

## ارائه روشی برای تدوین بیانیه چشم انداز سازمانی (مطالعه موردی: بیانیه چشم انداز دانشگاه عالی دفاع ملی)

میشم فرزین<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۰۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۰/۰۴

### چکیده

هدف این مقاله معرفی روشی برای تدوین بیانیه چشم انداز سازمانی با موردکاوی دانشگاه عالی دفاع ملی است. این تحقیق به لحاظ جهت‌گیری کاربردی، به لحاظ هدف اکتشافی، به لحاظ روش از رویکرد آمیخته یا ترکیبی (کیفی و کمی) قرار دارد. افق تحقیق تک مقطعی، شیوه گردآوری داده، بررسی اسناد و میدانی و تحلیل و تفسیر داده‌های کیفی با روش تحلیل مضمون و داده‌های کمی با آزمون‌های آماری استنباطی انجام شده که پس از مرور ادبیات نظری مدیریت راهبردی و تدوین بیانیه چشم انداز سازمانی و همچنین مرور اسناد بالادستی دانشگاه عالی دفاع ملی، گزاره‌های اولیه شکل دهنده بیانیه اولیه بر مبنای روش سه مرحله‌ای لشکر بلوکی استنتاج شد و با بهره‌گیری از گروه کانونی نمونه آماری، متن اولیه بیانیه چشم انداز تهیه و در نهایت با ابزار پرسشنامه مورد ارزیابی خبرگان نمونه آماری قرار گرفت و اصلاحات نهایی در آن انجام شد. بیانیه چشم انداز دانشگاه عالی دفاع ملی در افق ۱۴۱۴ هدفگذاری شده و ویژگی‌های جذابی همچون «ولایی، انقلابی، الگو، الهام‌بخش، حکمت بنیان و مظهر اقتدار علمی مدیریت راهبردی دفاعی امنیتی و از ارکان پی‌ریزی تمدن نوین اسلامی» را برای دانشگاه در نظر گرفته است. تراز دانشگاه در افق چشم انداز به عنوان «بالاترین مرکز علمی علوم راهبردی کشور و پیشتاز در دانشگاه‌های دفاع ملی منطقه و جهان اسلام» هدفگذاری شده است.

**واژگان کلیدی:** چشم انداز، بیانیه چشم انداز، مدیریت راهبردی، دانشگاه عالی دفاع ملی

## کلیات

### ۱-۱. بیان مسئله

تدوین بیانیه چشم انداز بخش مهمی از فرآیند مدیریت راهبردی در انواع سازمان های دولتی و خصوصی؛ بزرگ، متوسط یا کوچک؛ انتفاعی یا غیرانتفاعی می باشد. مدیران راهبردی با تدوین بیانیه چشم انداز، تصویری جذاب از آینده سازمان را برای کارکنان و ذی نفعان سازمان به نمایش می گذرانند و با کمک آن انگیزه تحول و حرکت تعالی بخش و هماهنگ کلیه بخش های سازمان را به سمت تحقق چشم انداز در آحاد کارکنان و بخش ها ایجاد می نمایند. گرچه بیانیه چشم انداز برخی از سازمان ها به صورت فردی و برگرفته از مهارت تفکر راهبردی مدیران عالی تعیین می گردد لکن عمده سازمان ها با استفاده از مشاورین و با بهره گیری از مهارت های قابل تحصیل مدیریت و تفکر راهبردی به تدوین بیانیه چشم انداز می پردازند. تحقیقات زیادی در خصوص اهمیت چشم انداز مناسب سازمانی و تاثیر آن بر ارتقای عملکرد سازمان ها انجام شده است لکن در باب روش تدوین و توسعه چشم انداز سازمانی، تحقیقات اندکی موجود است و عمدتاً کتاب های مدیریت راهبردی به صورت کلی از آن عبور کرده و صرفاً به جایگاه و اهمیت چشم انداز و ذکر مصادیقی از چشم انداز سازمان های مختلف بسنده کرده اند. این مسئله از جمله سوالات پرتکرار دانشجویان در دوره های مدیریت راهبردی است که ارکان جهت ساز سازمانی از جمله بیانیه های ارزش ها، مأموریت و البته بیانیه چشم انداز سازمانی با چه روشی تدوین و توسعه می یابد؟ هر چند تدوین این اسناد از جمله بیانیه چشم انداز، عمدتاً کیفی و بر پایه روش های خلاقانه و برگرفته از رویاهای مدیران چشم اندازی است لکن توسعه روش های ساخت یافته گام به گام، کمک موثری به مدیران و دانشجویان مدیریت راهبردی در تدوین بیانیه چشم انداز سازمان خواهد داشت. در این مقاله با مروری بر اهمیت چشم انداز برای سازمان ها و مرور الگوها و روش های تدوین بیانیه چشم انداز سازمانی بر پایه یکی از آن روش ها، گام های تدوین بیانیه چشم انداز دانشگاه عالی دفاع ملی را به عنوان مطالعه موردی تحقیق، بررسی و در نهایت بیانیه چشم انداز دانشگاه را ارائه شده است.

۲-۱. پیشینه تحقیق

- کریمی قهرودی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان «تدوین چشم انداز و الگوی بلوغ توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات سازمان در افق ۱۴۰۴ با رویکرد آینده نگاری» با استفاده از روش تحلیل ذی نفعان و با بکارگیری پانل خبرگان چشم انداز توسعه فاوا در ودجا را ارائه داده اند.
- عابدینی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان «ارائه چارچوبی برای تدوین چشم انداز مطلوب: مطالعه اسناد چشم انداز شرکتهای برتر»، بیانیه چشم انداز ۵۴ شرکت موفق سال ۲۰۲۰ نشریه فورچون را با روش تحلیل مضمون بررسی نموده و در نهایت نتیجه گیری نموده است که به طور کلی بیانیه چشم انداز با دو رویکرد سیستمی شامل عناصر ورودی ها (عناصر استراتژیک)، پردازش (عناصر عملیاتی)، خروجی ها (جایگاه، منطقه جغرافیایی، دامنه صنعت و جامعه هدف)، محیط (ذینفعان)، بازخور (پاسخگویی) و رویکرد سازمانی شامل عناصر درون سازمانی (عناصر استراتژیک، عناصر عملیاتی و پاسخگویی) و برون سازمانی (جایگاه، منطقه جغرافیایی، دامنه صنعت، جامعه هدف و ذینفعان) تدوین می شود.
- فتاحی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان «دانشگاه اسلامی و چشم انداز آن از منظر قرآن کریم» با تحلیل و بررسی آیات قرآن کریم، چشم انداز دانشگاه را با سه مولفه بنیادین هویت علمی؛ جهت گیری اسلامی و هویت دینی؛ فایده مندی و خدمت گذاری معرفی نموده و در چشم انداز ارائه شده شاخص های دانایی، توانایی، نیکویی و زیبایی را مورد تاکید قرار داده است.
- احمدی مقدم (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان «راهبردهای دانشگاه عالی دفاع ملی در مسیر تمدن سازی در افق ۱۴۱۰ ه. ش» با تأکید بر نقش تمدن سازی برای دانشگاه دفاع ملی با ارائه اهداف و راهبردهایی در افق ۱۰ ساله برای نیل به چشم انداز ترسیم شده پرداخته است.

- کاراکایا و همکاران (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان «تحقیقی در مورد توسعه چشم انداز: نمونه دانشگاه کارابوک» با هدف بررسی عوامل مفهومی و کاربردی که برای مطالعات چشم انداز در دانشگاه کارابوک مهم است. نتایج نشان داد چشم انداز سندی ضروری است که برای تدوین آن می بایست رویدادهای مهم مرتبط با آینده دانشگاه رصد شده و از تحلیل استراتژیک در این فرآیند استفاده شود.
- نواز احمد و مسرور (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان «بررسی الگوهای عمومی بیانیه‌های مأموریت و چشم‌انداز دانشگاه‌ها»، ضمن بررسی بیانیه چشم انداز و مأموریت چهار دانشگاه بین المللی به این نتیجه رسیدند که متن بیانیه‌ها غالباً با هدف جذب دانشجو از طریق اعلام ارزش‌ها، اهداف، تعهدات و برنامه‌های راهبردی در کنار تثبیت جنبه‌های گسترش و جایگاه جهانی در آموزش و پژوهش بوده است.

