی سیستم تقویت‌انگیزش بوده، که در واقع این اهداف، معادل اهداف استراتژیک در برنامه‌ریزی استراتژیک می‌باشد. از این طریق با استخراج اهداف، فعالیت‌های موجود در مدل عمومی می‌توان به اهداف استراتژیک (سالانه) دست پیدا کرد. بعد از استخراج اهداف استراتژیک در کمیته فنی، در ادامه شاخص‌های مناسب برای هر هدف از طریق پیدا کردن شاخص‌های 3E برای هر فعالیت موجود در مدل مفهومی، استخراج شد و در انتها با در دست داشتن اهداف استراتژیک، استراتژی‌های وظیفه‌ای، شاخص‌ها و پاسخگویان، برنامه استراتژیک برای سال آینده در مرکز آمار ایران در خصوص بهبود نظام انگیزشی کارکنان، تدوین شد که بخشی از آن برای سه فعالیت مشترک تمام گروه‌ها، در جدول ۶ آورده شده‌است.

جدول ۶. بخشی از برنامه استراتژیک برای افزایش انگیزه کارکنان مرکز آمار

استراتژی	هدف استراتژیک	شاخص	پاسخگویان
شایسته سالاری	بهبود فرآیند انتصاب	تعداد انتصابات انجام شده متناسب با قانون	حوزه ریاست
عدالت در پرداخت‌ها	افزایش رضایت کارکنان از پرداخت‌ها	میزان رضایت کارکنان از پرداخت‌ها	معاونت توسعه
	رعایت عدالت در پرداخت‌ها	تعداد اعتراضات افراد در رابطه با پرداخت نسبت به کل افراد	معاونین مرکز
افزایش حقوق و مزایای کارکنان	افزایش حقوق	نسبت میانگین حقوق افراد به میانگین حقوق در سال گذشته	حوزه ریاست
	افزایش مزایا	نسبت میانگین مزایای اختصاص به افراد به مزایا در سال گذشته	حوزه ریاست

با ترکیب دو جدول ۵ و ۶، برنامه عملیاتی استراتژیک برای تقویت نظام انگیزشی کارکنان مرکز تدوین شد که به دلیل شفافیت آن و مشارکت کارکنان می‌توان ادعا کرد که به اجرایی شدن این استراتژی در سازمان کمک فراوانی شده‌است.



### ۶- بحث و نتیجه گیری

در این مقاله سعی بر این بود که از SSM به عنوان یکی از متدولوژی‌های پرکاربرد تفکر سیستمی در حوزه مدیریت استراتژیک، جهت اجرای استراتژی‌های سازمانی استفاده شود، تا از این طریق بتوانیم کمبودهای ناشی از بکارگیری روش‌های موجود در این حوزه را جبران کنیم. از این رو با کمک SSM مدل اجرای استراتژی‌های سازمانی، طراحی شد و از آن جهت تدوین برنامه استراتژیک عملیاتی برای استراتژی افزایش انگیزه کارکنان مرکز آمار استفاده شد و توانستیم شکاف بین لایه استراتژیک و عملیاتی را در سازمان کمتر کنیم.

همان‌طور که بیان شد، جهت پیاده‌سازی SSM در ابتدا تصویری غنی از موقعیت مسئله به صورت ساختارنایافته ترسیم شد، با توجه به تصویر غنی سه گروه مدیران، برنامه‌ریزی و کارکنان به عنوان ذی نفعان اصلی تشکیل شدند. سپس تعریف ریشه‌ای برای هر گروه استخراج شده و مدل فعالیت‌های هدفمند در هر گروه جهت افزایش انگیزه تعریف شد. در ادامه به دلیل مشخص بودن هدف و برای رعایت اصول سیستمی از مدل موضوع محور در SSM برای استخراج استراتژی‌ها کمک گرفته شد و مدل ایده‌آل استراتژی بهبود انگیزه کارکنان ترسیم شد که این مدل با آنچه در عالم واقع در سازمان رخ می‌دهد، مقایسه شد. در انتها، استراتژی‌های مناسب یا به عبارت دیگر همان اقدامات بهبوددهنده، از طریق ایجاد سازش میان نظرات ذی‌نفعان جهت اجرای بهتر آنها در دفاتر مربوطه استخراج شد و برنامه استراتژیک عملیاتی (که در برگیرنده اهداف استراتژیک، اقدامات وظیفه‌ای، مجریان، شاخص‌های اندازه‌گیری و پاسخگویان آن است) تدوین شد. اجرای این برنامه موجب رضایت کارکنان آن مرکز شد و کمیته فنی از طریق آموزش‌ها و یادگیری‌های حاصل شده، در بکارگیری آن رویه برای سایر استراتژی‌های مرکز توانمند شدند. در آخر این نکته لازم به ذکر است که با بکارگیری SSM دستاوردهای دیگری نیز در حوزه عمل حاصل شد که از جمله آنها یادگیری سازمانی و ارتقا فرهنگ سازمانی در جهت دستیابی به اهداف استراتژیک و ... که شرح تمامی آنها در قالب یک مقاله علمی میسر نمی‌باشد. بطور کلی می‌توان گفت در این مقاله با تبیین گام به گام چگونگی بکارگیری متدولوژی SSM در یک سازمان عمومی برای اجرای بهتر استراتژی در جهت توسعه بکارگیری این متدولوژی در حوزه استراتژی و تثبیت جایگاه تفکر سیستمی در عمل تلاش فراوانی شد و سعی شده این گام‌ها به گونه‌ای دقیق و قابل اجرا تبیین شود تا بتوان از قابلیت‌های آن برای سازمان‌های مشابه نیز بهره‌مند شد و آن‌را به مدل بومی برای هر سازمان تبدیل کرد.

