

## **Exploring the Concept of Strategic Renewal with Soft System Methodology**

Seyedeh Zahra Fatemi\*

Adel Azar\*\*

Abbas Moghbel BaArz\*\*\*

Ameneh Khadivar\*\*\*\*

Received: 29/01/2018

Accepted: 22/09/2018

Confronting issues of structural complexity having multiple stakeholders with different perspectives, and the systematic nature of changes in these issues, has led to the use of systemic approaches to improve the understanding of the nature of the problem and to solve it. This study aimed to identify strategic renewal in insurance industry by using soft system methodology. The systematic nature of the changes and its complexity and the existence of multiple stakeholders has added to the importance of using systematic methodologies in the insurance industry. Therefore, the rich picture of the research problem, the CATWOE analysis and the root definitions with the agreement and participation of owners through meetings and interviews with experts in this field was reckoned. As a result the conceptual model of strategic renewal was presented

**Keywords:** Strategic Renewal, Strategic Change, Soft System Methodology

---

\* Phd. Student in Management, Tarbiat Modares University

\*\* Full Professor of Industrial Management, Tarbiat Modares University(corresponding author)

\*\*\* Associate Professor, Industrial Management Department, Tarbiat Modares University

\*\*\*\* Assistant Professor, IT Management Department, Alzahra University

اندیشه مدیریت راهبردی، سال سیزدهم، شماره اول، بهار و تابستان ۱۳۹۸، پیاپی ۲۵، صص ۱۶۵-۱۸۸

## واکاوی مفهوم نوسازی استراتژیک با رویکرد روش‌شناسی سیستم‌های نرم

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱۱/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۶/۳۱

سیده زهرا فاطمی\*

عادل آذر\*\*

عباس مقبل باعرض\*\*\*

آمنه خدیور\*\*\*\*

### چکیده

مواجهه با مسائلی که دارای پیچیدگی ساختاری است و ذی‌نفعان متعددی با دیدگاه‌های مختلفی دارد و ماهیت سیستماتیک تغییرات در این مسائل، موجب به‌کارگیری روش‌شناسی‌های سیستمی برای بهبود شناخت ماهیت مسئله و حل آن شده است. این مطالعه با هدف شناخت مسئله نوسازی استراتژیک در صنعت بیمه، با به‌کارگیری روش‌شناسی سیستمی نرم انجام گرفته است. ماهیت سیستماتیک تغییرات در این صنعت و پیچیدگی آن و وجود ذی‌نفعان چندگانه، بر اهمیت به‌کارگیری روش‌شناسی‌های سیستمی افزوده است. در این راستا تصویر غنی ماهیت مسئله تحقیق، تحلیل کاتوو و تعاریف ریشه‌ای با توافق و مشارکت مالکان مسئله، از طریق برگزاری جلسات مصاحبه با متخصصان این حوزه احصا شده و مدل مفهومی نوسازی استراتژیک ارائه شد.

### واژگان کلیدی

نوسازی استراتژیک، تغییر استراتژیک، روش‌شناسی سیستم‌های نرم (SSM).

---

\* دانشجوی دکتری مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس

\*\* استاد گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه تربیت مدرس (نویسنده مسئول)

azara@modares.ac.ir

\*\*\* دانشیار گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه تربیت مدرس

\*\*\*\* استادیار گروه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه الزهرا

## مقدمه و بیان مسئله

در فضای امروز که کسب و کارها در محیط‌هایی رقابتی و پرچالش در حال فعالیت هستند، دستیابی به مزیت رقابتی و بقا به طور گسترده‌ای تحت تأثیر مزیت‌هایی است که به طور موقتی تحت تأثیر شرایط رقابتی حاصل می‌شود. تفکر استراتژیک بر این نکته تأکید دارد که باید بین ساختارها، فرایندها، شایستگی‌ها و منابع سازمان در یک سو و فرصت‌ها و تهدیداتی که سازمان در محیط بیرونی با آن مواجه می‌شود از سوی دیگر، تناسب برقرار باشد (Heyden & Luiz, 2012). در تمام مطالعات ادبیات استراتژیک، بر اهمیت نیاز به انطباق بین محیط و سازمان برای رقابتی ماندن و حفظ حیات سازمان تأکید می‌شود (Faivre-Tavignot, 2016).

با این حال، تغییرات مداوم در محیط وظیفه‌ای سازمان‌ها با توجه به تغییر در نرخ ارائه تکنولوژی‌های جدید، تغییر در ترجیحات مصرف‌کنندگان، موانع کم برای ورود رقبای، کاهش چرخه عمر محصولات و خدمات، به عنوان عوامل تأثیرگذار بر موفقیت سازمان‌ها، آن‌ها را با چالش‌هایی مواجه ساخته است. سازمان‌ها برای بقا و دستیابی به اهداف، نیازمند نوسازی مداوم استراتژی‌های خود برای ایجاد تناسب استراتژیک با محیط در حال تغییر هستند (Heyden & Luiz, 2012); بدین منظور، سازمان‌ها می‌توانند برای مواجهه با این چالش‌ها و ایجاد انعطاف‌پذیری و پویایی در محیط درون‌سازمانی به بهترین وجه، به ایجاد تغییرات مناسب در راهبردها و عوامل درون سازمان بپردازند و سازمان خود را با محیط و شرایط محیطی تطبیق دهند. یکی از مهم‌ترین ابزارها در تحقق این امر، نوسازی استراتژیک است (کردنایج، دانایی‌فرد، دلخواه، و آقازارتی، ۱۳۹۲). «توان سازمان برای یکپارچه‌کردن، ایجاد و پیکربندی مجدد قابلیت‌های درونی و بیرونی در مواجهه با محیط در حال تغییر سریع» نوسازی استراتژیک نامیده می‌شود (Teece, Pisano & Shuen, 1997, p. 516; Riviere & Suder, 2015).

در محیط پویای امروز که با تغییرات قابل توجه و اغلب غیرقابل پیش‌بینی روبه‌رو هستیم، تحقیق در مورد نوسازی استراتژیک و تحلیل چگونگی تغییر مسیر وابستگی‌های سازمان‌ها از طریق تغییر در قصد استراتژیک و وابستگی‌های سازمان حائز اهمیت است (Schmitt, Raisch & Volberda, 2016). شناسایی و فرموله‌سازی و اجرای این تبدیلات در سازمان‌ها، در ادبیات استراتژیک مورد توجه قرار گرفته است (Basu & Wadhwa, 2013) و

#### واکاوی مفهوم نوسازی استراتژیک با رویکرد روش‌شناسی سیستم‌های نرم ۱۶۷

از آنجایی که همه سازمان‌ها نیازمند مواجهه با این تبدیلات و تغییرات هستند، نوسازی استراتژیک برای درک حیات بلندمدت و دوام سازمان‌ها ضروری است؛ لذا نوسازی استراتژیک در مطالعات سازمان‌ها و مدیریت آن از اهمیت زیادی برخوردار است (Schmitt, Raisch & Volberda, 2016). علی‌رغم تأکید فراوان بر اهمیت اقدامات نوسازی، سازمان‌ها در نتیجه مواجهه با محدودیت‌های نهادی و تطابق نیافتن با محیط، دچار شکست می‌شوند. در واقع، فشار برای ایجاد تغییر نه تنها هنگام بروز بحران‌ها، بلکه هنگام تلاش برای رشد و موفقیت اهمیت دارد (Baden-Fuller & Volberda, 2003). صنعت بیمه نیز برای دوام داشتن و رقابتی ماندن نیاز به نوسازی استراتژیک دارد؛ لذا برای موفقیت، هم‌سویی با تغییرات محیط بیرونی و بهره‌گیری از توانمندی‌ها و قابلیت‌های درون سازمان با ایجاد نوسازی استراتژیک ضرورت می‌یابد. در صنعت بیمه به علل زیر نوسازی استراتژیک ضروری است:

این بخش مالی از نظر اقتصادی اهمیت بسزایی دارد؛ به‌ویژه در بازار سرمایه نقش فوق‌العاده‌ای دارد.

این بخش صنعت در سال‌های متمادی با تکانه‌های محیطی متعددی مواجه شده که در نتیجه آن مدیران عالی را به تفکر و تعمق درباره برنامه‌های نوسازی استراتژیک متمایل ساخته است.

تسهیل ارتباط بین مؤسسات مالی و بیمه در نتیجه بهبود شرایط قانونی و حمایت‌های اقتصادی، رویه‌های جدیدی را در این صنعت فراهم آورده است.

تغییر فضای کسب‌وکارها بالاخص تجارت الکترونیک، بستری را برای نوسازی و تجدید مدل‌های کسب‌وکار در این صنعت فراهم آورده است.