### ۳-۱. سؤال‌های تحقیق

#### ۱-۳-۱. سؤال اصلی

بیانیه چشم انداز دانشگاه عالی دفاع ملی در افق ۱۴۱۴ چیست؟ و با چه روشی تدوین، توسعه و اعتبارسنجی می شود؟

#### ۱-۳-۲. سؤال‌های فرعی

- ۱) چشم انداز چه مفهومی دارد؟ و جایگاه بیانیه چشم انداز در سازمان چیست؟
- ۲) مدل‌ها و روش‌های تدوین بیانیه چشم انداز سازمانی چیست؟
- ۳) دانشگاه عالی دفاع ملی با توجه به تحلیل اسناد بالادستی و انتظارات ذی نفعان دانشگاه چه جایگاهی در امروز و آینده نظام حکمرانی جمهوری اسلامی ایران دارد؟

#### ۴-۱. هدف‌های تحقیق

##### ۱-۴-۱. هدف اصلی

دستیابی به بیانیه چشم انداز دانشگاه عالی دفاع ملی در افق ۱۴۱۴

##### ۲-۴-۱. هدف‌های فرعی

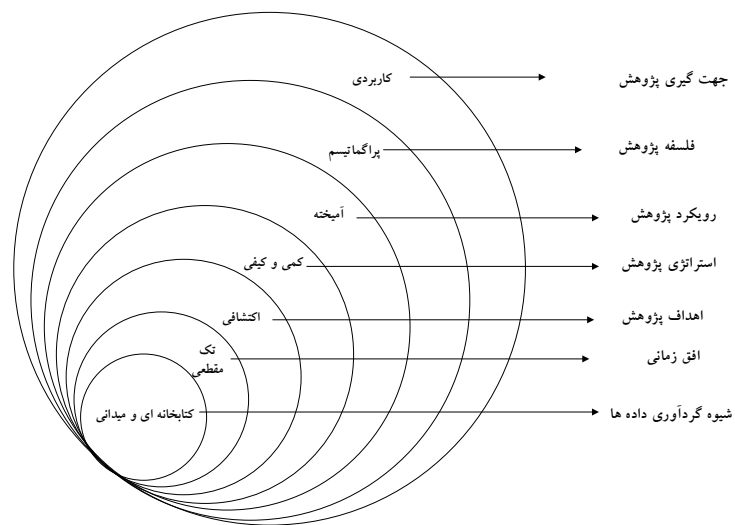
۱) ارائه روش تدوین و توسعه بیانیه چشم انداز دانشگاه عالی دفاع ملی

۲) ارائه روش ارزیابی بیانیه چشم انداز دانشگاه عالی دفاع ملی

#### ۵-۱. روش شناسی تحقیق

دانایی فرد و همکاران (۱۳۸۳) با استفاده از «پیاز تحقیق»<sup>۱</sup> ساندرز و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۸)

مدل زیر را ارائه داده‌اند که بر اساس آن در ادامه روش شناسی تحقیق تشریح خواهد شد.



شکل ۲: پیاز فرآیند تحقیق

۱. The research 'onion'

۲. Mark Saunders, Philip Lewis and Adrian Thornhill

تحقیق حاضر بر مبنای فلسفی پراگماتیسم و با جهت‌گیری کاربردی و رویکرد آمیخته اکتشافی است به طوری که در سطح هدف غالباً از رویکرد کیفی؛ در سطح جمع‌آوری داده‌های تحقیق از دو رویکرد کیفی و کمی و در سطح تحلیل و تفسیر داده‌ها نیز از دو رویکرد کمی و کیفی استفاده شده است.

قلمرو تحقیق به لحاظ زمانی به صورت تک مقطعی و در بازه زمانی بین سال‌های ۱۴۰۰ الی ۱۴۰۲؛ به لحاظ مکانی شهر تهران؛ به لحاظ سازمانی دانشگاه دفاع ملی و به لحاظ موضوعی در شاخه چشم اندازسازی، ارکان جهت‌ساز و مدیریت راهبردی است. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه اسناد و مدارک معتبر مرتبط با چشم انداز و مدیریت راهبردی و خبرگان حوزه مدیریت راهبردی (۱۱۰ نفر در دسترس) است. نمونه آماری تحقیق در روش کتابخانه‌ای به صورت تمام‌شمار تا اشباع نظری و در روش میدانی در بخش گروه کانونی با استفاده از روش نمونه‌گیری غیر تصادفی و هدفمند و با استفاده از تکنیک گلوله برفی (۱۸ نفر) و در بخش پرسشنامه بر اساس جدول مورگان (۸۶ نفر) تعیین شد. داده‌های تحقیق با دو روش کتابخانه‌ای (با ابزار فیش‌برداری) و میدانی (با ابزارهای گروه کانونی و پرسش‌نامه) گردآوری شده و تحلیل داده‌های کیفی با روش تحلیل مضمون و تحلیل داده‌های کمی با استفاده از آزمون‌های آماری استنباطی صورت گرفته است. پرسش‌نامه استفاده شده شامل ۹ سوال و در مجموع ۳۶ گویه می‌باشد که اعتبار آن به تایید ۵ نفر از اساتید خبره رسیده و پایایی آن طی آزمون اولیه با شرکت ۱۰ نفر از جامعه آماری و محاسبه ضریب آلفای کرونباخ به میزان ۰/۹۷ به تایید رسید. پرسشنامه‌ها با ارائه توضیح مختصری از مسئله تحقیق به خبرگان نمونه آماری تحویل داده شد و تعداد ۸۲ پرسشنامه‌ها دریافت گردید.

مراحل اصلی تحقیق به این ترتیب است که با مرور مفهوم و کارکردهای چشم انداز و روش‌های تدوین بیانیه چشم انداز و همچنین معرفی دانشگاه عالی دفاع ملی و برخی از مهم‌ترین اسناد بالادستی آن، بیانیه چشم انداز دانشگاه عالی دفاع ملی مبتنی بر روش سه مرحله‌ای لشکر بلوکی (۱۳۹۸) تنظیم گردید به طوری که در مرحله اول گزاره‌هایی

برای تدوین اهداف بمب<sup>۱</sup> برای چشم انداز دانشگاه دفاع ملی برگرفته از انتظارات مندرج در اسناد بالادستی در نظر گرفته شد. سپس در مرحله دوم به منظور توصیف چشم اندازی اهداف بمب تنظیم شده، متن اولیه بیانیه بر اساس روش پاپولوا (۲۰۱۴) (تدوین چشم انداز به صورت گروهی) و با روش گروه کانونی متشکل از مدیران و مشاوران حائز ویژگی های تفکر راهبردی تنظیم و پیشنهاد گردید و در نهایت و در مرحله سوم با استفاده از آزمون های ۹ گانه به ارزیابی و اصلاح بیانیه چشم انداز دانشگاه پرداخته شد.

## ۲. ادبیات و مبانی نظری تحقیق

### ۲-۱ چشم انداز و بیانیه چشم انداز

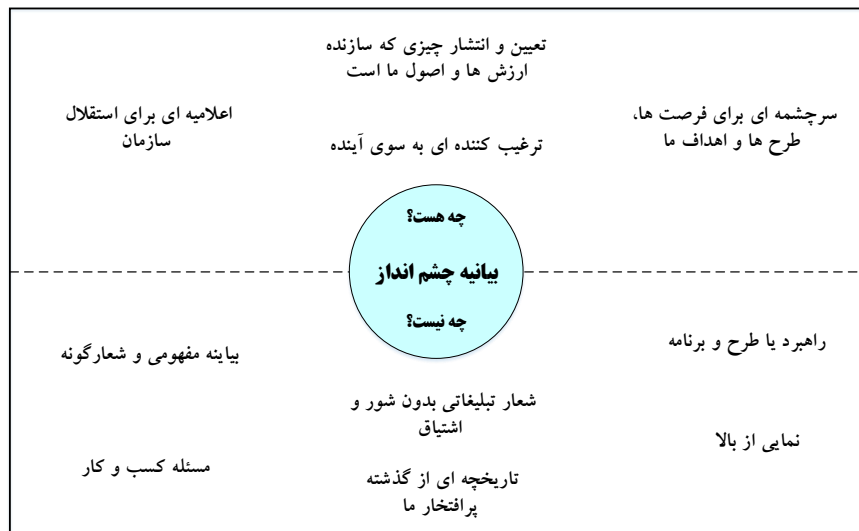
چشم انداز<sup>۲</sup> مفهومی آینده نگر است و توصیف می کند که سازمان می خواهد در ۵، ۱۰، ۱۵ یا ۲۰ سال آینده در چه موقعیتی قرار گیرد. این مفهوم نوعی جاه طلبی بلندمدت بوده که سطحی از هدف گذاری را نشان می دهد که سازمان می خواهد در آینده نسبت به رقبای خود در کجا باشد. چشم انداز، آینده ای واقع گرایانه، تحقق پذیر و جذاب برای سازمان فراهم می کند (دیوید، ۱۳۸۰) و رهبران با کمک آن پلی از حال به آینده سازمان می زنند (بنیس، ۱۹۸۵) و می توان از آن به عنوان کلید رهبری و تبیین کننده سرنوشت آینده سازمان یاد کرد (دیوید، ۱۳۸۰). سازمان بدون داشتن چشم اندازی روشن در مسیر حرکت و در محیط رقابتی دچار لغزش شده و با رقبا به صورت انفعالی برخورد خواهد نمود (تی زنگ و همکاران، ۲۰۰۶).

چشم انداز مفهومی همه جانبه از ارزشهای سازمانی (هاک و همکاران، ۲۰۱۶)؛ برنامه ای برای دستیابی به اهداف آینده (هاول، ۱۹۸۸)؛ تصویری از آینده که ارزش ها، اهداف و هویت پیروان را بیان می کند (بوآل و برایسون، ۱۹۸۸؛ شامیر، هاوس و آرتور، ۱۹۹۳؛ تیچی و دوانا، ۱۹۸۶)؛ نشانه هویت و شخصیت سازمان ها (اسپیر، ۲۰۱۷)؛ راهنمایی از اهداف و باورهای کلیدی آینده سازمان (کورتز سانچز، ۲۰۱۷)؛ تصویری جذاب از آینده پیشرفت و تعالی سازمان (جوآچیم، ۲۰۱۰)؛ مسیری راهبردی و نقشه ای مفهومی در مورد چگونگی حرکت سازمان از وضع فعلی به وضع مطلوب آینده (میرویس، ۲۰۱۰)؛ آینده

۱. بزرگ، مهیج و بی باکانه

ای واقع گرایانه، در شرف وقوع و جذاب از سازمان است. چشم انداز دور نمای آرمانی سازمان را مشخص می نماید و به این سوالات پاسخ می دهد که جایگاه آینده سازمان کجاست؟ و سازمان می خواهد در آینده چگونه دیده شود؟ (بنیس، ۱۹۸۵). چشم انداز معمولاً هنجارهای موجود را به چالش می کشد؛ انتظارات عملکرد برتر از سازمان را مشخص می کند (هاک و همکاران، ۲۰۱۶)؛ به کارکنان انگیزه می دهد؛ رفتار آنها را هدایت می کند (اسپیر، ۲۰۱۷)؛ موجب هماهنگی و یکپارچگی افراد و بخش های مختلف سازمان در قالب مدل های ذهنی مشترک و در نهایت به ایجاد اعتقادات، هنجارها و ارزشهای مشترک منجر شود (واتز و همکاران، ۲۰۱۹).