### تشکر و قدردانی

این پژوهش حاصل زحمات مخلصانه زنده یاد مرحوم دکتر عادل آذر و مساعدت همکاران دپارتمان برنامه‌ریزی مرکز می‌باشد که بدین وسیله از آنان قدردانی می‌گردد.

### منابع

- شهرابی فراهانی، امیر، قنبریان، رضا، و دانش فر، سالار. (۱۴۰۱). طراحی الگوی همراستایی برنامه و بودجه در شهرداری تهران با استفاده از متدولوژی سیستم نرم (SSM). اقتصاد و برنامه ریزی شهری (۳)، ۳(۳)، ۵۲-۶۷.
- موسوی، سید فاضل؛ آذر، عادل؛ رجب زاده، علی؛ خدیور، آمنه. (۱۳۹۷). طراحی مدلی برای بودجه ریزی بر مبنای عملکرد با استفاده از ترکیب روش‌شناسی سیستم‌های نرم و نگاشت شناختی فازی و تاپسیس سلسله مراتبی فازی، پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱، ۲۹۹-۳۲۲.
- آذر، عادل، مهدی آبادی، امیر؛ علیرضایی، ابوتراب؛ عباس پور اسفدن، قنبر (۱۴۰۰). طراحی مدل خدمات پس از فروش در کلاس جهانی با رویکرد روش‌شناسی سیستم‌های نرم: مورد مطالعه صنعت گاز مایع ایران. مطالعات مدیریت صنعتی، ۶۰، ۱-۴۹.





مهرگان، محمدرضا، حسین زاده، مهناز، (۱۳۸۷). بکارگیری متدولوژی سیستم‌های نرم به منظور برنامه‌ریزی درسی دانشگاهی. پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۴۰، ۵۱-۸۴.

نوری، سیامک، جعفری، سیدمصطفی، و علی عسکری، عبدالعلی. (۱۳۸۴). یک مدل یکپارچه استراتژیک برای دسترسی به تولید در کلاس جهانی (بر اساس متدولوژی سیستم‌های نرم). نشریه بین‌المللی مهندسی صنایع و مدیریت تولید، ۱۶(۴)، ۱۰۳-۱۱۳.

مینجرز، جان، روزنهد، جانانان، مدلسازی نرم در مدیریت: روش‌های ساخت‌دهی مسئله در شرایط پیچیدگی، عدم اطمینان و تعارض، ترجمه عادل آذر، علی انوری، تهران: نگاه دانش، ۱۳۹۲.

لشکربلوکی، مجتبی، (۱۳۹۰) جاری‌سازی استراتژی راهنمای گام به گام پیاده‌سازی استراتژی در عمل، آریانا قلم، تهران چاپ دوم.

زارع زاده، منصوره، آذر، عادل، مقبل باعرض، عباس، و خدیور، آمنه. (۱۳۹۴). نقشه راه اجرای استراتژی در سازمان‌های عمومی با رویکرد سیستم‌مدخلات جامع. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۹(۲)، ۱-۲۹.

مهرگان، محمدرضا، دهقان، محمود، اخوان، محمدرضا، رئیسی‌فر، کامیار، (۱۳۸۸). یادگیری برای عمل، موسسه کتاب مهربان نشر، ترجمه پیتر چکلند و جان پولتر، تهران چاپ اول.