موفقیت بلندمدت سازمان‌ها به چگونگی پاسخ مؤثر به تغییرات محیطی، به‌ویژه تغییرات تکنولوژیک و توانایی نوسازی استراتژیک به‌عنوان پیامد تغییر، بستگی دارد (Balkefors, Björklund & Carlquist, 2015). این طور استنباط می‌شود که برای پایدار ماندن در محیط رقابتی، درگیر شدن در فرایند نوسازی استراتژیک مداوم ضرورت دارد. در این راستا این مقاله به دنبال بررسی نوسازی استراتژیک در صنعت بیمه با رویکردی کیفی است. رویکردهای کمی اشاره به روش‌های تحقیق در عملیات سخت یا سنتی دارد که به استفاده از ریاضیات و تکنیک‌های کمی اشاره دارد و در تقابل با روش‌های تحقیق در عملیات نرم

که عمدتاً بر به‌کارگیری روش‌های کیفی تأکید دارد، قرار می‌گیرد (Pidd, 1995). در سال‌های اخیر محدودیت‌های روش‌های تحقیق در عملیات سخت، برای همه آشکار و روشن شده است. این محدودیت‌ها در ارتباط با صحت و اعتبار تکنیک‌های به‌کارگرفته‌شده نیست؛ بلکه بیشتر در ارتباط با قابلیت کاربرد این تکنیک‌های کمی برای بعضی از مسائل پیچیده و خاص است (Beasley, 2002).

تحقیق در عملیات نرم، عمدتاً از روش‌های کیفی، عقلایی، عینی و ساختاریافته با نگاه ژرف‌تری برای تفسیر، تعریف و کشف دیدگاه‌های مختلف در یک سازمان و مسائل آن استفاده می‌کند. این روش منجر به ایجاد مذاکره یادگیری و در نهایت درک بیشتر شده و از این ادراکات حاصل‌شده، برای بهبود شرایط مسائل پیچیده استفاده می‌شود.

باتوجه به اینکه مسئله تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و اجرای نوسازی استراتژیک مسئله‌ای بسیار پیچیده تلقی می‌شود که ذی‌نفعان و عاملان بسیاری با آن درگیر هستند، به‌نظر می‌رسد که این مسئله با روش‌های تحقیق در عملیات سنتی به‌راحتی قابل حل نیست و با استفاده از روش‌های تحقیق در عملیات نرم می‌توان به نتایج بهتر و قابل قبول‌تری دست یافت، به همین دلیل در مقاله این روش به کار گرفته شده است؛ به‌عبارت دیگر، به‌جای ساختن یک مدل با محدودیت‌های بسیاری که بر آن حاکم است و در نهایت دستیابی به پاسخی که به‌کارگیری آن در عمل با مشکلات و محدودیت‌های بسیاری روبه‌روست، با به‌کارگیری متدولوژی سیستم‌های نرم چک‌لند، فرایندی را ارائه می‌کنیم که اگر مورد استفاده قرار گیرد، مسئله نوسازی استراتژیک قابل حل خواهد شد.

باتوجه به اهمیت فضای این بخش خدماتی و تغییرات مدام در محیط امروز، بررسی این موضوع مورد توجه قرار گرفت؛ لذا ابتدا مروری مختصر بر ادبیات نوسازی استراتژیک داشته، سپس با رویکرد تفکر سیستمی و روش‌شناسی سیستم‌های نرم به مدل‌سازی نوسازی استراتژیک پرداخته شده است.

## ۱. ادبیات موضوع

### ۱-۱. نوسازی استراتژیک

زمینه تئوری‌های مدیریت استراتژیک بسیار جدا از هم بوده و به زیربخش‌های متعددی تقسیم شده است (Volberda & Elfring, 2001; Volberda, 2004). از دیدگاه میتزبرگ

(۱۹۹۰)، هیچ تعریف روشن و دقیقی از مفهوم استراتژی ارائه نشده است، چه برسد به ارائه تعریف روشن و دقیق از مفهوم نوسازی استراتژیک یا تعاریف متعدد از نوسازی که با مبنای تئوریک‌های مجزایی ایجاد شده و این مفهوم را با جهت‌گیری‌های تکاملی در ادبیات پیوند داده است (Schmit, 2016). توجه به این نکته ضروری است که نوسازی از ادبیات مدیریت استراتژیک نشئت گرفته است و مفاهیمی همچون مزیت رقابتی، قابلیت‌های رقابتی، فرایند استراتژی و کارآفرینی سازمانی را مدنظر قرار می‌دهد (Floyd & Wooldridge, 2000; Volberda & Baden-Fuller, 2003; Zahra, 1993).

کثرت‌گرایی در تعاریف و مفاهیم مرتبط با نوسازی، در نتیجه وجود سطح گسترده‌ای از حوزه‌های پژوهشی و سطوح مختلفی از تحلیل نوسازی به وجود می‌آید که غالباً پیامد فعالیت‌های مرتبط هماهنگ‌سازی درون‌سازمانی است. علی‌رغم تنوع و گستردگی به‌کارگیری مفهوم نوسازی در ادبیات مدیریت استراتژیک، اکثر مطالعات این حوزه از روشنگری مفهومی که آگارول و هلفت (۲۰۰۹) در مطالعه خود صورت داده‌اند، بهره برده است که امکان تسهیل و توسعه دانش جمعی را در جریان نظریه‌های مختلف ممکن ساخت. «فرایند، محتوا و پیامد حاصل از تازه‌سازی یا جایگزینی ویژگی‌های سازمانی که قابلیت اثرگذاری قابل توجهی بر آینده بلندمدت سازمان دارد، نوسازی استراتژیک نام دارد.» (Agarwal & Helfat, 2009, p. 282) بر اساس تعریف ولبردا و بادن‌فولر (۲۰۰۳، ص. ۱۶) نوسازی استراتژیک، فعالیت‌هایی است که یک شرکت به‌منظور تغییر مسیر وابستگی‌هایش انجام می‌دهد که اشاره به جوان‌سازی (احیا)، جایگزینی و نقل و انتقال ویژگی‌های فعلی سازمانی دارد. از این طریق، شرکت‌ها روش‌های جدید به‌کارگیری از قابلیت‌های اصلی خود را فرامی‌گیرند و رویکردهای رقابتی جدیدی به کار می‌بندند. (Floyd & Lane, 2000). توجه به این نکته ضروری است که نوسازی زمانی فقط در قالب اقدامی استراتژیک در نظر گرفته می‌شود که کل یک سازمان را شامل شود، نه افراد و گروه‌های درون یک سازمان را (Burgelman, 1983b)؛ بر این اساس می‌توان بیان کرد که نوسازی دارای سه عنصر یا عامل است:

۱. نحوه نقل و انتقال قابلیت‌های اصلی سازمان، که با مزیت رقابتی مرتبط است.
۲. بر کل یک سازمان تأکید داشته و در سطوح مختلف سازمانی کاربردهایی دارد.
۳. برای شکستن و از بین بردن مسیر وابستگی‌های سازمان و اطمینان از بقای بلندمدت

ضروری و حیاتی است.

می‌توان گفت نوسازی استراتژیک:

در جهت هم‌سو نگه داشتن سازمان و محیط است. تحقیق اسنو و هامبریک (۱۹۸۰، ص. ۵۲۷) بیانگر این است: «مکانیزی است که هم‌سوسازی محیطی را هدایت می‌کند و یکپارچگی عملیات داخلی را فراهم می‌سازد»

مفهومی پویاست: می‌توان آن را از طریق الگوی تصمیم سازمان برآورد ساخت.

نوسازی مستلزم تعادل است (Flier, 2003, p 8-9)؛ لذا نگرشی خطی و واریانس‌محور مبتنی بر بررسی روابط عناصر متعامل و اثرگذار بر نوسازی، منجر به دستیابی درکی عمیق از چگونگی نوسازی استراتژیک نمی‌شود. بیشتر مدل‌های مورد بررسی در نوسازی استراتژیک از نوع واریانس‌محور بوده و تعاملات درونی بین اجزا و سیستم‌ها کمتر مورد تأکید قرار گرفته است. به منظور درک بهتر موضوع نوسازی استراتژیک، اولین کاری که باید صورت گیرد، تعیین چیزی است که در طی فرایند نوسازی استراتژیک، نوسازی می‌شود.

### ۱-۱-۱. حوزه‌های نوسازی استراتژیک

شرکت‌ها سیستم‌های پیچیده‌ای هستند، شامل عناصر بسیار متفاوت که هر کدام می‌توانند تغییر کند؛ علاوه بر این، برای کسب بینش بهتر درباره حوزه‌های مختلفی که قابلیت تغییر دارد، شرکت‌ها لازم است به‌طور تحلیلی به اجزای تشکیل‌دهنده خود تجزیه شوند. مهم‌ترین تمایز اساسی که می‌توان در یک شرکت تصور کرد، تفاوت بین سیستم‌های کسب‌وکار و سیستم سازمانی است.