به باور استرنج و مامفورد (۲۰۰۲) چشم انداز در قالب مدل ذهنی تجویزی شامل مجموعه ای از باورهاست در مورد اینکه افراد چگونه باید عمل کنند، چگونه با هم تعامل داشته باشند تا حالت ایده آلی از آینده را پدید آورند (استرنج و مامفورد، ۲۰۰۲).



شکل ۱: بیانیه چشم انداز چه هست؟ در برابر چه نیست؟ (لوکاس، ۱۹۹۸، ص ۲۵)



کانتابورتا<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) خصوصیات عمومی و مشترک چشم انداز را از دیدگاه اندیشمندان مختلف در جدول ۱ جمع آوری نموده است.

جدول ۱: خصوصیات عمومی و مشترک چشم انداز

ردیف	مشخصات مشترک	نظریه پردازان
۱	چشم انداز عموماً درباره آینده مطلوب است.	کالینز و پوراس، ۱۹۹۴؛ کاتر، ۱۹۹۷؛ لیپتون، ۱۹۹۶؛ ساشکین، ۱۹۸۸، ۱۹۹۲؛ سنگه، ۱۹۹۰
۲	چشم انداز ابزاری ضروری برای رهبری تلقی شده و فرآیندی برای ترغیب دیگران به اقدام کردن در جهت یک هدف مشترک است.	بنیس، ۱۹۹۰؛ لوکه و همکاران، ۱۹۹۱؛ فیلیپس و هانت، ۱۹۹۲؛ کوئیگیلی، ۱۹۹۳؛ ساشکین، ۱۹۹۲؛ ویتلی، ۱۹۹۹
۳	چشم انداز احساسی از هدایت اعضای سازمان را اقدام کردن ایجاد می کند.	کالینز و پوراس، ۱۹۹۴؛ دیویس و مایر، ۱۹۹۸؛ هانت، ۱۹۹۱؛ کاتر، ۱۹۹۷؛ لوین، ۲۰۰۰؛ لیپتون، ۱۹۹۶؛ ساشکین، ۱۹۸۸، ۱۹۹۲؛ سیلی، ۱۹۹۲؛ سنگه، ۱۹۹۰
۴	چشم انداز ابزار مهمی برای راهبرد و طرح ریزی سازمان به نظر می رسد.	کالینز و پوراس، ۱۹۹۴؛ های و ویلیامسون، ۱۹۹۷؛ پاربخ و نیبور، ۱۹۹۳؛ شومیکر، ۱۹۹۲؛ سنگه، ۱۹۹۰؛ وندرمر، ۱۹۹۵

(کانتابورتا، ۲۰۰۸)

چشم انداز سازمان ها به طور کلی به کوتاه ترین صورت ممکن بیان می شود تا به راحتی به خاطر سپرده شده (دس، ۲۰۰۳) و در قالب های متنوعی از جمله با عنوان چشم انداز سازمان؛ چشم انداز ما؛ برنامه راهبردی ارائه می شود که مصطلح ترین قالب ارائه چشم انداز با عنوان «بیانیه چشم انداز» است (اسویلز و روجرز، ۱۹۹۵). بیانیه چشم انداز متنی ساده و مختصر است که در آن مدیران سازمان دستیابی به یک یا چند هدف

<sup>۱</sup>. Kantabutra

۱. Vision Statement

راهبردی را مطرح می نمایند به طوری که ممکن است نسبت به واقعیت ها و محدودیت های پیش رو تا حدودی ایده آل باشد و از این طریق موجب بروز تلاشی هماهنگ در کل سازمان برای غلبه بر موانع شده و الهام بخش حرکت سازمان می شود. از این منظر، بیانیه چشم انداز محرک های کلیدی نوآوری سازمانی، تعهد و انگیزه کارکنان، اثربخشی و موفقیت در عرصه رقابتی و دارای کارکردهایی از قبیل راهنمایی کننده، یادآوری کننده، الهام بخش و کنترل کننده است (لوکاس، ۱۹۹۸).

بیانیه چشم انداز قابل رؤیت ترین عنصر راهبردی سازمان است که آرزو یا مقصد سازمان را مشخص نموده و در نقش یک اهرم انگیزاننده برای سازمان عمل می کند تا سازمان را به آینده موردنظر برساند (مانسی و همکاران، ۲۰۱۷) و همانند فلسفه راهنما شامل هدف غایی و عقاید محوری و یک تصویر ملموس از آینده است (کالینز و پوراس، ۱۹۹۱). بیانیه چشم انداز به افقی از زمان و به ویژگی ها و قابلیت های محوری سازمان که اهداف سازمان معطوف به نیل به آن هاست، توجه می کند (زاگرم، ۲۰۰۰) و حائز ویژگی هایی است از جمله: مختصر، واضح، انتزاعی، چالش برانگیز، باثبات، الهام بخش، مرتبط با جهت گیری های آینده سازمان (کورتز سانچز، ۲۰۱۷). واقع بینانه، انعطاف پذیر و پایدار است (چی سیانگ، ۲۰۱۵). کانتابورتا (۲۰۰۸) به نقل از باوم (۱۹۹۴) و باوم و همکاران (۱۹۹۸) ویژگی های مشترک بیانیه چشم انداز را در جدول ۲ ارائه داده است.

جدول ۲: ویژگی های بیانیه چشم انداز

ردیف	ویژگی مشترک	تعریف
۱	مختصر	بیانیه چشم انداز باید مختصر باشد لکن این اختصار نباید تلاش ها برای تعریف چشم انداز را نادیده بگیرد.
۲	واضح و شفاف	بیانیه چشم انداز باید شفاف و دقیق باشد تا همگان آن را بفهمند و بپذیرند. وضوح، اهداف کلی را برای همه قابل درک می کند.
۳	آینده نگر	بیانیه چشم انداز باید بر دورنمای بلندمدتی از آینده سازمان و محیطی که سازمان در آن فعالیت می نماید، متمرکز باشد. چشم انداز سازمان را برای حرکت به سمت آینده راهنمایی می کند.
۴	با ثبات	بیانیه چشم انداز باید به قدرکافی عمومی و انتزاعی باشد تا تغییرات کسب و کار و فناوری نتواند به زودی آن را بی خاصیت نماید.
۵	چالش برانگیز	بیانیه چشم انداز می بایست انگیزاننده افراد برای کارجمعی برای تحقق پیامد مطلوب باشد. چشم انداز افراد را برای بهترشدن به چالش می اندازند.
۶	انتزاعی	بیانیه چشم انداز می بایست یک ایده انتزاعی را ارائه نماید نه رسیدن به یک دستاورد خاص. این یک هدف محدود و یکباره نیست که بتوان به آن رسید و سپس آن را کنار گذاشت.

ردیف	ویژگی مشترک	تعریف
۷	مطلوبیت یا توانایی الهام بخشی	بیانیه چشم انداز می بایست آرمانی را ارائه دهد که ارزش کارکردن برای پیروان آن آرمان را داشته باشد. اگر پیروان چشم انداز را به عنوان هدف جذاب نپذیرند طبیعتاً برای رسیدن به آن همکاری نخواهند کرد.

(کاتابورتا، ۲۰۰۸)

## ۲-۲ الگوهای تدوین بیانیه چشم انداز

اندیشمندان رویکردها و روش های مختلفی را برای تدوین و توسعه بیانیه چشم انداز سازمان معرفی نموده اند که برخی از آن ها در این بخش معرفی می شود. هولپ و کلی<sup>۱</sup> (۱۹۸۸) بر اهمیت ارزش ها در شکل گیری چشم انداز تأکید کردند و سه فرآیند شکل گیری چشم انداز را بر اساس این ایده ارائه نمودند:

۱- رویکرد شهودی؛

۲- رویکرد تحلیلی و

۳- رویکرد الگوبرداری

رویکرد شهودی اساساً مبتنی بر درون نگری ساختار یافته است، در حالی که رویکرد تحلیلی بر جمع آوری اطلاعات از افراد در مورد جهت گیری سازمان متمرکز است. رویکرد الگوبرداری به رقابت برای استانداردها نگاه می کند و چشم اندازی را بر اساس یافته های بعدی ایجاد می کند.

لاتهام<sup>۲</sup> (۱۹۹۵) برای تدوین و توسعه چشم انداز هشت گام را معرفی می کند که عبارت اند از: ۱- جمع آوری درونداد، ۲- ذهن انگیزی، ۳- حذف اضافات، ۴- تدوین سند اولیه، ۵- تصحیح بیانیه، ۶- آزمون معیارها، ۷- کسب تأیید یا اصلاحات سازمانی و ۸- ابلاغ و ترویج.

۱. Holpp & Kelly<sup>۱</sup>

۲. Latham<sup>۲</sup>

کالینز و پوراس<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) تدوین چشم انداز را شامل دو بخش اساسی می داند: بخش اول) ایدئولوژی بنیادی نمایانگر خصلت ها و صفات ماندگار هر سازمان است که شامل ارزش های بنیادین و اهداف بنیادین است و بخش دوم) آینده در چشم انداز است که شامل اهداف بزرگ و جسورانه و توصیف روشن و انگیزاننده اهداف است.

برای رسیدن به چشم انداز، سازمان (یعنی رهبران و کارکنان) باید فرآیندی را شامل پرسشگری و درون نگری کشف و بکارگیری کند.

