

ارائه چارچوبی برای تدوین چشم‌انداز مطلوب: مطالعه اسناد چشم‌انداز شرکت‌های برتر

علی عابدینی^۱
کاظم حسن زاده^۲
حمیدرضا یزدانی^۳

صفحات ۹۵ تا ۱۲۲
دریافت: ۹۹/۰۷/۲۴
پذیرش: ۱۴۰۰/۰۲/۱۱

DOR: 20.1001.1.22285067.1400.27.81.4.5

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

چشم‌انداز که به‌عنوان نقطه شروع برنامه‌ریزی استراتژیک محسوب می‌شود، نقطه مطلوبی که سازمان در سایه دستیابی به آن بتواند اهداف خود را محقق کند و از طریق ایجاد مزیت رقابتی بقای سازمان را تضمین کند، لذا با وجود نیاز به نحوه تدوین چشم‌انداز مطلوب و کاربردی اما چارچوبی منسجم برای تعریف اجزای چشم‌انداز مطلوب وجود ندارد که این تحقیق علاوه بر ارائه رویکردهای متفاوت در پی ارائه چارچوبی براساس چشم‌انداز شرکت‌های تجاری موفق در دنیا است. در این تحقیق چشم‌انداز ۵۴ شرکت موفق در سال ۲۰۲۰ که در سایت فورچون رتبه‌بندی شده‌اند، مورد بررسی قرار گرفت و پس از تحلیل مضمون اسناد چشم‌اندازی شرکت‌ها به ۱۶۲ کد اولیه احصاء شده که در قالب ۲۴ کد دسته‌بندی شده‌اند و در نهایت ۸ مفهوم کلیدی مشخص شد. سپس با توجه به نوع فرایند خلق مزیت رقابتی دو رویکرد سیستمی و سازمانی برای تدوین چشم‌انداز مشخص شد که در رویکرد سیستمی عناصر شامل ورودی‌ها (عناصر استراتژیک)، پردازش (عناصر عملیاتی)، خروجی‌ها (جایگاه، منطقه جغرافیایی، دامنه صنعت و جامعه هدف)، محیط (ذی‌نفعان)، بازخور (پاسخگویی) و در رویکرد سازمانی اعم از عناصر درون‌سازمانی (عناصر استراتژیک، عناصر عملیاتی و پاسخگویی) و برون‌سازمانی (جایگاه، منطقه جغرافیایی، دامنه صنعت، جامعه هدف و ذی‌نفعان) می‌باشد. در نهایت می‌توان گفت نوع رویکرد انتخابی برای تدوین چشم‌انداز بستگی نوع تفکر استراتژیک حاکم بر سازمان دارد و با توجه به شرایط سازمانی می‌تواند گام به گام توسعه یابد.

واژگان کلیدی: مدیریت استراتژیک، چشم‌انداز، بیانیه مأموریت.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت استراتژیک، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران؛
abediny@ut.ac.ir

۲. دانشجوی دکتری مدیریت سیاستگذاری بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران؛ (نویسنده مسئول)
k_haasanzadeh@ut.ac.ir

۳. استادیار گروه مدیریت بازرگانی و کسب و کار، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران؛
hryazdani@ut.ac.ir

۱- بیان مسأله

امروزه سازمان‌ها در محیطی فرار، نامطمئن، پیچیده و مبهم قرار دارند که از آن به محیط VUCA یاد می‌شود. این کلمه مخفف چهار کلمه فرار^۱، نامطمئن^۲، پیچیده^۳ و مبهم^۴ است. واژه فرار بازتاب‌دهنده سرعت و نوسان تغییرات محیط است. (خاشعی و اسدی، ۱۳۹۸: ۱۲۶).

به سبب پیچیدگی روزافزون فعالیت‌ها و محیط به‌شدت متغیر و متلاطم جهان امروز، مدیران دریافته‌اند که برنامه‌ریزی سنتی دیگر مشکلات آن‌ها را حل نخواهد کرد. از سویی کوچک‌ترین غفلت آن‌ها پیامدهای جبران‌ناشدنی را به همراه خواهد داشت. از این‌رو برخورداری از مدیریت استراتژیک ضرورتی در سازمان‌ها شمرده می‌شود و مدیران با به‌کارگیری آن به دنبال یافتن جهت‌گیری مناسب به‌منظور هدایت سازمان‌های خود در فضای متلاطم امروزی هستند (صفری و خان محمدی، ۱۳۹۳: ۵۷۶). برنامه‌ریزی استراتژیک در راستای چشم‌انداز صورت می‌گیرد. چشم‌انداز به‌صورت توصیفی چارچوبی ایده آل از آینده سازمان را ترسیم می‌کند (Poister, 2005, 45). بیانیه چشم‌انداز و مأموریت به‌عنوان یک جنبه ضروری فرآیند مدیریت استراتژیک برای انواع مختلف سازمان‌ها؛ چه در بخش خصوصی یا دولتی، انتفاعی یا غیرانتفاعی، چندملیتی یا یک شرکت کوچک، متوسط و بزرگ، به‌شدت مورد توجه قرار گرفته است (Darbi, 2012, 95). کولیر و همکاران با بررسی بیش از ۶۰۰۰ مدیر دریافته‌اند سطوح درگیری به‌صورت مثبت با ادراک فرآیندهای توسعه استراتژی که بیشتر از طریق یک چشم‌انداز مشترک هستند، ارتباط دارد (Collier, 2004, 67). بدون یک چشم‌انداز شفاف و روشن، سازمان دچار لغزش می‌شود و رفتار سازمان با محیط و رقبا، انفعالی خواهد بود و هرگز به یک سازمان در تراز جهانی تبدیل نمی‌شود. همچنین محققان اهمیت چشم‌انداز روشن برای دستیابی به عملکرد برتر تجاری و همچنین عدم تحقیقات کافی در این موضوع را نیز ذکر کرده‌اند (Chi-hsiang, 2015, 151). بررسی‌های صورت گرفته در واحدهای صنعتی کشور، نشان می‌دهد نداشتن چشم‌انداز مدون برای شرکت‌ها به‌عنوان اولین گام برنامه‌ریزی استراتژیک، به‌عنوان مسئله اساسی در شرکت‌ها وجود دارد (ملاحسینی و همکاران، ۱۳۹۱: ۲۲۹). هر سازمانی که بخواهد پیشرفت کند و به تعالی ارتقاء یابد، باید چشم‌اندازی برای خود تعریف کرده باشد، بدون چشم‌انداز می‌توان شرایط حاضر را حفظ نمود یا ادامه حیات داد ولی

¹ Volatile

² Uncertain

³ Complex

⁴ Ambiguous

نمی‌توان توقع تعالی و پیشرفت داشت (کریمی قهرودی و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۳۸). همچنین نقش مورد انتظار و اهمیت بیانیه چشم‌انداز بیش از سی سال است که در ادبیات مدیریت استراتژیک با دقت مورد توجه قرار گرفته است (Taiwo & et al, 2016, 126). علی‌رغم اهمیت و ضرورت و نقش تأثیرگذار چشم‌انداز مناسب در موفقیت سازمان‌ها، تحقیقات انجام‌شده بیشتر به بررسی عناصر چشم‌انداز پرداخته‌اند اما تاکنون تحقیقی در زمینه رویکردهای تدوین چشم‌انداز انجام نشده است و چارچوبی متقن برای تدوین چشم‌اندازی مطلوب ارائه نشده است که به‌طور دقیق مشخص کند که عناصر اصلی یک چشم‌انداز چیست و چشم‌انداز مطلوب چه ساختاری دارد و با چه رویکردی ایجاد می‌گردد. بنابراین این تحقیق در پی ارائه چارچوبی برای تدوین چشم‌انداز مطلوب برای سازمان‌هاست و با بررسی و مقایسه چشم‌اندازهای شرکت‌های برتر دنیا که هر ساله توسط مجله فورچون^۱ معرفی می‌شوند سعی می‌کند تا امکان فراهم آوردن یک چشم‌انداز مناسب و بی‌نقص برای شرکت‌ها فراهم شود و تأثیر مثبتی بر عملکرد طولانی مدت کسب‌وکارها با توجه به تغییرات محیطی آنها داشته باشد.

۲. ادبیات پژوهش

۲-۱- ادبیات تجربی

دباغی و ملک (۱۳۸۹) در تحقیقی به ارزیابی و رتبه‌بندی چشم‌انداز سازمان‌ها با استفاده از پژوهش آمیخته پرداختند. بر اساس نتایج تحقیق شاخص‌های جمع‌آوری شده در قالب نه معیار اصلی دسته‌بندی شد و مورد توافق قرار گرفت که عبارت‌اند از: دارای متنی کوتاه، واقع‌گرایانه، واضح و قابل فهم، مطلوب و برانگیزاننده، تعهدزا، جامع، بلندپروازانه، جهت دهنده و بیان روشن مقصد.

ملکی مین باش رزگاه و افشاری زاده جعفری (۱۳۹۶) در تحقیقی به خوشه‌بندی تطبیقی چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های شرکت‌های صنایع غذایی با رویکرد متن‌کاوی پرداختند. نتایج تحقیقشان نشان داد که شرکت‌های بین‌المللی در متن چشم‌اندازشان با مفاهیمی چون غذا، رشد، ارزش، مشتری، محصول و بازار در قالب ۶ خوشه و شرکت‌های داخلی با مفاهیمی چون تولید، بازار، سلامت، محصول و کیفیت در قالب ۳ خوشه تقسیم‌بندی شده‌اند. کاظمی و همکاران (۱۳۹۷) در تحقیقی به بررسی مفاهیم و مبانی پس‌نگری و مقایسه آن با پیش‌بینی و چشم‌انداز سازی پرداختند. در این تحقیق مروری اجمالی بر پیش‌بینی و روش

^۱ fortune magazine

چشم‌اندازسازی شده است و درنهایت بر اساس نگاهی فلسفی بر اساس سه محور کشف در برابر توجیه، عدم اطمینان در برابر جبرگرایی و غایت‌انگاری در برابر علیت، به مقایسه پس‌نگری با رویکرد غالب پیش‌بینی به‌عنوان رویکردی متضاد و چشم‌اندازسازی به‌عنوان روشی هم‌جوار پرداخته شده است.

وستلی و مینتزبرگ^۱ (۱۹۸۹) در تحقیقی به بررسی رهبری چشم‌انداز در مدیریت استراتژیک پرداختند بر اساس نتایج تحقیق آن‌ها هر چشم‌انداز بایستی دارای یک هسته مرکزی باشد و در این هسته باید بر محصولات، خدمات، بازارها، سازمان‌ها و ایده آل‌ها تمرکز کند.