سیستم سازمانی: اشاره به روشی است که یک شرکت افراد را به‌منظور انجام یک کسب‌وکار در کنار هم جمع می‌کند. تعریف سازه‌ای آن عبارت است از اینکه «چطور یک شرکت سازمان یافته است». تعریف رسمی‌تر این است: «چطور افراد تشکیل‌دهنده یک شرکت، ترکیب‌بندی و ساختار یافته‌اند». هر سازمانی نیازمند این است که ساختار سازمانی، وظایف افراد و مسئولیت‌هایشان در بین اعضای سازمان، مشخص و روشن باشد. در کنار ایجاد عملکردها و واحدهای متمایز شرکت‌ها. همچنین نیازمند فرایندهای سازمانی متعددی به‌منظور برقراری ارتباط بین اعضای سازمان با یکدیگر است. به‌منظور اطمینان از اینکه وظایف مجزای آن‌ها به یک کل یکپارچه هماهنگ شده است. ضرورتاً سازمان دارای

فرهنگ، خرده‌فرهنگ است که افراد سازمانی با یکدیگر در تعامل بوده و باورهای مشترک، ارزش‌ها را می‌سازد (De wit & Meyer, 2010).

سیستم کسب‌وکار: اشاره به نحوه‌ای دارد که شرکت، کسب‌وکار را هدایت می‌کند. یک تعریف ساده عبارت است از اینکه «چطور یک شرکت درآمد دارد». تعریفی رسمی‌تر از سیستم کسب‌وکار عبارت است از «پیکربندی خاصی از منابع، فعالیت‌های ارزش‌آفرین یا ارائه محصول/خدمت با توجه به ارزش‌آفرینی برای مشتریان». هر شرکتی سیستم خاص خود را دارد که منظور، دستیابی به منبعی خاص به‌عنوان ورودی (تولید یا برندسازی) بوده و سبب فروش مجموعه‌ای از محصولات یا خدمات به‌عنوان خروجی است؛ به‌طور مثال، سیستم کسب‌وکار شرکت (یا سیستم خلق ارزش) بر اساس نوع کسب‌وکار منحصر به فرد است (de wit & Meyer, 2010).

ادبیات مدیریت استراتژیک بر اهمیت کاوش درباره ابعاد زمینه، محتوا و فرایند استراتژی تأکید دارد. والبردا و دیگران (2001b) نوسازی استراتژیک را به‌عنوان پدیده‌ای سه‌بعدی مورد بررسی قرار داده‌اند. نوسازی استراتژیک نه فقط بر فرایند<sup>۱</sup> تغییر تأکید دارد، بلکه به محتوا<sup>۲</sup> و زمینه<sup>۳</sup> هم توجه دارد (Grandi & Grimaldi, 2005). بُعد زمینه‌ای به این سؤال پاسخ می‌دهد که «نوسازی در کجا رخ می‌دهد؟». با توجه به محیطی که سازمان در آن فعالیت می‌کند، این بعد بر اقدامات استراتژیک در درون و برون سازمان تأکید دارد. بعد محتوایی نوسازی به سؤال «چه چیزی نوسازی می‌شود؟» پاسخ می‌دهد و بر نرخ فعالیت‌هایی تأکید دارد که در سازمان برای ایجاد یا توسعه قابلیت‌ها پرداخته می‌شود. فرایند نوسازی بر چگونگی و زمان نوسازی استراتژیک تأکید دارد. فرایند نوسازی سرعت نوسازی در محیط را مورد توجه قرار می‌دهد (Flier, Bosch, Volberda & Baden-Fuller, 2005). تأکید بر نوسازی و پیکربندی مجدد منابع در تمام ادبیات نوسازی استراتژیک، در شرایط تغییر محیطی مشاهده می‌شود. این تغییرات را می‌توان آرایش مجدد منابع و قابلیت‌های بنگاه، خصوصاً در شرایط تغییرات تکنولوژیک، در نظر گرفت (lavie, 2006). با توجه به تغییرات پویا در محیط و لزوم ایجاد تطبیق بین سازمان و محیط، نیاز به ایجاد مجموعه‌ای از تغییرات در سازمان برای همگام شدن با محیط وجود دارد. چگونگی پیگیری تغییرات استراتژیک برای ایجاد نوسازی‌های مداوم در سازمان، برای اجتناب از افول سازمانی و هم‌سویی با محیط اهمیت دارد.



## ۲. تفکر سیستمی

تفکر سیستمی یک متدولوژی جدید و نتیجه پژوهش‌های عمیق و طولانی است (هینز، ۱۳۹۳). اخیراً ایکاف به این تئوری توجهی خاص داشته است. وی اولین کسی است که متدولوژی‌های سیستمی را با توجه به پیچیدگی موجود بین روابط متعامل و متعاقب متغیرها در تصمیم‌گیری استراتژیک و حوزه استراتژی وارد کرده است. هینز در کتاب خود از مفاهیم و ابزارهای تفکر سیستمی برای برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک استفاده کرده است و به فرایند ایجاد تغییر نگاهی سیستماتیک داشته است. وی بیان می‌کند که تنها با این نگرش است که می‌توان به تدوین استراتژی‌های بنیانی پرداخت (هینز، ۱۳۹۳). تفکر سیستمی نرم با استفاده از نگرش سیستمی برای موقعیت‌های مسئله‌زا، ساختار تفکر و یادگیری را پی‌ریزی می‌کند و هدف آن بحث و توافق بر سر ماهیت مسئله است، نه ارائه راه‌حل آن (روزنهد و مینجرز، ۱۳۹۲). تفکر سیستمی نرم با تأکید بر شناسایی صحیح ماهیت و ساختار مسئله، درکی شفاف‌تر فراهم کرده و برای بهبود وضعیت آشفته و موقعیت سیستم‌های اجتماعی بدساختار (ساختار نیافته) ایجاد شده است. مسائل ساختاریافته می‌تواند با استفاده از معیارها، محدودیت‌ها و روابط و در قالب تحقیق در عملیات کلاسیک فرمول‌بندی شود؛ در حالی که مسائل بدساختار در دنیای واقعی که با ابزار کلاسیک حل نمی‌شود، منجر به خلق روش‌های ساختاردهی شد. ویژگی‌های این مسائل عبارت است از: ذی‌نفعان چندگانه، ابعاد چندگانه، منافع گنگ و (یا) متناقض، عوامل نامشهود و قطعیت‌نداشتن (مینجرز، ۲۰۱۱).

متدولوژی‌های موردبررسی در دسته تفکر سیستمی نرم، برای پشتیبانی از تصمیمات گروهی از افراد با دیدگاه‌های متعدد در محیط‌های پیچیده متناسب است. متدولوژی‌ها نه تنها به تعریف مسئله می‌پردازد، بلکه به افراد شرکت‌کننده در مسئله کمک می‌کند تصمیماتی اتخاذ کنند که پیچیدگی را کاهش دهد و به عنوان ابزاری برای تعریف مسئله مورد استفاده قرار گیرد. مسئله موردبررسی در این مقاله با توجه به وجود ذی‌نفعان چندگانه، قطعیت‌نداشتن و ابعاد چندگانه، بدساختار تلقی می‌شود. وایتا شروف بیان می‌کند که این روش‌شناسی ویژگی‌هایی دارد که آن را از سایر روش‌های ساختاردهی با مسئله متمایز می‌سازد: تمرکز بر بهسازی سازمان، به‌صورتی که فرایندی کارآمد در تعیین استراتژی بهسازی یک سازمان است، بر ابهامات افراد در رابطه با مسئله تأکید دارد، در حل

### واکاوی مفهوم نوسازی استراتژیک با رویکرد روش‌شناسی سیستم‌های نرم ۱۷۳

سیستم‌هایی که به‌طور ناکافی و غیرساخت‌یافته تعیین شده کارآمد است، ارزش‌های مشتری را به‌واسطه اهمیت بیشتر تکنیک‌های مالی و دیگر مسائل تحت تأثیر قرار نمی‌دهد، هدف آن یافتن بهترین راه‌حل ممکن به‌منظور مفیدبودن برای حالت‌های مختلف موردنظر آن است. بنابراین شناسایی ساختار مسئله، نقش‌آفرینان و جریان‌های اصلی اطلاعات موردنیاز برای شناسایی سیستم نوسازی استراتژیک در صنعت بیمه ضروری است. در اینجا می‌توان به‌کمک روش‌شناسی سیستم‌های نرم، ابعاد و ساختار مسئله را مورد اجماع قرار داد.

