

## طراحی مدل سیستمی مدیریت استراتژیک دانشگاهی در سازمان‌های آموزشی با رویکرد آشوب: یک مطالعه فراترکیب

فاطمه میرغفاری<sup>۱</sup>، جعفر جهانی<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران (نویسنده مسئول)

<sup>۲</sup> عضو هیأت علمی، گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران

### چکیده

امروزه تغییرات چشمگیری در آموزش عالی در سراسر جهان رخ داده است؛ ظهور جامعه دانش‌محور، توسعه روزافزون اقتصادی و فشارهای رقابتی فزاینده ناشی از جهانی شدن، محرک تلاش‌های گوناگون در راستای مطالعات گسترده در زمینه نظام‌های آموزش عالی معاصر شده است. این پژوهش کیفی با استفاده از روش شش مرحله‌ای ساندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) انجام شده است. تیم فراترکیب متشکل از یک نفر متخصص مدیریت آموزشی و یک نفر متخصص در روش پژوهش فراترکیب و مدیریت آموزشی بود. ۳۱ منبع پژوهشی مرتبط، مبنای تحلیل قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از شیوه تحلیل مضمون (مضامین پایه، سازمانده و فراگیر) برای تشکیل شبکه مضامین مدیریت استراتژیک دانشگاهی در سازمان‌های آموزشی با رویکرد آشوب استفاده شد. در نهایت تحت مضمون فراگیر، مضامین ارتباطات سازمانی، مدیریت محیط سازمان، مدیریت راهبردی-سیستمی سازمان، راهبری در لبه آشوب و برنامه ریزی استراتژیک بعنوان مضامین سازماندهنده شناسایی شدند. اعتبار داده‌ها با استفاده از تکنیک‌های اعتبارپذیری و انتقال‌پذیری و همسوسازی داده‌ها و اعتمادپذیری به داده‌ها نیز با هدایت دقیق جریان جمع‌آوری اطلاعات و همسوسازی پژوهشگران تأیید شد. بر اساس نتایج پژوهش (مدل سیستمی مدیریت استراتژیک دانشگاهی در سازمان‌های آموزشی با رویکرد آشوب)، لازم است مدیران استراتژیک دانشگاهی برای بهره‌گیری کامل از فرصت‌ها و پویایی‌های محیطی با رویکرد سیستم پیچیده سازوار شونده، عوامل موثر را در رهبری و راهبری استراتژیک را در نظر بگیرند.

**واژه‌های کلیدی:** برنامه ریزی راهبردی و استراتژیک، مدیریت استراتژیک، رویکرد آشوب، مدیریت راهبردی-سیستمی سازمان، سازمان آموزشی، مطالعه کیفی، فراترکیب

## ۱. مقدمه

در دنیای فعلی که به‌طور فزاینده‌ای دستخوش تغییر و تحول است، نهاد آموزش عالی به‌ویژه در جوامع در حال توسعه به-عنوان محرک توسعه پایدار شناخته می‌شود؛ به بیان دیگر، آنچه باعث ارتقاء، رشد و توسعه پایدار جامعه‌ای نسبت به سایر جوامع می‌شود، تعالی عملکرد آموزش عالی است (سلیمی، محمدی و نثار، ۱۳۹۶).

جهان فعلی به‌طور فزاینده‌ای در حال تغییر است و سازمان‌ها به‌عنوان سیستم‌هایی که وابسته به محیط خود هستند، ناگزیر به مواجهه با این تغییرات و رویارویی با چالش‌های ناشی از آن هستند، بر همین اساس لازم است که سازمان‌های مختلف قادر به رهبری تغییراتی باشند که به آنها امکان می‌دهد به مزیت رقابتی دست یابند و همچنین در اختیار داشتن مدیرانی که قادر به پاسخگویی مثبت به تغییرات پیش‌بینی نشده و چالش‌برانگیز هستند (برزنیک و لاهونیک، ۲۰۱۶).

از اواخر دهه ۱۹۸۰ تغییرات چشمگیری در آموزش عالی در سراسر جهان رخ داده است؛ ظهور جامعه دانش‌محور، توسعه روزافزون اقتصادی و فشارهای رقابتی فزاینده ناشی از جهانی‌شدن، محرک تلاش‌های گوناگون در راستای مطالعات گسترده در زمینه نظام‌های آموزش عالی معاصر شده است (قربانیان، قهرمانی و ابوالقاسمی، ۱۴۰۰)؛ بدین سبب اهمیت نقش دانشگاه‌ها در حالی است که در سراسر جهان، نظام آموزش عالی در پاسخ به نیازهای متغیر جامعه و سهم روزافزون آن در توسعه اقتصادی و اجتماعی، در معرض تحول و دگرگونی‌های فزاینده قرار گرفته است، در حقیقت نظام آموزش عالی همچون سایر سازمان‌ها با محیطی پرتلاطم، رقابتی و غیرقابل پیش‌بینی مواجه است (فریدن، میکائیل و ارنستو، ۲۰۱۸).

در نهادهای آموزشی نیز همچون سایر سازمان‌ها، توانایی تفسیر و معنا بخشیدن به رویدادهای مبهم، پیچیده و به ظاهر نامرتبط، از شاخص‌های موفقیت رهبران امروزی است. این توانایی باید از طریق درک، شناسایی، پیش‌بینی، پاسخگویی و سازگاری با فرصت‌ها و چالش‌های پیش روی آنها به تفکر استراتژیک رهبران کمک کند. نیاز مدیران آموزشی به تفکر استراتژیک، نیازی بنیادی تلقی می‌گردد؛ زیرا پدیده جهانی شدن و اثر آن بر مناطق مختلف جغرافیای جهان، چالشی عمیق محسوب می‌گردد که فراروی مدیران سازمان‌ها و از جمله مدیران آموزشی قرار دارد.

در حال حاضر، سازمان‌های آموزشی به عنوان بخشی از یک سیستم جهانی (جامعه) با زیرسیستم‌های بسیاری شناخته می‌شوند که به دنبال دستیابی به اهداف خود هستند. با این حال، تغییرات مداوم در محیط درونی و بیرونی سازمانی نیازمند شیوه‌های جدید تفکر است. راه‌هایی که امکان درک بهتر تغییرات فزاینده و پیچیده را فراهم می‌کند و در این راستا ضروری است که مدیران سازمانی دارای مهارت‌ها و باورهایی باشند که مبتنی بر به‌کارگیری و گسترش تفکر استراتژیک در سازمان باشد. از دیدگاه بسیاری از متخصصان علم مدیریت و رهبری، تفکر استراتژیک در قالب مدیریت یکپارچه استراتژیک ارزش افزوده‌ای در هر سازمان محسوب می‌گردد، زیرا از طریق تعریف و تجسم هوشمندانه چشم‌انداز، کمک زیادی به خلق و پیش-بینی تحولات محیطی و ترسیم آینده‌ای امیدوارکننده و به طور قابل توجهی متفاوت از زمان حال، می‌کند (رودریگز، فریرا، نوس، ۲۰۲۱).

در همین راستا، صاحب‌نظران بر این باورند که وقتی مدیریت استراتژیک به عنوان یک فرآیند مستمر، پویا و تعاملی درک شود، سازمان خلاق‌تر می‌شود، می‌تواند آینده را تشخیص دهد و استراتژی‌های جدیدی را شناسایی کند که امکان مدیریت تغییرات محیطی را به‌گونه‌ای شایسته فراهم می‌آورد (جورج، والکر و مانستر، ۲۰۱۹).

---

Breznik. & Lahovnik

2. Frieden, Michael & Ernesto

1. Rodrigues, Ferreira & Neves

۳. George, Walker & Monster

اهمیت نقش مدیریت سیستمی استراتژیک در سازمان‌های مختلف از جمله سازمان‌های آموزشی و به‌طور ویژه نظام آموزش عالی در حالی است که تحقیقات و شواهد تجربی نشان می‌دهند در کشورهای کمتر توسعه‌یافته تنها تعداد معدودی از مدیران با اتکا به رویکرد مدیریت استراتژیک، رهبران توانمندی تلقی می‌گردند که موفق به واکنش صحیح و به‌موقع در برابر تغییرات اساسی و سریع روندها و رویدادهای سیاسی، اقتصادی و تکنولوژیکی در عصر فراصنعتی می‌گردند.

از طرفی به‌زعم دوویت و مییر<sup>۵</sup> (۲۰۰۵) مباحث حوزه مدیریت استراتژیک را می‌توان در سه حوزه «تفکر استراتژیک»، «تدوین استراتژی» و «تغییر استراتژیک» طبقه‌بندی نمود. از این‌رو تفکر استراتژیک لازمه شکل‌گیری و پیاده‌سازی اثربخش استراتژی است، تدوین استراتژی توانایی نگاه به آینده و تمرکز بر وابستگی‌های متقابل نظام آموزش عالی و تغییر استراتژی راهبردی برای سازواری با محیط تعاملی آن است (بیاضی طهرابند، کردنائیج، خداداد حسینی و دانایی‌فرد، ۱۳۹۹)، به همین جهت توجه به پیروی از مدل سیستمی مدیریت استراتژیک مدیران دانشگاهی به‌عنوان مبنایی برای خلق استراتژی و ایجاد تغییرات استراتژیک در مؤسسات آموزش عالی ضرورتی انکارناپذیر محسوب می‌گردد؛ چرا که در خلاء وجود مدیریت استراتژیک اصولاً تدوین و اجرای استراتژی‌ها در قالب علمی و سیستماتیک و در نتیجه تغییرات استراتژیک به‌عنوان نیاز اساسی جهان فعلی نیز، با مانع جدی مواجه می‌گردد. از طرف دیگر، مدیریت در دنیای امروز اساسی‌ترین پدیده در کشورها و سازمان‌ها تلقی می‌شود و پدیده‌های دیگر از آن به میزان زیادی تأثیر می‌پذیرند و مدیران، نقشی استراتژیک در اداره‌ی جوامع و سازمان‌ها داشته و اصلی‌ترین رکن آن محسوب می‌شوند بطوریکه بعضاً از آنها به عنوان سرمایه‌های استراتژیک یک کشور تعبیر می‌کنند، چرا که هر کشوری با هر استراتژیک، برای نیل به اهداف خود بیش از هر چیز نیاز به مدیرانی لایق و مدیریتی صحیح دارد. لذا در بررسی حاضر، پژوهشگران این پژوهش، مطالعه‌ی جامعی که مدیریت استراتژیک دانشگاهی در سازمان‌های آموزشی را سیستماتیک مورد توجه قرار دهد مشاهده نکردند؛ از این رو پژوهش قصد دارد مدل سیستمی مدیریت استراتژیک دانشگاهی در سازمان‌های آموزشی را طراحی نماید.

## ۲. مرور پیشینه

### ۲-۱. ارتباطات سازمانی

تعریف ارتباطات سازمانی نیازمند تعریف «سازمان و ارتباطات» است. سازمان با مجموعه‌ای اجتماعی (از گروه و یا مردم) سر و کار دارد که در آن، فعالیت‌ها به منظور تحقق اهداف اعم از فردی و جمعی هماهنگ می‌شود (میلر و کاترین، ۱۳۸۶). ارتباطات به فرآیند تبادل اطلاعات و انتقال معانی به گونه‌ای که گیرنده همان را دریافت کند ارتباطات گفته می‌شود. به تعبیر دیگر ارتباط همان انتقال معانی و مفهوم مورد نظر، از فرستنده به گیرنده است. ارتباطات، انتقال و تبادل اطلاعات معانی و مفاهیم و احساس‌ها بین افراد در سازمان با واسطه و یا بلاواسطه. ارتباط سازمانی، شکلی از ارتباط میان فردی است؛ که در آن، ارتباط، ناظر به روابط کاری کارکنان درون یک سازمان می‌باشد (راموس‌ماکس و رومان‌پرتاس؛ ۲۰۲۲). ارتباطات در معنای عام آن، عبارت است از کلیه فعالیت‌های گفتاری، نوشتاری و حرکتی که برای انتقال معنی و مفهوم از فردی به فرد دیگر یا اثرگذاری و نفوذ بر دیگران به کار می‌رود (فرهنگی، ۱۳۸۳: ۱۷). زمانی که سازمان زمینه ارتباطات را فراهم می‌کند یا بر ارتباطات موثر می‌افتد، ارتباطات، هویتی ویژه می‌گیرد که از آن به ارتباطات سازمانی تعبیر می‌کنیم؛ به بیان ساده، ارتباطات سازمانی، انتقال اطلاعات، مفاهیم و معانی بین عوامل سازمانی در جهت تحقق اهداف است (الوانی، ۱۳۸۲: ۱۶۸). هدف اصلی در ارتباطات سازمانی این است که افراد مناسب و واجد صلاحیت، اطلاعات درست را در زمان مناسب و با وسیله ارتباطی مناسب، ارسال یا دریافت کنند (زاهدی، ۱۳۷۰: ۳۱۷). ارتباطات اثربخش در سازمان بعنوان مجموعه‌ای از چگونگی ارائه، دستیابی،