لویین<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) روش چهار مرحله ای را برای توسعه چشم انداز پیشنهاد داده است:

الف) آگاه شدن،

ب) بازدید از آینده و ثبت تجربه،

ج) ایجاد داستان، و

د) توسعه چشم انداز.

مارگولیس و هانسن<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) چشم انداز سازمان را از نظر تصویرسازی آینده مورد بحث قرار دادند و به این نتیجه رسیدند که سه نوع تصویر سازمانی آینده وجود دارد که کارکنان درباره سازمان خود دارند:

- ۱- تصاویر سازمانی مورد انتظار آینده؛
- ۲- تصاویر سازمانی ایده آل آینده و
- ۳- تصاویر سازمانی ترسناک از آینده.

آن ها از یک رویکرد مشارکتی برای توسعه چشم انداز مشترک سازمانی دفاع کردند و بر اهمیت رهبری قوی در فرآیند چشم انداز و در ترویج و حمایت از آن چشم انداز تأکید نمودند.

لیندگرن و باند هولد<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) روش دو مرحله ای را برای تدوین چشم انداز معرفی می نمایند.

---

۱. Collins & Porras<sup>۱</sup>

۲. Levin<sup>۲</sup>

۳. Margolis & Hansen<sup>۳</sup>

۴. Lindgren & Bandhold<sup>۴</sup>

مرحله اول: برگزاری سمینار چشم انداز (گروهی به نمایندگی کل سازمان یا جامعه به کارگاه آموزشی تدوین چشم انداز دعوت می شوند) و  
مرحله دوم: خلق چشم انداز (پس از اتمام سمینار با صورت بندی های خلاق، چشم انداز توسعه داده می شود).

لایزلی<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) روش تدوین چشم انداز را با هفت گام ارائه داده است: ۱- بررسی مراحل بلوغ سازمان؛ ۲- تبیین ارزش ها؛ ۳- تصویری از محیط سازمان؛ ۴- شکل بخشی به رفتارها و ظرفیت ها؛ ۵- شکل بخشی به تصویر سازمان، ۶- تعیین اهداف و ۷- ترسیم چشم انداز.

وستلی و مینتزرگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) نیز این ایده را ارائه کردند که چشم انداز اغلب ریشه در درون نگری دارد و منشاء چشم انداز نتیجه فرآیندهایی است که تحت تأثیر پویایی های ذهنی و اجتماعی قرار دارد لذا چشم انداز می تواند به دلیل تفاوت در رهبران و سبک های رهبری، اشکال مختلفی به خود بگیرد.

پاپولوا<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) چهار رویکرد توسعه چشم انداز را معرفی می نماید.

الف) رویکرد شهودی (اکتشافی): در این رویکرد چشم انداز سازمان به عنوان یک ایده خلاقانه به صورت ناگهانی توسط مدیران و رهبران سازمان خلق می شود.

ب) رویکرد گروهی: در این رویکرد گروهی از افراد ایده پرداز (مدیران، مشاوران و ...) با توانایی و قابلیت ذهنی فوق العاده ناشی از تفکر راهبردی به ارائه ایده هایی برای تدوین و توسعه چشم انداز سازمان می پردازند.

ج) رویکرد منطقی: این رویکرد با طرح فرضیه ها و اثبات و رد آن و با استفاده از داده و اطلاعات گشته و حال به توسعه چشم انداز آینده سازمان پرداخته می شود.

د) الگوگیری از چشم انداز دیگر سازمانها: در این رویکرد با پذیرش کل یا بخشی از چشم انداز سازمانهای دیگر، چشم انداز خود را توسعه داده می شود.

۱. Lasley<sup>۱</sup>

۲. Westley & Mintzberg<sup>۲</sup>

۳. Papulova<sup>۳</sup>

ازگلی و همکاران (۱۳۸۴) هشت نوع روش را برای تدوین چشم انداز بر اساس ماتریس دو بعدی زیر معرفی نموده است: در بُعد اول با توجه به رویکرد مدیران در تدوین چشم انداز می توان ۲ رویکرد ۱- تحول و ۲- بهبود را در نظر گرفت. هریک از رویکردهای ذکر شده در عرصه های مختلف نوآوری می تواند تعریف شود که عبارت اند از: الف) نوآوری در خدمت یا محصول؛ ب) نوآوری در بازار یا مصرف کننده؛ ج) تغییر پوشش جغرافیایی و جمعیتی و د) نوآوری در فناوری.

جدول ۳: انواع چشم اندازهای هشت گانه

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

(ازگلی و همکاران، ۱۳۸۴)

علی احمدی و همکاران (۱۳۹۰) دو رویکرد اصلی را برای تدوین چشم انداز معرفی می نمایند:

الف) رویکرد پیش بینی: در این رویکرد وضعیت موجود بررسی و بر اساس امکانات، قابلیت ها و فرصت های موجود، تصویری از آینده ترسیم می شود.

ب) رویکرد آینده نگری: در این رویکرد با بررسی و پایش محیط داخلی و خارجی (بیرونی) سازمان، ابتدا تصویری از وضع مطلوب و آرمانی در نظر گرفته می شود و سپس توانایی ها و قابلیت های لازم برای رسیدن به آن ایجاد می شود.

کاظمی و همکاران (۱۳۹۷) روش چهار مرحله ای را برای تدوین چشم انداز ارائه داده اند. مرحله اول: تعیین ارزش ها؛ مرحله دوم: پویش منابع و پیمایش محیط؛ مرحله سوم: آینده تصویر شده و مرحله چهارم: برنامه اقدام، چالش ها و راهکارها.

لشکر بلوکی (۱۳۹۸) تدوین بیانیه چشم انداز را شامل سه مرحله اساسی می داند:

- ۱- تدوین هدف بمب (بزرگ، مهیج و بی باکانه)؛ برای تدوین هدف بمب از چهار رویکرد می توان استفاده نمود: الف) خط پایان مشخص کمی یا کیفی؛ ب) جلوزدن از رقبا؛ پ) الگوگیری از یک مدل شاخص و ت) تحول درونی به سوی سازمانی ممتاز و موفق.
- ۲- توصیفی چشم اندازی از هدف بمب(بزرگ، مهیج و بی باکانه) به طوری که تصویری روشن از آینده را ارائه نماید.
- ۳- ارزیابی بیانیه چشم انداز با آزمون های نه گانه و انجام اصلاحات لازم. آزمون ها عبارتند از:

جدول ۴: آزمون های ارزیابی بیانیه چشم انداز سازمان

ردیف	عنوان	توصیف
۱	نمایش	آیا این عبارت نماینده خوبی است برای این که در ویتترین سازمان قرار بگیرد؟
۲	جذابیت/انگیزش	آیا متن، خواندنی، به یادماندنی و جذاب نوشته شده است؟
۳	پابرجایی	آیا این چشم انداز در برابر تغییرات محیطی پابرجا و مقاوم است؟
۴	چالش برانگیزی	آیا در عین چالشی بودن، دست یافتنی نیز هست؟
۵	تفاهم	آیا متن در عین فاخر بودن، همه فهم (فهمیدنی) است؟
۶	منفعت شخصی	آیا کارکنان و ذی نفعان می توانند حس کنند که با تحقق چشم انداز وضعیت بهتر شخصی ای خواهند داشت؟
۷	سنجش پذیری	آیا چشم انداز به گونه ای است که نزدیک شدن به چشم انداز یا تحقق آن را اندازه گرفت و همه درک روشنی از رسیدن یا نزدیک شدن به آن داشته باشند؟
۸	مجاب کنندگی	چشم انداز به نظر متقاعدکننده و دست یافتنی است؟
۹	آسانسور	آیا می توانید چشم انداز را در فاصله مسافت رفتن آسانسور در یک ساختمان ۵ طبقه به مخاطب توضیح دهید؟

(لشکرلوکی، ۱۳۹۸)



مبینی دهکردی (۱۳۸۲) روش تدوین چشم انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ را به صورت شش مرحله ای معرفی نموده است: ۱- شناخت آرمانها و ارزشها؛ ۲- شناخت محیط داخلی و خارجی (استخراج قوتها، ضعفها، فرصتها و تهدیدات)، ۳- بررسی تطبیقی و مبانی نظری چشم انداز سایر کشورها، ۴- رهنمودهای رهبران نظام؛ ۵- استخراج چالش های راهبردی و ۶- تدوین بیانیه چشم انداز.

### ۲-۳ دانشگاه دفاع ملی

دانشگاه دفاع ملی<sup>۱</sup> در اغلب کشورهای دنیا با هدف آشنایی فرماندهان عالی نیروهای مسلح و مدیران عالی بخش کشوری با مباحث راهبردی قدرت ملی، منافع ملی، امنیت ملی و دفاع ملی فعالیت می نماید. در ایران نیز پیشینه شکل گیری این دانشگاه به سال ۱۳۴۰ ه.ش با عنوان دانشگاه پدافند ملی برمی گردد که پس از پیروزی انقلاب اسلامی با عنوان دانشگاه علوم استراتژیک در تابعیت ارتش جمهوری اسلامی ایران و دانشگاه عالی دفاع ملی در تابعیت ستاد کل نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران با رسالت «اعتلا مدیران و توسعه مدیریت راهبردی کشور و نیروهای مسلح در تراز انقلاب اسلامی و در مسیر پی ریزی تمدن نوین اسلامی» فعالیت می نماید. دانشگاه دفاع ملی در مأموریت آموزشی تنها مرکز تربیت و آموزش فرماندهان، مدیران و کارشناسان نیروهای مسلح و مدیران کشور در سطوح راهبردی دفاع همه جانبه، امنیت ملی و حکمرانی و مدیریت راهبردی کشور و در مأموریت پژوهشی تنها مرکز پژوهش ها و مطالعات راهبردی مورد نیاز ستاد کل و سطح عالی نیروهای مسلح است. دانشگاه دفاع ملی با داشتن دانشکده های دفاع ملی، امنیت ملی، مدیریت راهبردی، بین الملل و مدرسه حکمرانی دوره های متنوع آموزشی اعم از دوره های طولی (دفاع ملی و دکتری) و دوره های عرضی توانمندساز را با بهره گیری از اساتید و مدرسان عالم و میدان دیده برگزار نموده و فراگیران دانشگاه، فرماندهان و مدیرانی هستند که در مشاغل راهبردی کشور حضور داشته یا نامزد تصدی این مشاغل هستند. نظام تربیتی و آموزشی دانشگاه با بهره گیری از برنامه های مکمل آموزشی سعی می کند علاوه بر دانش افزایی فراگیران، بینش و توانش راهبردی

---

۱. National Defence University

فراگیران را اعتلا ببخشد. مأموریت پژوهشی دانشگاه توسط پژوهشکده‌ها، دفاتر و مراکز پژوهشی و در تعامل مستمر با رده کاربر (ستاد کل نیروهای مسلح) انجام شده و از پژوهشگران عالی با ابزارها و قالب‌های پژوهشی متنوع بهره‌گیری می‌نماید (طرح جامع دانشگاه عالی دفاع ملی، ۱۴۰۰).