لاروود^۲ و همکاران (۱۹۹۵) در تحقیقی به بررسی ساختار و معنای چشم‌انداز سازمانی پرداختند. بر اساس نتایج تحقیق آن‌ها محتوای چشم‌انداز باید سازگار و منطبق با ایدئولوژی سازمان باشد. آن‌ها ده ویژگی را برای چشم‌انداز عنوان می‌کنند که عبارت‌اند از: عمل‌گرایی، پاسخگویی به محیط رقابتی، نگرش بلندمدت، هدفمند، از جزء به کل، متمرکز، استراتژیک، انعطاف‌پذیر، شکل گرفته توسط رهبر سازمان و برنامه‌ریزی شده.

کالینز و پوراس^۳ (۱۹۹۶) در تحقیقی به چگونگی ایجاد چشم‌انداز برای سازمان‌ها پرداختند. پرداختند. بر اساس دیدگاه آن‌ها شرکت‌های آرمانی دارای چشم‌اندازی با دو عنصر اساسی، ایدئولوژی بنیادی^۴ و آینده متصور^۵ هستند. از نظر این دو محقق، هر دوی این اجزا، ارزش یکسانی دارند و چشم‌اندازی مطلوب است که بین این دو نیروی مکمل، تعامل ایجاد کند. آرمان خوب آرمانی است که مشخص کند از چه اصولی دفاع می‌کند، فلسفه وجودی آن چیست، به کجا می‌خواهد برود، چه دستاوردهایی خواهد داشت و چه چیزهایی خلق خواهد کرد.

میدوز و برین^۶ (۲۰۰۳) در بررسی چشم‌انداز ۸ موسسه مالی در انگلستان دریافتند که روش‌های رسمی، کمتر در توسعه و تدوین چشم‌انداز موردپذیرش واقع می‌شوند و بیشتر فرآیندهای غیررسمی ترجیح داده می‌شوند.

کانتابوترا و آوری^۷ (۲۰۰۷) در تحقیقی به اثرات چشم‌انداز بر رضایت مشتریان و کارکنان پرداختند. بر اساس نتایج تحقیق آن‌ها بر هفت ویژگی برای محتوای چشم‌انداز توافق شده است که عبارت‌اند از: اختصار، وضوح، آینده‌گرایی، ثبات، چالشی بودن، تلخیص و الهام‌بخشی.

¹ Westley & Mintzberg

² Larwood

³ Collins & Porras

⁴ Core Ideology

⁵ Envisioned Future

⁶ Meadows & Brien

⁷ Kantabutra & Avery

کوپانوا و سias^۱ (۲۰۱۵) در تحقیقی به طراحی رسالت و چشم‌انداز کارکنان و سازمان پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد اغلب کارکنان در مورد سه نوع چشم‌انداز توافق نظر دارند که عبارت‌اند از: تلاش برای تعالی در محصولات/خدمات، دستیابی به موقعیت رهبری در یک صنعت و رشد سازمان.

هاک^۲ و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیقی به بررسی نقش چشم‌انداز در آمادگی سازمان‌ها برای رشد و تغییر پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد چشم‌انداز از سه قسمت ویژگی‌ها، محتوا و ارتباطات تشکیل شده است. این ویژگی‌ها عبارت‌اند از: مختصر بودن، وضوح داشتن، انتزاعی بودن، چالش‌برانگیز بودن، مرتبط بودن با آینده، ثبات داشتن و الهام‌بخش بودن. محتوای چشم‌انداز از سه قسمت تشکیل شده است که عبارت‌اند از: جهت‌گیری هدف، چگونگی برنامه‌ریزی شرکت و نوع محیطی که شرکت در آن مشغول به فعالیت است. اکثر نظریه‌های رهبری تأکید بر اهمیت برقراری ارتباطات و چشم‌انداز تأکید دارند این ارتباطات شامل ارائه پیام‌های مناسب در چشم‌انداز، درخواست بازخورد چشم‌انداز از افراد، ایجاد آمادگی برای تغییر و ایجاد انگیزه در افراد برای تحقق چشم‌انداز می‌باشد.

منسی^۳ و همکاران (۲۰۱۷) با تمرکز بر مسئولیت اجتماعی در بیانیه مأموریت و چشم‌انداز شرکت‌های دولتی بیان داشتند که چشم‌انداز باید مسائل کلیدی را که بر کارکنان، مصرف‌کنندگان، سهامداران، منابع، محیط‌زیست و جامعه تأثیر می‌گذارد را بیان کند.

با بررسی پیشینه تجربی تحقیق دریافت می‌شود تحقیقات گذشته بیشتر به بررسی ویژگی‌های یک چشم‌انداز مناسب و عناصر آن پرداخته‌اند و به صورت پراکنده اجزای مختلفی برای چشم‌انداز برشمرده‌اند و با نگرش کاربردی و سیستمی به بررسی اجزای چشم‌انداز نپرداخته‌اند و چارچوبی متقن برای تدوین چشم‌اندازی مطلوب ارائه نشده است که به طور دقیق مشخص کند که عناصر اصلی یک چشم‌انداز چیست و چشم‌انداز مطلوب چه ساختاری دارد و با چه رویکردی ایجاد می‌گردد. بنابراین این تحقیق در پی ارائه چارچوبی برای تدوین چشم‌انداز مطلوب برای سازمان‌هاست و با بررسی و مقایسه چشم‌اندازهای شرکت‌های برتر دنیا که هر ساله توسط مجله فورچون معرفی می‌شوند سعی می‌کند تا امکان فراهم آوردن یک چشم‌انداز مناسب و بی‌نقص برای شرکت‌ها فراهم شود و تأثیر مثبتی بر عملکرد طولانی مدت کسب و کارها با توجه به تغییرات محیطی آن‌ها داشته باشد.

¹ Kopaneva & Sias

² Haque

³ Mansi

۲-۲- ادبیات تجربی

چشم‌انداز و مدیریت استراتژیک

برنامه‌ریزی استراتژیک مبتنی بر چشم‌انداز با در نظر گرفتن یک چشم‌انداز مطلوب در آینده، سعی دارد که الزامات و زیرساخت‌های لازم برای دستیابی به این چشم‌انداز را تحلیل و تعیین نماید. در روش‌های سنتی برای بهبود وضع موجود تلاش می‌شود، ولی در برنامه‌ریزی استراتژیک با تأکید بر آینده مطلوب، بلندپروازانه و امکان‌پذیر، روش‌های خلاق میان‌بر و جهشی مورد توجه می‌باشد (کریمی قهرودی و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۴۱). چشم‌انداز سازی را می‌توان از دو حیث «محتوا» و «فراگرد تنظیم، اجرا و ارزیابی» مورد توجه قرار داد. هرچه محتوای یک چشم‌انداز عینی‌تر و محسوس‌تر باشد، تنظیم آن آسان‌تر است و به مراتب افزایش سطح انتزاع، اقدام در مورد آن دشوارتر خواهد بود. چشم‌انداز دارای مراتب زمانی است و با توجه به معیار زمان، چشم‌انداز دارای انواع مختلفی شامل چشم‌انداز آرمانی (پنجاه سال و بیشتر)، چشم‌انداز استراتژیک (بیست سال و بیشتر)، چشم‌انداز عملیاتی (پنج سال) و چشم‌انداز تاکتیکی (یک سال) می‌باشند (کاظمی و همکاران، ۱۳۹۷: ۲۵). تدوین یک عبارت چشم‌انداز به هر دو وجه مدیریت یعنی هم علم و هم هنر به یک اندازه نیازمند است و آنچه به صورت علمی درباره آینده شرکتی طرح‌ریزی می‌شود می‌بایست به شیوه‌ای هنرمندانه بیان و ابلاغ شود تا به بهترین صورت توانایی‌های یک عبارت چشم‌انداز را در یک موسسه پیاده سازد. چنین ابزاری که در رأس طراحی استراتژیک سازمان قرار می‌گیرد، می‌بایست با توجه به مفاهیم مدیریت استراتژیک از هر دو وجه برنامه‌ریزی استراتژیک و تفکر استراتژیک بهره برد. بدین معنا که یک عبارت چشم‌انداز در ابتدا به صورت منطقی طرح‌ریزی شده باشد و در مرحله بعد با احساسات افراد درون و برون سازمانی ارتباط برقرار کند تا بتواند آن‌ها را در جهت تحقق آن برانگیزاند (دیواندری و داودیان، ۱۳۹۱: ۸۰). ایجاد یک چشم‌انداز معمولاً به عنوان اولین گام در طراحی استراتژیک سازمان مطرح می‌شود، همچنین چشم‌انداز نقطه شروعی برای همه فعالیت‌های مربوط به تدوین استراتژی‌های شرکت می‌باشد (شفیعی نیک آبادی و کرباسی خیر، ۱۳۹۶: ۳۰). چشم‌انداز یک آینده دلخواه، برای یک شرکت را بیان می‌کند مثل رهبر صنعت بودن یا بهترین بودن در بازارهای ما و.... اما به طور جزئی، یک چشم‌انداز یک چارچوب فکری برای استراتژی شرکت فراهم می‌کند: چشم‌انداز یک مسیر استراتژیک و یک نقشه مفهومی در مورد چگونگی حرکت یک شرکت از واقعیت فعلی به یک وضعیت مطلوب در آینده ارائه می‌دهد. چشم‌انداز یک محرک انگیزشی است. تحقیقات نشان می‌دهند

که شرکت‌های برتر از یک BHAG (اهداف جسورانه بزرگ) استفاده می‌کنند تا چشم‌اندازشان را به صورت قابل لمس و احساسی تقویت کنند (Mirvis, 2010, 316).