اشتراک‌گذاری و کاربرد صحیح اطلاعات تعریف می‌شود. ارتباطات سازمانی<sup>۷</sup> به عنوان کانال‌ها و شیوه‌های ارتباطی که بین کارکنان در یک سازمان تعریف می‌شود. این مفهوم یکی از مباحث کلاسیک در تئوری‌های مدیریت است. منظور از ارتباط<sup>۸</sup> میزان هماهنگی یا رابطه بین ارکان سازمان است. از این رهگذر منظور از ارتباط عمودی فرآیند ایجاد ارتباط بین مقامات بالا و پایین سازمان است. این روابط از طریق زنجیره فرماندهی و... پیش می‌شود. ارتباط افقی یعنی تماس و هماهنگی‌هایی که در سطح افقی بین دوایر صورت می‌گیرد. در یک تقسیم بندی دیگر ارتباط افقی و عمودی را به صورت ارتباطات رسمی دسته بندی کرده‌اند. در این رویکرد روابط رسمی را در برابر ارتباطات غیر رسمی قرار می‌دهند. روابط غیررسمی با تصدی پست‌ها توسط عامل انسانی در سازمان شکل می‌گیرد (راموس‌ماکس و رومان‌پرتاس، ۲۰۲۲). در دهه ۱۹۸۰ مطالعه ارتباطات سازمانی از رشدی سریع برخوردار شد. تعداد زیادی از رویکردهای متدولوژیکی و تئوریک را شامل گردید. برخی از کوشش‌های تحقیقی که از افق‌های جدید در تحقیقات مربوط به ارتباطات سازمانی به‌شمار می‌روند. ارتباطات سازمانی همراه با توسعه روان‌شناسی صنعتی، روان‌شناسی اجتماعی، رفتار سازمانی و علوم اداری صورت گرفت و تئوری‌های رایج و مفاهیمی که صاحب‌نظران ارتباطات سازمانی مطرح کرده‌اند، عموماً توسط متخصصان رشته‌های مذکور شکل گرفته است. پانتام<sup>۹</sup> رشته ارتباطات سازمانی را متشکل از سه محور اصلی ارتباطات گفتاری می‌داند که عبارتند از: سخنرانی عمومی، متقاعدسازی و تحقیقات علوم اجتماعی مربوط به ارتباط میان‌فردی، ارتباطات گروه‌های کوچک و ارتباطات جمعی. در این مقاله ارتباطات سازمانی تشریح شده است (راموس‌ماکس و رومان‌پرتاس، ۲۰۲۲). همانطور که در زمینه ارتباطات انسانی که انسان‌ها را اعضای سازمان‌های اجتماعی می‌بینند، ارتباطات سازمانی نیز از این جهت که تعاملی بین انسان‌ها است، تفاوتی ندارد. از آنجایی که ظاهر افراد متفاوت است، بر اساس طبقه بندی موقعیتی به عنوان یک حوزه تحقیقاتی ارتباطات انسانی در نظر گرفته می‌شود. تاکنون ارتباطات سازمانی به عنوان مفهومی تعریف شده است که تمامی اشکال رفتار ارتباطی درون یا بین سازمان‌ها را در بر می‌گیرد (کیم هیو سوک<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۵). ارتباطات سازمانی را می‌توان به عنوان یک فرآیند تعامل جامع با محیط‌های داخلی و خارجی تعریف کرد که برای دستیابی به اهداف سازمانی و دستیابی به پایداری انجام می‌شود. علاوه بر این، پیام‌ها یا اطلاعات معنی‌داری بین نهادهای اجتماعی در یک سازمان به اشتراک گذاشته می‌شود و می‌توان آن را رسمی یا غیر رسمی برای دستیابی به اهداف سازمان دانست (سان بوک<sup>۱۱</sup>، ۲۰۲۲).

جدول ۱- خلاصه مفهومی ارتباطات سازمانی، سان بوک (۲۰۲۲)

محقق	مفاهیم و تعاریف
جانسون <sup>۱۲</sup> (۱۹۷۷)	هر فرآیندی که در آن مقدمات تصمیم‌گیری از یک عضو سازمان به سایر اعضا منتقل می‌شود
لوئیس <sup>۱۳</sup> (۱۹۸۷)	به اشتراک گذاری پیام‌ها، نگرش‌ها، ایده‌ها و غیره از طریق فناوری پیشرفته یا پیام‌های انتقال اطلاعات بین مدیران، کارگران و همکاران در یک ساختار سازمانی یا بین گروه‌ها
پلانتی <sup>۱۴</sup> (۱۹۹۴)	ایجاد روابط انسانی در معنای وسیع، نه محدود به مهارت‌های ارتباطی

<sup>۷</sup>Organizational communication

<sup>۸</sup>Linkage

<sup>۹</sup>Kim, Hyo-Sook

<sup>۱۰</sup>Soon-Bok

<sup>۱۱</sup>Ohmson

<sup>۱۲</sup>Lewis

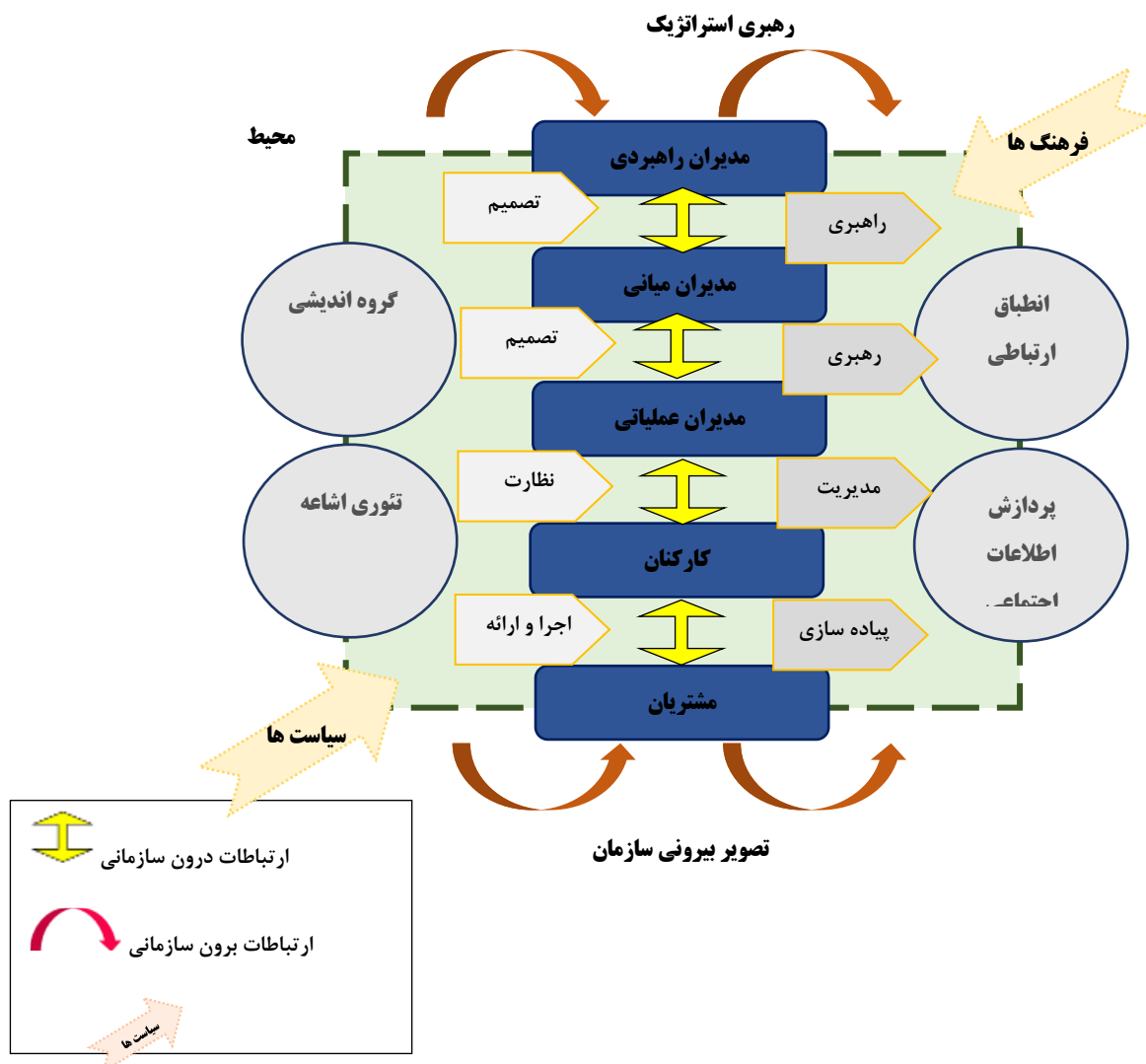
<sup>۱۳</sup>Planty

نا یون یون <sup>۴</sup> (۲۰۰۲)	از منظر ارتباطات درون سازمانی، ارتباطات سازمانی انسان را زیباتر می کند و اساس همه سازمان های اجتماعی و پدیده های اجتماعی را که انسان در نظر دارد، تشکیل می دهد.
بک جونگ چئول <sup>۵</sup> (۲۰۰۸)	وسیله ای برای تقویت یکپارچگی بین اعضا و افزایش مشارکتی هدف از طریق درک اهداف مشترک سازمان
مو جونگ هوا <sup>۶</sup> (۲۰۱۰)	یک فرآیند اجتماعی که در آن اطلاعات و پیام های معنی دار بین نهادهای اجتماعی مانند سازمان ها یا گروه ها منتقل، به اشتراک گذاشته و مبادله می شود.
کیم یون هی <sup>۷</sup> (۲۰۱۵)	فرآیند تبادل اطلاعات فردی از طریق ایجاد یک شبکه اطلاعاتی متقابل وابسته بین اعضا برای غلبه بر تعارضات و مشکلات داخلی و خارجی دریافتی از محیط و ایجاد محیط کاری منعطف و فضای مثبت برای افزایش رضایت شغلی و عملکرد شغلی.

ارتباطات سازمانی توسط پیس و فاولز (۲۰۱۳) به عنوان ترکیبی از رفتارهای ذینفعان، رویدادهای ارتباطی، پاسخ های سهامداران، انتظارات از یکدیگر، تعارضات و فرصت های به وجود آمده تعریف شده است. برای رشد سازمانی در سازمان بنابراین فرآیند ارتباط سازمانی باعث ایجاد ذهنیت مثبت در بین اعضای سازمان می شود و منجر به بهبود عملکرد آنها می شود که در نهایت باعث افزایش عملکرد عملکرد شغلی می شود. ارتباطات سازمانی به معنای فرآیند به اشتراک گذاری اطلاعات در مورد نقش ها و اختیارات اعضای سازمان تحت ساختار رسمی سلسله مراتبی است، بنابراین به ارتباط عمودی بین طبقات مختلف با توجه به سلسله مراتب سازمان و ارتباط افقی بین همان طبقات تقسیم می شود (سان بوک، ۲۰۲۲).

در مدیریت سازمان ها، اثربخشی زمانی حاصل می شود که سازمان ها به اهداف خود دست یابند، اما اهداف باید متناسب با محیط سازمان باشد. در غیر این صورت، حوزه های استراتژیک در آن محیط، آن را از دستیابی به اهداف و در نهایت، مأموریت خود باز می دارند. مدیریت ارتباطات با شناسایی و ایجاد روابط سالم با حوزه های استراتژیک، به سازمان کمک می کند تا به این اهداف دست یابد. هر چه این روابط سالم تر باشند، احتمال اینکه سازمان با موفقیت به آنچه در نظر دارد دست یابد، بیشتر می شود. کیفیت این روابط تعیین کننده اثربخشی عملکرد روابط عمومی در سازمان است. سیستم های زنده و سازمان های یادگیرنده باید بر روابط و نحوه کار آنها تمرکز کنند. مهارت های روابط سازمانی یک ضرورت هستند؛ هم در کسب و کار و هم برای بقای جهانی. با توسعه سازمان ها، رفته رفته ساختارهای جدید و سیال تر جایگزین ساختارهای سلسله مراتبی سنتی شده و تبادل اطلاعات افزایش یافته و تسریع خواهد شد. "سازمان شبکه" همانطور که بوش و فرومن در سال ۱۹۹۱ ذکر کردند، حول ارتباط دهنده هایی طراحی شده است که "پل، ترکیب، و در نتیجه ایجاد هم افزایی بین واحدهای سازمانی" هستند. فلذا مدیران ارتباطات می توانند عملکردهای پل ارتباطی را انجام دهند و تعامل و شبکه سازی را تسهیل کنند، و همچنین به مدیریت کمک کنند، از طریق "کمک به سازمان برای سازگاری با این تغییر از طریق ایجاد درک و تولید دانش". به طور کلی مسئولیت اصلی مدیریت ارتباطات، حفظ روابط و تسهیل تعامل است. بنابراین ارتباطات به نیاز اساسی برای خود سازماندهی تبدیل شده و مدیریت ارتباطات به ابزار استراتژیک برای مدیریت تعاملات تبدیل می گردد. روابط عمومی و مدیریت ارتباطات، ارتباط را با «عموم خارجی و داخلی (گروه هایی که بر توانایی سازمان برای دستیابی به اهدافش تأثیر می گذارند)» توصیف می کند. لذا با توجه به ماهیت حیاتی و کارکرد حفظ بقای سازمان توسط ارتباطات، می توان مدیران استراتژیک و عملیاتی سازمان را از این ابزار مهم بهره مند نمود.

<sup>۴</sup>Na EunYeon<sup>۵</sup>Back JongCheol<sup>۶</sup>Mo JongHwa<sup>۷</sup>Kim Eun-Hee



شکل ۱. مدل قابلیت و کارکرد سیستمیک ارتباطات سازمانی (پیشنهادی نویسنده)

## ۲-۲. مدیریت سیستمی محیط سازمان

تعاریف متعددی از محیط ارائه شده است. محور مشترک همه تعاریف این است که در همه آنها عوامل خارج از سازمان مدنظر قرار گرفته‌اند. برای نمونه، یکی از تعاریف عمومی، «محیط» را به عنوان ترکیبی از مؤسسات یا نیروهایی که بر عملکرد سازمان تأثیر گذاشته و سازمان کنترل کمی بر آنها دارد یا اینکه اصلاً کنترلی بر آنها ندارد تعریف کرده است. صاحب‌نظر دیگری مطرح کرده که تعریف محیط یک سازمان به نظر بسیار ساده است. وی گفته است: جهان را در نظر بگیرید و زیرمجموعه‌ای که نشانگر سازمان است را از آن جدا کنید، آنچه باقی می‌ماند، محیط است. ما با گفته این صاحب‌نظر موافقیم، ولی باید اذعان داشت که چنین کاری نیز ساده نیست. نخست لازم است که محیط اختصاصی و عمومی سازمان را از هم تمیز دهیم (رابینز و استیفن، ۱۳۹۵).