### ۳. روش‌شناسی سیستم‌های نرم (SSM)

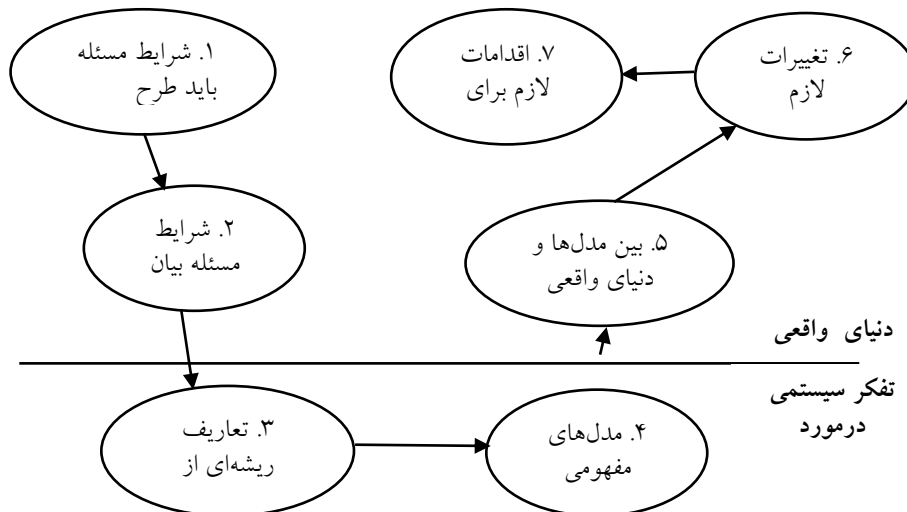
ایده اصلی توسعه SSM این است که افراد بر اساس ادراک خود پدیده‌های گوناگون را تفسیر می‌کنند. درک این افراد بر اساس تجربیات فردی، پیش‌زمینه‌های ذهنی، دانش و تجربه آن‌هاست (آذر، خسروانی، و جلالی، ۱۳۹۱). این روش اولین بار توسط چکلند و همکارانش در دانشگاه لنکستر مطرح شد. SSM روشی اقدام‌پژوهی است که با پژوهش در شرایط مسئله موجب ایجاد یادگیری می‌شود (چکلند و هاول، ۱۹۹۸) و به‌عنوان ابزاری برای برخورد با تنوع دیدگاه‌ها و منافع مختلف، توسعه داده شده است. تصمیم‌گیری درباره مسائل نرم، مدیران را در تصمیم‌گیری‌ها با تعارضاتی مواجه ساخته است (Montazemi & Conrath, 1986). SSM یک سیستم یادگیری است (روزنهد و مینجرز، ۱۳۹۲) که با ایجاد حلقه‌های بازخورد موجب ایجاد یادگیری از مداخله می‌شود (Churchman, 1971). یادگیری در وضعیتی مسئله‌زا و پیچیده در رابطه با انسان‌هاست که به‌دنبال سازش با مقتضیات و اقدام هدفمند برای دستیابی به بهبود است (روزنهد و مینجرز، ۱۳۹۲). این روش‌شناسی بر اساس پارادایم‌های تفسیرگرایی (Pauca-Caceres & Rodriguez-Ulloa, 2005) و مخصوصاً فلسفه هرمنوتیک و پدیدارشناسی شکل گرفته است (آذر، خسروانی، و جلالی، ۱۳۹۱) و نقش افراد را در شکل‌دهی تصویری از جهان و تأثیر پیشینه تاریخی در تفسیر واقعیت نشان می‌دهد (Bergvall-Kareborn, Mirijamdotter & Basden, 2004). این روش‌شناسی بیشتر برای موقعیت‌هایی که فرموله‌بندی مسئله به‌عنوان تحقیقی برای مفهوم‌سازی کارا به‌منظور دستیابی به پایانی مشخص به کار می‌رود، امکان‌پذیر نیست. جایی که مسئله پایان می‌یابد، اهداف و دلایل به‌نوبه خود مسئله‌زاست.

روش‌هایی که برای اجرای SSM به کار گرفته می‌شود، بسیار گسترده است، با این حال مبنای مفهومی به‌کارگرفته‌شده همیشه ثابت است؛ بدین صورت که در SSM مدل‌های

مفهومی هدفمندی که هرکدام به چند طریق قابل تفسیر است، وسیله‌هایی است که ساختار و چارچوبی را فراهم می‌کند که از طریق آن‌ها مباحثات میان افراد هدایت شده و بین افراد با دیدگاه‌های متفاوت و گاه متعارض، توافق حاصل می‌شود (مهرگان و حسین‌زاده، ۱۳۸۷). روش‌شناسی سیستم‌های نرم در شکل ایدئال‌گرایانه خود به‌عنوان هفت گام منطقی پیاپی توصیف می‌شود (Checkland, 1999).

#### ۴. مراحل متدولوژی سیستم‌های نرم

روش‌شناسی سیستم‌های نرم به‌صورت تحلیلی و در قالب هفت گام مجزا در نظر گرفته می‌شود. این گام‌ها لزوماً به‌ترتیب دنبال نمی‌شوند. نمایش ساختاری که در دهه ۱۹۸۰ توسط چکلند برای SSM تصور می‌شد، در ادامه ارائه شده است:



شکل ۱. الگوریتم SSM (چکلند و اشولز، ۱۹۹۰، ص. ۲۷)

فرایند SSM برای یک موقعیت مسئله، شناختی سازمان‌یافته ارائه می‌دهد؛ به‌نحوی که این شناخت منجر به اقدام متناسب برای بهبود مسئله می‌شود (روزنهد و مینجرز، ۱۳۹۲). در این روش‌شناسی، هدف همیشه به‌عنوان یک فرایند تبدیل<sup>۴</sup> نشان داده می‌شود که در آن برخی موجودیت‌ها<sup>۵</sup> به سیستم وارد می‌شود، تبدیل می‌شود و سپس در قالب موجودیتی تبدیل‌یافته از آن خارج می‌شود (ویلیامز، ۱۳۹۲). تبیین درست T بسیار مهم است؛ چراکه

واکاوی مفهوم نوسازی استراتژیک با رویکرد روش‌شناسی سیستم‌های نرم ۱۷۵

پس از شناخت T ساخت مدل آسان می‌شود (مینجرز و روزنهد، ۱۳۹۲). استفاده از این مدل به چک‌کردن این امکان را می‌دهد که تعریفی ریشه‌ای<sup>۶</sup> برای هر سیستم فعالیت انسانی ارائه کند تا بدین‌وسیله فرایند تبدیل را تشریح کند. این معنا در قالب عبارت مخفف CATEWOE مدون شده است (ویلیامز، ۱۳۹۲). عناصر کاتوو عبارت است از:

## جدول ۲. عناصر کاتوو و تعاریف آن

عناصر	تعریف
مشتریان (C)	افرادی که به‌طور مستقیم از سیستم نفع می‌برند یا متضرر می‌شوند.
نقش آفرینان (A)	افرادی که فعالیت‌های سیستم را انجام می‌دهند.
فرایند تبدیل (T)	تبدیل ورودی به خروجی و هسته مرکزی تعریف ریشه‌ای است.
جهان بینی (W)	چیزی که فعالیت‌های سیستم را معنا می‌بخشد.
مالک (O)	فردی که توانایی ایجاد یا توقف فرایند تبدیل را داشته است.
محدودیت (E)	شرایط محیطی، عناصری که خارج از سیستم است و فرض‌ها و محدودیت‌هایی را بر سیستم تحمیل می‌کند.

## ۵. به‌کارگیری SSM در مورد مطالعه

صنعت بیمه همانند سایر صنایع، به‌مثابه یک پیکر و یک سیستم، از این امر مستثنا نیست. وجود فرصت‌ها و تهدیدهای هر صنعت و نقاط قوت و ضعف آن، بر تمامی فعالان حاضر در آن صنعت اثرگذار خواهد بود. پذیرش و اعمال تفکر سیستمی در پیکره صنعت و نگاه مسئولانه به وظایف، در چارچوب برنامه‌ریزی منسجم و حمایت و هدایت ارکان سیستم به‌سمت هم‌گرایی، جهت میل به هدف واحد است. با توجه به ضرورت هم‌بستگی، هم‌راهی، هم‌فکری و هم‌سویی شرکت‌های بیمه در سایه نظارت بیمه مرکزی و تغییرات مداوم محیطی، تعامل با نهادهای نظارتی و قانون‌گذاری در ایجاد تغییرات، ضروری تلقی می‌شود. نگاه جزیره‌ای با رویکرد مبتنی بر خود و گروه‌بندی‌های مبتنی بر تفکرات و مقولات خاص، جز آسیب به کلیت صنعت بیمه که متعاقباً آسیب به یکایک شرکت‌ها را در پی دارد و همچنین ایجاد جو بی‌اعتمادی در بدنه جامعه و جلوگیری از فرایند توسعه فرهنگ بیمه، سود دیگری در پی نخواهد داشت.