چشم‌انداز، یک ساختار چندبعدی است که شامل ویژگی‌هایی مثل ارتباط‌دهنده بودن، الهام‌بخش بودن، واقع‌بینانه بودن و انعطاف‌پذیر بودن است. چشم‌انداز یک نگاه بلندمدت دارد و توجه شما را به اینکه آینده سازمان خود را در چه جایگاهی می‌خواهید ببینید معطوف می‌کند. اگر کارکنان یک شرکت احساس کنند که شرکتی که در آن مشغول به فعالیت هستند، یک تصویر واضح از یک هدف مشترک دارد، یک نگرش مثبت و سازنده را در خود حفظ می‌کنند؛ زیرا آن‌ها در آینده نزدیک رونق و موفقیت شرکت را پیش‌بینی می‌کنند. چشم‌انداز مؤثر نیاز به سه ویژگی دارد. باید روشن و پایدار باشد و توسط دیگران در سازمان پشتیبانی شود (Chi-hsiang, 2015, 151). چشم‌اندازی مطلوب است که در سازمان و بدنه آن تریق شود که به چنین چشم‌اندازی چشم‌انداز مشترک گفته می‌شود. چشم‌انداز مشترک از این جهت در سازمان حائز اهمیت است که به طور گسترده‌ای در میان تمام کارکنان مشترک شده است و مانند آهن‌ربایی که براده‌های آهن را در یک ردیف قرار می‌دهد عمل می‌کند. همچنین هنگامی که تمام کارکنان به جهت‌گیری بلندمدت سازمان متعهد می‌شوند، انتخاب‌های بهینه‌ای که در تصمیم‌های مربوط به آن صنعت گرفته می‌شوند، احتمال زیادی وجود دارد که اولاً افراد و تیم‌ها قصد چشم‌انداز استراتژیک سازمان را بدانند. ثانیاً اجرای استراتژی آسان‌تر شده و بهبود می‌یابد. در نتیجه جلب مشارکت، تعهد و احساس تعلق در مجموعه کارکنان، معنابخشی به زندگی افراد، استانداردسازی حرکت سازمان، پیوند زدن حال و آینده سازمان، وحدت بخشی و ایجاد انسجام در مسیر پیشرفت سازمان، تبدیل آرمان‌های شخصی به آرمان‌های مشترک، عامل نشاط و تحرک، افزایش قدرت در برخورد با مشکلات و امکان یافتن راه‌های جدید و سریع از مهم‌ترین آثاری هستند که یک چشم‌انداز برای سازمان به ارمغان می‌آورد (کردنایج، ۱۳۹۷: ۱۹۲). بیانیه چشم‌انداز به‌عنوان قابل رؤیت‌ترین عنصر استراتژیک سازمانی در نظر گرفته می‌شود و آرزو یا مقصد سازمان را مشخص می‌کند. چشم‌انداز باید یک اهرم برای سازمان باشد تا سازمان به آینده مورد نظر برسد و بیانیه‌ای باشد که الهام‌بخش، واقع‌گرا، کوتاه، معنی‌دار و قابل توجه باشد و تصویری از آینده سازمان ارائه کند. (Mansi & et al, 2017, 357). چشم‌انداز به یک آینده آرمانی و برنامه‌ای برای اینکه چگونه به آن حالت در آینده دست یابیم تمرکز دارد و به‌عنوان یک مؤلفه مهم رهبری مؤثر

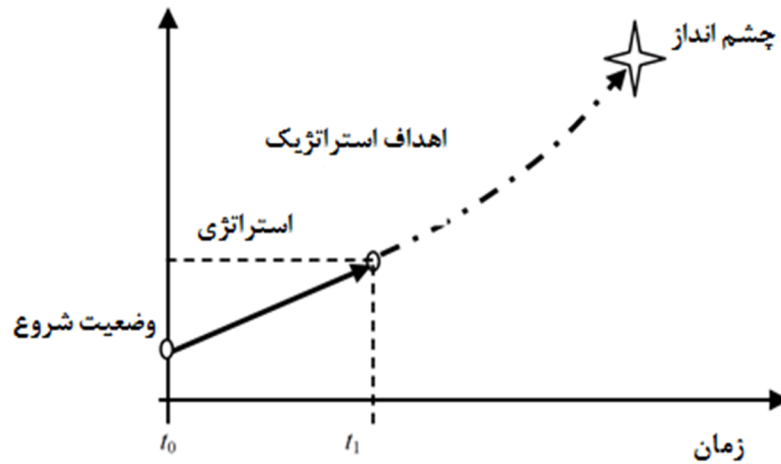
¹ Big Hairy Audacious Goal

مورد توجه قرار گرفته است. یک چشم‌انداز قوی مدل‌های ذهنی را از وضعیت‌های سازمان در آینده ارائه می‌کند و باعث ایجاد واکنش‌های مؤثری در بین افراد می‌شود که تحقق چشم‌انداز را امکان‌پذیر می‌سازد. همچنین چشم‌انداز باعث می‌شود تا افراد فعالیت‌های خود را در قالب مدل‌های ذهنی مشترک که بر مبنای چشم‌انداز ایجاد شده است متناسب و یکپارچه سازند. در نهایت، چشم‌اندازها به ایجاد اعتقادات و ارزش‌های مشترک کمک می‌کند تا به تشکیل هنجارها و ساختار سازمانی متناسب منجر شود (Watts et al, 2019, 244). در ادامه در جدول ۱ مقایسه‌ای بین سازمان‌های دارای چشم‌انداز و سازمان‌های فاقد چشم‌انداز ارائه شده است.

جدول ۱. مقایسه بین سازمان‌های دارای چشم‌انداز و سازمان‌های فاقد چشم‌انداز (کردنائیچ، ۱۳۹۷: ۱۹۲)

مؤلفه‌ها	سازمان بدون چشم‌انداز	سازمان دارای چشم‌انداز
انگیزه اصلی	مسئله مداری	فرصت مداری
نوع نگاه به جهان	ثبات	تغییر
سیستم‌های اطلاعاتی	عملکرد گذشته	پیشرفت به سمت اهداف
تصمیم‌گیری مبتنی بر	تاکتیک	استراتژی
برآورد عملکرد	نتایج کوتاه‌مدت	نتایج بلندمدت
مکانیسم کنترل	عادت، نگرانی	فشار گروه هم‌تایان (رقبا)
سبک برنامه‌ریزی	واکنشی	فعال

آینده‌نگری و ترسیم چشم‌انداز، مهم‌ترین عامل برای تحقق مأموریت‌ها و هدف‌هاست و برنامه‌های عملیاتی از طریق طراحی افق‌های روشن و انجام فعالیت‌ها بر مبنای این طراحی محقق می‌شوند (مروتی و همکاران، ۱۳۹۲: ۸۸). چشم‌انداز به اهداف در آینده اشاره می‌کند، درحالی‌که مأموریت فرآیند تخصیص منابع را هدایت و دلیل ایجاد سازمان را تعریف می‌کند (Campagna & Fernandez, 2007, 370). توسعه چشم‌انداز و مأموریت بخشی از فرآیند مدیریت استراتژیک است. فرآیند مدیریت استراتژیک اغلب به‌عنوان یک مدل توصیف شده است که شامل چهار عنصر اساسی است: نظارت محیطی، فرمول‌بندی استراتژی، اجرای استراتژی و ارزیابی و کنترل (Wheelen & Hunger, 1986, 17). توسعه چشم‌انداز و مأموریت بخشی از فرمولاسیون استراتژی است. این مرحله نه‌تنها شامل توسعه چشم‌انداز و مأموریت است، بلکه شامل مشخص کردن اهداف استراتژیک و توسعه استراتژی نیز می‌باشد. رابطه بین استراتژی، اهداف استراتژیک و چشم‌انداز در شکل ۱ مشخص شده است (Papula & Papulova, 2009, 50).



شکل ۱. رابطه بین استراتژی، اهداف استراتژیک و چشم‌انداز (پاپولا و پاپولا، ۲۰۰۹: ۵۱)

ایجاد بیانیه چشم‌انداز قبل از تعیین اهداف و مأموریت صورت می‌گیرد و این چشم‌انداز است که اهداف استراتژیک و مأموریت شرکت را تعیین می‌کند. چشم‌انداز بازتابی از مقصود و اهداف مدیریت درباره آینده سازمان است و مسیر کسب و کار را برای آینده مشخص می‌کند و به ما در درک اینکه چگونه نیازهای فعلی کسب و کار در سال‌های آینده تغییر خواهد کرد کمک می‌کند. ایجاد چشم‌انداز نیاز به تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی دارد. چشم‌انداز با پاسخ دادن به مجموعه سؤالاتی مثل چه تغییراتی در بازار اتفاق می‌افتد و این تغییرات چه پیامدهایی برای کسب و کار دارد؟ به سمت برآورده کردن چه نیازهای جدید یا متفاوتی از مشتریان حرکت کنیم؟ بر کدام بخش‌بندی جدید یا متفاوت خریداران تمرکز کنیم؟ چه بازار جغرافیایی جدیدی را باید دنبال کنیم؟ ترکیب محصولات و خدمات شرکت در آینده چگونه باید باشد؟ به چه نوع شرکتی می‌خواهیم تبدیل شویم؟ شکل می‌گیرد (Bora & et al, 2017, 4). بنابراین بر اساس آنچه گفته شد برخلاف روش‌های سنتی برنامه‌های استراتژیک که مبتنی بر تحلیل وضعیت موجود و سپس ترسیم مسیر آینده است، این روش مبتنی بر ارائه یک تصویر مطلوب بر اساس مطلوبیت‌های ذینفعان و تلاش همه‌جانبه برای تحقق آن می‌باشد. بیانیه چشم‌انداز به عنوان قابل‌رؤیت‌ترین عنصر استراتژیک سازمانی در نظر گرفته می‌شود که قبل از تعیین اهداف و مأموریت ایجاد می‌شود و این چشم‌انداز است که اهداف استراتژیک و مأموریت شرکت را تعیین می‌کند. چنین ابزاری که در رأس طراحی استراتژیک سازمان قرار می‌گیرد، می‌بایست با توجه به مفاهیم مدیریت استراتژیک از هر دو وجه برنامه‌ریزی استراتژیک و تفکر استراتژیک بهره‌برد.