## ۲-۴ اسناد بالادستی بیانیه چشم انداز دانشگاه عالی دفاع ملی

اسناد بالادستی دانشگاه عالی دفاع ملی به عنوان یکی از منابع اصلی در تدوین سند چشم انداز دانشگاه تعیین شده است که در ادامه به معرفی این اسناد می‌پردازیم. انتظارات و تدابیر مقام معظم رهبری و فرمانده معظم کل قوا (مدظله العالی) از دانشگاه عالی دفاع ملی، دانشگاه‌های نیروهای مسلح و کشور و به صورت عام در حوزه علم و فناوری در مجموعه ای با عنوان «سند انتظارات» تدوین شده که جدول ۵، کلیدواژه‌های برگرفته از این سند ذکر شده است:

جدول ۵: گزاره‌های استنتاجی از سند انتظارات دانشگاه عالی دفاع ملی برای بکارگیری در چشم

انداز دانشگاه

<p>نظام آموزشی: با ویژگی‌هایی نظیر استاد محور، گزینش هدفمند استاد و دانشجو و انتخاب برترین‌ها؛ اولویت‌بخشی به تفکر، مطالعه، تحقیق و نوآوری؛ محیط‌شناسی و آموختن و آزمون در میدان عمل، کاریست رساله‌ها، ارزیابی و اصلاح مستمر و حاکمیت نظم و اخلاق.</p>
<p>اساتید و مدرسان: با ویژگی‌هایی نظیر عالم به‌روز، مومن انقلابی، بصیر، سخت‌کوش، میدان‌دیده، شجاع و دارای اعتمادبه‌نفس؛ نقش‌آفرین در حراست از ارزش‌های انقلاب اسلامی، پژوهشگر و نوآور، مربی و شاگردپرور، مسئولیت‌پذیر.</p>
<p>متن و محتوای آموزشی: با ویژگی‌هایی نظیر روزآمد، عمیق و بر اساس مبانی و تجارب انقلاب اسلامی و پاسخگو به اهداف و انتظارات و پیشرفت‌های علمی نوآورانه.</p>
<p>دانش‌آموختگان: با ویژگی‌هایی از نظر اعتقادی؛ مؤمن آگاه، انقلابی، بصیر، وفادار، غیور و ضد استکبار؛ از نظر اخلاقی و رفتاری؛ فداکار و مجاهد فی سبیل الله، امین، شریف، متواضع، منضبط، متخلق، پاکدامن و بلندهمت و دوراندیش، قانع و پرفایده، شجاع و ظلم‌ستیز، پیشگام و فعال و اهل کار جمعی؛ از نظر علمی و مهارتی؛ صاحب‌نظر، کاردان، خلاق و نوآور، برنامه‌ریز و توانمند در مدیریت، تصمیم‌گیری و اداره کشور.</p>

<p>نظام پژوهشی:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ هدفمند و کاربردی، راه میان‌بر و مرز شکن، رصد دائمی جریان‌های فکری و علمی، ژرف‌کاوی، پرشتاب و جهشی و بهنگام در جهت رفع نیازهای جامعه و کشور و برخوردار از اعتماد به نفس ملی؛</li> <li>➤ مدیریت دانش؛ مستندسازی، الگوسازی و منظومه‌سازی فکری و عملی تجارب انقلاب اسلامی با هندسه بومی، نشریات غنی و نوآور و ترویج سخاوت علمی و زبان فارسی؛</li> <li>➤ اندیشه ورزی؛ نقد و نظریه‌پردازی با رویکرد تحولی در علوم انسانی و اسلامی؛</li> <li>➤ حمایت از کارآفرینی؛ پژوهشگران و شرکت‌های دانش‌بنیان.</li> </ul>
<p>تعاملات: تعامل منسجم و هم‌افزا با نخبگان و دستگاه‌های اجرایی، علمی، دیپلماسی علمی بر محور تشکیل جبهه‌ی ضد استکبار.</p>
<p>فضا و محیط: اسلامی، انقلابی، صمیمی و برادرانه، پرنشاط علمی، رقابتی، استعدادپرور، نوآور و شایسته پرور.</p>
<p>ساختار و منابع: نیروی انسانی شایسته؛ ساختارها و زیرساخت‌های علمی مناسب و فناورپایه؛ معماری ایمن، مستحکم و زیبای اسلامی ایرانی و منابع مالی متنوع و به دور از اسراف.</p>

اساسنامه دانشگاه به عنوان مبنایی ترین سند هر دانشگاه به عنوان یکی از اسناد بالادستی در نظر گرفته شده و برخی کلیدواژه‌های چشم اندازی از آن احصا و در جدول ۶ آورده شده است.

جدول ۶: گزاره‌های استنتاجی از اساسنامه دانشگاه عالی دفاع ملی برای بکارگیری در چشم انداز دانشگاه

<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنها مرکز تربیت و آموزش فرماندهان، مدیران و کارشناسان نیروهای مسلح و مدیران کشور در عرصه‌های مأموریتی</li> <li>- تنها مرکز پژوهش‌ها و مطالعات راهبردی موردنیاز ستاد کل و سطح عالی نیروهای مسلح</li> <li>- اعتلا مدیران و توسعه مدیریت راهبردی کشور و نیروهای مسلح در تراز انقلاب اسلامی و در مسیر پی‌ریزی تمدن نوین اسلامی</li> <li>- تولید علم نافع و بومی در عرصه‌های مأموریتی؛</li> <li>- ترویج و گفتمان‌سازی دانش، تفکر و ادبیات راهبردی بومی انقلاب اسلامی؛</li> <li>- نظریه‌پردازی و مرجعیت علمی در عرصه‌های مأموریتی؛</li> </ul>
--

- ایفای نقش مستشاری، کمک به حل مسائل و تولید اسناد راهبردی موردنیاز ستاد کل و نیروهای مسلح و نظام و انقلاب اسلامی؛
- دیپلماسی و همکاری‌های علمی و ارائه خدمات مستشاری آموزشی و پژوهشی به جبهه مقاومت و کشورهای همسوس؛
- مدیریت دانش دارایی‌های علمی راهبردی بومی در عرصه‌های مأموریتی؛
- ظرفیت و قابلیت سازی اندیشه‌ورزی راهبردی در عرصه‌های مأموریتی؛
- آینده‌پژوهی و تحلیل راهبردی محیط در همه مؤلفه‌های قدرت و ارائه هشدارهای راهبردی

### ۳. یافته‌های تحقیق و تجزیه و تحلیل آن‌ها

#### ۳-۱. تحلیل داده‌های توصیفی

نمونه آماری تحقیق در بخش کیفی، ۱۸ نفر از خبرگان آگاه به موضوع تحقیق هستند که اطلاعات مربوط به تحصیلات و سابقه مسئولیتی در جدول ۷ آمده است.

جدول ۷: تحلیل داده‌های توصیفی نمونه آماری (بخش کیفی)

درصد	فراوانی			درصد	فراوانی		
۵/۶	۱	۱۶ تا ۲۰ سال	سابقه مسئولیت	۵/۶	۱	کارشناسی ارشد	تحصیلات
۵/۶	۱	۲۱ تا ۲۵ سال		۹۴/۴	۱۷	دکتری	
۸۸/۸	۱۶	۲۵ به بالا		۱۰۰	۱۸	جمع	
۱۰۰	۱۸	جمع					

نمونه آماری تحقیق در بخش کمی، ۸۲ نفر از خبرگان آگاه به موضوع تحقیق هستند که اطلاعات مربوط به تحصیلات و سابقه مسئولیتی در جدول ۸ آمده است.

جدول ۸: تحلیل داده‌های توصیفی نمونه آماری (بخش کمی)

درصد	فراوانی			درصد	فراوانی		
۱۴/۶	۱۲	۱۶ تا ۲۰ سال	سابقه مسئولیت	۲۹/۳	۲۴	کارشناسی ارشد	تحصیلات
۳۱/۷	۲۶	۲۱ تا ۲۵ سال		۷۰/۷	۵۸	دکتری	
۵۳/۷	۴۴	۲۵ به بالا		۱۰۰	۸۲	جمع	
۱۰۰	۸۲	جمع					

در ادامه یافته های تحقیق بر اساس مراحل سه گانه تدوین چشم انداز لشکرپلوکی ارائه شده است:

### ۲-۳. تدوین گزاره های اهداف بمب (بزرگ، مهیج و بی باکانه):

در این مرحله و در گام اول گزاره های اولیه از جنس اهداف بمب از مجموعه اسناد بالادستی، تحلیل انتظارات ذی نفعان اصلی و تحلیل شرایط محیطی و داخلی دانشگاه استنتاج گردید. در تعیین گزاره ها سعی شده ترکیبی از رویکردهای تحول درونی و جلوزدن از رقبا استفاده شود.