به‌دلیل پویایی محیط و تغییرات محیطی، اطلاع از مسیر حرکت سازمان، پیش‌بینی و عاقبت‌اندیشی مدیران برای ایجاد مبنایی به‌منظور کنترل مدیریت استراتژیک و داشتن برنامه

در این صنعت، از اهمیت بسزایی برخوردار است. بیمه در ایران قدمت زیادی دارد؛ اما آن‌گونه که شایسته این صنعت است، توسعه و گسترش نیافته است. صنعت بیمه برای حرکت در مسیر توسعه به نوسازی نیاز دارد؛ از این رو، در این مطالعه نوسازی استراتژیک در صنعت بیمه مورد بررسی قرار گرفته است. داده‌ها و اطلاعات لازم برای انجام مراحل SSM در فضای مورد مطالعه، از راه برگزاری مصاحبه‌ها با ذی‌نفعان و مالکان مختلف مسئله، مطالعه اسناد و مدارک مربوط به مسئله تحقیق جمع‌آوری شده است. علی‌رغم گستردگی فضای مورد مطالعه و پیچیدگی پویایی آن، تأکید بر این نکته لازم است که به دلیل سیستمی بودن ماهیت تغییرات در این حوزه و درهم‌تنیدگی مسائل، مطالعه و بررسی برای ایجاد سیستم نوسازی استراتژیک به منظور بررسی پویایی‌های این موضوع، ضروری به نظر می‌رسد.

#### ۵-۱. مراحل یک و دو: تشریح موقعیت مسئله‌ساز

در این مرحله، مسئله در دنیای واقعی کشف و موقعیت آن در نظر گرفته می‌شود و مشخص می‌کنیم دقیقاً دنبال چه چیزی هستیم. در ادامه، افراد درگیر موقعیت و ساختار مسئله در قالب تصاویر گویا<sup>۷</sup> ترسیم می‌شوند (آذر، خسروانی، و جلالی، ۱۳۹۲). به کارگیری این تصاویر در تعامل با افراد و همچنین گروه‌ها یکی از الزامات تحلیل، یعنی شفافیت در مدل‌سازی را برآورده می‌سازد (ویلیامز، ۱۳۹۲). در رسم تصویر غنی از یک سیستم، می‌خواهیم تمام بازیگران اصلی و روابط آن‌ها را با هم، به کمک علائم گرافیکی و توضیحات لازم نشان دهیم. چک‌اند بیان می‌کند که تصویر گویا باید ساختار، فرایند، افراد، موضوع بیان‌شده توسط افراد و تضاد و ناسازگاری بین افراد را نشان دهد (آذر، خسروانی، و جلالی، ۱۳۹۲). به منظور توصیف موقعیت مسئله، انجام سه تحلیل مرتبط با هم تحت عنوان تحلیل ۱ و ۲ و ۳ صورت می‌گیرد.

این موضوع که بیمه در کشور یک خدمت اساسی است و منجر به تأمین آرامش می‌شود، توجه به صنعت بیمه را حائز اهمیت می‌سازد. همواره رشد و توسعه محصولات بیمه و ایجاد رویه‌های جدید اجرایی و نظارتی و تغییر و بهبود خدمات مورد توجه مدیران و متخصصین است؛ علاوه بر این، پیشرفت بیمه با توسعه اقتصادی کشور مقارن است. ترمیم وضع اقتصادی یک کشور و افزایش مبادلات و ترقی سطح زندگی و توسعه سرمایه‌گذاری موجب پیشرفت بیمه در آن کشور می‌شود و متقابلاً پیشرفت و اشاعه بیمه

نیز به بهبود وضع معیشت افراد کشور و حفظ ثروت ملی و تشکیل پس‌اندازهای بزرگ کمک می‌کند. در این شرایط، هم‌گام‌شدن با نیازهای بیمه‌ای، به‌روزشدن روش‌ها، محصولات، بازارها، مدل کسب‌وکار از اهمیت بالایی برخوردار است. با توجه به ضرورت و اهمیت مطرح‌شده، شناسایی مسئله اجرای نوسازی استراتژیک در صنعت بیمه در این تحقیق مورد توجه قرار گرفته است. گام اول در این راستا، شناخت ابعاد و ساختار مسئله ذی‌نفعان اصلی آن است.

### تحلیل ۱. افراد دارنده نقش مداخله<sup>۱</sup> در موقعیت

این تحلیل به منظور بررسی موقعیت مسئله در دنیای واقعی صورت می‌گیرد. معمولاً سه عامل هنگام استفاده از SSM مطرح می‌شود تا موقعیت مسئله بهبود داده شود. این عوامل شامل نقش مشتری، مشارکت‌کننده و مالک مسئله است (روزنهد و مینجرز، ۱۳۹۲). در این مطالعه مشتری، بیمه مرکزی است. مشارکت‌کننده محقق و مدیران ارشد بیمه مرکزی هستند و مالکان، بیمه مرکزی و هیئت‌مدیره و معاونت‌های سازمان و شورای عالی بیمه هستند.

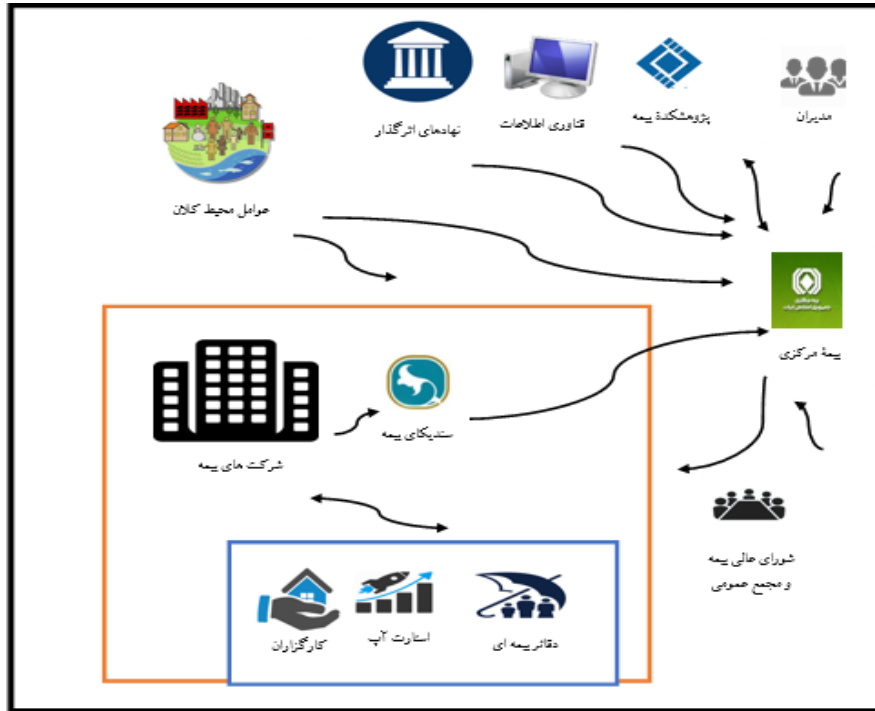
### تحلیل ۲. تحلیل سیستم اجتماعی

این تحلیل تعیین می‌کند که در موقعیت چه نقش‌های اجتماعی مهم هستند، چه هنجاری از نقش‌آفرینان انتظار می‌رود و بر اساس چه ارزش‌هایی خوب یا بد بودن عملکرد نقش ارزیابی می‌شود (روزنهد و مینجرز، ۱۳۹۲). هنجار: توجه به فرهنگ نوسازی و تغییر ارزش‌ها: تأکید بر ارزش قائل‌شدن برای تحقیق علمی و بررسی قابلیت‌های به‌کارگیری طرح‌های ارائه‌شده در سازمان، حمایت مدیر از نوسازی، نگرش مدیر به نوسازی و ایجاد رویه‌ها و محصولات جدید و ...

### تحلیل ۳. تحلیل موقعیت سیاسی و آرایش قدرت

تحلیل سیاسی سیستم با هدف توزیع قدرت در موقعیت و فرایندهای به‌دست‌آوردن آن است. قدرت در بیمه مرکزی و شرکت‌ها در اختیار مدیریت سازمان و قائم‌مقام و معاونان است. در شورای عالی بیمه وجود وزرای دولت و نماینده بیمه ایران، در بخش‌های درون سازمان یا بیرون (پژوهشکده بیمه) افرادی به‌عنوان صاحبان نفوذ که دارای قدرت هستند،

در تصمیم‌گیری‌ها اعمال قدرت می‌کنند.