محیط سازمانی مجموعه‌ای از ویژگی‌هایی است که سازمان را توصیف می‌کند و آن را از سایر سازمان‌ها در یک بازه زمانی معین متمایز می‌کند که بر رفتار پرسنل در آن تأثیر می‌گذارد. این ویژگی‌ها اساساً محیط کار داخلی سازمان را به هم متصل می‌کند، می‌توان بین یک سازمان و سازمان دیگری که با تا حدودی ثبات نسبی مشخص می‌شود، تمایز قائل شد. این بدان معناست که تفسیر معنای ویژگی‌ها و تأثیر آنها بر رفتار بر اساس تنوع افراد در پرتو عوامل محدود یا متغیرهای ادراک هر فرد متفاوت خواهد بود. این ویژگی‌ها بر رفتار عملکردی افراد، روندها و انگیزه‌های آنها تأثیر می‌گذارد (الشربین<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷).

به گفته جونز (۲۰۱۰:۲۴) منظور از محیط سازمانی مجموعه نیروها و شرایطی است که فراتر از مرزهای سازمان عمل می‌کنند اما بر توانایی آن در به دست آوردن و استفاده از منابع برای ایجاد ارزش تأثیر می‌گذارند. دیدگاه‌های بیشتر اونها<sup>۲</sup> (۲۰۱۴:۵۷) که محیط سازمانی «الگوی تمام شرایط یا عوامل داخلی و خارجی است که بر زندگی و توسعه سازمان تأثیر می‌گذارد یا منجر به فرصت‌ها یا تهدیدهایی می‌شود». از دیدگاه فوق واضح است که محیط سازمانی می‌تواند یک نیرو یا ضعف و تهدید یا فرصت باشد که می‌تواند بر وضعیت سازمان تأثیر بگذارد. رابینز، استفن و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۴:۷۶) "هر حوزه‌ای در محیط سازمان که تحت تأثیر تصمیمات و اقدامات سازمان قرار می‌گیرد." دینفعانی که با سازمان تعامل دارند عبارتند از: مشتری، گروه‌های اجتماعی و سیاسی، رقبا، انجمن‌های تجاری و صنعتی، دولت، رسانه‌ها، تامین کنندگان، جوامع، سهامداران، اتحادیه‌ها و کارمندان. در حالی که گوو<sup>۴</sup> (۲۰۱۳:۱۹) نظریه‌نهادی معتقد است که محیط سازمانی یک شرکت از هنجارها و ارزش‌های سهامداران آن تشکیل شده است که شامل مشتریان، سرمایه‌گذاران، اصناف، شوراهای متولی، دولت‌ها و شرکا می‌شود.

بنابراین محیط سازمانی حالتی از تعامل دینفعان است که می‌تواند بر سازمان تأثیر بگذارد. اگر سازمانی بخواهد توسط گوو زنده بماند (۲۰۱۳:۱۹) پس کاری که سازمان باید انجام دهد این است که "برای بقای سازمان‌ها ابتدا باید توسط سایر سازمان‌ها یا دینفعان شناسایی شوند." (دارنا و نانا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸).

محیط سازمانی، تمامی عواملی که در خارج از مرز سازمان وجود دارند و بر تمام یا بخشی از سازمان اثرات بالقوه می‌گذارند. معنی واژه محیط نامحدود است ولی در تجزیه و تحلیلی که در اینجا صورت می‌گیرد تنها جنبه‌هایی از محیط مورد توجه است که سازمان نسبت به آنها حساسیت دارد و برای بقا و ادامه حیات خود باید در برابر آنها از خود واکنش نشان دهد. با تجزیه و تحلیل قلمرو سازمان (در درون بخشهای خارجی) می‌توان محیط سازمان را درک کرد. (ص ۱۴۳)

سوالات عمومی که پیرامون محیط هر سازمان باید تعریف و مورد بررسی قرار بگیرد شامل موارد زیر است (رابینز، برگمن و استاگ<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴):

#### ● قلمرو سازمان کجاست؟

قلمرو سازمان عبارت است از حوزه فعالیت منتخب سازمان. آن حوزه یا قلمرویی است که سازمان با توجه به تولیدات، خدمات و نوع بازار برای خود در نظر می‌گیرد (همان، ۲۰۱۴: ۱۴۳).

#### ● محیط کاری سازمان کجاست؟

<sup>۱</sup>SHERBEENI

<sup>۲</sup>Uha

<sup>۳</sup>Robbins, Stephen et al.

<sup>۴</sup>Guo

<sup>۵</sup>Darna, Nana

<sup>۶</sup>Robbins, Bergman & Stagg

شامل بخش هایی میشود که سازمان بصورت مستقیم با آنها رابطه متقابل دارد و آنها بر توانایی های سازمان (در راه رسیدن به هدف هایش) اثر مستقیم می گذارند. شامل بخش صنعت، بخش مواد اولیه، بخش بازار و احتمالاً بخشهای منابع انسانی و بین المللی می شود (همان، ۱۴۳: ۲۰۱۴).

#### ● محیط عمومی سازمان کجاست؟

بخشهایی را در بر میگیرد که احتمالاً بر روی عملیات و فعالیتهای روزانه یک شرکت اثر نمیگذارند، ولی احتمال دارد بصورت غیر مستقیم اعمال نفوذ نمایند. شامل بخشهای دولتی، فرهنگی، اجتماعی، شرایط اقتصادی، تکنولوژی و منابع مالی می شود. این بخشها سرانجام بر همه سازمانها اثر می گذارند (همان، ۱۴۵: ۲۰۱۴).

#### ● محیط بین المللی را توضیح دهید؟

محیط بین المللی می تواند بصورت مستقیم بر سازمان اثر بگذارد. فراتر اینکه همهء بخشهای بومی تحت تاثیر رویداد های بین المللی قرار میگیرند. تکنولوژی و سیستم های مخابراتی اثر بخش بین المللی بسرعت پیشرفت می کند. نظریه های جدید، سرمایه گذاری ها، استراتژیهای تجاری، محصولات و خدمات به سرعت و نظام گسیخته در سراسر دنیا مشاهده میشود. و پیوسته رو به افزایش است. (همان، ۱۴۸: ۲۰۱۴).

#### ● محیط چگونه می تواند بر یک سازمان اثر گذارد؟

عوامل محیطی از دو راه اساسی بر سازمانها اثر می گذارند:

۱- نیاز سازمان به اطلاعات دربارهء محیط ۲- نیاز سازمان به منابع موجود در محیط (همان، ۱۵۱: ۲۰۱۴).

#### ● محیط نامطمئن کجاست؟

به این معنی است که تصمیم گیرندگان درباره عوامل محیطی اطلاعات کافی ندارند و برای پیش بینی تغییرات خارجی با مشکل روبرو می شوند. نامطمئن بودن محیط باعث می شود که میزان خطر مربوط به شکست سازمان (از نظر نشان دادن واکنش) افزایش یابد و نیز مساله محاسبه هزینه ها و احتمالاتی که باید برای هر یک از تصمیمات در نظر گرفت مشکل می شود (همان، ۱۵۱: ۲۰۱۴).

#### ● ساده یا پیچیده بودن محیط چیست؟

این بُعد از محیط به پیچیدگی آن مربوط می شود که در واقع نشان دهنده نا همگن بودن عوامل خارجی سازمان است که در رابطه با فعالیت های آن مورد توجه قرار می گیرند.

در یک محیط پیچیده تعداد زیادی از عوامل خارجی با هم ارتباط متقابل دارند و بر سازمان اثر می گذارند. در یک محیط ساده تنها سه یا چهار عامل خارجی بر سازمان اثر می گذارند (همان، ۱۵۲: ۲۰۱۴).

#### ● پایدار یا ناپایدار بودن محیط چیست؟

در این دیدگاه به این موضوع توجه می شود که آیا عوامل محیطی پویا هستند یا خیر.

اگر در یک محیط در ظرف یک دوره چند ماهه یا چند ساله در یک وضع باقی بماند آن را پایدار می نامند. در شرایط ناپایدار عوامل محیطی تغییرات ناگهانی دارند. اگر شرکتهای رقیب با حرکت ها و واکنش های برق آسا، در رابطه با تبلیغات و کالاهای جدید اقدام کنند محیط ناپایدار می شود (همان، ۱۵۳: ۲۰۱۴).

#### ۲-۲ محیط داخلی یا درونی<sup>۲۵</sup>

محیط داخلی جایی است که مدیران بر روی فرهنگ شرکت، تولید فناوری، ساختار سازمانی و امکانات فیزیکی کار می کنند (پورواتی و فتاح، ۱۳۹۰). محیط داخلی شرکت در حال اعلام نیروهایی است که در درون خود سازمان وجود دارد و دارای ویژگی هایی است که توسط مدیریت قابل کنترل است. علاوه بر این، هوپیس و نجیب (۲۰۱۴) نیز اشاره می کنند که



محیط داخلی سازمان های محیطی هستند که در یک سازمان عادی قرار دارند که پیامدهای مستقیم و خاص در یک شرکت دارد. با توجه به طرز فکر خود شرکت، مجموعه ای از انواع منابع، قابلیت ها و شایستگی ها است که برای ایجاد موقعیت در بازار استفاده می شود. بنابراین، تجزیه و تحلیل محیط داخلی شامل تجزیه و تحلیل منابع، قابلیت و شایستگی متعلق به شرکت است.

#### ۲-۲-۱- محیط خارجی یا بیرونی<sup>۲۷</sup>

محیط خارجی در تصمیم گیری مدیریتی، فرآیندها و ساختار سازمانی مؤثر است. محیط خارجی مهم است که همیشه تحت نظارت و تجزیه و تحلیل قرار گیرد. تجزیه و تحلیل محیط خارجی به دلیل پیچیدگی و درهم تنیدگی بسیار دشوار است. (دیوی، ۲۰۰۵). محیط خارجی نیروی بیرونی است که به طور بالقوه می تواند بر عملکرد سازمان تأثیر بگذارد (آستوتی، ۲۰۱۱). محیط خارجی از چندین عنصر خارج از سازمان تشکیل شده است که توسط مدیران قابل کنترل و شناخت نیستند. این محیط هنگام تصمیم گیری بر مدیر تأثیر می گذارد. دو نوع محیط خارجی وجود دارد یعنی محیط های میکرو و کلان. محیط خرد خارجی محیطی است که تأثیر مستقیمی بر فعالیت های مدیریت ارائه دهندگان، رقبا، اشتراک ها، مؤسسات بانکی و غیره دارد. محیط کلان خارجی محیطی است که تأثیر مستقیمی مانند شرایط اقتصادی، تغییرات تکنولوژی، سیاست و مسائل اجتماعی ندارد. (هاندوکو، ۲۰۱۳).

#### ۲-۲-۲- محیط اختصاصی<sup>۲۸</sup>

«محیط اختصاصی» بخشی از محیط سازمان بوده که به طور مستقیم با سازمان در تحقق اهدافش، مرتبط می شود. در هر زمان معین، محیط اختصاصی، بخشی از محیط سازمان است که مدیریت با آن مواجه خواهد شد، زیرا این بخش از محیط، عوامل مؤثر مهمی را دربر دارد که می توانند تأثیراتی منفی یا مثبت بر اثربخشی سازمان بر جای گذارند. محیط اختصاصی هر سازمان منحصر به فرد است و با تغییر شرایط تغییر می کند. این محیط نوعاً مشتریان، عرضه کنندگان، رقبا، نهادهای قانون-گذاری دولتی، اتحادیه های کارگری، مؤسسات تجاری و گروه های عمومی فشار را دربر می گیرد. محیط اختصاصی یک سازمان براساس قلمروی انتخابی آن تغییر خواهد کرد. «قلمرو»<sup>۲۹</sup> یک سازمان به ادعایی مربوط می شود که یک سازمان نسبت به دامنه محصولات یا خدمات ارائه شده و همچنین بازار مصرف شده خود، مطرح می کند. قلمروی سازمان جایگاه و موقعیت سازمان را مشخص می کند. مفهوم قلمرو سازمان با اهمیت است؛ زیرا قلمروی یک سازمان نقاط اتکای سازمان به محیط اختصاصی آن را تعیین می کند. اگر قلمرو تغییر یابد، شما محیط اختصاصی را تغییر خواهید داد (رابینز و استیفن، ۱۳۹۵). در برخی از مطالعات محیط اختصاصی به محیط خرد یا وظیفه ای تعبیر می شود، محیط خرد یا وظیفه ای، دربرگیرنده ذینفعانی است که سازمان به طور منظم با آنها در تعامل می باشد. این ذینعان شامل مشتریان داخلی و خارجی، تأمین کنندگان، رقبا، آژانس ها و نهادهای دولتی، انجمن های محلی، گروه های فعال، اتحادیه ها و واسطه های مالی می باشند (هریسون، جفری و جانن، ۱۳۹۷).