تعریف و مفهوم چشم‌انداز

برای تعریف چشم‌انداز، مهم‌ترین ارزش‌های سازمان و دلیل وجود آن سازمان باید توسط مدیریت مورد توجه قرار گیرد و بر اساس آن‌ها، اهداف آرمانی سازمان مشخص می‌شوند (Sharpe & Van der Heijden, 2018, 1). چشم‌انداز، توصیف آنچه مطلوب است و در نتیجه منعکس‌کننده ارزش‌های مشارکت‌کنندگان درگیر در فرآیند است (Sharpe & Van der Heijden, 2008, 379). چشم‌انداز یک مفهوم همه‌جانبه است که شامل ارزش‌های سازمانی و راهنمایی‌هایی است که جذاب و الهام‌بخش هستند. چشم‌انداز یک هدف ایده آل در آینده است که شامل مجموعه‌ای از ارزش‌های محوری و وظایف ضروری می‌باشد. چشم‌انداز بر تغییر و ایجاد یک وضعیت و ایده در آینده تأکید دارد و فاصله زمانی بیشتری نسبت به مأموریت‌ها دارد. چشم‌اندازها معمولاً هنجارهای موجود را به چالش می‌کشند، انتظارات عملکرد برتر را مشخص می‌کنند و به افراد این اعتماد را می‌دهند که می‌توانند به چشم‌انداز دست یابند بنابراین ایجاد یک چشم‌انداز جذاب از وضعیت آینده، منجر به اعتماد به نفس کارکنان و ایجاد این حس می‌گردد که می‌توانند این حالت آرمانی در آینده را به دست آورند (Haque & et al, 2016, 983). بیشترین مناقشه در مورد ویژگی‌های یک چشم‌انداز، میزان واقع‌گرایی یا آرمان‌گرایی آن است (رسولیان، ۱۳۹۴: ۱۱۸). چشم‌انداز به‌عنوان نشانه هویت و شخصیت سازمانی شرکت‌ها شناخته می‌شود و می‌تواند به ایجاد اعتبار شرکت کمک کند. چشم‌انداز به هدایت هدف و جهت‌گیری طولانی‌مدت یک سازمان تمرکز می‌کند، به کارکنان انگیزه می‌دهد و رفتار آن‌ها را به‌ویژه در تعامل با مشتریان هدایت می‌کند (Spear, 2017, 161). چشم‌انداز شامل یک فلسفه راهنماست که شامل هدف، باورهای کلیدی و یک تصویر روشن از آینده سازمان است. چشم‌انداز باید مختصر، واضح، انتزاعی، چالش‌برانگیز، باثبات، الهام‌بخش و مرتبط با جهت‌گیری‌های آینده سازمان باشد (Cortés-Sánchez, 2017, 16).

معمولاً چشم‌انداز به‌عنوان یک تصویر از آینده دیده می‌شود. این تصویری از پیشرفت و تعالی، چیزی است که شخص، تیم یا سازمان می‌خواهد در آینده ممکن برای خود ایجاد کند. این امر از تخیل خلاق، عمل یا قدرت درک ذهنی و تخیلی تصاویر، از نوعی پیش‌بینی، نشأت می‌گیرد (Joachim, 2010, 18). چشم‌انداز یک جزء ضروری در موفقیت هر شرکت است. چشم‌انداز نیروی محرکه‌ای را فراهم می‌کند که یک شرکت از طریق آن می‌تواند با مشکلات و درگیری‌های اجتناب‌ناپذیر روبرو شود. چشم‌انداز تصویر اولیه‌ای از آینده شرکت است؛ که

یک خوش‌بینی در مورد آینده موردنظر را بیان می‌کند (Lipton, 2003, 16). ایجاد چشم‌انداز مناسب یکی از سخت‌ترین و چالش‌برانگیزترین وظایف رهبری است. تحقیقات نشان می‌دهند که سازمان‌های بزرگ‌تر و پیچیده‌تر با مسائل مدیریتی بیشتری مواجه هستند و بنابراین زمان کمتری برای ایجاد و برقراری چشم‌انداز صرف می‌کنند. علاوه بر این، یک سازمان بزرگ‌تر ممکن است در مسائل متنوع‌تری دخالت داشته باشد و ساختن یک بیانیه چشم‌انداز منطبق با تمام ابعاد سازمان، مشکل‌تر است. ایجاد یک بیانیه چشم‌انداز اولین قدم برای بهبود و افزایش عملکرد است. همان‌طور که قبلاً ذکر شد، بیانیه چشم‌انداز باید در سراسر سازمان اعلام شود تا هر عضو سازمانی وضعیت آینده سازمان را درک کند که از این طریق، رفتار کارکنان شکل می‌گیرد و در نهایت بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت می‌گذارد (Jantz, 2017, 239).

۳-۱- روش‌های تدوین چشم‌انداز

برای طراحی چشم‌انداز، مدل‌های گوناگونی ارائه شده است که در شکل و میزان مشارکت سطوح سازمان دارای تفاوت‌هایی هستند. درحالی‌که یک مدل برای طراحی چشم‌انداز، نظر تمامی کارکنان را از طریق پرسشنامه جمع‌آوری می‌کند و سپس از طریق تشکیل تیم‌های مدیریت به چشم‌انداز مشترک بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده دست یافته می‌شود، مدل دیگری، نه تنها چشم‌انداز را تنها برگرفته از نظر کارکنان نمی‌داند بلکه چشم‌انداز را توصیف یک سری از امکانات معرفی می‌کند که کسب و کار قصد ایجادشان را دارد و احتیاجات بازار، ارزیابی سیستم تولید، خلق چشم‌انداز، توسعه اقدامات و تعهد به تغییر را اجزای فرآیند طراحی چشم‌انداز معرفی می‌کند (دیواندری و داودیان، ۱۳۹۱: ۸۲). روش‌های مختلف توسعه بیانیه چشم‌انداز بر اساس دیدگاه پاپولوا عبارت‌اند از:

الف) شهود (اکتشاف): روش سنتی کشف و توسعه چشم‌انداز استفاده از شهود است. در این روش چشم‌انداز به عنوان یک ایده تعبیر می‌شود که به صورت شگفت‌آور و ناگهانی خلق می‌شود. غالباً تصورات (رؤیاهای) افرادی چون (توماس واتسون یا استیو جابز) بنیان‌گذار سازمان‌ها هستند که می‌توانند کل سازمان را به سمت دستیابی به چشم‌انداز هدایت کنند.

ب) رویکرد تیمی: این کار را گروهی از افراد که می‌توانند ایده‌ها، نظرات و عقاید را پیشنهاد کنند انجام می‌دهند که منجر به خلاقیت و نوآوری‌ها می‌شود. در این روش هر فرد دارای توانایی و قابلیت ذهنی فوق‌العاده است. کار کردن در یک تیم با افرادی که می‌تواند ایده‌ها، نمایش‌ها و الهامات خارق‌العاده را به ارمغان بیاورد می‌تواند بسیار سودمند باشد و به راه‌حل‌های خلاق و نوآورانه منجر شود. هر فردی می‌تواند توانایی و گنجایش فوق‌العاده ذهنی

داشته باشد پس اگر ما در نظر داشته باشیم که گروهی از افراد خلاق هستند و تفکر استراتژیک دارند، می‌توانیم بگوییم که گروه بهتر از یک فرد است.

ج) رویکرد منطقی: چشم‌انداز را می‌توان با یک تفکر منطقی توسعه داد. در این روش اعتماد به فرضیات و استنباط، مقایسه و سایر تکنیک‌های تحقیق تجربی وجود دارد. باین‌حال این روش مبتنی بر اعتماد به روش‌های توصیه شده و یا اطلاعات موجود می‌باشد. تفکر منطقی مبتنی بر فرضیات بدینی به خلاقیت منجر نخواهد شد.

د) پذیرش چشم‌انداز سازمان‌های دیگر: آخرین گزینه برای توسعه چشم‌انداز پذیرش (وفق دادن خود با) چشم‌انداز سازمان‌های دیگر است. ما می‌توانیم با درک اهمیت و مفهوم چشم‌انداز سازمان دیگر برانگیخته شویم در این روش ما می‌توانیم با شرکتی دیگر همکاری و چشم‌انداز خود را ترسیم و توسعه دهیم (Papulova, 2014, 13).

بررسی‌های کریمی قهرودی و همکاران (۱۳۹۲) نشان می‌دهد که روش‌های متنوع و مختلفی برای تدوین چشم‌انداز معرفی شده است که با وجود مشابهت‌ها در اصول، برخی تفاوت‌هایی نیز با یکدیگر دارند. در این قسمت برخی از رایج‌ترین این روش‌ها معرفی شده‌اند که عبارت‌اند از:

روش لاتام^۱: لاتام برای تدوین چشم‌انداز هشت گام را مطرح می‌کند. این گام‌ها شامل جمع‌آوری درونداد، ذهن‌انگیزی، حذف اضافات، تدوین سند اولیه، تصحیح بیانیه، آزمون معیارها، کسب تائید یا اصلاحات سازمانی، ابلاغ و ترویج می‌باشند. در این روش تلاش می‌شود تا چشم‌انداز انتظارات، رؤیاها و آرزوهای همه اعضا را نشان دهد. در این روش سند چشم‌انداز در دو مرحله اولیه و نهایی تدوین می‌شود.

روش کیگلی^۲: از نظر کیگلی چشم‌انداز، بیانیه‌ای است که شامل ارزش‌های مشترک (که منبعث از باورهای اصلی است و موجب تمایز نسبت به دیگران می‌شود)، مأموریت که به وضع موجود برمی‌گردد و اهداف بلندمدت که نوعی تعهد نسبت به تحقق آن‌ها وجود دارد، می‌شود. مؤلفه‌های راهبردی در اثربخشی عبارت‌اند از مشارکت و تعامل اعضا به‌منظور حس مالکیت و تعهد، نقد و آزادی برای بازخورد دهی.

روش لیندگرن و بندهولد^۳: در این روش چشم‌انداز در دو مرحله تدوین می‌گردد. سمینار چشم‌انداز (گروهی به نمایندگی کل سازمان یا جامعه به کارگاه آموزشی تدوین چشم‌انداز

¹ Latham

² Keyglay

³ Lindgren & Bandhold

دعوت می‌شوند) و مرحله خلق چشم‌انداز (پس از اتمام سمینار با صورت‌بندی‌های خلاق، چشم‌انداز خلق می‌شود).

روش لیزلی^۱: در این روش چشم‌انداز با هفت گام شامل بررسی برهه‌های مهم زندگی سازمانی، تبیین ارزش‌ها، تصویر محیط، شکل بخشی به رفتارها و ظرفیت‌ها، صیقلی دادن تصویر سازمان، تعیین اهداف و ترسیم چشم‌انداز تهیه می‌شود.

بر اساس تحقیق ملاحسینی و همکاران (۱۳۹۱) نیز چهار نوع روش اساسی برای تدوین چشم‌انداز وجود دارد:

الف) نوآوری در خدمت یا محصول: هدف از این روش، تغییر خروجی‌های اساسی سازمان است. به عنوان مثال چشم‌انداز شرکت تویوتا در مورد برند لوکس خود به نام لکسوس.

ب) نوآوری در بازار یا مصرف‌کننده: هدف این روش، متحول کردن سازمان یا یک بازار است، مثل چشم‌انداز استیو جابز در مورد کامپیوتر شخصی.