جدول ۹: گزاره های استنتاجی اهداف بمب برای بکارگیری در چشم انداز دانشگاه عالی دفاع ملی

ردیف	گزاره
۱	تنها مرکز تربیت و آموزش فرماندهان، مدیران و کارشناسان نیروهای مسلح و مدیران کشور
۲	عالی ترین مرکز مطالعات راهبردی سطح عالی نیروهای مسلح
۳	نظام آموزشی استاد محور،
۴	گزینش هدفمند استاد و دانشجو و انتخاب برترین ها؛
۵	اولویت بخشی به تفکر، مطالعه، تحقیق و نوآوری؛
۶	آموختن و آزمون در میدان عمل؛
۷	کاربست رساله ها و پژوهش ها؛
۸	اساتید و مدرسان عالم، به روز، مومن انقلابی، بصیر، سخت کوش، میدان دیده، شجاع و دارای اعتماد به نفس؛ نقش آفرین در حراست از ارزش های انقلاب اسلامی، پژوهشگر و نوآور، مربی و شاگرد پرور، مسئولیت پذیر.
۹	حاکمیت نظم و اخلاق؛
۱۰	دانش آموختگانی با ویژگی هایی از نظر اعتقادی؛ مؤمن آگاه، انقلابی، بصیر، وفادار، غیور و ضد استکبار؛ از نظر اخلاقی و رفتاری؛ فداکار و مجاهد فی سبیل الله، امین، شریف، متواضع، منضبط، متخلق، پاکدامن و بلند همت و دوراندیش، قانع و پرفایده، شجاع و ظلم ستیز، پیشگام و فعال و اهل کار جمعی؛ از نظر علمی و مهارتی؛ صاحب نظر، کاردان، خلاق و نوآور، برنامه ریز و توانمند در مدیریت، تصمیم گیری و اداره کشور.

ردیف	گزاره
۱۱	متن و محتوای آموزشی روزآمد، عمیق و بر اساس مبانی و تجارب انقلاب اسلامی و پاسخگو به اهداف و انتظارات و پیشرفت‌های علمی نوآورانه.
۱۲	ارزیابی و اصلاح مستمر نظام آموزشی و پژوهشی؛
۱۳	نظام پژوهشی هدفمند و کاربردی، راه میان‌بر و مرز شکن،
۱۴	رصد دائمی جریانات فکری و علمی،
۱۵	ژرف‌کاوی، پرشتاب و جهشی و بهنگام در جهت رفع نیازهای جامعه و کشور و برخوردار از اعتماد به نفس ملی؛
۱۶	مستندسازی، الگوسازی و منظومه‌سازی فکری و عملی تجارب انقلاب اسلامی با هندسه بومی،
۱۷	نشریات غنی و نوآور و ترویج سخاوت علمی و زبان فارسی؛
۱۸	اندیشه ورزی؛ نقد و نظریه‌پردازی با رویکرد تحولی در علوم انسانی و اسلامی؛
۱۹	حمایت از کارآفرینی با شبکه ای اندیشگاهی از پژوهشگران و شرکت‌های دانش‌بنیان.
۲۰	نیروی انسانی شایسته؛
۲۱	ساختارها و زیرساخت‌های علمی مناسب و فناورپایه؛
۲۲	معماری ایمن، مستحکم و زیبای اسلامی ایرانی
۲۳	منابع مالی متنوع و به دور از اسراف.
۲۴	تولید علم نافع و بومی؛
۲۵	فضا و محیط اسلامی، انقلابی، صمیمی و برادرانه، پرنشاط علمی، رقابتی، استعدادپرور، نوآور و شایسته پرور.
۲۶	تعامل منسجم و هم‌افزا با نخبگان و دستگاه‌های اجرایی و علمی
۲۷	دیپلماسی علمی بر محور تشکیل جبهه‌ی ضداستکبار
۲۸	ترویج و گفتمان‌سازی دانش، تفکر و ادبیات راهبردی بومی انقلاب اسلامی؛
۲۹	نظریه‌پردازی و مرجعیت علمی؛
۳۰	حل مسائل و تولید اسناد راهبردی موردنیاز ستاد کل و نیروهای مسلح و نظام و انقلاب اسلامی؛

ردیف	گزاره
۳۱	دیپلماسی و همکاری‌های علمی و ارائه خدمات مستشاری آموزشی و پژوهشی به جبهه مقاومت و کشورهای همسو؛

در گام دوم از مرحله اول، گزاره‌های اولیه اهداف بمب بر اساس روش تدوین چشم انداز به صورت گروهی پاپولوا (۲۰۱۴) در جلسات کانونی با حضور خبرگان نمونه آماری مورد بررسی قرار گرفت و در نهایت با انتخاب، ترکیب و تلفیق گزاره‌های اولیه، گزاره‌های زیر برای مرحله دوم انتخاب شد.

- تنها مرکز رشد و تعالی فرماندهان و مدیران راهبردی دفاعی امنیتی کشور
- دارای نقش مؤثر در نظام تصمیم و حکمرانی دفاعی امنیتی کشور
- مولد و مروج علم نافع
- نظریه پرداز دفاع و امنیت ملی
- بالاترین مرکز علمی علوم راهبردی کشور
- پیشتاز در تولید علوم دفاعی امنیتی منطقه و جهان اسلام
- پیشتاز در دانشگاه‌های دفاع ملی منطقه و جهان اسلام
- از ارکان پی ریزی تمدن نوین اسلامی
- مظهر اقتدار علمی مدیریت راهبردی دفاعی امنیتی
- دارای اساتید و مدرسان عالم، به روز، مومن انقلابی، پژوهشگر و نوآور.
- دانش‌آموختگانی مؤمن، انقلابی، بصیر و ضد استکبار؛ منضبط، دوران‌دیش و اهل کار جمعی؛ صاحب‌نظر و توانمند در مدیریت، تصمیم‌گیری و اداره کشور.
- متن و محتوای آموزشی روزآمد، عمیق و بر اساس مبانی و تجارب انقلاب اسلامی.
- فضا و محیط اسلامی، انقلابی، صمیمی، پرنشاط علمی، رقابتی، استعدادپرور.
- معماری ایمن، مستحکم و زیبای اسلامی ایرانی.

- تعامل منسجم و هم‌افزا با نخبگان و دستگاه‌های اجرایی و علمی.
- محور دیپلماسی علمی دفاعی بر محور تشکیل جبهه‌ی ضداستکبار.

۲-۳. توصیف چشم اندازی گزاره‌ها

در این مرحله گزاره‌های اهداف بمب به صورت هنرمندانه و در قالب تصویری پیوسته و ملموس (حس کردنی) از آینده در قالب یک بیانیه تنظیم و در جدول ۱۰ ذکر شده است.

جدول ۱۰: توصیف چشم اندازی اهداف بمب در قالب بیانیه چشم انداز دانشگاه

#### عالی دفاع ملی

به حول و قوه الهی و در پرتو توجهات حضرت ولی عصر (عجل الله تعالی فرجه الشریف) و تحت فرماندهی حکیمانه فرمانده معظم کل قوا (مدظله العالی)، دانشگاه عالی دفاع ملی در افق ۱۴۱۴ دانشگاهی است؛

ولایی، انقلابی، الگو، الهام‌بخش، حکمت بنیان و مظهر اقتدار علمی مدیریت راهبردی دفاعی امنیتی و از ارکان پی-ریزی تمدن نوین اسلامی، بالاترین مرکز علمی علوم راهبردی کشور و پیشتاز در دانشگاه‌های دفاع ملی و تولید علوم دفاعی امنیتی در منطقه و جهان اسلام است.

این دانشگاه تنها مرکز رشد و تعالی فرماندهان و مدیران راهبردی دفاعی امنیتی در کشور؛ دارای نقش مؤثر در نظام تصمیم و حکمرانی دفاعی امنیتی؛ مولد و مروج علم نافع و نظریه پرداز دفاع و امنیت ملی و دارای تعامل منسجم و هم‌افزا با نخبگان و دستگاه‌های اجرایی و علمی و محور دیپلماسی علمی دفاعی و امنیتی کشور است.

دانشگاه دارای اساتید و مدرسان انقلابی، عالم و به‌روز؛ محتوای آموزشی روزآمد و بر اساس مبانی و تجارب انقلاب اسلامی و دانش‌آموختگان مؤمن، انقلابی، بصیر و ضد استکبار؛ منضبط، دوراندیش و اهل کار جمعی؛ صاحب‌نظر و توانمند در مدیریت، تصمیم‌گیری و اداره کشور است.

فضا و محیط دانشگاه؛ اسلامی، انقلابی، صمیمی، پرنشاط علمی، رقابتی، استعدادپرور و دارای معماری ایمن، مستحکم و زیبای اسلامی ایرانی است.



### ۳-۲. ارزیابی بیانیه چشم انداز

در این مرحله بیانیه چشم انداز تدوین شده با آزمون های نه گانه از نظر خبرگان نمونه آماری بررسی شده و اصلاحات لازم انجام شده است.

آزمون اول: «نمایش»

پرسش مطرح شده عبارت است از: «آیا عبارت های بیانیه چشم انداز تدوین شده، نماینده خوبی است برای این که در ویتترین سازمان قرار بگیرد؟»

۸۷/۹ درصد پاسخ دهندگان گزینه خیلی زیاد و زیاد را انتخاب کرده اند.