#### External Environment

##### Dewi

##### Astuti

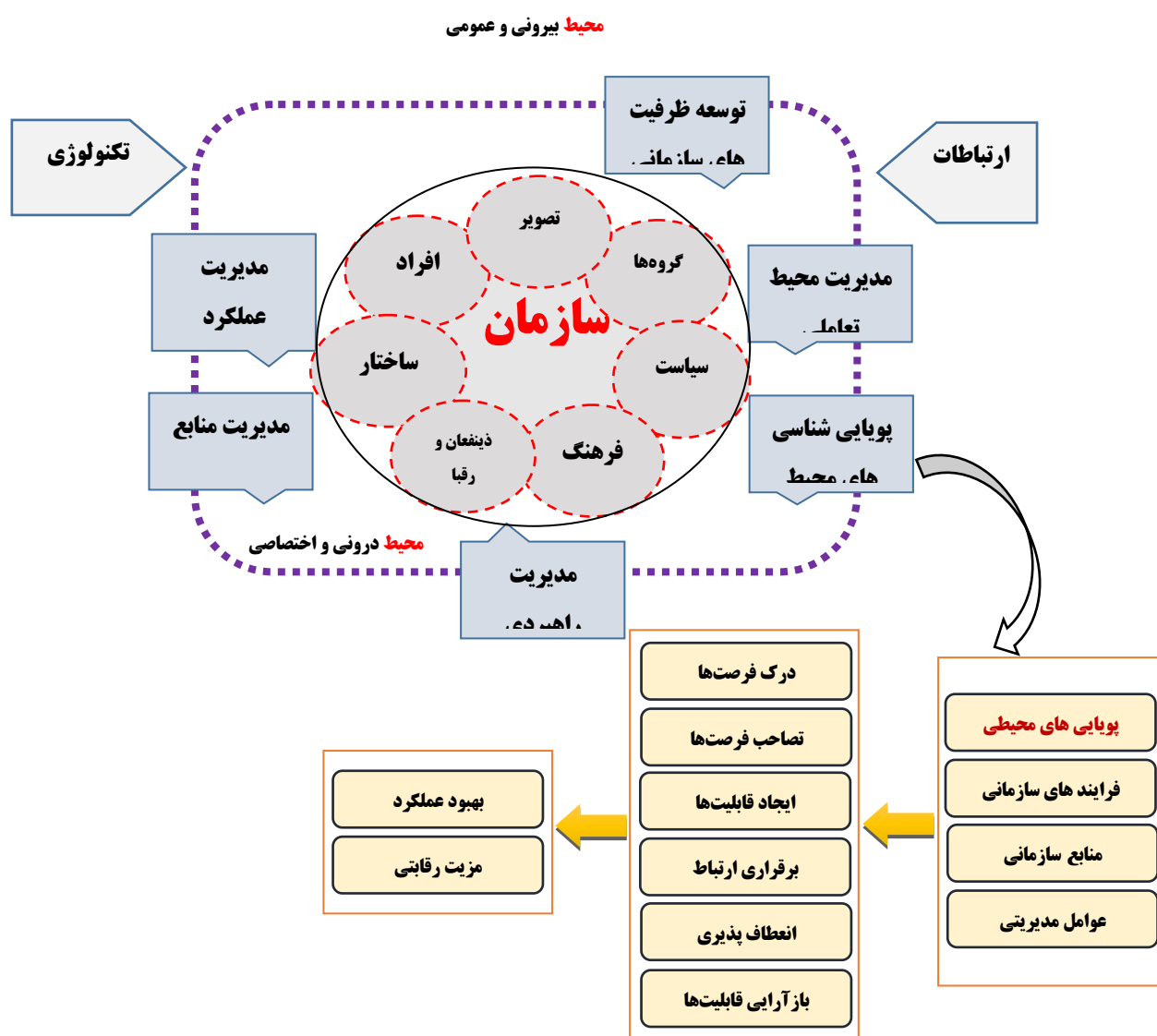
##### Handoko

#### Specific Environment

##### 1. Domain

## ۳-۲-۲- ذینفعان و شبکه بین سازمانی

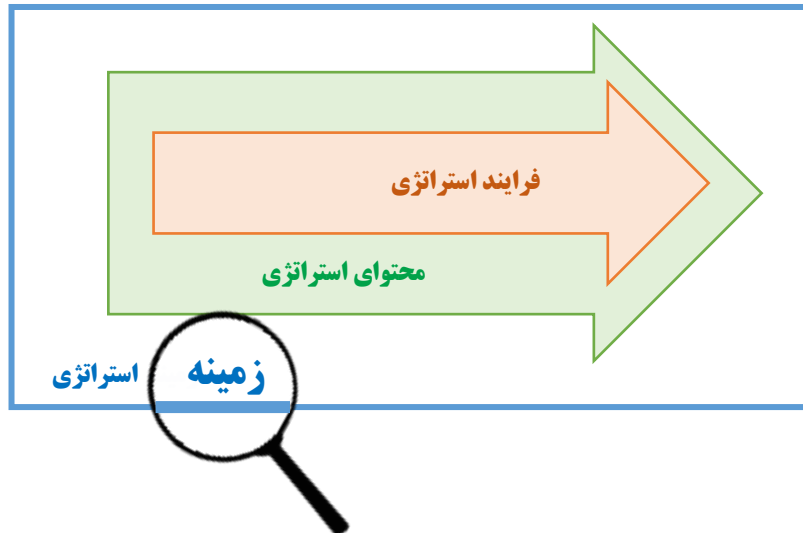
هر سازمانی با دیگر اجزا محیط خود در تعامل است. این تعامل به سازمان اجازه می‌دهد مواد اولیه را به دست آورده، کارکنانی را به خدمت بگیرد، سرمایه خود را تأمین کند، دانش مورد نیاز را کسب و تسهیلات و تجهیزات خود را بسازد و اجازه یا خریداری کند. از آن جایی که سازمان، نوعی کالا یا خدمات را برای مصرف محیط تولید می‌کند، با مصرف‌کنندگان خود نیز در تعامل خواهد بود. دیگر بازیگران محیطی از جمله سرمایه‌گذاران، رقبا، عرضه‌کنندگان، توزیع‌کنندگان کالاها و خدمات، شرکاء، مؤسسه‌های تبلیغاتی، انجمن‌های تجاری، قانون‌گذاران دولتی و رسانه‌ها هستند که در این مبادلات، مشارکت یا در نظارت بر آنها نقش ایفا می‌کنند. همه این عناصر متعامل (افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها) به عنوان ذینفعان سازمان توصیف می‌شوند. در این نگاه تنگ، ذینفع اشاره به هر بازیگری (فرد، گروه، سازمان) دارد که برای بقا و موفقیت سازمان حیاتی است. تعریف وسیع‌تر، هر بازیگری را دربر می‌گیرد که بر سازمان تأثیر می‌گذارد یا از آن تأثیر می‌پذیرد (هچ و کانلیف، ۱۳۹۲).



شکل ۲. ارتباط مولفه‌های سازمانی با محیط سیستمی و پویایی‌های آن (پیشنهادی نویسنده)

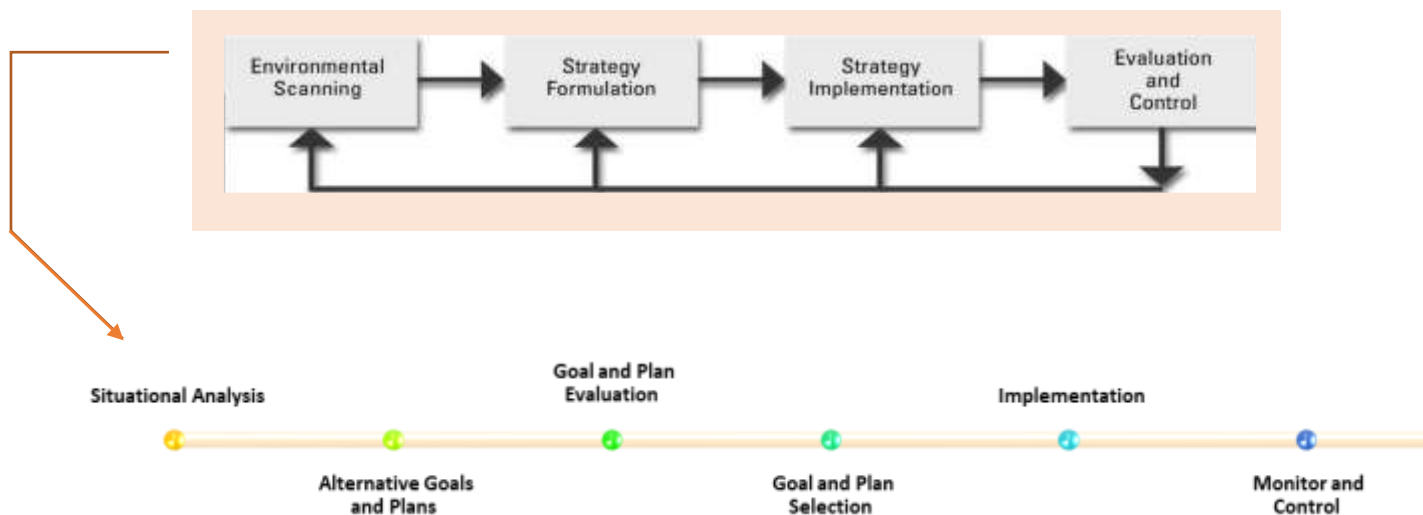
## ۳-۲. برنامه ریزی استراتژیک

به طور کلی با توجه به اقتضات آموزش عالی، در ابتدا بایستی ضمن در نظر گیری بافت و نیازهای یک سازمان آموزشی، به ساخت محتوا و سپس طرح ریزی برای فرایند استراتژی و طراحی و مدیریت اثربخش آن مبادرت ورزید. فلذا هر مدلی برای هر سازمان آموزشی، قابل تطبیق و پیاده سازی نیست؛ از این رو، مدل مد نظر و پیشنهادی این مطالعه، برای یک سازمان آموزشی با سطح و رتبه میانه و مختصات زیر ارائه می گردد.



شکل ۳: الزامات اولیه بافت استراتژی جهت برنامه ریزی و مدیریت بهینه (پیشنهادی نویسنده)

با توجه به اهمیت برنامه ریزی و نیاز به داشتن پیش زمینه از فرایندی که مورد نظر برای مدیریت قرار می گیرد، گام بعدی این است که یک سری المان های کلی برنامه ریزی استراتژی را در گوشه ذهن خود جهت طراحی و ارائه مدل کارآمدتر مدیریت استراتژی لحاظ نماییم تا مدلی همه جانبه و پاسخگو جهت تدوین (Strategy Formulation)، اجرا (Strategy Implementation) و ارزیابی (Strategy Evaluation) کارآمد و هنرمندانه استراتژیک خلق گردد.



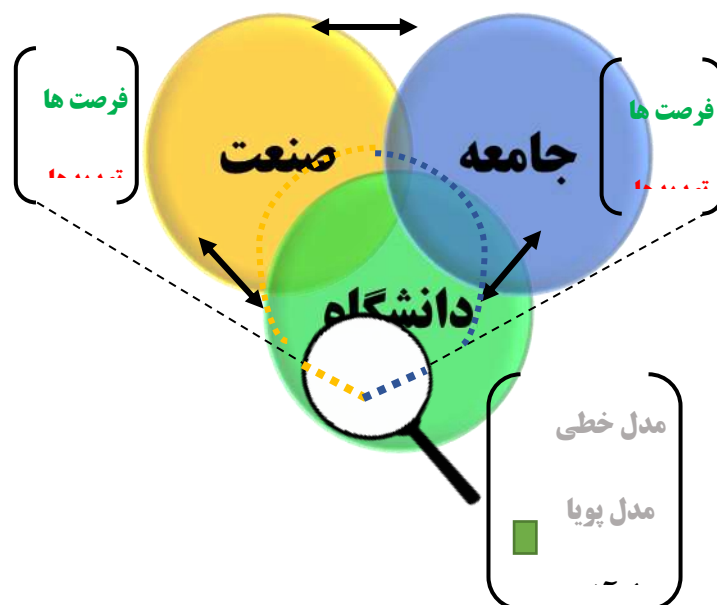
شکل ۴: گام ها و مولفه های مدون برنامه ریزی استراتژیک

به طور کلی محققان مشکلات زیر را در مورد توسعه استراتژیک دانشگاه های نسل جدید در مرحله مدیریت خاطرنشان کردند (ورتنیکووا و همکاران، ۲۰۰۸؛ لازارف، ۲۰۱۰؛ سوخنکو، ۲۰۱۱؛ کلیووف و کورونا، ۲۰۰۳):

- ماهیت جهانی هدف استراتژیک، شاخص های مربوط به توسعه کلان منطقه، فردیت دانشگاه را منعکس نمی کرد.
- عدم ممیزی از محیط رقابتی در بازار آموزش عالی داخل و خارج از کشور.
- عدم وجود منابع مالی، انسانی، مادی و اطلاعاتی کافی برای اجرای استراتژی.
- ناکافی بودن نوآوری های سازمانی و مدیریتی لازم.
- عدم وجود استانداردهای فن آوری روشن و شناخته شده جهانی مدیریت استراتژیک دانشگاه.
- هیچ نمونه ای از راهبردهای توسعه موفقیت آمیز اجرا شده و تثبیت شده دانشگاه به جامعه علمی ارائه نشده است.
- ارتباط ضعیف با بخش تجاری.

لذا فقدان مکانیسم ارتباط بین جنبه های استراتژیک و عملیاتی مدیریت دانشگاه موضوع مهمی برای عملکرد مؤثر بخش آموزش عالی در کشورها باقی مانده است. در این راستا، این مرحله را می توان به عنوان گذار به برنامه ریزی استراتژیک و در برخی موارد به مدیریت استراتژیک طبقه بندی کرد.

بنابراین مدل پیشنهادی اینجانب، با در نظر گیری رویکردی سیستمیک و فراسیستمیک، ضمن در نظر گیری ارتباطات و تعاملات همزمان و ناهمزمان آموزش عالی با سایر عناصر مهم (جزء، اجزاء، کل و محیط)، در یک بافت استراتژی پیچیده و سازوارشونده ترسیم خواهد شد.



شکل ۵: منطق طراحی مدل مدیریت استراتژیک بر اساس مدل آشوب (پیشنهادی نویسنده)

<sup>۱۶</sup>Veretennikova et al.