- Jeffs, L., Merkley, J., Jeffrey, J., Ferris, E., Dusek, J., & Hunter, C. (2006). Case study: reconciling the quality and safety gap through strategic planning, 19(2), 32.
- David, F. R. (2011). Strategic management concepts and cases. Pearson.
- Gurl, E. (2017). SWOT analysis: A theoretical review.
- Steiner, G. A. (2010). Strategic planning. Simon and Schuster.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard: measures that drive performance, Harvard Business Review, Vol. 70 No. 1, pp. 71-9.
- Stead, J. G., & Stead, W. E. (2019). Why Porter is not enough: Economic foundations of sustainable strategic management. Rethinking strategic management: Sustainable strategizing for positive impact, 67-85.
- Prewitt, J. E, Weil, R. and McClur, A. Q., (2002). A Complex Adaptive Systems Approach to Strategic Planning Asian Journal of Business and Management Sciences, Vol. 1 No. 11, pp. 94-99.
- French, S., (2009). Cogito ergo sum: exploring epistemological options for strategic management, Journal of Management Development Vol. 28 No. 1, pp. 18-37.
- French, S., (2009). Re-thinking the foundations of the strategic business process, Journal of Management Development Vol. 28 No. 1, pp. 51-76.
- Stacey, R. (2000). Strategic Management and Organizational Dynamics: The Challenge of Complexity, Prentice-Hall, London.
- Mingers, J., White, L., (2010). A review of the recent contribution of systems thinking to operational research and management science, European Journal of Operational Research, pp.1147-1161.
- Ackoff, R., (1979). The future of operational research is past. Journal of the Operational Research Society, Vol 30, pp. 93-104.
- Ma, L., Liu, P., Fu, F., Li., Z., Ni, W., (2011). Integrated energy strategy for the sustainable development of China Energy 36, pp. 1143-1154.
- Haines, S.G., (1998). The Manager's Pocket Guide to Systems Thinking and Learning Human Resource Development.
- Liu, W. B., Meng, W., Mingers, J., Tang, N., Wang, W., (2012). Developing a performance management system using soft system methodology: A Chinese case study, European Journal of Operation Research 223 pp.529-540.
- Ishino, Y., Kijima, K., (2005). Project Management Methodology for Stimulating Strategic Communication in Japan , Systems Research and Behavioral Science Syst. Res.22, pp. 209-221.
- Fadhil, R., Qanytah, Q., Hastati, D. Y., Maarif, M. S. (2018) "Development Strategy for a Quality Management System of Gayo Coffee Agro-Industry Using Soft Systems Methodology", Periodica Polytechnica Social and Management Sciences, 26(2), pp.
- Checkland, P., & Holwell, S. (1993). Information management and organizational processes: an approach through soft systems methodology. Information Systems Journal, 3(1), 3-16.
- Checkland, P.B. (1981), Systems Thinking, Systems Practice, John Wiley, Chichester.
- Paucar-Caceres, A., & Rodriguez-Ulloa, R. (2007). An application of soft systems dynamics methodology (SSDM). Journal of the Operational Research Society, 58, 701-713.
- Fatemi, S. Z., Azar, A., Moghbel BaArz, A., & Khadivar, A. (2022). Exploring the Concept of Strategic Renewal with Soft System Methodology. Strategic Management Thought, 13(1).



# Systems Thinking in Practice

3<sup>rd</sup>  
International Conference on

سومین کنفرانس بین المللی

تفکر سیستمی در عمل



- Moumivand, A., Azar, A., & Toloie Eshlaghy, A. (2022). Combined soft system methodology and agent-based simulation for multi-methodological modelling. *Systems Research and Behavioral Science*, 39(2), 200-217.
- Checkland, P.B. (1981), *Systems Thinking, Systems Practice*, John Wiley, Chichester.
- Bryson, J. Ad. (1988). A Strategic Planning Process for Public and Non-profit Organization Long Range Planning, Vol. 21, No. 1, pp. 73-81.



## Applying Soft System Methodology (SSM) to implement Strategy in the organization: A case study of improving the motivation system of Iran Statistic Center

Adel Azar<sup>1</sup>

Mansoureh Zarezadeh<sup>2\*</sup>

### Abstract

Due to the increasing complexity of today's organizations, analysis and decision-making models as tools of thinking and analysis must also change in to face this complexity. With the emergence of systems thinking and its methodologies, these complications can be overcome to an optimal extent. Strategies are implemented in the organization when they are operational, since the way to achieve the strategic goals of the organization in practice is usually far from reach due to the multiple perspectives of its stakeholders. Therefore, the researcher has chosen soft systems methodology (SSM) as one of the widely used systems thinking methodologies to solve this challenge in order to achieve a relative consensus among the interests of the stakeholders. Considering that intervention in the organization is the primary requirement to solve organizational problems with SSM, Iran Statistics Center, was chosen as a case study. At the beginning of the intervention to improve the processes of implementing the strategies with SSM in the planning department, the main steps of how to implement the strategies were extracted and then from the steps to developing an operational plan to strengthen the motivation of employees. The operational plan developed due to the participation of the stakeholders, and taking into account the views of different people, led to the formulation of task strategies with high executive capability, and we were able to reduce the gap between the strategic and operational layers in the organization, also we developed Evaluation indicators to monitoring implementation of the strategy. Conducting this research in the statistics center, in addition to developing a strategic operational plan, also had other achievements, the most important of which is the organizational learning during the using of SSM and trainings and facilitations of the researcher and the department staff became empowered to developing an operational plan for other strategies.

**Keywords:** Soft systems methodology, strategy implementation, operational plan, Iran Statistics Center.

---

<sup>1</sup> Aazar@modares.ac.ir

<sup>2</sup> M.zarezade@gmail.com