شکل ۲. تصویر غنی از سیستم نوسازی استراتژیک در صنعت بیمه

## ۲-۵. مرحله سه: تحلیل کاتوو و ارائه تعریف ریشه‌ای

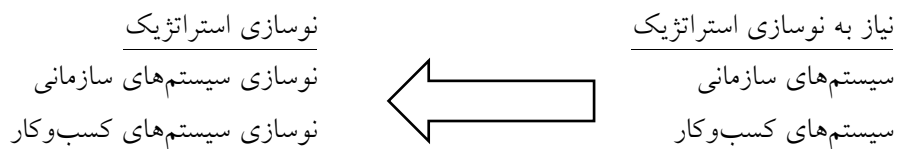
در این مرحله وارد دنیای مفهومی می‌شویم و تعریفی بنیادین از مسئله ارائه می‌دهیم؛ جمله‌ای که ضمن توصیف سیستم ایدئال، اهداف آن، اشخاص درگیر در موقعیت، افراد تأثیرگذار و تحت تأثیر را معرفی می‌کنیم. برای توسعه تعریف ریشه‌ای، از تکنیکی به نام CATWOE استفاده می‌کنیم (آذر، خسروانی، و جلالی، ۱۳۹۲). موضوعی که در این تحقیق مدنظر قرار گرفته است، نبود ساختار منسجم برای برنامه‌ریزی استراتژیک به‌منظور نوسازی استراتژیک و ایجاد تغییر در صنعت بیمه است. در واقع نبود اطلاعات روشن درباره نیازهای صنعت و تأثیرات محیط بیرونی، دستیابی به اطلاعات لازم برای برنامه‌ریزی‌های لازم در نوسازی استراتژیک را دشوار ساخته است. در این مرحله، تلاش شده است تا ابعاد سیستم نوسازی استراتژیک به‌عنوان راه‌حلی برای مسئله نوسازی و تغییر

برای رشد و توسعه یا مواجهه با بحران‌ها ارائه شود و با ارائه تعریف ریشه‌ای، شمای کلی وضعیت مطلوب این سیستم ترسیم شود. تصویر غنی صنعت بیمه را می‌توان این‌گونه تشریح کرد که در سطح کلان، بیمه مرکزی به‌عنوان نهاد ناظر و هدایتگر قرار دارد، در سطح میانی شرکت‌های بیمه‌ای هستند و در سطح عملیاتی نمایندگان و شعب بیمه؛ علاوه بر این، نهادها و سازمان‌هایی بر تصمیمات بیمه‌ای، به‌خصوص در سطح کلان، اثرگذار هستند؛ همچون قوه قضائیه، نیروی انتظامی، وزارت بهداشت، مجلس، صندوق تأمین خسارات، هیئت وزیران و نهادهای پولی و مالی.

### ۵-۲-۱. مؤلفه‌های CATWOE مربوط به کل سیستم

از آنجایی که T فرایند اصلی سیستم را در وضعیت مطلوب نشان می‌دهد و با تبیین درست آن، سایر عناصر به آن ارجاع داده می‌شود، به نظر می‌رسد آغازکردن تحلیل کاتوو از T کاری صحیح باشد. در این تحقیق T فرایند تبدیل، چیزی که توسط سیستم دگرگون شده، نگاه شده است (Checkland, 2000) تا تبدیل ورودی‌های به خروجی‌ها.

در این مطالعه، فرایند تبدیل را می‌توان بدین‌گونه ترسیم کرد:



عناصر	شرکت‌های بیمه	بیمه مرکزی
مشتریان (C)	مردم، کارگزاران و شرکت‌های بیمه و نمایندگان آن‌ها	مردم، کارگزاران و شرکت‌های بیمه و نمایندگان آن‌ها
نقش‌آفرینان (A)	مدیران ارشد و معاونان شرکت‌ها، کارشناسان، صاحبان نمایندگی و دفاتر	مدیران ارشد و رئیس بیمه مرکزی و شرکت‌ها، کارشناسان سازمان
فرایند تبدیل (T)	نیاز به نوسازی استراتژیک در محتوا، زمینه و فرایند ارائه خدمات	نیاز به نوسازی استراتژیک در محتوا، زمینه و فرایند ارائه خدمات
جهان‌بینی (W)	ارائه خدمات بیمه و تأمین آرامش با نظارت و هدایت امور بیمه از طریق بیمه مرکزی تحقق می‌یابد.	ارائه خدمات بیمه و تأمین آرامش با نظارت و هدایت امور بیمه از طریق بیمه مرکزی تحقق می‌یابد.



مالک (O)	بیمه مرکزی و شرکتهای بیمه‌ای	بیمه مرکزی و معاونت‌های آن
محدودیت (E)	قوانین، مسائل اقتصادی و فرهنگی، هنجارها، ارزش‌ها و ساختار صنعت، هنجارها و ساختار صنعت، نگرش	اسناد بالادستی متنوع و متعدد، نگرش مدیران، موضوعات قانونی و نهادهای قانون‌گذار، مسائل منابع انسانی و اقتصادی

در این گام از مفاهیم کاتوو برای تعیین تعریف ریشه‌ای استفاده می‌شود. در این مسیر، باید دقت شود که در سیستم‌های مرتبط فقط تعاریف ریشه‌ای مرتبط با وظیفه اصلی تصریح شده ارائه نشود؛ بلکه تعاریف موضوع‌محور<sup>۹</sup>، یعنی سیستم‌هایی که ممکن است در جهان واقعی با مرزهای مشخصی وجود نداشته باشد نیز مدنظر قرار گیرد (روزنهد و مینجرز، ۱۳۹۲). با توجه به اینکه مسئله ما در این تحقیق، موضع‌نوسازی استراتژیک در صنعت بیمه است، به دلیل اینکه در این مطالعه به سازمان یا دپارتمان خاصی تأکید نداریم و فضای کلی پرداختن به این موضوع را مدنظر قرار داده‌ایم، از مدل موضوع‌محور SSM کمک گرفته شده است (که موضوع موردکاوش و تعریف‌شده در اینجا، احصای نحوه‌نوسازی استراتژیک است). پس از تعیین نوع مدل، در مرحله چهارم مدل مفهومی از سیستم ترسیم می‌شود.

#### تعریف ریشه‌ای مربوط به بیمه مرکزی

سیستمی است که تحت تأثیر عوامل چندگانه محیطی و سازمانی برای نوسازی در ابعاد مختلف فعالیت‌های بیمه از جمله سیاست‌گذاری، تدوین آیین‌نامه‌ها، فرایندها، نظارت و هدایت در بازار بیمه، نمایندگان و بیمه‌شدگان و صاحبان حقوق، به فعالیت می‌پردازد. جهت این امر بر اساس اسناد بالادستی کشور، چشم‌انداز سازمان و نیازهای مطرح‌شده استراتژی‌هایی را تدوین می‌کند. در پرتو اجرای این استراتژی‌ها ابعاد نوسازی شده یا تغییریافته در سطح بیمه مرکزی یا شرکتهای بیمه‌ای، نمایندگان و کارگزاران مشخص شده و دستورالعمل‌های اجرایی ارائه می‌شود و برای توسعه صنعت تلاش می‌شود. این سیستم برای تازه‌سازی ابعاد مختلف بیمه، در رشد و بهبود وضعیت صنعت و در نهایت رشد اقتصادی مؤثر است.

#### تعریف ریشه‌ای مربوط به شرکتهای بیمه‌ای

سیستمی است که تحت تأثیر عوامل محیطی و سازمانی به تازه‌سازی و جایگزینی در ابعاد مختلف سیستم سازمانی و کسب‌وکار می‌پردازد. در این راستا خدمات جدید یا بهبودیافته

را به شیوه‌های نو، با در نظر گرفتن عوامل محیطی و سازمانی، به آن‌ها ارائه می‌کند. از این طریق هدف اصلی شرکت برای پاسخ‌گویی به نیاز و شناسایی آن تحقق می‌یابد و رشد و توسعه را محقق می‌سازد.

### ۳-۵. مرحله چهار: ساخت مدل مفهومی

در این مرحله تعاریف ریشه‌ای در قالب مدل‌هایی مفهومی ارائه می‌شود که تأکید اصلی آن‌ها بر مرحله تبدیل فرایند در مؤلفه‌های کاتوو است. این مدل دربرگیرندهٔ فعالی است که در تعاریف ریشه‌ای به کار گرفته شده است و در نهایت با ترتیبی منطقی به هم وصل شده است (Checkland, 1999). نکته قابل توجه در این مرحله این است که مدل‌های ترسیمی در این مرحله، مدل‌هایی امکان‌پذیر است که بر اساس توافقات عمومی دست‌اندرکاران و بر اساس تعاریف ریشه‌ای رسم شده است. مدل‌سازی در واقع کنار هم قراردادن قطعاتی است که برای تشریح فعالیت‌های سیستم لازم است و باید در قالب تعاریف بنیادین و بر اساس وابستگی‌های منطقی شکل بگیرد. بهتر است برای ساخت مدل‌ها از عدد جادویی « $7 \pm 2$ » فعالیت استفاده کرد (روزنهد و مینجرز، ۱۳۹۲)؛ همچنین در این مدل، فعالیت‌های مربوط به پایش و نظارت اضافه می‌شود.