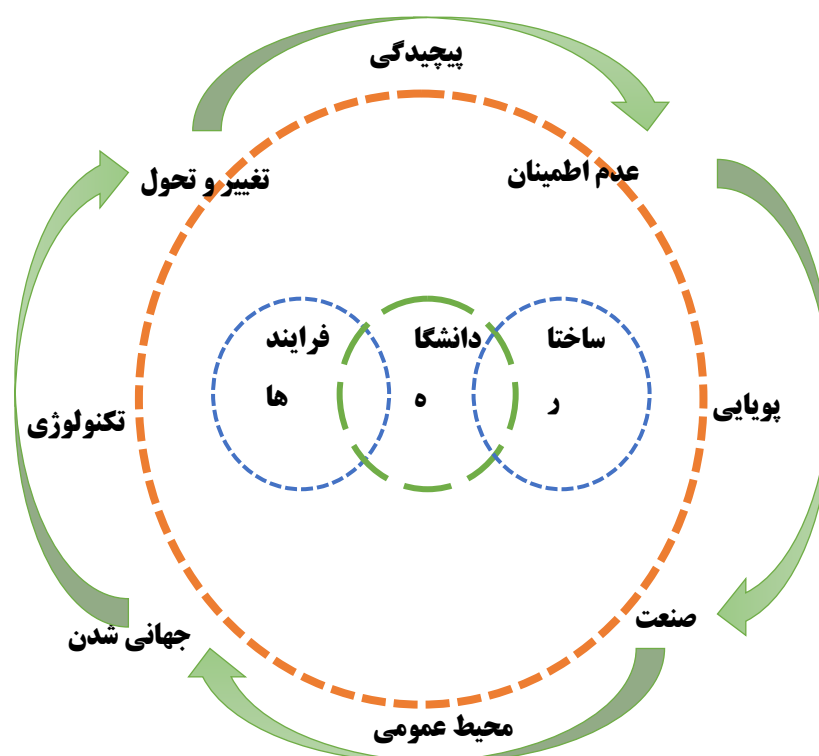
<sup>۱۷</sup>Lazarev

<sup>۱۸</sup>Sukhenko

<sup>۱۹</sup>Klyuyev & Corunna

ضمن در نظر گیری پیش فرض های مذکور و انتخاب مدل آشوب، در مدل های مطرح مدیریت استراتژیک جستجو شد و تعدادی از مسائل مهم که حاکی از ناکارآمدی طراحی و اجرای اکثریت مدل ها در رفع مشکلات واقعی سازماندهی مدیریت استراتژیک دانشگاه ها بود استخراج و به شرح ذیل تحلیل شد (مشکلات موجود در سازمان مدل های مدیریت استراتژیک):

- فقدان تقسیم بندی مشخص مدیریت اداری و دانشگاهی
- مدیریت دانشگاه درک روشنی از این واقعیت ندارد که با رشد مجموعه ای از وظایف حیاتی و اقدامات پیشگیرانه بر تقاضاهای رو به رشد بازار، هزینه فرآیندهای مدیریتی به سرعت در حال رشد است، یعنی روش ها، فناوری ها، شایستگی های جدید برای جذب «متخصص-کارکنان» اضافی لازم است.
- تعداد کمی از "کارکردها" در ساختار سازمانی دانشگاه مسئولیت بازاریابی و کلیات مالی و عملیاتی را بر عهده دارند.
- هیچ تحلیلگری در ساختار وجود ندارد که مسئول نگهداری پایگاه داده و تصمیم گیری استراتژیک باشد.
- افزایش بار اداری، سازمانی و مالی بر دوش اساتید و پژوهشگران که منجر به کاهش کیفیت آموزش و پژوهش می شود.
- هیچ جهت گیری بازاریابی در اجرای فرآیندهای تجاری دانشگاه وجود ندارد، جایی که هر مدیر نیازهای مشتریان "داخلی" خود را می شناسد و سعی می کند به خوبی آنها را برآورده کند.
- ارزیابی ضعیف شایستگی های اداری کارکنان اداری در تمام سطوح (از رئیس تا رئیس بخش) که کیفیت توسعه و اجرای استراتژی را تعیین می کند.
- حسابرسی ضعیف هویت-هدف دانشگاه در شکل گیری جهت گیری های استراتژیک کلیدی (ارزش ها، مأموریت ها و اهداف)، که مجموعه «مأموریت-هدف-استراتژی-عمل» را محو می کند.
- عملکرد مستقل و توسعه نیافته مشاوران و کارشناسان دانشگاه در تمامی مراحل مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک.
- بوروکراتیزاسیون فزاینده مدیریت دانشگاه.
- عدم تعادل و ناهماهنگی اقدامات پیشگیرانه فرآیندهای داخلی کسب و کار، که دستیابی به همسویی استراتژیک، یعنی هم افزایی را دشوار می کند.
- فقدان فرهنگ سازمانی کارآفرینی نوآورانه (سرکوب شده)، تقویت فرآیندهای درونی تعامل یکپارچه، هویت خود دانشگاه و در نتیجه سطح مشارکت پایین دانشکده در فرآیند برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک و تحقق اهداف آن.
- فقدان استراتژی های توسعه محور و نبود سیستم شفاف نظارت و پشتیبانی.
- ناکارآمدی کارآفرینی سازمانی.
- تحمیل الزامات یکسان برای همه پرسنل کلیدی دانشگاه کارآفرین، صرف نظر از وظایف و سمت هایشان (پاراخشینا، گودینا، بوریس و اشویسکی، ۲۰۱۷؛ سوخنکو، ۲۰۱۱).
- باتوجه به تغییرات و تحولات سریع محیط و شدت زیاد رقابت در بازارهای جهانی، هر سازمانی در راستای تداوم حیات و کسب موفقیت بیشتر، نیاز مبرم به بهره مندی از برنامه ریزی استراتژیک دارد. تفاوت های موجود بین سازمانها در زمینه های مختلف مانند حجم و ماهیت فعالیت، میزان فروش یا درآمد، تعداد کارکنان، میزان سرمایه گذاری، رقبای آنها و... باعث به وجود آمدن تفاوت در نحوه برنامه ریزی استراتژیک و در نتیجه شاخص های عملکرد آنها نیز شده است. لذا یکی از مهمترین معیارهای تقسیم بندی سازمانها برای تعیین شاخص های عملکرد برنامه ریزی استراتژیک علاوه بر موارد فوق، ماهیت و اندازه سازمان نیز است.



شکل ۷: جایگاه موقعیتی دانشگاه در محیط و ارتباط با مولفه های محیطی (پیشنهادی نویسنده)

از طرفی، برای ایجاد فرآیند ریزی راهبردی دانشگاه نیاز است مراحل دهگانه زیر طی شود از جمله :

- (۱) تدوین شاخص های کلیدی عملکرد
- (۲) انجام ارزشیابی محیط خارجی
- (۳) انجام ارزشیابی محیط داخلی
- (۴) انجام تجزیه و تحلیلی از نقاط ضعف و قوت ها فرصت ها و تهدیدها
- (۵) برگزاری جلسات مشکل گشایی گروهی
- (۶) ارزیابی تأثیرات بالقوه هر یک از نقاط ضعف و قوت و فرصت ها و تهدیدها و تحلیل تاثیر متقابل
- (۷) تنظیم و مشخص کردن راهبردها و ماموریت ها اهداف دراز مدت و کوتاه مدت
- (۸) انجام تحلیلی از تاثیر متقابل جهت تعیین میزان تاثیر راهبردها و اهداف درازمدت و کوتاه مدت بر توان سازمان جهت نیل به شاخص های کلیدی عملکرد
- (۹) بررسی نهایی و اجرای راهبردها اهداف دراز مدت و کوتاه مدت
- (۱۰) نظارت و ارزیابی تاثیر واقعی راهبرد ها و اهداف دراز مدت و کوتاه مدت بر شاخص های اجرایی کلیدی سازمانی (راولی، ۱۹۹۸، القرشی ۲۰۲۱).

نکته قابل توجه در یک سازمان این است که جنبه تحلیلی برنامه ریزی راهبردی و گام های دهگانه فوق، بر شاخص های کلیدی عملکرد اولیه این سازمان مبتنی است؛ زیرا شاخص های کلیدی عملکرد تصمیماتی را که بر مبنای موتور برنامه ریزی راهبردی اخذ می شود تحکیم می بخشند و به تصمیم گیرندگان و روسا و کارکنان کمک می کند تا به طور کامل ارتباط بین

سازمان و اهداف آن و نیروهای محیطی را که سازمان باید با آن در ارتباط باشد درک کنند. بدین گونه روش موثر را برای حفظ اتحاد و هماهنگی سازمان با محیط خود ارائه می دهد.

### ۳. روش شناسی

با نظر به اینکه در این پژوهش طراحی مدل سیستمی مدیریت استراتژیک دانشگاهی در سازمانهای آموزشی با رویکرد آشوب مورد توجه است، روش پژوهش در این بخش، فراترکیب تبدیلی بود که از روش سانلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) استفاده شد. در این مرحله از پژوهش، با حضور تیم فراترکیب متشکل از یک نفر متخصص مدیریت آموزش عالی و یک نفر متخصص مدیریت آموزشی و مسلط به روش پژوهش فراترکیب، گامهای فراترکیب به شرح ذیل طی شد.

مرحله اول) تنظیم پرسش پژوهش: سؤال اصلی پژوهش این بود که مدل سیستمی مدیریت استراتژیک دانشگاهی در سازمانهای آموزشی با رویکرد آشوب چیست؟

مرحله دوم) جستجوی نظاممند ادبیات: در این پژوهش پنج پایگاه داده به زبان انگلیسی شامل «اسکوپوس»، «امرالِد»، «ساینس دایرکت»، «اشپرینگر» و «پروکوئست» برای مطالعات خارجی و دو پایگاه داده به زبان فارسی شامل «پایگاه نشریات کشور» و «پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی» انتخاب شدند. برای جستجوی مقالات در این پایگاهها از واژههای کلیدی «برنامه ریزی راهبردی و استراتژیک»، «مدیریت استراتژیک»، «رویکرد آشوب» و «مدیریت راهبردی-سیستمی سازمان» استفاده و مقالات مرتبط در بازه زمانی سالهای ۲۰۱۷ تا ۲۰۲۱ جمعآوری گردید. زیرا در این بازه زمانی بیشترین مقالات جدید و مرتبط با موضوع نوشته شده و قبل از این بازه مقالات اکثرا تکراری بوده و پژوهشگر برای استخراج مضامین به اشباع نظری می رسد.

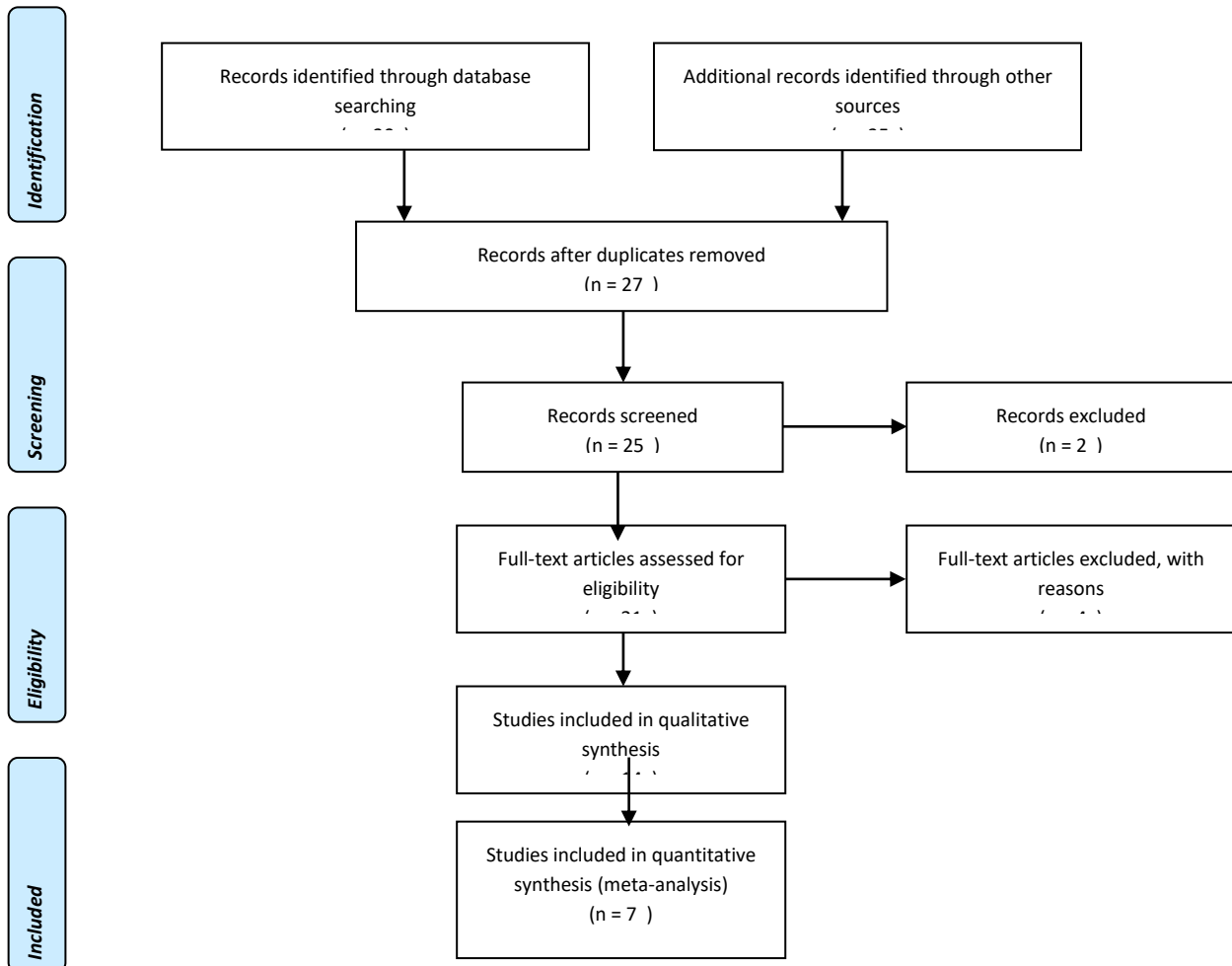
مرحله سوم) ارزیابی کیفیت: پس از جستجو اولیه پایگاه دادههای مذکور، در مجموع تعداد ۳۱ منبع با کلید واژههای اشاره شده به دست آمد. فرآیند بازبینی شامل بررسی عنوان منابع، چکیده و محتوای آنها بود و در هر مرحله متناسب با معیارهای پذیرش (زبان پژوهشها فارسی و انگلیسی، زمان انجام پژوهشها، پژوهشهای ترکیبی یا کیفی به صورت مقاله منتشر شده در مجلات، بخشی از یک کتاب و پایان نامه منتشر شده) مورد بررسی قرار گرفت. مراحل بازبینی به شرح زیر بوده است:

۱) عنوان منابع، چکیده و محتوای آنها بررسی شده و منابعی که ارتباطی با سئوالات پژوهش نداشتند، کنار گذاشته شدند. در نهایت ۲۷ منبع برای بررسی بیشتر وارد مرحله دوم شدند.