آزمون دوم: «جذابیت/انگیزش»

پرسش مطرح شده عبارت است از: «آیا متن بیانیه چشم انداز خواندنی، به یادماندنی و جذاب نوشته شده است؟»

۹۱/۶ درصد پاسخ دهندگان گزینه خیلی زیاد و زیاد را انتخاب کرده اند.

آزمون سوم: «پابرجایی»

پرسش مطرح شده عبارت است از: «آیا این بیانیه چشم انداز در برابر تغییرات محیطی پابرجا و مقاوم است؟»

۸۹/۳ درصد پاسخ دهندگان گزینه خیلی زیاد و زیاد را انتخاب کرده اند.

آزمون چهارم: «چالش برانگیزی»

پرسش مطرح شده عبارت است از: «آیا متن بیانیه چشم انداز در عین چالشی بودن، دست یافتنی نیز هست؟»

۸۵ درصد پاسخ دهندگان گزینه خیلی زیاد و زیاد را انتخاب کرده اند.

آزمون پنجم: «تفاهم»

پرسش مطرح شده عبارت است از: «آیا متن بیانیه چشم انداز در عین فاخر بودن، همه فهم (فهمیدنی) است؟»

۹۳ درصد پاسخ دهندگان گزینه خیلی زیاد و زیاد را انتخاب کرده اند.

آزمون ششم: «منفعت شخصی»

پرسش مطرح شده عبارت است از: «آیا کارکنان و ذی نفعان می توانند حس کنند که با تحقق چشم انداز وضعیت بهتر شخصی ای خواهند داشت؟»

۸۳ درصد پاسخ دهندگان گزینه خیلی زیاد و زیاد را انتخاب کرده اند.

آزمون هفتم: «سنجش پذیری»

پرسش مطرح شده عبارت است از: «آیا چشم انداز به گونه ای است که نزدیک شدن به چشم انداز یا تحقق آن را اندازه گرفت و همه درک روشنی از رسیدن یا نزدیک شدن به آن داشته باشند؟»

۹۲/۸ درصد پاسخ دهندگان گزینه خیلی زیاد و زیاد را انتخاب کرده اند.

آزمون هشتم: «مجاب کنندگی»

پرسش مطرح شده عبارت است از: «آیا بیانیه چشم انداز تدوین شده به نظر متقاعدکننده و دست یافتنی است؟»

۸۷/۴ درصد پاسخ دهندگان گزینه خیلی زیاد و زیاد را انتخاب کرده اند.

آزمون نهم: «آسانسور»

پرسش مطرح شده عبارت است از: «آیا می توانید بیانیه چشم انداز را در فاصله مسافت رفتن آسانسور در یک ساختمان ۵ طبقه به مخاطب توضیح دهید؟»

۸۴/۹ درصد پاسخ دهندگان گزینه خیلی زیاد و زیاد را انتخاب کرده اند.

در نتیجه آزمون های نه گانه، بیانیه تنظیم شده در جدول ۱۰، از نظر خبرگان مورد تایید قرار گرفته است.

## ۴. نتیجه گیری

### ۴-۱. جمع بندی

هدف اصلی مقاله ارائه روشی برای تدوین و توسعه بیانیه چشم انداز سازمانی با بررسی زمینه دانشگاه عالی دفاع ملی است. برای رسیدن به این هدف پس از مرور ادبیات چشم انداز سازمانی و روش های توسعه بیانیه چشم انداز، بر پایه روش سه مرحله ای لشکر بلوکی (۱۳۹۸) در مرحله اول گزاره های اولیه اهداف بمب با ترکیبی از رویکردهای تحول درونی و جلوزدن از رقبا از مرور مجموعه اسناد بالادستی، تحلیل انتظارات ذی نفعان اصلی و تحلیل شرایط محیطی و داخلی دانشگاه عالی دفاع ملی استنتاج گردید و با ترکیب و تلفیق گزاره ها از طریق برگزاری جلسات کانونی، گزاره های نهایی اهداف

بمب برای توسعه چشم انداز دانشگاه انتخاب گردید. در مرحله دوم گزاره های انتخاب شده در قالب تصویری از آینده و به صورت بیانیه تنظیم شد و در مرحله سوم با استفاده از آزمون ۹ گانه مورد ارزیابی و اصلاح قرار گرفت.

بیانیه چشم انداز دانشگاه عالی دفاع ملی در افق ۱۴۱۴ هدفگذاری شده و ویژگی های جذابی همچون «ولایی، انقلابی، الگو، الهام بخش، حکمت بنیان و مظهر اقتدار علمی مدیریت راهبردی دفاعی امنیتی و از ارکان پی ریزی تمدن نوین اسلامی» را برای دانشگاه در نظر گرفته است. تراز دانشگاه در افق چشم انداز به عنوان «بالاترین مرکز علمی علوم راهبردی کشور و پیشتاز در دانشگاه های دفاع ملی منطقه و جهان اسلام» هدفگذاری شده است. در بیانیه چشم انداز دانشگاه ویژگی های اساتید و مدرسان در افق چشم انداز انقلابی، عالم و به روز؛ محتوای آموزشی روزآمد و بر اساس مبانی و تجارب انقلاب اسلامی و ویژگی های دانش آموختگان مؤمن، انقلابی، بصیر و ضد استکبار؛ منضبط، دوران دیش و اهل کار جمعی؛ صاحب نظر و توانمند در مدیریت، تصمیم گیری و اداره کشور ذکر شده است. فضا و محیط دانشگاه در افق چشم انداز فضایی اسلامی، انقلابی، صمیمی، پرنشاط علمی، رقابتی، استعدادپرور و محیطی با معماری ایمن، مستحکم و زیبای اسلامی ایرانی است.

گرچه تدوین و توسعه بیانیه چشم انداز سازمان ها عمدتاً بر پایه روش های خلاقانه، غیرساخت یافته و وابسته به تفکر راهبردی مدیران عالی سازمان می باشد اما سعی گردید در این مقاله نمونه ای واقعی از تدوین بیانیه چشم انداز سازمانی به صورت گام به گام و با ترکیبی از دو روش لشکر بلوکی (۱۳۹۸) و پاپولوا (۲۰۱۴) ارائه گردد که مراحل آن به صورت خلاصه شامل گام های ذیل است:

۱- تدوین و انتخاب اهداف بمب بر اساس تحلیل اسناد بالادستی، انتظارات ذی

نفعان اصلی و محیط ماموریتی؛

۲- توصیف چشم اندازی از اهداف بمب انتخاب شده در قالب بیانیه چشم انداز؛

۳- ارزیابی و اصلاح بیانیه چشم انداز با آزمون های ۹ گانه.

روش ارائه شده بر اساس سه گانه هولپ و کلی (۱۹۸۸) مبتنی بر روش تحلیلی بوده

و با روش هشت مرحله ای لاتهام (۱۹۹۵) و روش هفت مرحله ای لایزلی (۲۰۰۴) را

پوشش می دهد با این توضیح که در روش های مذکور به پیاده سازی و ترویج و گفتمان سازی بیانیه چشم انداز نیز پرداخته اند.

#### ۴-۲. پیشنهادها

پیشنهاد می شود محققان آتی به روش های ساخت یافته تدوین سایر ارکان جهت ساز سازمانی نظیر تدوین بیانیه ماموریت و بیانیه ارزش های سازمانی بپردازند و همچنین در خصوص رابطه عملکرد سازمان های دارای چشم انداز و فاقد چشم انداز سازمانی نیز به تحقیق بپردازند.

### منابع و یادداشت‌ها

#### الف. منابع فارسی

۱. احمدی مقدم، اسماعیل. (۱۴۰۰). راهبردهای دانشگاه عالی دفاع ملی در مسیر تمدن سازی در افق ۱۴۱۰ هـ. ش. مطالعات دفاعی استراتژیک، ۱۹(۸۶)، ۲۸۱-۳۰۹.
۲. ازگلی، محمد، علی اکبری، حسن، الویری، محسن، (۱۳۸۴). روش تدوین و ترسیم چشم انداز بخش فرهنگ کشور، کمیسیون فرهنگی مجلس.
۳. عابدینی، علی؛ حسن زاده، کاظم و یزدانی، حمیدرضا. (۱۴۰۰). ارائه چارچوبی برای تدوین چشم انداز مطلوب (مورد مطالعه: اسناد چشم انداز شرکت های برتر). پژوهش های مدیریت راهبردی، ۲۷(۸۱)، ۹۵-۱۲۲.
۴. طرح جامع دانشگاه عالی دفاع ملی (۱۴۰۰). تهران، معاونت طرح، برنامه و بودجه دانشگاه عالی دفاع ملی.
۵. لشکریلوکی، مجتبی؛ جلالی، حسین (۱۳۹۸). ذهن استراتژیست: تکنیک های کاربردی تفکر استراتژیک در سطح ملی، سازمانی و فردی، تهران: آریانا قلم.
۶. فتاحی، امیر، مروتی، سهراب، و جوشن، آمنه. (۱۳۹۲). دانشگاه اسلامی و چشم انداز آن از منظر قرآن کریم. پژوهش های میان رشته ای قرآن کریم، ۴(۱)، ۹۳-۱۱۲.

۷. فرد، آر دیوید، (۱۳۸۰) مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، چاپ دوم، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی.
۸. کاظمی، معصومه؛ قرونه، حسن؛ کاظمی، نفیسه؛ بابکی راد، اعظم (۱۳۹۷). بررسی مفاهیم و مبانی پس نگری و مقایسه آن با پیش بینی و چشم انداز سازی، آینده پژوهی مدیریت، ۲۹، شماره ۳، پیاپی ۱۱۴، ۳۷-۱۶.
۹. کریمی قهرودی، محمدرضا، فشارکی، مهدی، و نظامی پور، قدیر. (۱۳۹۲). تدوین چشم انداز و بلوغ توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات سازمان در افق ۱۴۰۴ با رویکرد آینده نگاری. بهبود مدیریت، ۷(۱) (پیاپی ۱۹)، ۱۳۷-۱۶۱.
۱۰. مبینی دهکردی، علی (۱۳۸۲). روش تدوین و الگوهای اجرایی چشم انداز جمهوری اسلامی ایران، تهران: دبیرخانه مجمع تشخیص مصلحت نظام.