ج) تغییر پوشش جغرافیایی و جمعیتی: در این روش چشم‌اندازها، مرزهای جغرافیایی فعالیت سازمان را عوض می‌کنند. این چشم‌اندازها مرزهای جغرافیایی فعالیت سازمان را توسعه می‌دهند و یا محدود می‌سازند.

د) نوآوری در فناوری یا عملیات: هدف از این روش، تدوین برنامه‌های جدید برای سازمان است (ملاحسینی و همکاران، ۱۳۹۱: ۲۳۱).

بعضی از چشم‌اندازها، ممکن است ترکیبی از این چهار نوع چشم‌انداز باشند. همچنین هر نوع چشم‌انداز را می‌توان برحسب بهبود یا تحول سازمان نیز مشخص کرد. بنابراین در مجموع هشت نوع چشم‌انداز می‌توان در نظر گرفت که در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. انواع چشم‌اندازهای هشت‌گانه (ملاحسینی و همکاران، ۱۳۹۱: ۲۳۲)

انواع چشم‌انداز	نوآوری در محصول/خدمت	نوآوری در مشتری/بازار	تغییر پوشش جغرافیایی	نوآوری در عملکرد/فناوری
تحول	تحول در محصول	تمرکز در بازار	تحول در حوزه فعالیت	تحول در فناوری
بهبود	بهبود محصول	بهبود بازار	بهبود حوزه فعالیت	بهبود در فناوری

¹ Martha Lasley

علی احمدی و همکاران (۱۳۹۰) دسته‌بندی دیگری ارائه کردند که بر این اساس در تدوین چشم‌انداز دو رویکرد اصلی وجود دارد که عبارت‌اند از:

الف) پیش‌بینی: روشی است که در آن، وضعیت موجود بررسی و بر اساس امکانات، قابلیت‌ها و فرصت‌های موجود، تصویری از آینده ترسیم می‌شود.

ب) آینده‌نگری: آینده‌نگری فرآیندی است که در آن با بررسی و پایش محیط داخلی و خارجی (بیرونی) سازمان، ابتدا تصویری از وضع مطلوب و آرمانی در نظر گرفته می‌شود و سپس توانایی‌ها و قابلیت‌های لازم برای رسیدن به آن ایجاد می‌شود.

انتخاب یکی از دو روش و یا ترکیبی از دو روش برای تدوین چشم‌انداز بستگی به نوع ساختار سازمان دارد. سازمان‌هایی که تقریباً مستقل هستند و اختیار هرگونه تغییر در منابع و اعتبارات را دارند، می‌توانند از رویکرد آینده‌نگری استفاده نمایند، اما سازمان‌هایی که به صورت متمرکز هدایت می‌شوند و اغلب منابع و امکانات آنان از خارج از سیستم تأمین می‌شود باید به روش پیش‌بینی برای آینده سازمان تصویرسازی نمایند.

همان‌طور که بیان شد روش‌های مختلفی در تدوین چشم‌انداز وجود دارند، روش‌های مطرح‌شده در تدوین چشم‌انداز را می‌توان از دو جنبه تدوین فردی-تدوین گروهی و چشم‌انداز شهودی-چشم‌انداز منطقی متمایز و دسته‌بندی کرد.

۳. روش‌شناسی پژوهش

با توجه به اینکه پژوهش حاضر به دنبال فهم و کشف مسائل جدید در حوزه مدیریت است، از نظر هدف جزء تحقیقات توسعه‌ای محسوب می‌شود؛ زیرا با نظریه‌پردازی، چارچوبی برای تدوین اجزای چشم‌انداز مناسب، ارائه می‌دهد. همچنین با توجه به استفاده از داده‌های کیفی، این پژوهش در دسته تحقیقات کیفی قرار می‌گیرد. جامعه آماری پژوهش، چشم‌انداز شرکت‌های برتر دنیا در سال ۲۰۲۰ است که هر ساله توسط مجله فورچون^۱ معرفی می‌شود. مجله فورچون به‌عنوان یک مرجع معتبر بین‌المللی از سال ۱۹۹۰ شرکت‌های بین‌المللی را بر پایه میزان درآمد سالیانه آنها رتبه‌بندی می‌کند و از این رو مورد توجه بسیاری از تحلیلگران است. با توجه به ساختار پژوهش، در این مقاله از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. به این صورت چشم‌اندازهای ۵۴ شرکت اول معرفی شده توسط مجله فورچون، انتخاب شدند. برای تعیین حجم نمونه از قاعده اقناع استفاده شد و نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت.

^۱ fortune.com

در ادامه لیست شرکت‌های بررسی شده در جدول ۳ نشان داده می‌شود.

جدول ۳. شرکت‌های برتر معرفی شده توسط مجله فورچون

شرکت	صنعت مربوطه	شرکت	صنعت مربوطه
Walmart	خرده فروشی	Wells Fargo	خدمات مالی
Exxon Mobil	انرژی	Boeing	صنایع هوایی و دفاعی
Berkshire Hathaway	خدمات مالی	Phillips 66	انرژی
Apple	تکنولوژی	Anthem	مراقبت‌های بهداشتی
UnitedHealth Group	مراقبت‌های بهداشتی	Microsoft	تکنولوژی
McKesson	عمده فروشی	Valero Energy	انرژی
CVS Health	مراقبت‌های بهداشتی	Citigroup	خدمات مالی
Amazon.com	خرده فروشی	Comcast	ارتباطات مخابراتی
AT&T	ارتباطات مخابراتی	IBM	تکنولوژی
General Motors	وسایل نقلیه و قطعات	Dell Technologies	تکنولوژی
Ford Motor	وسایل نقلیه و قطعات	State Farm Insurance	خدمات مالی
AmerisourceBergen	عمده فروشی	Johnson & Johnson	مراقبت‌های بهداشتی
Chevron	انرژی	Freddie Mac	خدمات مالی
Cardinal Health	عمده فروشی	Target	خرده فروشی
Costco	خرده فروشی	Lowe's	خرده فروشی
Verizon	ارتباطات مخابراتی	Marathon Petroleum	انرژی
Kroger	غذا و دارو	Procter & Gamble	محصولات خانگی
General Electric	صنعتی	MetLife	خدمات مالی
Walgreens Boots Alliance	غذا و دارو	UPS	حمل و نقل
JPMorgan Chase	خدمات مالی	PepsiCo	مواد غذایی و خوراکی
Facebook	رسانه	Walt Disney	سرگرمی
Fannie Mae	خدمات مالی	Intel	تکنولوژی
Alphabet	تکنولوژی	DowDuPont	مواد شیمیایی
Home Depot	خرده فروشی	Archer Daniels Midland	مواد غذایی و خوراکی
Bank of America Corp.	خدمات مالی	FedEx	حمل و نقل
Express Scripts Holding	مراقبت‌های بهداشتی	Prudential Financial	خدمات مالی
Cigna	مراقبت‌های بهداشتی	Sysco	غذا و دارو

ابزار گردآوری داده‌ها، مراجعه به سایت شرکت‌ها برای دریافت چشم‌اندازشان بود. روش تحلیل داده‌ها بر اساس رویکرد داده بنیاد و با استفاده از کدگذاری و مقوله یابی انجام شد و پس از کدگذاری و مقوله یابی، مدل مفهومی پژوهش ترسیم می‌شود. پس از کدگذاری باز و کدگذاری محوری، کدگذاری تئوریک^۱ چگونگی ارتباط کدهای اساسی با یکدیگر را به‌عنوان فرضیاتی برای ادغام در تئوری تصور می‌کنند. سه رهیافت مختلف نظام‌مند^۲، ظاهر شونده^۳ و ساخت‌گرایانه^۴ برای تولید نظریه داده بنیاد وجود دارد. رهیافت ظاهرشونده به این موضوع اشاره دارد که یک نظریه با فشار آوردن بر داده‌ها برای جای گرفتن در قالب خاص ایجاد نمی‌شود و باید تمرکز بر مرتبط کردن مقوله‌ها و زائیده شدن نظریه باشد و نه صرف تشریح مقوله‌ها. تمرکز رهیافت ساخت‌گرایانه بر روی معانی‌ای است که توسط مشارکت‌کنندگان داده می‌شود و بیشتر به دیدگاه‌ها، ارزش‌ها، باورها و احساسات، پیش‌فرض و ایدئولوژی‌های افراد علاقه‌مند است تا به گردآوری رخدادها و تشریح اقدامات (عابدینی و همکاران، ۱۳۹۸: ۴۷). از آنجا که ارائه چارچوبی برای تدوین اجزای چشم‌انداز مناسب، مطلوب این پژوهش بود، بنابراین راهبرد نظریه داده بنیاد با رویکرد ظاهرشونده انتخاب شد.

۴. تحلیل تجربی

کدگذاری باز

بخشی از تحلیل تحقیق استفاده از کدگذاری باز است. کدها از ۵۴ چشم‌انداز شرکت‌های برتر استخراج شد و تکرار فراوانی آن‌ها مشخص شدند. کدگذاری باز، مرحله‌ای از تحلیل است که با تجزیه و تحلیل دقیق داده‌ها، نام‌گذاری و طبقه‌بندی کردن داده‌ها انجام می‌شود. در این مرحله پس بررسی اولیه و کدگذاری ابتدایی تعدادی کد احصاء شد که در مرحله بعد مجدداً کدهای احصاء شده بازنگری و یکسان‌سازی صورت گرفت و درنهایت کدگذاری اولیه نهایی شد. نمونه‌ای از کدگذاری باز، در جدول ۴ نشان داده شده است.

¹ Theoretical coding

² Systematic

³ Emergent

⁴ Constructive

جدول ۴. نمونه‌ای از کدگذاری باز چشم‌انداز شرکت‌های Apple و AT&T و Procter & Gamble

شرکت	متن چشم‌انداز	کدهای نهایی
Apple	اپل متعهد به ارائه بهترین تجربه رایانه‌ای شخصی به دانشجویان، مربیان، متخصصان خلاق و مصرف‌کنندگان در سراسر جهان از طریق سخت‌افزار، نرم‌افزار و ارائه خدمات اینترنتی نوآورانه خود است.	<ul style="list-style-type: none"> تعیین نوع تعهد تعیین جامعه هدف اختصاصی دور تعریف ویژگی‌های جامعه هدف تعیین منطقه جغرافیایی گسترده تعیین راه‌حل‌های اجرا تعیین نوع خدمات
AT&T	ما می‌خواهیم به عنوان محبوب‌ترین و ارزشمندترین شرکت دنیا شناخته شویم، به همین منظور هدف ما این است که مشتریان خود را ثروتمند کنیم و کسب و کارشان را به موفقیت برسانیم که راه‌های آن ایجاد خدمات ارتباطی مفید با مشتریان و افزایش ارزش سهام‌داران آنها می‌باشد.	<ul style="list-style-type: none"> تعیین جایگاه توصیفی تعیین هدف تعیین راه‌حل‌های اجرایی تعیین جامعه هدف عامه توجه به ذی‌نفعان داخلی توجه به ذی‌نفعان خارجی
Procter & Gamble	بودن و شناخته شدن به عنوان بهترین شرکت ارائه‌دهنده محصولات مصرفی و خدماتی در جهان	<ul style="list-style-type: none"> تعیین نوع محصولات تعیین جایگاه توصیفی تعیین منطقه جغرافیایی عامه تعیین محدوده محدود از صنعت مربوطه

در جدول زیر تمامی کدها و تعداد تکرار آنها در مجموع اسناد چشم‌اندازی بررسی شده،

نشان داده می‌شود.