۲) در این مرحله، از منابعی که مربوط به نویسندگان مشترک یا دارای یافتههای تکراری بودند یکی از آنها حذف و پژوهش کاملتر باقی ماند. به این ترتیب ۲ منبع دیگر که دارای یافتههای تکراری بود حذف و در نهایت تعداد ۲۵ منبع باقی ماندند.

در قدم بعدی، باید کیفیت روش شناختی مطالعات، مورد ارزیابی قرار گیرد. هدف از این گام، حذف منابعی است که پژوهشگر به یافتههای آنها اعتمادی نداشته باشد. بنابراین ممکن است مطالعهای که باید در تلفیق وجود داشته باشد رد شود. به همین دلیل ابزار ارزیابی حیاتی مورد استفاده قرار گرفت که لیست کامل و جامعی از سئوالات را ارائه می دهد و برای تعیین اعتبار، کاربردی بودن و تناسب پژوهش به کار برده می شود (گلین، ۲۰۰۶). به این منظور، چک لیستی ۱۰ سئوالی جهت بررسی دقت، اعتبار و اهمیت مطالعات کیفی تهیه شد. سئوالات شامل بررسی اهداف پژوهش، منطق روش، طرح پژوهش، روش نمونه گیری، روش جمعآوری دادهها، رابطه پژوهشگر و مشارکت کنندگان، ملاحظات اخلاقی، اعتبار تجزیه و تحلیل دادهها، بیان واضح یافتهها و ارزش پژوهش بود. هنگام استفاده از این ابزار، منابع مطالعه شده و برای هر منبع به لحاظ دارا بودن ویژگیهای بالا امتیازی بین ۱ تا ۵ در نظر گرفته شد. بر اساس مقیاس ۵۰ امتیازی این روش، هر منبع بر اساس درجه کیفی و مطابق طیف: خیلی خوب «۵۰-۴۱»، خوب «۴۰-۳۱»، متوسط «۳۰-۲۱»، ضعیف «۲۰-۱۱» و خیلی ضعیف «۱۰-۰» دسته بندی شدند. بر این اساس، ۴ منبع به دلیل کسب امتیاز ضعیف و خیلی ضعیف حذف شدند و ۲۱ منبع در فرآیند ارزیابی پذیرفته شدند که از این تعداد ۵ منبع امتیاز متوسط، ۸ مقاله امتیاز خوب و ۸ مقاله امتیاز خیلی خوب را کسب کردند.

در این پژوهش با استفاده از روش سانسکی و باروسو (۲۰۰۷)، پس از احصای مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر مربوط به تفکر استراتژیک، تلاش شد به کاوشی کیفی جهت توسعه مضامین پرداخته شود.



شکل ۸: نمودار انتخاب مقالات بخش روش‌شناسی کیفی؛ پیچ، مکنزی، بوتیت، باترون و همکاران<sup>۳۹</sup>

#### ۴. یافته‌های بخش کیفی

مرحله چهارم) تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی

در این مرحله، پژوهش‌گران به طور پیوسته ۲۱ مقاله منتخب و نهایی شده را به منظور دستیابی به یافته‌ها درون محتوایی مجزایی که در آنها مطالعات اصلی انجام شده‌اند، چندبار مرور کرده به استخراج کدها از متون انتخابی اقدام شد. برای استخراج کدها سؤال اصلی پژوهش ملاک عمل قرار گرفت. از این حیث با در نظر گرفتن فراوانی در مجموع ۳۰ کد استخراج گردید.

مرحله پنجم) ترکیب یافته‌های کیفی

ابتدا تمام عوامل استخراج شده از پژوهش‌ها به عنوان کد در نظر گرفته شد و سپس طبق قاعده‌های تقلیل با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از کدها، کدها خلاصه شد و کدهای اولیه (۵۰ کد) به ۳۰ کد کاهش یافت. مضامین پایه شناسایی شده در



جدول ۱ ارائه شده است. سپس در مرحله دوم، بر اساس مضامین پایه شناسایی شده، دسته‌بندی کلی‌تری انجام و در قالب ۶ مضمون سازمان‌دهنده و مضمون فراگیر طبقه‌بندی گردیدند که جدول ۲ این طبقه‌بندی را نشان می‌دهد.

مرحله ششم) اعتباریابی یافته‌های کیفی

اعتبار داده‌ها با استفاده از تکنیک‌های اعتبارپذیری و انتقال‌پذیری از طریق خودبازبینی پژوهش‌گران و هم‌سوسازی داده‌ها و اعتمادپذیری با هدایت دقیق جریان جمع‌آوری اطلاعات و هم‌سوسازی پژوهش‌گران (لینکلن و گوبا، ۱۹۸۵) تعیین شد. از سوی دیگر، در طول فرآیند پژوهش، منابع استفاده شده توسط دو نفر از پژوهش‌گران به صورت مستقل جست‌وجو شده و مورد ارزیابی قرار گرفته است. جلسه‌های هفتگی تیم پژوهشی به منظور: بحث درباره نتایج جست‌وجوها، شکل‌دهی و اصلاح راهبردهای جست‌جوی منابع، بحث درباره نتایج ارزیابی‌ها و تصمیم‌گیری درباره راهبردهای ارزیابی مطالعات، تثبیت حوزه‌های مورد توافق و مذاکره درباره حوزه‌ها و موارد شامل اختلاف نظر تا رسیدن به اجماع برگزار گردید. همچنین مستندسازی از تمام فرایندها، رویه‌ها و تغییرات در روند کار و نتایج صورت پذیرفت لذا از اعتبار توصیفی، تفسیری، نظری و پراگماتیک (ساندلوسکی و باروسو، ۲۰۰۷) برخوردار می‌باشد. همچنین از نظریات خبرگان موضوعی در خصوص کدگذاری‌های انجام شده بهره گرفته شد. در این راستا گروه کانونی با شرکت ۸ نفر از اساتید حوزه مدیریت استراتژیک برگزار شد و با استفاده از رویکرد توافق محور بر مضامین شناسایی شده توافق حاصل گردید.

جدول ۲- مضامین پایه و سازمان‌دهنده شناسایی شده مرتبط با مولفه‌های اثر گذار تفکر استراتژیک مدیران آموزش عالی

مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
مدیریت استراتژیک دانشگاهی	ارتباطات سازمانی	انطباق ارتباطی
		پردازش اطلاعات اجتماعی
		گروه اندیشی
		تئوری اشاعه
		راهبری و رهبری ارتباطات
	مدیریت محیط سازمان	تفکیک قلمرو و محیط کاری سازمان
		مدیریت محیط عمومی و محیط بین‌المللی
		بررسی میزان اطمینان محیطی
		بررسی ساده یا پیچیده بودن محیط
		بررسی پایدار یا نا پایدار بودن محیط
		مدیریت ذینفعان و شبکه بین‌سازمانی
	مدیریت راهبردی-سیستمی سازمان	توسعه ظرفیت‌های سازمانی
		مدیریت محیط تعاملی
		پویایی شناسی‌های محیط
		مدیریت راهبردی
		مدیریت منابع
	راهبری در لبه آشوب	مدیریت عملکرد سازوار شونده
		درک فرصت‌ها

تصاحب فرصت‌ها		برنامه ریزی استراتژیک
ایجاد قابلیت‌های نو پدید		
بازآرایی قابلیت‌ها		
بهبود عملکرد		
ایجاد مزیت رقابتی		
جهانی شدن		
صنعت		
تکنولوژی		
تغییر و تحول		
فرایندها و ساختار سازمانی		
تدوین شاخص های عملکرد		
اجرا و بازخورد هر استراتژی		

لذا جهت رفع نقایص مدل‌های پیشین، مدل سیستمی مدیریت استراتژیک دانشگاهی در سازمان‌های آموزشی با رویکرد آشوب طراحی و پیشنهاد می‌شود.

## ۵. نتیجه گیری

مطالعه حاضر با هدف طراحی مدل سیستمی مدیریت استراتژیک دانشگاهی در سازمان‌های آموزشی با رویکرد آشوب انجام شد. به طور کلی برای یک موسسه آموزشی داشتن درکی درست از عناصر اصلی که موفقیت یا شکست آن را تعیین می‌کنند بسیار اهمیت دارد. برخلاف برنامه ریزی بر مبنای اهداف، یک برنامه ریزی راهبردی مستقیم آن سازمان را به موضوعات مربوطه و به زمینه‌های از برنامه ریزی پیوند می‌دهد که برای رشد و حیات درازمدت سازمان موثر باشد. آموزش عالی خارج از محیط خود نمی‌تواند به بقا و فعالیت ادامه دهد. هماهنگی آن با محیطش به این معناست که دانشگاه‌ها باید از نقش‌ها و مسئولیت‌های خود در ارتباط با ذینفعان گوناگون درونی و بیرونی واقف باشند. لذا نمی‌توان انتظار داشت که مشابه برنامه‌ریزی رسالت محور صرفاً با نظارت بر عملکرد در برابر انتظارات ارتباط سودمند این سازمان در محیطی ایجاد کرد.

در **اولین مضمون سازماندهنده** تحت عنوان **ارتباطات سازمانی**، مضامین پایه ای از قبیل انطباق ارتباطی، پردازش اطلاعات اجتماعی، گروه اندیشی، تئوری اشاعه و راهبری و رهبری ارتباطات یافت شد.

نظریه اشاعه (انتشار) ارتباطات توضیح می‌دهد که چگونه دیدگاه‌ها و ایده‌های جدید در فرهنگ‌ها گسترش می‌یابند. اطلاعات و ایده‌ها از مسیر ارتباطی عبور می‌کنند تا به گروه هدف و کل جمعیت برسند. گسترش ایده متأثر از ماهیت ایده ای است که باید گسترش یابد، کانال‌های ارتباطی موجود، سیستم اجتماعی و زمان ارتباط (وستلند، ۲۰۰۴). با این حال، کانال ارتباطی مهمترین نقش را در نظریه انتشار ایفا می‌کند. این نظریه تاکید می‌کند که؛ تأثیر گذاشتن یا تغییر در نحوه رفتار افراد و نحوه اتخاذ تفکر آنها دشوار است. برخی از افراد فوراً تغییرات را می‌پذیرند در حالی که برخی دیگر زمان می‌برد تا آنها را بپذیرند. بر اساس تمرکز روزافزون جهانی شدن در مدیریت پروژه، تنوع اعضا برای اطمینان از نمایندگی چندفرهنگی افزایش یافته است. این برای کاهش تمایلات گروهی مفید است. مدیر پروژه باید در هنگام برنامه ریزی و اجرای ایده‌ها در گروه، تئوری انتشار را در ذهن داشته باشد. برخی از اعضای تیم ممکن است با تغییرات جزئی در برنامه منحرف شوند در حالی که

برخی دیگر تحت تأثیر قرار نخواهند گرفت (کمپبل، ۲۰۰۹).

تئوری انطباق ارتباطی بر چگونگی سازگاری افراد با شخصیت‌های جدید در ارتباطات تمرکز دارد (کمپبل، ۲۰۰۹). طرف‌های ارتباطی ممکن است ارتباطات خود را بیش از حد تنظیم کنند یا ارتباطات خود را کمتر تنظیم کنند، به ویژه بر اساس مخاطب و ایده در حال ارتباط. از مدیران پروژه انتظار می‌رود که یاد بگیرند که چگونه با اتخاذ روشی ارتباطی که مناسب آنهاست و به بهترین نحو پیام را منتقل کند، مخاطبان خود را تطبیق دهند. به عنوان مثال، ارتباط بین مدیران پروژه و پروژه‌های مختلف با ارتباط بین مدیر پروژه و اعضای پروژه متفاوت است. دومی نیز با ارتباط اتخاذ شده با مشتریان، سهامداران و سرمایه‌گذاران علاقه‌مند به پروژه متفاوت است (کارول، ۲۰۱۳). نظریه پردازش اطلاعات اجتماعی ارتباطات توضیح می‌دهد که چگونه افراد بدون نشانه‌های غیرکلامی یکدیگر را می‌شناسند. همچنین توسعه و مدیریت روابط اجتماعی در محیط‌های رایانه‌ای را توضیح می‌دهد. به روابط بین فردی و تعاملات آنلاین می‌پردازد. اگر چه تعامل آنلاین ممکن است قبل از موثر شدن در مقایسه با ارتباطات چهره به چهره زمان ببرد، اما ابزار ارتباطی خوبی برای افراد در زمینه‌های مختلف، به ویژه در عصر مدرن جهانی شدن است (لوئیس، ۲۰۰۷). مطالعات متعددی روش‌های ارتباط آنلاین را با این استدلال که توانایی ارتباطی افراد را تضعیف می‌کند مورد انتقاد قرار داده‌اند. کانال‌های رسمی ارتباط چهره به چهره که قبلاً وجود داشت، دیگر مورد استفاده قرار نمی‌گیرند، زیرا مردم به ارتباطات آنلاین و رسانه‌های اجتماعی متوسل می‌شوند. جهانی شدن منجر به مدیریت پروژه شده است که اعضای از کشورها و قاره‌های مختلف را شامل می‌شود. ظهور شرکت‌های چند ملیتی تنوع مدیریت پروژه را افزایش داد تا اعضای را که حتی ممکن است با مدیر پروژه رودررو تعامل نداشته باشند، در بر بگیرد (کارول، ۲۰۱۲). بنابراین، مدیران پروژه باید نحوه تعامل و ارتباط آنلاین و همچنین در یک سناریوی رو در رو را بیاموزند. مدیر باید یاد بگیرد که از اطلاعات آنلاین موجود برای درک سهامداران و اعضای پروژه به صورت آنلاین استفاده کند. چنین اطلاعاتی ممکن است شامل تصاویر، نمایه‌ها، نشانه‌های متنی و دستور زبان مورد استفاده در ارتباطات ایمیل باشد.