چک‌کنند برای ارزیابی مدل، سه معیار کفایت و کارایی و اثربخشی را تعریف می‌کند:

۱. معیارهای  $E1^1$  یا کفایت به این سؤال پاسخ می‌دهد: چه فعالیتی انجام می‌دهد؟

۲. معیار  $E2^1$  یا کارایی به این سؤال پاسخ می‌دهد: چگونه فعالیت انجام می‌شود؟

۳. معیار  $E3^1$  یا اثربخشی به این سؤال پاسخ می‌دهد: چرا فعالیت انجام می‌شود؟

کفایت: نوسازی در شرکت‌ها، بخشی از شرکت یا سازمان.

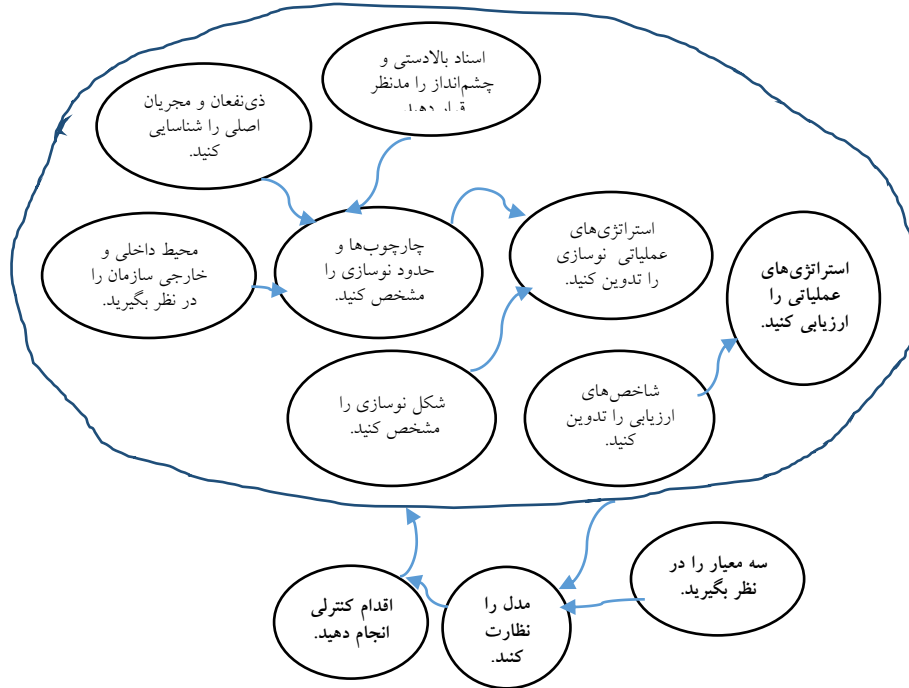
کارایی: حداقل استفاده از منابع (انسانی، مالی و زمان) و حداقل تغییرات برای اعمال نوسازی.

اثربخشی: توسعهٔ فعالیت‌ها، بهبود عملکرد در بازار، رضایت مردم.

### ۴-۵. مرحله پنج و شش: مقایسهٔ مدل با دنیای واقعی

در این گام به مقایسهٔ مدل‌های مفهومی ایجادشده با ادراک از جهان واقعی پرداخته می‌شود. چک‌کنند از این مدل‌ها برای ارزیابی سیستم موجود و موقعیت‌های گذشته و همچنین مقایسه با موقعیت فعلی استفاده می‌کند (ویلیامز، ۱۳۹۲). تحلیل انجام‌شده باید امکان شناسایی تغییرات در

سیستم موجود را برقرار کند. تغییراتی که هم مطلوب و هم امکان پذیر است، شناسایی می شود.



### شکل ۳. مدل مفهومی کلی نوسازی استراتژیک

در این گام برای شناسایی تغییرات لازم در مدل و انجام مقایسه، صاحب نظران روش های گوناگونی را ارائه داده اند. از جمله آن ها می توان به روش هایی چون مباحثه غیررسمی، پرسش رسمی، سناریونویسی و ایجاد مدل دنیای حقیقی با ساختاری مشابه مدل مفهومی که توسط چکلند مطرح شده است، اشاره کرد (تولایی و صباغی، ۱۳۹۴). در این مطالعه، از روش معتبری که ویلسون (۱۹۹۳) ارائه داده، استفاده شده است. بر اساس روش ویلسون، برای مقایسه جدولی پنج ستون در نظر گرفته شد که به دلیل امکان ناپذیر بودن شناسایی دقیق «چه» هایی که تحت «چگونه» های دنیای واقعی قرار می گیرد، (موضوع محور بودن رویکرد SSM در این مطالعه) پرسش ها به گونه ای دیگر مطرح شد. جدول زیر نمونه ای از جداول مقایسه ای است که با در نظر گرفتن موقعیت مسئله، با توجه به جداول استاندارد برای مقایسه مدل مفهومی و شرایط واقعی به کار گرفته می شود. در این مرحله باید فیلدهای جدول توسط خبرگان و متخصصان مورد رجوع پر شود و به سؤالات مطرح شده پاسخ داده شود. با توجه به نتایج حاصل از این گام،

واکاوی مفهوم نوسازی استراتژیک با رویکرد روش‌شناسی سیستم‌های نرم ۱۸۳

تحلیل‌گر باید به ارائه اقداماتی برای تغییر در موقعیت مسئله بپردازد. چک‌اند تغییرات صورت‌پذیرفته را شامل تغییرات در ساختار سازمانی، تغییر در فعالیت‌ها و نگرش‌ها می‌داند (Checkland, 1999).



شکل ۴. تشریح مدل مفهومی تحقیق

جدول ۳. مقایسه شرایط کنونی با شرایط مطلوب

نام	آیا فعالیتی در این حوزه صورت	چه کارهایی می‌توان انجام داد؟	مطلوب	ممکن
-----	------------------------------	-------------------------------	-------	------

اقدام	گرفته است؟ چگونه؟	(تغییرات)

### ۶. نتیجه گیری

باتوجه به نتایج حاصل از این گام، تحلیلگر باید به ارائه اقداماتی برای تغییر در موقعیت مسئله پردازد. این اقدامات باید برای همه ذی‌نفعان مسئله مطلوب باشد و درعین حال شرایط مسئله را هم در نظر بگیرد. این اقدامات از طریق چرخه بهبود چکلند صورت می‌گیرد.

یکی از اهداف این مقاله ارائه مدلی منعطف و مبتنی بر واقعیت مسئله برای نوسازی استراتژیک بود؛ بدین علت که مدیران و کارکنان به صورت فعالانه درگیر مسئله شوند و برای دستیابی به آن اقدام کنند. این متدولوژی بر مبنای توافق تمامی ذی‌نفعان بنیان‌گذاری می‌شود. نتایج به دست آمده بعد از کشف و مدنظر قرار دادن اکثر مشکلات و نقایص سیستم موجود ارائه شده است و طبعاً ارائه کننده، روشی بی نقص تر و بهتر را عرضه می‌کند.

نتایج حاصل از این مرحله منتج به پیشنهادهای برای تغییر و اجرای نوسازی در بخش‌های مختلف درگیر مسئله خواهد شد. برای اطمینان از اجرایی بودن و امکان‌پذیری، جمع‌آوری پیشنهادهای و اخذ شواهد و نظرات افراد درگیر در مسئله ضروری به نظر می‌رسد؛ زیرا ممکن است ایجاد تغییرات و انجام بهبود در برهه‌ای خاص از نظر محقق امکان‌پذیر باشد، ولی در عمل و با در نظر گرفتن شرایط اجرایی غیرمنطقی خواهد بود. در این مطالعه باتوجه به رویکرد موضوع محور بودن روش‌شناسی سیستم‌های نرم، موضوع نوسازی استراتژیک در صنعت بیمه و مسئله انجام نوسازی مورد مذاقه قرار گرفت؛ لیکن ارائه پیشنهادهای اجرایی و اقدام‌های لازم برای حل مسئله نیازمند به‌کارگیری سایر روش‌های سیستمی است. از این رو بهره‌گیری از سایر روش‌های مدل‌سازی سیستمی غیرساختاریافته، برای طراحی نظام پیشنهادها و اقدام‌ها پیشنهاد می‌شود.