جدول ۵: کدگذاری اولیه و فراوانی آنها

ردیف	کد اولیه	تعداد تکرار	ردیف	کد اولیه	تعداد تکرار
۱	جایگاه توصیفی	۲۳	۱۳	منطقه جغرافیایی بومی	۴
۲	محدوده محدود از صنعت مربوطه	۱۶	۱۴	فرآیند	۴
۳	منطقه جغرافیایی عامه	۱۴	۱۵	جامعه هدف اختصاصی نزدیک	۳
۴	نتیجه نهایی	۱۳	۱۶	توجه به ذی‌نفعان داخلی	۳

ردیف	کد اولیه	تعداد تکرار	ردیف	کد اولیه	تعداد تکرار
۵	جایگاه کمی	۱۲	۱۷	ارزش‌های اساسی	۳
۶	محدوده گسترده از صنعت مربوطه	۱۰	۱۸	نوع محصولات و خدمات	۲
۷	جامعه هدف عامه	۱۰	۱۹	نوع استراتژی	۲
۸	جامعه هدف اختصاصی دور	۹	۲۰	مسئولیت اجتماعی	۲
۹	راه‌حل‌های اجرایی	۸	۲۱	توجه به ذی‌نفعان خارجی	۲
۱۰	اهداف	۸	۲۲	اشاره به مأموریت شرکت	۲
۱۱	نوع خدمات	۵	۲۳	استراتژی کلان	۲
۱۲	نوع تعهد	۴	۲۴	نوع استانداردها	۱

در بررسی اولیه اسناد چشم‌انداز ۵۴ شرکت اول در سایت فورچون که به رتبه‌بندی شرکت‌ها بر اساس درآمد آن‌ها می‌پردازد نکاتی نیز وجود داشت که اشاره به آن‌ها در فهم بهتر کدهای اولیه احصاء شده کمک خواهد کرد.

در تعیین جایگاه‌های توصیفی از صفات‌های تفصیلی استفاده می‌شود به این معنی که از واژه‌هایی همچون "بهترین"^۱، "معتبرترین"^۲، "محبوب‌ترین"^۳، "باارزش‌ترین"^۴ و ... برای توصیف جایگاه‌های توصیفی استفاده شده است. همچنین برخی از جایگاه‌ها ماهیتی صنعتی دارد مانند "تبدیل شدن به رهبر بازار در صنعت مراقبت‌های بهداشتی"^۵ و برخی از جایگاه‌ها ماهیتی فرا صنعتی دارند مانند "تبدیل شدن به مشتری محورترین شرکت جهان"^۶. در غالب چشم‌اندازها از واژه‌هایی همچون اسم شرکت یا اشاره مستقیم به واژه چشم‌انداز استفاده نشده است و اکثر چشم‌اندازها با بیان تعیین جایگاه (کیفی یا کمی) شروع شده‌اند.

برخی از جامعه هدف‌ها عامه هستند به این معنی که کل مردم دنیا را در برمی‌گیرند. به بیانی در این جامعه هدف مهم نیست شما آن شرکت را بشناسید، همین که در کره خاکی زندگی کنید آن شرکت نسبت به بودن شما احساس مسئولیت می‌کند و گویا نوعی مسئولیت اجتماعی دارد، درحالی‌که از ماهیت این نوع مسئولیت‌ها متفاوت است.

۱ شرکت Walmart

۲ شرکت Berkshire Hathaway

۳ شرکت AT&T

۴ شرکت General Motors

۵ شرکت Cardinal Health

۶ شرکت Amazon.com

برخی جامعه هدف اختصاصی است به این معنی که قشر خاصی را شامل می‌شود که این نوع جامعه هدف نیز در دو حالت، جامعه هدف اختصاصی نزدیک و دور قابل تعریف هستند. جامعه هدف اختصاصی نزدیک مانند کارکنان، ذی‌نفعان، سهام‌داران و جامعه هدف اختصاصی دور مانند متخصصان، مشتریان و ... را شامل می‌شود.

سپس در مرحله بعد برای دستیابی به اطلاعاتی عمیق‌تر در موضوع تحقیق به بررسی نوع ادبیات به کار برده شده در تدوین چشم‌اندازها پرداخته شد که نتایج آن شامل موارد زیر است: **نوع ساختار جمله:** در اکثر شرکت‌ها از ساختار معلوم استفاده شده و به‌طور صریح به بیان آنچه می‌خواهد دست یابد پرداخته شده است مانند Archer، Metlife، Lowe's، State farm، JPMorgan Chase، Ford motor و ...

زمان افعال: در اکثر شرکت‌ها از فعل to be که نشان تلاش برای استمرار در انجام کاری دارد، استفاده شده است بنابراین استفاده از آن در چشم‌انداز می‌تواند به این معنا باشد که این شرکت همواره در حال تلاش برای بهتر بودن دارد و به این که آیا در حال حاضر بهترین شرکت است اکتفا نمی‌کند مانند شرکت‌های Walmart، Berkshire Hathaway، Amazon، AT & T، General Motors، Chevron، Cardinal health، Kroger و ... همچنین در برخی دیگر از شرکت‌ها از ساختار by being همانند که ساختار to be می‌باشد تنها در این حالت جمله مجهول می‌شود، استفاده شده است مانند DowDupont، در برخی دیگر نیز با استفاده از واژه‌های must و continuously و همچنین استفاده از زمان حال ساده به معنای تلاش مداوم برای نه فقط کسب یک موفقیت که حفظ آن است، استفاده شده است مانند Exxon Mobile

هم‌ترازی ساختاری: در ادبیات ساختاری برخی از شرکت‌ها برای نشان دادن هم‌ترازی دو یا چند مورد از موارد ذکر شده از حرف ربط AND استفاده شده است که بر اساس نوع متغیرهای اشاره شده تحلیل‌های متناسب با آن‌ها وجود دارد مانند؛ شرکت Walmart (هم‌ترازی مشتریان و کارمندان لذا از نظر این شرکت مشتریان جایگاه بالاتری نسبت به کارمندان ندارد و رضایت هر دو گروه به یک اندازه اهمیت دارد)، شرکت Berkshire Hathaway (هم‌ترازی United States و Worldwide نشان می‌دهد که برای این شرکت، کشور آمریکا تنها جامعه هدف نخواهد بود)، شرکت‌های Valero energy، Kroger، Chevron (هم‌ترازی partnership, performance نشان می‌دهد برای این شرکت‌ها مشتریان و همکاران به‌اندازه داشتن عملکرد مناسب، مهم است).

کدگذاری محوری

کدگذاری محوری فرآیندی است که طی آن داده‌هایی که به مفاهیم و مقوله‌ها تجزیه شده بودند، به شیوه‌ی جدیدی مورد بررسی قرار می‌گیرند تا از آن میان بتوان بین یک مقوله و مفاهیم موجود در آن و حتی دیگر مقولات پیوند برقرار کرد. حال در این مرحله برای کدگذاری اولیه تلفیق شده و در قالب مفاهیم اولیه شکل دهی شده‌اند و داریم:

جدول ۶: کدگذاری محوری

مفهوم	کد
عناصر عملیاتی	نوع استانداردها
	نوع محصولات و خدمات
	راه‌حل‌های اجرایی
	فرآیند
	نوع خدمات
پاسخگویی	مسئولیت‌پذیری
	نوع تعهد
جامعه هدف	جامعه هدف اختصاصی دور
	جامعه هدف اختصاصی نزدیک
	جامعه هدف عامه
دامنه صنعت	محدوده گسترده از صنعت مربوطه
	محدوده محدود از صنعت مربوطه
جایگاه	جایگاه کیفی
	جایگاه کمی
منطقه جغرافیایی	منطقه جغرافیایی بومی
	منطقه جغرافیایی عامه
عناصر استراتژیک	اهداف
	ارزش‌های اساسی
	استراتژی کلان
	اشاره به مأموریت شرکت

ذی‌نفعان	نوع استراتژی
	نتیجه نهایی
	توجه به ذی‌نفعان خارجی
	توجه به ذی‌نفعان داخلی

که این مرحله نیز همانند مرحله ابتدایی یعنی مرحله کدگذاری توسط خبرگان بررسی، تعدیل و نهایی شد.

کدگذاری تئوریک

کدهای اولیه، داده‌های تجربی تحقیق را مفهوم‌سازی می‌کنند. کدهای تئوریک چگونگی ارتباط کدهای اساسی با یکدیگر را به‌عنوان فرضیه‌هایی برای ادغام در تئوری تصور می‌کنند. به بیانی دیگر، کدهای تئوریک دامنه تلفیقی، تصاویر گسترده و چشم‌انداز جدید را ارائه می‌دهند. آن‌ها به تحلیلگر کمک می‌کنند تا سطح مفهوم را در نوشتن درباره مفاهیم و روابط متقابل آن‌ها حفظ کند. در مرحله نهایی برای مقوله‌بندی مفاهیم ایجادشده از دو رویکرد استفاده شد. در رویکرد اول نگاهی سیستمی به نحوه چیدمان عناصر چشم‌انداز وجود داشت و رویکرد دوم نگاه سازمانی به معنای میزان تسلط سازمان به عناصر مطرح بود که در این حالت عناصر در دو سطح درون‌سازمانی و برون‌سازمانی تقسیم‌بندی شده‌اند.