**در دومین مضمون سازماندهنده تحت عنوان مدیریت محیط سازمان،** مضامین پایه‌ای از قبیل تفکیک قلمرو و محیط کاری سازمان، مدیریت محیط عمومی و محیط بین‌المللی، بررسی میزان اطمینان محیطی، بررسی ساده یا پیچیده بودن محیط، بررسی پایدار یا ناپایدار بودن محیط، مدیریت ذینفعان و شبکه بین‌سازمانی یافت شد. تئوری آشوب بیانگر آن است که اختلالات ناچیز به دلیل وجود روابط غیرخطی و آثار بازخوردی به تدریج تکثیر و تشدید می‌شوند. پس می‌توان گفت این سیستم‌ها نسبت به شرایط اولیه که وضعیت آینده را مبهم و تصادفی می‌سازد، بسیار حساس هستند. شبکه‌ها، حتی زمانی که در چارچوبی منظم هستند، در معرض اختلالات ناشی از عناصر بیرونی قرار دارند. این اختلالات گاهی ترکیب‌هایی بسیار متفاوت و در عین حال غیرقابل پیش‌بینی به وجود می‌آورند. سیستم‌های آشوبناک هرگز به تعادلی ایستا منجر نمی‌شوند و هرگز از یک موقعیت مشخص بیش از یک بار عبور نمی‌کنند. سازمان‌ها در فضاهای تطابقی متغیر سرگردان می‌مانند. هر چند ممکن است صنایع به الگویی نسبتاً ثابت و موقتی برسند، این امر اصلاً دیرپا نیست. در اثر تصمیم‌های مربوط به ورود و خروج از صنایع یا ایجاد فناوری‌های جدید، تغییرات درون‌زاد قواعد تطابق و جاذب‌های سیستم را جابجا می‌کنند. صنایع زیر سیستم‌های ساختارهای بزرگ‌تر اقتصادی و اجتماعی هستند، که نه تنها خود سیستم‌هایی پیچیده و پویا هستند، بلکه در مسیرهای غیرقابل پیش‌بینی هم حرکت می‌کنند (ترک زاده، نه‌اوندی و همکاران، ۲۰۱۹).

پویایی‌ها قابل پیش‌بینی هستند اما پیش‌بینی پذیر نیستند. برآوردهای ما ممکن است محقق نشود بر اساس پیش‌بینی ما. لذا خطی نیستند. غیرخطی هستند و پیش‌بینی ما بر آن اعمال نمی‌شود. کمیت و کیفیت دقیق در ارتباط با کیفیت پویایی اعمال نمی‌شود اما سمت و سو‌های کلی را می‌دانیم. سناریو‌ها قابل پیش‌بینی است اما نمی‌دانیم کدام سناریو محقق می‌شود.

\*Campbell

\*Carroll

در **سومین مضمون سازماندهنده** تحت عنوان **مدیریت راهبردی-سیستمی سازمان**، مضامین پایه ای از قبیل توسعه ظرفیت های سازمانی، مدیریت محیط تعاملی، پویایی شناسی های محیط، مدیریت راهبردی و مدیریت منابع یافت شد. در همین راستا، صاحب نظران بر این باورند که وقتی مدیریت استراتژیک به عنوان یک فرآیند مستمر، پویا و تعاملی درک شود، سازمان خلاق تر می شود، می تواند آینده را تشخیص دهد و استراتژی های جدیدی را شناسایی کند که امکان مدیریت تغییرات محیطی را به گونه ای شایسته فراهم می آورد (جورج، والکر و مانستر، ۲۰۱۹). در سیستم پیچیده سازوار شونده هر لحظه سازمان و کلیت آن در موقعیت های جدید و ناپایداری قرار می گیرند که هر موقعیت به فراخور زمانی که ایجاد می شود مستلزم بهره برداری دقیق و راهبردی از منابع مورد نیاز که به صورت فرار، پر بعد، هدفمند و غیر قابل پیش بینی در محیط وجود دارند می باشد. این منابع تماماً در گذر زمان و به اقتضای شرایط موجود تغییر کرده و سازمان با رهبری راهبردی می تواند به اقتضای هر حوزه فعالیت خود را با منابع سازگار و منابع را متقابلاً با ساختار خود سازوار نماید و بده بستان بین سازمان و منابع محیطی کاملاً متقابل، متعامل، هم جهت و هم بود می باشد. باتوجه به جریانات ناپایدار و غیر خطی بودن رفتار محیط در ارتباط با کل، اجزا، جز با سایر سازمانها نیازهای سازمان متغیر و پویا می باشد. لذا منبعی که در در شرایطی برای سازمان حیاتی تلقی می گردد نوعی منبع اقتضایی فرار بوده که ممکن است در اندکی بعد فاقد کارایی لازم و بی استفاده قرار گیرد (ترکزاده و عبدشریفی، ۱۳۹۸). لذا منبع راهبردی است. بستگی به موقعیت و وضعیت سیستم در جایگاه خودش در پویای تحولی و لبه آشوب پیدا میکند. منابع پربعد و پربرایند و البته تفکیک پذیر خواهند بود پس قابلیت سرمایه ای شدت دارند و ماهیتا نقش و کارکرد سرمایه ای پیدا میکنند (سرمایه های راهبردی).

در **چهارمین مضمون سازماندهنده** تحت عنوان **راهبری در لبه آشوب**، مضامین پایه ای از قبیل مدیریت عملکرد سازوار شونده، درک فرصت ها، تصاحب فرصت ها، ایجاد قابلیت های نو پدید، بازآرایی قابلیت ها، بهبود عملکرد و ایجاد مزیت رقابتی یافت شد.

عناصر موجود در نظریه پیچیدگی شامل کل، اجزاء، جزء و خود در یک چرخه مداوم و محیط، متکثر آشوبناک با هم به تعامل پرداخته و خود و دیگران را می سازند و یا به تعبیری به خود-بوم سازماندهی میپردازند. در این جریانات، خود-بوم سازماندهی مستلزم درک پویاییها و پیچیدگیهای وضعیت و نفوذ و جهتدهی ابعاد مفهومی، ساختاری و عملکردی سیستم و محیط تعاملی است که میتوان از آن با عنوان مدیریت محیط تعاملی یادکرد. لذا در این سیستم، محیط جزء خارجی محسوب نمی شود و به عنوان یکی از مهم ترین اجزای سیستم ایفای نقش می کند و سازمان باید قابلیت سازواری بالایی داشته باشد و بتواند از طریق خود بوم سازماندهی، حفظ پویایی و فعالیت با رویکرد راهبردی سیستم خود را با محیط بیرونی سازوار نماید و پویای اثربخشی در این فضای آشوبناک داشته باشد. محیط در این سیستم یک محیط راهبردی است، چنین محیطی فرار، نامطمئن، پیچیده و مبهم است، محیط مذکور از عوامل مختلف و حلقه های ارتباطی متعدد و پیچیده ای میان اجزای خود تشکیل شده است. بدیهی است که چنین محیطی سرشار از روابط، شرایط، امکان پذیری ها، فرصت ها و تهدیدهای نوپدید و البته فرار خواهد بود. در نتیجه این حالت و نیز به دلیل وجود بازیگران و رقبا متعدد و مقاصد و برنامه های مختلف آنان، شرایط عدم اطمینان در محیط حاکم خواهد شد. منظور از محیط تعاملی، عناصر و قلمرو محیطی است که رهبر یا سیستم با آن تعامل و تاثیر و تاثیر مستقیم یا نزدیک دارد. مدیریت محیط تعاملی نیز به معنای جهت دهی ایده ها، افکار، ادراکات و رفتار و عملکرد محیط تعاملی در جهت مطلوب است. بنابراین یک سیستم پیچیده به صورت منفعلانه با محیط خود سازگار نمیشود، بلکه کنشگرهای تشکیل دهنده اش با استفاده از اطلاعات دریافتی از محیط، به عنوان بخشی از چارچوب تصمیم گیری، تصمیماتی اتخاذ میکنند که به نوبه خود تغییراتی را در محیط باعث میشود. بنابراین محیط نسبت به سیستم، بیرونی محسوب نمیشود، بلکه در خود سیستم ادغام شده است. در چنین فرایندی، سیستم و محیط در تکامل یکدیگر نقش فعال ایفا میکنند. با این هم تکاملی، عناصر سیستم میتوانند مبتنی بر روابطشان با یکدیگر و یا محیط، تغییر یابند (ترکزاده، ۱۳۸۸؛ رگو، ۲۰۱۰<sup>۴۳</sup>).

لذا محیط مرکب و سیال و متناسب با مناطق فعالیت در لبه آشوب شکل می گیرد و سیال است. تعامل سیستم با محیط عاملیت همبود و همزمان و ناهمبود (تاثیر محیط بر کیفیت جذب سیستم) (نیست های سیستم هم تاثیر میگذارد بر محیط) و ناهمزمان ممکن است ایجاد شود. کیفیت سازمان بر محیط اثر میگذارد. لذا محیط سازه ای سیال و ترکیبی خواهد بود. لذا محیط مرجع نظم و دستور نیست بلکه بخشی مشارکتی و متعامل با سیستم خواهد بود و الگوی تعامل خودبوم سازماندهی میشود. حالت سازش محیط و سیستم سازواری میشود. لذا باید آگاهانه و هدفمند سازواری ایجاد نمود. اما همه چیز در سیستم موجود نیست بلکه باید خود را هم آهنگ بنماید. یعنی پویای هم آهنگ با همه شرایط.

از طرفی، در رویکرد سیستم پیچیده سازوار شونده محیط با عناصر کاملاً متغیر مدنظر است. لذا محیط از پویاترین نوع محیط ها به شمار می آید و از بیشترین عدم اطمینان وجود برخوردار است. تغییر در این نوع محیط همیشه و همه جا پیوسته در حال انجام بوده و عناصر محیطی ارتباط زیادی به صورت همبود یا ناهمبود، همزمان یا ناهمزمان و مستقیم و غیرمستقیم به بر همدیگر دارند؛ لذا عناصر محیطی با تغییر یا انتقال خود مجموعه ای از تغییرات را موجب می شود که سازمان را تحت تاثیر قرار می دهد. چون این تغییرات فوق العاده شدید هستند و نمی توان آنها را پیش بینی کرد، تلاش های مدیریت به منظور پیش بینی محیط از طریق برنامه ریزی از ارزش مثبت کمی برخوردار خواهد بود. لذا رفتارهای بی قاعده از جانب سازمان و البته هوشمندانه در رابطه تعامل با جزء، اجزاء، کل و محیط می توانند با این پویایی های غیرخطی به شیوه سازوار شونده ای تعامل نمایند و ساختار در هر مرحله متناسب با هر پویایی به صورت غیر خطی ولی پیش بینی شده تا حدودی در لبه آشوب تطبیق و تنظیم نماید (ترک زاده، ۱۳۸۸).

**در آخرین مضمون سازماندهنده تحت عنوان برنامه ریزی استراتژیک،** مضامین پایه ای از قبیل جهانی شدن، صنعت تکنولوژی، تغییر و تحول، فرایندها و ساختار سازمانی، تدوین شاخص های عملکرد، و اجرا و بازخورد هر استراتژی یافت شد. شاخص های کلیدی عملکرد نقش اساسی پیدا می کنند. زیرا ارکان اصلی اند که فعالیت های اساسی مراکز آموزش عالی و دانشگاهها را با فرایند برنامه ریزی مرتبط می سازند. یک شاخص کلیدی عملکردی مقیاسی است برای نتایج کلی حاصل از فعالیت های عملکرد سازمانی معین یا یک معیار مهم است برای توانایی و سلامت سازمان. لذا چرخه برنامه ریزی راهبردی مجموعه ای است از شاخص های کلیدی عملکردی سازمانی که معیارهای دقیق هستند و در سرتاسر سازمان تنها یک تعریف دارند. معمولاً توسط کمیته برنامه ریزی راهبردی یک دانشگاه شاخص ها مطرح می شود تا رسمیت بیشتری یابند. مقیاس مختلف وجود دارد که شاخص های کلیدی عملکردی را به وجود می آورند. اولین آنها نتیجه اندازه گیری برونداد خاص یک فعالیت سازمانی است که سازمان بر آن نظارت دارد (توماس، ۲۰۲۱). در این نوع مقیاس سنتی از مهمترین فعالیت های عملکردی و برون دادی که به وجود می آورند شامل شرح حالی از سازمان است که در آن ضروری ترین اساسی ترین اقداماتش در جهت حفظ بقا و موفقیت درج شده باشد. سپس، پس از بحث و تعامل پیرامون عملکرد مالی تاثیر برنامه های علمی، اعتبارات علمی، اقدامات اجرایی، روش های ارتباطی، انتظارات ذینفعان داخلی و خارجی و غیره کمیته نظام برنامه ریزی دانشگاه این فرایند را اجرا و نتایج آن را تجزیه و تحلیل خواهد نمود. البته ضروری است که این اطلاعات بایستی واقع بینانه باشند تا بتوان به نحو مطلوب برخی از شاخص های کلیدی عملکردی مثل کیفیت برنامه به میزان زیادی برای بقای سازمان اهمیت دارند به طور مناسب توسعه و بازبینی شوند.

بخش دوم تعریف شاخص های کلیدی عملکردی باید در رابطه با وضعیت هایی در نظر گرفته شود که بر سلامت وضع نامطلوب سازمان تاثیر می دهند. در واقع وضعیت هایی که ممکن است نظارت اندک نظارت فراوان یا عدم نظارت را ایجاد کنند. بر اساس این اطلاعات کمیته برنامه ریزی راهبردی می تواند با توجه به اطلاعاتی که از گذشته دارد تخصیص اعتبارات را پیش بینی کند و به نحوی شاخص های کلیدی عملکرد خود را معین و شخصی خاص را انتخاب نماید (توماس، ۲۰۲۱).