برای تحقیقات بعدی پیشنهاد می‌شود باتوجه به کارایی متدولوژی سیستم‌های نرم، نسبت به سایر روش‌های تحقیق در عملیات، این روش در سایر مسائلی که قبلاً با به‌کارگیری روش‌های تحقیق در عملیات سخت، سعی در حل آن‌ها شده است، به کار گرفته شود و نتایج آن مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد تا در صورت مطلوب بودن نتایج،

بتوان از کارایی این متدولوژی اطمینان حاصل کرد. مدیران سازمان‌ها با شناخت ابعاد و نحوه تعامل بین آن‌ها در مسئله نوسازی استراتژیک، توان مدیریتی بیشتری خواهند داشت. در صنعت بیمه به دلیل وجود افراد اثرگذار متعدد و ذی‌نفعان مختلف در سطوح مختلف بیمه مرکزی، نهادی و سازمان‌های اثرگذار، شرکت‌ها و... مدیریت سلايق و هم‌سویی آن‌ها اهمیت دارد. از طرفی همان‌طور که نشان داده شده است، در ایجاد نوسازی استراتژیک که بر حیات بلندمدت سازمان اثرگذار است و یکی از عوامل مؤثر بر کسب مزیت رقابتی محسوب می‌شود، هم‌سویی و تعامل نوسازی بین سیستم سازمانی و سیستم کسب‌وکار اهمیت دارد. مدیران سازمان‌ها باید توجه داشته باشند که در این اقدام استراتژیک، هم‌سویی نوسازی استراتژیک در سیستم سازمانی و به تبع ایجاد نوسازی در ساختار، فرایندها، فرهنگ و منابع انسانی، با نوسازی سیستم کسب‌وکار از اهمیت بالایی برخوردار است. مدیران سازمان‌ها در بخش بیمه‌ای، با شناخت این تعاملات و روابط و تخصیص منابع مالی برای امر نوسازی، در موفقیت این اقدام اثرگذارند. همان‌طور که در مقاله ارائه شده است، شناخت ذی‌نفعان و افراد اثرگذار بر مسئله در صنعت بیمه و مدیریت عوامل چندگانه محیط بیرونی، در برنامه‌ریزی و اجرای این امر حائز اهمیت است.

### کتابنامه

- آذر، عادل؛ خسروانی، فرزانه؛ جلالی، رضا (۱۳۹۲). تحقیق در عملیات نرم رویکردهای ساختاردهی مسئله. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- آقاجانیان، سمینه؛ مشایخی، علی‌نقی (۱۳۹۳). نوسازی استراتژیک، اجرای نوسازی‌های موازی و نقش اهرمی ساختار سازمانی. فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۳۳(۹)، ۲۸-۱.
- تولایی، روح‌الله؛ صباغی، زهرا (۱۳۹۴). طراحی الگوی مفهومی توسعه مدیریت جهادی با استفاده از ترکیب روش سیستم‌های نرم و نگاشت‌شناختی. نشریه علمی پژوهشی بهبود مدیریت، ۲(۱۲۱)، ۲۸-۱۴.
- روزنهد، جانانان؛ مینجرز، جان (۱۳۹۲). مدل‌سازی نرم در مدیریت روش‌های ساختاردهی مسئله در شرایط پیچیدگی، عدم اطمینان، تعارض. (عادل آذر و علی انوری، مترجمان). تهران: نگاه دانش
- کردنائیج، اسدالله؛ دانایی‌فرد، حسن؛ دلخواه، جلیل؛ و آقازارتی، مهدی (۱۳۹۲). نوسازی

- راهبردی: بررسی نقش یادگیری سازمانی. چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، (۱۵)، ۳۷-۵۷.
- ویلیامز، تری (۱۳۹۲). روش‌شناسی علم مدیریت. (عادل آذر و سعید جهانیان، مترجمان). تهران: مرکز نشر دانشگاهی.
- هینز، استیون (۱۳۹۳). رویکرد تفکر سیستمی به برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک. (رشید اصلانی، مترجم). تهران: نشر نی.
- Ackoff, R. (1979). The future of operational research is past. *Journal of the Operational Research Society*, 30, 93-164.
- Balkefors, H., Björklund, E., & Carlquist, A. (2015). *The Co-Existence of Strategic Renewal and Strategic Inertia A case study of an innovative firm*. (Bachelor's Thesis in Business Administration), Jonkoping University.
- Beasley, J. E. (2002). OR-Notes available. at: <http://mscmga.ms.ic.ac.uk/jeb/or/softor.html>.
- Basu, S., & Wadhwa, A. (2013). Entering and discontinuous strategic renewal: an options perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 30, 956-975.
- Basu, S., & Wadhwa, A. (2011). External venturing and discontinuous strategic renewal: an options perspective. *Product Innovation Management*, 1-45.
- Bergvall-Kareborn, B., Mirijamdotter, A., & Basden, A. (2004). Basic principles of SSM modeling: An examination of CATWOE From a soft perspective. *Systemic Practice and Action Research*, 17(2), 73-75.
- Burgelman, R.A. (1983b). A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of change. In: Chakravarthy, B.S., Mueller-Stewens, G., Lorange, P., & Lechner, C. (eds.). *Strategy Process: Shaping the Contours of the Field*. Oxford: Blackwell, 208-232.
- Checkland, P., Holwell, S. (1998). Information, Systems and Information Systems-making sense of the field: *Wiley*, 20(4), 100-120.
- Checkland, P.B. (1999). *Systems Thinking, Systems Practice*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Checkland, P. & Scholes, J. (1990). Soft systems methodology in action. *Chichester: Wiley*, 12-19.
- Checkland, P. (1999). Soft Systems Methodology: A Thirty-Year Retrospective *Systems Research and Behavioral Science*, 17, S11-S58.
- Checkland, P. (2000). Soft Systems Methodology: A Thirty Year Retrospective, *Systems Research and Behavioral Science*, 17, 11-58.
- Dutch and French financial incumbents: interaction of environmental selection, institutional effects, and managerial intentionality. *Journal of Management Studies*, 40(21), 63-87.
- Faivre-Tavignot, B. (2016). *Social Business and Base of the Pyramid Levers for Strategic Renewal*. John Wiley & Sons, Inc.
- Flier, B., Van Den Bosch, F.A.J. & Volberda, H. (2003). *Coevolution in the strategic renewal behavior of British*.
- Flier, B., van den Bosch, F.A.J., Volberda, H. W., & Baden-Fuller, Ch. (2005). Strategic Renewal in the Dutch Financial Services Sector: Renewal Trajectories from a Competence-Based Perspective. *Advances in Applied Business Strategy*, 9, 237-274.
- Floyd, S.W., & Wooldridge, B. (2000). *Building Strategy from the Middle: Re-conceptualizing Strategy Process*. London: Sage.

- Floyd, S.W., & Lane, P.J. (2000). Strategizing throughout the organization: managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25, 154-177.
- Grandi, A., & Grimaldi, R. (2005). Academics' organizational characteristics and the generation of successful business ideas. *Journal of Business Venturing*, 20, 821-845.
- Lavie, D. (2006). Capability reconfiguration: An analysis of incumbent responses to technological change. *Academy of Management Review*, 31(1), 153-174.
- Heyden, M., & Luiz., M. (2012). *Essays on Upper Echelons & Strategic Renewal, A Multilevel Contingency Approach*. (to obtain the degree of Doctor from the Erasmus University Rotterdam by command of the rector magnificus). ISBN 978-90-5892-304-2
- Mingers, J., (2011). Soft OR comes of age-but not everywhere!. *Omega*, 729-741.
- 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*, 147-161.
- Montazemi, A.R., Conrath, D. W. (1986). The use of cognitive mapping for information requirements analysis. *MIS quarterly*, 157(6), 45-56.
- Pidd, M. (1999). A brief introduction to soft operational research in Handling Strategic Problems available at: [http://www.orsoc.org.uk/about/teaching/StrategicProblems/m\\_4.htm](http://www.orsoc.org.uk/about/teaching/StrategicProblems/m_4.htm).
- Riviere, M., & Suder, G. (2015). Perspectives On strategic internationalization: Developing capabilities For renewal. *International Business Review*, 12.
- Rodriguez-Ulloa R., & Paucar-Caceres, A. (2005). Soft system dynamics methodology (SSDM): combining soft systems methodology (SSM) and system dynamics (SD). *Systemic Practice and Action Research*, 18(3), 303-334.
- Schmitt, A., Raisch, S., & Volberda, H. W. (2016). Strategic Renewal: Past Research, Theoretical Tensions and Future Challenges. *International Journal of Management Reviews*, 00, 1-18.
- Strategy. *Academy of Management Review*, 8, 61-70.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533
- Volberda, H., & Baden-Fuller, C. (2003). Strategic renewal processes in multi-unit firms: generic journeys of change. In: *Strategy Process*, 207-231
- Volberda, H. W. (2004). Crisis in Strategy: Fragmentation, integration or synthesis. *European Management Review*, 1, 35-42.
- Volberda, H. W., & Elfring, T. (2001). *Rethinking Strategy*. London: Sage Publications.
- Zahra, S.A. (1993). Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: a taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, 8, 319-340.
- De Wit, B., & Meyer, R. (2010). *Strategy: Process, Content, Context*. Cengage Learning EMEA.

## یادداشت‌ها

1. process
2. content



3. Context
4. transformation
5. entity
6. Root definition
7. Rich picture
8. intervention
9. Issue based
10. Efficacy
11. efficiency
12. Effectiveness