رویکرد اول: نگاه سیستمی

هر سیستمی؛ ورودی، پردازش، خروجی دارد که اگر نوع سیستم، سیستم باز باشد دارای بازخور هم خواهد بود. در نگاه سیستمی به چشم‌انداز سازمان‌ها مفاهیم احصاء شده در قالب اجزای سیستم تعریف می‌شوند و ترتیب آن‌ها در این رویکرد حائز اهمیت است تا بتواند سیستمی پویا را طراحی کند و چشم‌اندازی قابل‌اتکا را تعریف نماید. ذکر این نکته نیز حائز اهمیت است که در تدوین چشم‌انداز شرکت‌ها ممکن است این نگاه مورد استفاده قرار گیرد ولی الزاماً نیاز نیست تمام عناصر ذکرشده در مفاهیم ایجادشده به کار برده شود و متناسب با شرایط سازمانی می‌تواند هر کدام از عناصر موجود تعدیل گردند.

ورودی‌ها؛

- عناصر استراتژیک: عناصر استراتژیک شامل اهداف، ارزش‌های اساسی، استراتژی کلان، اشاره به مأموریت شرکت، نوع استراتژی و نتیجه نهایی می‌باشد.

پردازش؛

- عناصر عملیاتی: عناصر عملیاتی شامل نوع استانداردها، نوع محصولات و خدمات، راه‌حل‌های اجرایی، فرآیند، نوع خدمات می‌باشد.

خروجی‌ها؛

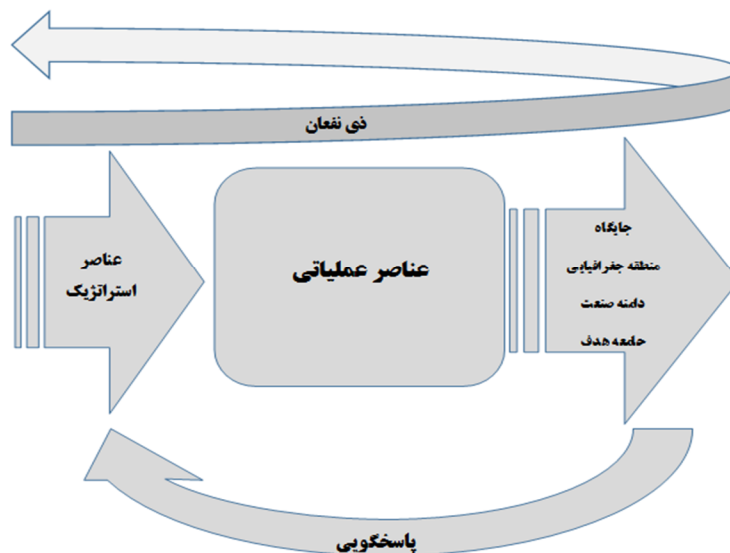
- جایگاه که شامل جایگاه کیفی و جایگاه کمی است.
- منطقه جغرافیایی شامل منطقه جغرافیایی بومی و منطقه جغرافیایی عامه است.
- دامنه صنعت شامل محدوده گسترده از صنعت مربوطه و محدوده محدود از صنعت مربوطه است.
- جامعه هدف شامل جامعه هدف اختصاصی دور، جامعه هدف اختصاصی نزدیک و جامعه هدف عامه است.

محیط؛

- ذی‌نفعان شامل توجه به ذی‌نفعان خارجی و توجه به ذی‌نفعان داخلی است.

بازخور؛

- پاسخگویی: شامل مسئولیت‌پذیری و نوع تعهد است.



شکل ۲: کدگذاری تئوریک- رویکرد سیستمی

رویکرد دوم: نگاه سازمانی

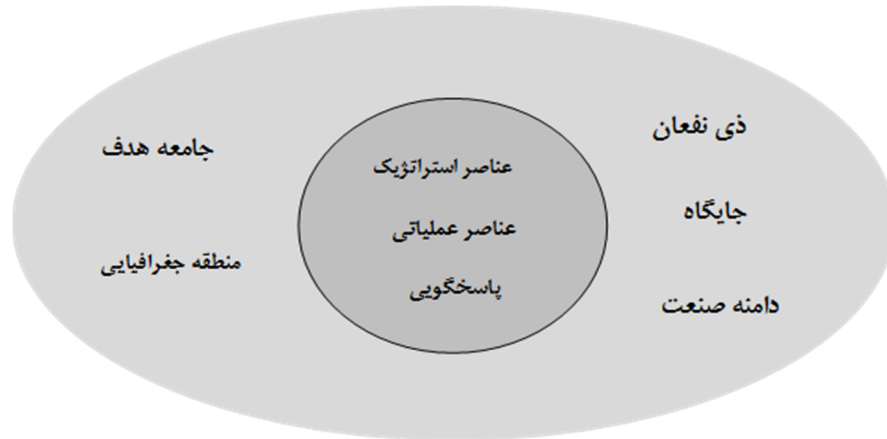
در این رویکرد که بر مبنای میزان تسلط سازمان بر عناصر تعریف می‌شود به دنبال آن هستیم که با توجه به شرایط سازمانی خود بتوانیم عناصر را تعریف کنیم لذا اقتضائات سازمانی اعم از دوره عمر سازمانی، تحلیل‌های محیطی، منافع ذی‌نفعان و ... نشان خواهد داد که به چه میزان بتوانیم از عناصر درون سازمان یا برون‌سازمانی برای تعریف چشم‌انداز خود بهره‌مند شویم. برای مثال سازمانی که در یک محیط پرتلاطم در حال فعالیت است به دنبال آن است که بتواند با استفاده از عناصر درون‌سازمانی خود به چشم‌انداز مطلوب خود دست یابد.

درون‌سازمانی؛

- مفاهیمی که در مقوله درون‌سازمانی جای می‌گیرند شامل:
 - عناصر استراتژیک: عناصر استراتژیک شامل اهداف، ارزش‌های اساسی، استراتژی کلان، اشاره به مأموریت شرکت، نوع استراتژی و نتیجه نهایی می‌باشد.
 - عناصر عملیاتی: عناصر عملیاتی شامل نوع استانداردها، نوع محصولات و خدمات، راه‌حل‌های اجرایی، فرآیند، نوع خدمات می‌باشد.
 - پاسخگویی: شامل مسئولیت‌پذیری و نوع تعهد است.

برون‌سازمانی؛

- مفاهیمی که شامل این مقوله می‌شود عبارت‌اند از:
 - ذی‌نفعان شامل توجه به ذی‌نفعان خارجی و توجه به ذی‌نفعان داخلی است.
 - جایگاه که شامل جایگاه کیفی و جایگاه کمی است.
 - منطقه جغرافیایی شامل منطقه جغرافیایی بومی و منطقه جغرافیایی عامه است.
 - دامنه صنعت شامل محدوده گسترده از صنعت مربوطه و محدوده محدود از صنعت مربوطه است.
 - جامعه هدف شامل جامعه هدف اختصاصی دور، جامعه هدف اختصاصی نزدیک و جامعه هدف عامه است.



شکل ۳: کدگذاری تئوریک- رویکرد سازمانی

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

چشم‌انداز سازمان‌ها به‌عنوان عنصر مشوق و برانگیزاننده، همانند چتری است که بر همه اهداف و فعالیت‌های سازمانی سایه انداخته و تأثیرگذار است. به‌طوری‌که اهداف و فعالیت‌های پراکنده سازمانی را منسجم کرده و باعث ایجاد ارتباط منطقی و سلسله‌مراتبی بین اهداف سازمانی می‌گردد و سازمان‌ها با انجام فعالیت‌های خود در تلاش هستند تا بتوانند اهداف سازمانی را که در راستای چشم‌انداز سازمانی تعریف شده‌اند را محقق سازند. به بیانی دیگر چشم‌انداز به‌مثابه پرده نقاشی زیبایی از آینده پیش روی سازمان است و هرچقدر هارمونی بین اهداف و فعالیت‌های سازمانی بیشتر باشد ترسیم نقاشی زیباتری از آینده سازمان محتمل‌تر خواهد بود. تحقیقات انجام‌شده در حوزه چشم‌انداز را می‌توان در دودسته کلی تقسیم‌بندی کرد، دسته اول، تحقیقاتی است که در پی ارائه مؤلفه‌های کلان از چشم‌انداز اثربخش و موفق هستند، مانند: دباغی و ملک (۱۳۸۹)، ملکی مین باش رزگاه و افشاری زاده جعفری (۱۳۹۶)، وستلی و مینتزرگ^۱ (۱۹۸۹)، لاروود^۲ و همکاران (۱۹۹۵)، کوپانوا و سیاس^۳ (۲۰۱۵)، هاک^۴ و همکاران (۲۰۱۶)، منسی^۵ و همکاران (۲۰۱۷)؛ و دسته دوم تحقیقاتی است که در جستجوی رویکردهایی برای تدوین چشم‌انداز مطلوب هستند، مانند: کاظمی و همکاران (۱۳۹۷)، کالینز و پوراس^۶ (۱۹۹۶)، میدوز و برین^۷ (۲۰۰۳)؛ لذا همان‌گونه که

^۱ Westley & Mintzberg

^۲ Larwood

^۳ Kopaneva & Sias

^۴ Haque

^۵ Mansi

^۶ Collins & Porras

^۷ Meadows & Brien

به روشنی مشخص است دغدغه اصلی محققین شناسایی مؤلفه‌ها یا عناصری است که با تمرکز بر آن‌ها با اطمینان بتوان ادعا کرد که می‌توان چشم‌اندازی مطلوب تدوین شده است که در سایه آن می‌توان به موفقیت دست یافت، اما این ادعا در تحقیقات گذشته صرفاً به نوعی در دایره شناخت و دانش محقق محدود بوده است و با بررسی موارد محدود به نتایجی دست یافته‌اند مانند تحقیق میدوز و برین^۱ (۲۰۰۳) که به بررسی هشت موسسه فعال پرداخته است لذا نمی‌توان چنین ادعایی را محتوم به موفقیت دانست چراکه باید توسط شرکت‌ها آزمون شود و سپس نهایی گردد. اما در این تحقیق برخلاف همه تحقیق‌های صورت گرفته ابتدا شرکت‌های موفق شناسایی شدند و با توجه به اینکه وجود چشم‌انداز یکی از عوامل اصلی موفقیت شرکت‌ها می‌باشد، به بررسی عناصر کلیدی چشم‌انداز آن‌ها پرداخته شد که این درنهایت به ارائه دو رویکرد برای تدوین چشم‌انداز مطلوب پرداخته شد که علاوه بر آن عناصر کلیدی چشم‌انداز مطلوب نیز ارائه شد تا سازمان‌های بتوانند پس از انتخاب رویکرد متناسب با شرایط سازمانی خود عناصر کلیدی تدوین چشم‌انداز را نیز در بکار ببرند. لذا می‌توان گفت رویکردها و عناصر کلیدی بیان‌شده رویکردها و عناصر کلیدی بیان‌شده در تدوین چشم‌انداز سازمان‌های موفق است.