مورد بعدی تعیین/اولویت هاست. در واقع فعالیت ها شامل تهیه فهرستی جامع از شاخص های کلیدی عملکرد ای است که در نهایت به مجموعه ای از این شاخصها می انجامد. به منظور تدوین مجموعه از شاخص های موثر و کارآمد کمیته برنامه ریزی راهبردی نیازمند تدوین چارچوبی از اولویت هاست؛ زیرا داشتن فرصت های ابتدایی باعث می شود تا هرج و مرج و آشفتگی به حداقل برسد و درگیر فعالیت هایی که صرفاً بازده کوتاه مدت دارند و در بقای سازمان ضروری نیستند کنار گذاشته شوند و مواردی که به حد کافی موجز و معقول هستند را در نظر گرفت.

مورد بعد سطوح شاخص های کلیدی عملکرد است که برخی از آنها خود را در بالاترین سطح نمایش می دهند و برخی نیز در سطح مادون آنها به عنوان زیرمجموعه آن ها ظاهر می شوند. لذا هر شخص می تواند زیر شاخص هایی داشته باشد. شاخص عملکردی باید ویژگی های مناسبی از جمله اندازه گیری، ارزش، سطح و تعریف دقیق داشته باشند.

وقتی که کمیته برنامه ریزی راهبردی مجموعه ای از شاخص های عملکردی کلیدی مناسب را تعریف و معین کرد و به نحو شایسته ای طبقه بندی شدند، زمان آن است که این مقیاس ها برای جدیدترین دوره زمانی موجود محاسبه و مشخص شوند؛ لذا برنامه ریزان باید مشخص کند که چه موقع داده های جدید در دسترس خواهد بود، چه کسانی داده ها را جمع آوری و چه کسانی مسئول محاسبه و گزارش و پخش و توزیع نتایج خواهند بود. از این مقطع به بعد، شاخص های کلیدی عملکرد زیربنایی اساسی را در زیر چتر برای آینده برنامه ریزی راهبردی شکل می دهد؛ بنابراین ضرورت دارد که تمامی مشارکت کنندگان از همان داده ها استفاده کنند (توماس، ۲۰۲۱؛ فریدن، میکائیل و ارنستو، ۲۰۱۸).

## ۶. بحث و پیشنهاد

در شرایط پیچیده و پویایی محیطی سازمانها بالاخص سازمان های آموزشی، به طور فزاینده ای به عنوان سیستم پیچیده سازگار شونده می توانند توصیف شوند که باید به گونه ای پیچیده و سازگار شونده در محیط و با محیط رفتار کنند. به عبارتی این سیستم ها باید در عین برخورداری از چالاکي و پویایی بالقوه و بالفعل متناسب با سطح پیچیدگی های همزمان محیط راهبردی در یک جریان تعاملی در محیط و با محیط بتواند تاثیرات نامطلوب محیط بر خود را کنترل کنند و در عین حال خود بر محیط تاثیرات آگاهانه بگذارند. این امر مهم مستلزم برخورداری سیستم های اجتماعی بعنوان یک سیستم اجتماعی باز از پیچیدگی، افق دید وسیع، تمرکز، جهت راهبردی و سایر ظرفیت ها و الزامات عملکردی در سطوح عملیاتی و تاکتیکی است. لذا اداره پیچیدگی های سیستم و محیط و پویای موفقیت آمیز آن در این محیط که امور تمام نپدید و کمتر قضاوت این هستند مستلزم رهبری راهبردی می باشد. مستلزم جهت یابی مستمر، صحیح و به موقع خواهد بود. افزون براین، هر سیستم پیچیده در درون خود از تعداد بیشماری از عناصر یا کنشگرهای متنوع و متکثر تشکیل شده اند که با یکدیگر ارتباط متعامل دارند. باید عنوان کرد که در این رویکرد، اگر یک سیستم به طور واقعی پیچیده باشد، چیزی بیش از حاصل جمع اجزای خود خواهد بود. اگر بتوان سیستمی را با تقلیل آن به اجزای تشکیل دهنده اش به دقت توصیف کرد، آنگاه آن سیستم صرفاً بغرنج است و نه پیچیده (ترک زاده، ۱۳۸۸). این چنین ارتباطات متقابل بین اجزا بدین معناست که یک تصمیم یا اقدام در درون سیستم، تمام نقاط مرتبط دیگر را تحت تأثیر قرار می دهد؛ اما نه به صورت یکنواخت. به عبارتی، در سیستم پیچیده، همه چیز به نوعی به همه چیز مربوط است و پیچیدگی ماهیت آن است. /حفظ کنش همزمان و همبود در موقعیت تا حد زیادی ابتکار عمل می دهد به سیستم لذا کنش از نوع فعال (همزمان اما ناهمبود) می باشد (درک جمعی مفهوم محیط تعاملی).

در این سیستم، محیط جزء خارجی محسوب نمی شود؛ لذا فرصت ها و تهدیدهای محیطی هم به عنوان یکی از مهم ترین اجزای سیستم ایفای نقش می کنند و سازمان باید قابلیت سازواری بالایی داشته باشد و بتواند از طریق خود بوم سازماندهی، حفظ پویایی و فعالیت با رویکرد راهبردی سیستم خود را با تمامی فرصت ها و تهدید های محیط بیرونی سازوار نماید و پویای اثربخشی در این فضای آشوبناک داشته باشد. با توجه به هر موقعیت و فضای کارکردی، در هر بازه فرصتهای خاص یا تهدیدهای خاصی برای ساطمان حائز اهمیت است و با هر منطقه فعالیت، ممکن است فرصت ها و تهدید ها به یکدیگر تغییر،

تبدیل و غالب شوند (رگو، ۲۰۱۰). لذا فرصت ها و تهدیدهای محیطی در این سیستم نوعی فرصت ها و تهدیدهای ناپایدار محیط راهبردی است، چنین فرصت ها و تهدیدهایی به تبع اقتضائات محیطی فرار، نامطمئن، پیچیده و مبهم هستند. در نتیجه این حالت و نیز به دلیل وجود بازیگران و رقبای متعدد و مقاصد و برنامه های مختلف آنان، شرایط عدم اطمینان در فرصتها و تهدیدهای محیطی حاکم خواهد شد. مدیریت چنین فرصت ها و تهدیدهای محیط تعاملی نیز به منزله نوعی جهت دهی ایده ها، افکار، ادراکات و رفتار و عملکرد متقابل سازمان و فرصت و تهدیدها در جهت مطلوب است. لذا بر مبنای این رویکرد به محیط، مطلوب است مدیران استراتژیک در قالب گام های مدیریت راهبردی به انجام برنامه ریزی، پیاده سازی و بازخورد پردازند و در سازمان ها موجب بهره وری حداکثری راهبردها، تصمیمات، اقدامات و پیامدها شوند.

## مراجع

۱. سلیمی، قاسم؛ محمدی، مهدی؛ نثار، زینب (۱۳۹۶). واکاوی تجارب اعضای هیأت علمی در ارتباط با شایستگی ها و پویایی های تدریس و پژوهش در فرآیند بین المللی شدن آموزش عالی: پژوهشی کیفی. فصلنامه علمی پژوهشی تدریس پژوهی، ۵(۲)، ۱۰۹-۱۳۴.
۲. Breznik, L., & Lahovnik, M. (2016). Dynamic capabilities and competitive advantage: findings from case studies. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 21, 167-185.
۳. قربانیان، ماریا؛ قهرمانی، محمد و ابوالقاسمی، محمود (۱۴۰۰). شناسایی مؤلفه های حکمرانی خوب در نظام آموزش عالی ایران. *اندیشه های نوین تربیتی*، ۱۷(۱)، ۵۳-۸۲.
۴. Education Quality. *Journal of Education, Teaching and Learning*, 4(1), 210-216.
۵. Frieden, J., Michael, P. & Ernesto, Z. (2018). *After the Fall: The Future of Global Cooperation Geneva Report 14*. London: Center for Economic Policy Research.
۶. Rodrigues, R. I., Ferreira, A. & Neves, J. (2021). Strategic thinking: The construction and validation of an instrument. *Polish Psychological Bulletin*, 52(3), 241-250.
۷. George, B., Walker, R., & Monster, J. (2019). Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. *Public Administration Review*, 79(6), 810-819. <http://dx.doi.org/10.1111/puar.13104>
۸. بیاضی طهرابند، علی؛ کردنائیج، اسدالله؛ خداداد حسینی، سید حمید؛ دانایی فرد، حسن (۱۳۹۹). طراحی مدل یکپارچه تفکر استراتژیک: پیشران ها، عناصر و پیامدها. *پژوهش های مدیریت عمومی*، ۱۳(۴۹)، ۱۱۱-۱۳۴.
۹. میلر، کاترین (۱۳۸۶). ارتباطات سازمانی. مترجمان زهره خوشه نشین و همکاران، تهران: انتشارات علامه طباطبائی.
۱۰. Ramos-Maçães, M. A., & Román-Portas, M. (2022). The effects of organizational communication, leadership, and employee commitment in organizational change in the hospitality sector. *Communication & Society*, 89-106.
۱۱. فرهنگی، علی اکبر و صفرزاده، حسین (۱۳۸۳). نظریه های ارتباطات سازمانی. تهران: انتشارات رسا.
۱۲. الوانی، مهدی و تیمورنژاد، کاوه (۱۳۸۲). سیستم های اطلاعات مدیریت. تهران: انتشارات نرم افزاری هامون.
۱۳. زاهدی، شمس السادات (۱۳۷۰). تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم. تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی.
۱۴. Kim, Hyo-Sook. (2015). Examining the Mediating Effect of Organizational Social Capital on the Association Between Symmetrical Internal Communication and Turnover Intentions. *The Korean journal of advertising and public relations*, 17(1), 55-91.
۱۵. Soon-Bok, H. (2022). The Effect of Tax Officials' Organizational Communication on Job Performance: Focused on the Moderating Effect of Trust. *Webology*, 19(1).



۱۶. رایبیز، استیفن پی. (۱۳۹۵). تئوری سازمان؛ ساختار و طرح سازمانی. (سیدمهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، مترجمان). تهران: انتشارات صفار.
۱۷. Al-SHERBEENI, A.: The Organizational Environment and the Development of the Banking Services in Kuwaiti Commercial Banks. The Arab Management Magazine, Kuwait, 1997, vol. 1, 21 p.
۱۸. Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary. (2014). Management. England: 12th edition. Pearson Education Limited.
۱۹. Guo, Yi. (2013). An Inter-organizational Perspective on Marketing Channels Governance: The Influence of the Institutional Environment. International Journal of China Marketing Vol. 14 No. 1. pp. 18-31
۲۰. Darna, Nana, et al. "The Effect Of Organizational Environment On Knowledge Management And Organizational Culture And The Implications On Organizational Survival (A Survey Based On Leaders Perception At Private Higher Education In West Java Province)." *Sustainable Collaboration in Business, Technology, Information and Innovation (SCBTII)* 1.1 (2018).
۲۱. Astuti, RifellyDewi., 2011. Module 1 Introduction to Business: business and the environment.
۲۲. Handoko, T. Hani, 2011. Management and the external Environment. Jakarta: Citra Karsa.
۲۳. هج، مری جو؛ کانلیف، آن ال. (۱۳۹۲). نظریه سازمان (مدرن، نمادین-تفسیری و پست-مدرن). (حسن دانایی‌فرد، مترجم؛ حمیدفر، ویراستار). تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.
۲۴. Veretennikova, O.B. et al. (2008), "Development of a strategy of educational institution: guidelines", University Management: Practice and Analysis, Vol. 4, pp. 3-403.
۲۵. Lazarev, G.I. (2010), "On the selection of a vector of innovative development of the far Eastern federal university", University Management, Vol. 1, pp. 17-22.
۲۶. Klyuyev, A.K. and Corunna, S.M. (2003), "Strategies for university development (based on the pilot workshop of the project 'Strategic Planning in Russian universities')", University Management: Practice and Analysis, Vol. 3, p. 26.
۲۷. Parakhina, V., Godina, O., Boris, O., & Ushvitsky, L. (2017). Strategic management in universities as a factor of their global competitiveness. *International Journal of Educational Management*.
۲۸. AlQershi, N. (2021). Strategic thinking, strategic planning, strategic innovation and the performance of SMEs: The mediating role of human capital. *Management Science Letters*, 11(3), 1003-1012.
۲۹. Rowley, D. J., & Sherman, H. (2010). European universities and change. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 12(1), 3-23.
۳۰. Westland, J. (2007). The project management lifecycle: A complete step-by-step methodology for initiating, planning, executing and closing a project successfully. London [etc.: Kogan Page.
۳۱. Campbell, C. A., Campbell, M., & Campbell, C. A. (2013). The new one-page project manager: Communicate and manage any project with a single sheet of paper. Hoboken, N.J: Wiley.
۳۲. Carroll, J. (2012). Effective project management. Leamington Spa, Warwickshire, UK: In Easy Steps Ltd.
۳۳. ترک زاده، جعفر، نهاوندی، محمدی، جهان‌ی، جعفر. (۲۰۱۹). فراترکیب الگوها و چارچوب‌های یاددهی-یادگیری: توسعه رهیافت سیستم پیچیده سازوار شونده. مطالعات توسعه اجتماعی ایران، ۱۱ (شماره ۲)، ۲۱-۳۵.
۳۴. ترکزاده، جعفر عبدشریفی، فاطمه عباسی، عباس سلیمی، قاسم (۱۳۹۸). مدیریت محیط سازمانی در موسسات آموزش عالی با رویکرد سیستم پیچیده سازوارشونده: دلالت‌های کاربردی در مدیریت موسسات، آموزش پزشکی. مجله پژوهش در آموزش علوم پزشکی.
۳۵. ترک زاده، جعفر. (۱۳۸۸). رهبری راهبردی در آموزش عالی. رویکردها و چشم‌اندازهای نو در آموزش عالی.



۳۶. Thomas, R. K. (2021). Strategic planning. In Health services Planning (pp. 215-245). Springer, New York, NY.
۳۷. Rego, A. (2010). Complexity, simplicity, simplexity. European Management Journal, 28(2), 85-94.