ساختار نوشتاری چشم‌انداز از نظر نوع ساختار، زمان افعال و... مورد بررسی قرار گرفت که نشان‌دهنده نوعی قرابت نوشتاری در ساختار نوشتاری چشم‌انداز شرکت‌های موفق بوده است. اما به دلیل عدم دسترسی به اطلاعات و کمبود زمان امکان بررسی اینکه چشم‌اندازهای تدوین شده با رویکرد پیش‌بینی صورت گرفته بودند یا رویکرد آینده‌نگری صورت نگرفته است که پیشنهاد می‌شود این بعد نیز توسط محققین دیگر مورد بررسی قرار گیرد. همچنین پیشنهاد می‌شود در تحقیق‌های آتی جهت تدقیق نوع رویکرد و عناصر کلیدی سازمان‌های موفق در هر حوزه از صنعت شناسایی شود و همچنین می‌توان روند رویکردهای و عناصر کلیدی تدوین چشم‌انداز مطلوب را در سال‌های متمادی برای سازمان‌های موفق احصاء کرد تا بتوان سیر تغییر تدوین چشم‌انداز مطلوب را شناسایی و علل آن را تحلیل کرد و می‌توان در تحقیقات آتی با مصاحبه‌هایی که با مدیران اجرایی تدوین چشم‌انداز این شرکت‌ها داشت مدلی اجرایی از روند تدوین چنین چشم‌اندازهای موفق و پذیرش سازمانی و تحقق آن را مورد بررسی قرار داد و در نهایت توسعه گام به گام فرایند نحوه تدوین چشم‌اندازهای سازمانی با رویکرد کاربردی می‌تواند مبنای تحقیقات آتی قرار گیرد.

¹ Meadows & Brien

منابع

- خاشعی، وحید و اسدی، رضا (۱۳۹۸). «طراحی مدل کنترل راهبردی در استارت‌آپ‌های اینترنتی»، فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۰(۳۷)، ۱۳۹-۱۲۵.
- دباغی، آزاده و ملک، امیرمهدی (۱۳۸۹). «ارائه‌ی روشی برای ارزیابی و رتبه‌بندی چشم‌انداز سازمان‌ها با استفاده از پژوهش آمیخته»، مدیریت صنعتی، ۲(۱)، ۷۴-۵۷.
- دیوانداری، علی؛ داودیان، امیرحسین (۱۳۹۱). «طراحی الگوی تلفیقی برای خلق چشم‌اندازی پایدار (مطالعه موردی بانک ملت)»، مدیریت بازرگانی، ۴(۱۴)، ۹۲-۷۲.
- رسولیان، محسن. (۱۳۹۴)، «چشم‌انداز، عامل حیاتی برنامه‌ریزی منابع سازمان»، پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۲۱(۵۸)، ۱۱۷-۱۳۷.
- شفیعی نیک آبادی، محسن و کرباسی خیر، عطا. (۱۳۹۶)، «بررسی تطبیقی متن چشم‌انداز و بیانیه مأموریت شرکت‌های برتر و شرکت‌های ایرانی در صنایع غذایی با استفاده از تکنیک متن کاوی و خوشه‌بندی»، آینده‌پژوهی مدیریت، ۲۸(شماره ۴ (پیاپی ۱۱۱))، ۵۲-۲۹.
- صفری، حسین و خان محمدی، احسان (۱۳۹۳)، «تدوین و اولویت‌بندی اهداف استراتژی با استفاده از روش حداقل مربعات لگاریتمی فازی و مدل همسانی فازی و ترسیم نقشه استراتژی»، مدیریت بازرگانی، ۶(۳)، ۶۰۰-۵۷۵.
- عابدینی، علی؛ زارعی متین، حسن؛ عابدینی، حسین (۱۳۹۸)، «تبیین الگوی سرمایه اجتماعی براساس اندیشه مقام معظم رهبری (دامت‌ظله)»، فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت اسلامی، ۲۷(۱)، ۳۷-۶۳.
- علی احمدی، علیرضا؛ تاج‌الدین، ایرج و فتح‌الله، مهدی (۱۳۹۰)، نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک، چاپ شانزدهم، تهران، انتشارات تولید دانش.
- کاظمی، معصومه؛ قرونه، حسن؛ کاظمی، نفیسه؛ بابکی راد، اعظم (۱۳۹۷)، «بررسی مفاهیم و مبانی پس‌نگری و مقایسه آن با پیش‌بینی و چشم‌انداز سازی»، آینده‌پژوهی مدیریت، ۲۹(شماره ۳ (پیاپی ۱۱۴))، ۳۷-۱۶.
- کردنائیج، اسدالله (۱۳۹۷)، تفکر و مدیریت استراتژیک؛ تئوری و عمل، تهران: انتشارات دانشگاه تربیت مدرس.
- کریمی قهرودی، محمدرضا؛ فشارکی، مهدی؛ نظامی پور، قدیر (۱۳۹۲)، تدوین چشم‌انداز و بلوغ توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات سازمان، بهبود مدیریت، ۷(۱۹)، ۱۶۱-۱۳۷.
- مروتی، سهراب؛ فتاحی، امیر؛ وحیدنیا، فرحناز (۱۳۹۲)، دانشگاه مسئولیت‌پذیر و چشم‌انداز

- آن در آموزه‌های دینی، مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۲(۵)، ۸۷-۱۰۶.
- ملاحسینی، علی؛ جبار زاده کرباسی، بهرام و عبدالزهرائی، محمدحسن (۱۳۹۱)، «تدوین چشم‌انداز برای سازمان‌های انتفاعی»، مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۱۹(۶۷)، ۲۲۷-۲۴۴.
- ملکی مین باش رزگاه، مرتضی و افشاری زاده جعفری، امید (۱۳۹۶)، «خوشه‌بندی تطبیقی چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های شرکت‌های صنایع غذایی با رویکرد متن‌کاوی»، چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، ۱۶(۴): ۱۷۹-۱۶۳.
- Bora, B., Borah, S., & Chungyalpa, W. (2017). Crafting Strategic Objectives: Examining the Role of Business Vision and Mission Statements. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 6(205), 2.
- Campagna, C., & Fernandez, T. (2007). A comparative analysis of the vision and mission statements of international environmental organisations. *Environmental Values*, 16(3), 369-398.
- Chi-hsiang, C. (2015). Effects of shared vision and integrations on entrepreneurial performance: Empirical analyses of 246 new Chinese ventures. *Chinese Management Studies*, 9(2), 150-175.
- Collier, N., Fishwick, F., & Floyd, S. W. (2004). Managerial involvement and perceptions of strategy process. *Long range planning*, 37(1), 67-83.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard business review*, 74(5), 65-77.
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative sociology*, 13(1), 3-21.
- Cortés-Sánchez, J. D. (2017). Mission and Vision Statements of Universities Worldwide: A Content Analysis. Available at <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3051361>
- Darbi, W. P. K. (2012). Of mission and vision statements and their potential impact on employee behavior and attitudes: The case of a public but profit-oriented tertiary institution. *International Journal of Business and Social Science*, 3(14), 95-109.
- Haque, M. D., TitiAmayah, A., & Liu, L. (2016). The role of vision in organizational readiness for change and growth. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(7), 983-999.
- Jantz, R. C. (2017). Vision, innovation, and leadership in research libraries. *Library & Information Science Research*, 39(3), 234-241.
- Joachim, A. (2010). Interface between corporate vision, mission and production and operations management. *Global journal of management and business research*, 10(2), 18-22.
- Kantabutra, S., & Avery, G. C. (2007). Vision effects in customer and staff satisfaction: an empirical investigation. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(3), 209-229.
- Kopaneva, I., & Sias, P. M. (2015). Lost in translation: Employee and

organizational constructions of mission and vision. *Management Communication Quarterly*, 29(3), 358-384.

Larwood, L., Falbe, C. M., Kriger, M. P., & Miesing, P. (1995). Structure and meaning of organizational vision. *Academy of Management journal*, 38(3), 740-769.

Lattuch, F., & Dankert, P. (2018). The glue that holds an organization together: building organizational vision with top management teams. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 32(6), 1-4.

Lipton, M. (2003). *Guiding Growth: How Vision Keeps Companies on Course*, Boston, MA: Harvard Business School Press, ch. 1, pp. 15-18.

Mansi, M., Pandey, R., & Ghauri, E. (2017). CSR focus in the mission and vision statements of public sector enterprises: evidence from India. *Managerial Auditing Journal*, 32(4/5), 356-377.

Mirvis, P., Googins, B., & Kinnicutt, S. (2010). Vision, mission, values. *Organizational Dynamics*, 39(4), 316-324.

O'Brien, F., & Meadows, M. (2003). Exploring the current practice of visioning: case studies from the UK financial services sector. *Management Decision*, 41(5), 488-497.

Papula, J. Papulova, Z. (2009). *Strategický Manažment. Teoretické Východiská Alebo Jadro Vedomostí*, 1st. ed. Bratislava, SR: Kartprint, ch. 4, pp. 50-51.

Papulova, Z. (2014). The significance of vision and mission development for enterprises in Slovak Republic. *Journal of Economics, Business and management*, 2(1), 12-16.

Poister, T. H., & Streib, G. (2005). Elements of strategic planning and management in municipal government: Status after two decades. *Public administration review*, 65(1), 45-56.

Sharpe, B., & Van der Heijden, K. (Eds.). (2008). *Scenarios for Success: Turning Insights in to Action*. Wiley.

Spear, S. (2017). Impression management activity in vision, mission, and values statements: A comparison of commercial and charitable organizations. *International Studies of Management & Organization*, 47(2), 159-175.

Taiwo, A. A., Lawal, F. A., & Agwu, E. (2016). Vision and Mission in Organization: Myth or Heuristic Device? *The International Journal of Business & Management*, 4(3), 126-134.

Watts, L. L., Steele, L. M., & Mumford, M. D. (2019). Making sense of pragmatic and charismatic leadership stories: Effects on vision formation. *The Leadership Quarterly*, 30(2), 243-259.

Westley, F., & Mintzberg, H. (1989). Visionary leadership and strategic management. *Strategic management journal*, 10(S1), 17-32.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (1986). *Strategic management and business policy*. Addison-Wesley. ch.1, pp. 10-17.