#### ب. منابع انگلیسی

۱. Baum J., Locke E. and Kirkpatrick S. (۱۹۹۸). A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of Applied Psychology* ۸۳(۱): ۴۳-۵۴
۲. Bennis, W., Nanus, B., *Leaders* (۱۹۸۵). The Strategies for Taking Charge, New York: Harper and Row.
۳. Boal, K. B., & Bryson, J. M. (۱۹۸۸). Charismatic leadership: A phenomenological and structural approach. In J. G. Hunt, B. R. Baligia, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vistas* (pp. ۱۱ – ۲۸). Lexington, MA: Lexington Books.
۴. Chi-hsiang, C. (۲۰۱۵). Effects of shared vision and integrations on entrepreneurial performance: Empirical analyses of ۲۴۶ new Chinese ventures. *Chinese Management Studies*, ۹(۲), ۱۵۰-۱۷۵.

۵. Collins J. and Porras J. (۱۹۹۱). Organizational vision and visionary organizations. California Management Review ۳۴: ۳۰-۵۲.
۶. Collins, J.C. & Porras J.I. (۱۹۹۴) Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies. Century: London.
۷. Cortés-Sánchez, J. D. (۲۰۱۷). Mission and Vision Statements of Universities Worldwide: A Content Analysis .Available at <http://dx.doi.org/۱۰.۲۱۳۹/ssrn.۳۰۵۱۳۶۱>.
۸. Davis, S. & Meyer, C. (۱۹۹۸) Blur: The Speed of Change in the Connected Economy. San Francisco: Addison-Wesley.
۹. Dess, Gregory G., (۲۰۰۳). Strategic management: creating competitive advantages, McGraw-Hill.
۱۰. Haque, M. D., TitiAmayah, A., & Liu, L. (۲۰۱۶). The role of vision in organizational readiness for change and growth. Leadership & Organization Development Journal, ۳۷(۷), ۹۸۳-۹۹۹.
۱۱. Hay, M. & Williamson, P. (۱۹۹۷) Good strategy: The view from below, Long Range Planning, ۳۰, ۶۵۱-۶۶۴.
۱۲. Holpp, L. and Kelly, M. (۱۹۸۸), "Realizing the possibilities", Training and Development, Vol. ۴۲.No. ۹, pp. ۴۸-۵۵.
۱۳. Howell, J. M. (۱۹۸۸). Two faces of charisma: Socialized and personalized leadership in organization. In J. A. Conger, & R. N. Kanungo (Eds.), Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness (pp. ۲۱۳ – ۲۲۶). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
۱۴. Hunt, J.G. (۱۹۹۱) Leadership: A New Synthesis. Newbury Park, CA: Sage.
۱۵. Joachim, A. (۲۰۱۰). Interface between corporate vision, mission and production and operations management. Global journal of management and business research, ۱۰(۲), ۱۸-۲۲.

۱۶. Kantabutra Sooksan (۲۰۰۸). What Do We Know About Vision?. The Journal of Applied Business Research. Volume ۲۴, Number ۲. ۱۲۷-۱۳۸.
۱۷. Karakaya Abdullah, Alkis Hossein, Osmanli Serap. Procedia - Social and Behavioral Sciences ۵۸ ( ۲۰۱۲ ) ۱۷۸ – ۱۸۶.
۱۸. Kotter, J. P. (۱۹۹۷) Leading by vision and strategy, Executive Excellence, ۱۴(۱۰), ۱۵-۱۶.
۱۹. Latham R.john (۱۹۹۵), Visioning: The concept, Trilogy, and process, American Society for Quality Progress journal.
۲۰. Lasley, Martha (۲۰۰۴), courageous visions, discover press.
۲۱. Levin Ira M (۲۰۰۰). Vision Revisited: Telling the Story of the Future. Journal of Applied Behavioral Science ۲۰۰۰ ۳۶: ۹۱. □□□: ۱۰.۱۱۷۷/۰۰۲۱۸۸۶۳۰۰۳۶۱۰۰۵
۲۲. Lipton, M. (۲۰۰۳). Guiding Growth: How Vision Keeps Companies on Course, Boston, MA: Harward Business School Press, ch. ۱, pp. ۱۵-۱۸.
۲۳. Lindgren, mats, Bandhold. Hans (۲۰۰۳), Scenario Planning: The link between future and Strategy, Palgrave Macmillan press.
۲۴. Locke, E. A., Kirkpatrick, S., Wheeler, J.K., Schneider, J., Niles, K., Goldstein, H., Welsh & Chah, D.O. (۱۹۹۱) The Essence of Leadership. New York: Lexington Books.
۲۵. Lucas J. (۱۹۹۸). Anatomy of a vision statement. American Management Association International ۸۷(۲): ۲۲-۲۶.
۲۶. Mansi, M., Pandey, R., & Ghauri, E. (۲۰۱۷). CSR focus in the mission and vision statements of public sector enterprises: evidence from India. Managerial Auditing Journal, ۳۲(۴/۵), ۳۵۶-۳۷۷.
۲۷. Margolis, S.L. and Hansen, C.D. (۲۰۰۳), "Visions to guide performance: a typology of multiple future organizational images", Performance Improvement Quarterly, Vol. ۱۶ No. ۴, pp. ۴۰-۵۸.

۲۸. Mirvis, P., Googins, B., & Kinnicutt, S. (۲۰۱۰). Vision, mission, values . *Organizational Dynamics*, ۳۹(۴), ۳۱۶-۳۲۴.
۲۹. Mumford, M. D., & Strange, J. M. (۲۰۰۲). Vision and mental models: The case of charismatic and ideological leadership. In B.J. Avolio, & F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (pp. ۱۰۹ – ۱۴۲). Oxford, EnglandV Elsevier.
۳۰. Nawaz Ahmad, Naveed & Masroor, Farzana (۲۰۲۰). The Study of Generic Patterns of Mission and Vision Statements of the Universities. *Liberal Arts and Social Sciences International Journal (LASSIJ)*. Vol. ۴, No. ۲, (July-December ۲۰۲۰): ۱۵۹-۱۷۸. DOI: <https://doi.org/۱۰.۴۷۲۶۴/idea.lassij/۴,۲,۱۳>
۳۱. Papulova, Z. (۲۰۱۴). The significance of vision and mission development for enterprises in Slovak republic. *Journal of Economics, Business and management*. Vol. ۲. No. ۱.
۳۲. Parikh J. & Neubauer F. (۱۹۹۳) Corporate visioning, in Hussey DE (ed) *International Review of Strategic Management* ۴, pp ۱۰۵-۱۱۶. Wiley: Chichester.
۳۳. Phillips, R.L. & Hunt, J.G. (۱۹۹۲) Strategic leadership: An introduction, in Phillips, R.L. & Hunt, J.G. (Eds.) *Strategic Leadership: A Multiorganizational-level Perspective*, pp ۲-۱۴. Westport, CT: Quorum.  
Sashkin, M. (۱۹۸۸) The visionary leader, in Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (Eds.) *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, pp ۱۲۲-۱۶۰. San Francisco: Jossey-Bass.
۳۴. Sashkin, M. (۱۹۹۲) Strategic leadership competencies: An introduction, in Phillips, R.L. & Hunt, G. (Eds.) *Strategic Leadership: A Multiorganization-level Perspective*, pp ۱۳۹-۱۶۰. Westport, CT: Quorum



۳۵. Schoemaker, P.J.H. (۱۹۹۲) How to link strategic vision to core capabilities, Sloan Management Review, Fall, ۷۷-۸۱.
۳۶. Seeley, D. S. (۱۹۹۲) Visionary Leaders for Reforming Public Schools, paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, San Francisco, CA.
۳۷. Senge, P.M. (۱۹۹۰) The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization. New York: Currency Doubleday.
۳۸. Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (۱۹۹۳). The motivational effects of charisma: A self-concept based theory. *Organizational Science*, ۴, ۵۷۷ – ۵۹۴.
۳۹. Spear, S. (۲۰۱۷). Impression management activity in vision, mission, and values statements: A comparison of commercial and charitable organizations. *International Studies of Management & Organization*, ۴۷(۲), ۱۵۹-۱۷۵.
۴۰. Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (۱۹۸۶). The transformational leader. New York: Wiley.
- Vincent, R. H., Decker, B. P., & Mumford, M. D. (۲۰۰۲). Divergent thinking, intelligence, and expertise: A test of alternative models. *Creativity Research Journal*, ۱۴, ۱۶۳ – ۱۷۸.
۴۱. Tzeng, G.-H., Chiang, C.-H. & Li, C.W. (۲۰۰۶). Evaluating intertwined effects in e-learning programs: A novel hybrid MCDM model based on factor analysis and DEMATEL. *Expert Systems with Applications* published on /۰۹۵۷۴۱۷۴
۴۲. Vandermerwe, S. (۱۹۹۵) The process of market driven transformation, *Long Range Planning*, ۲۸(۲), ۷۹-۹۱.
۴۳. Westley, F. and Mintzberg, H. (۲۰۰۵), "Visionary leadership and strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. ۱۰, pp. ۱۷-۳۲.
۴۴. Wheatley, M.J. (۱۹۹۹) *Leadership and The New Science: Discovering Order in A Chaotic World*, (۲nd ). San Francisco: Berrett-Koehler.

۴۵. Zuckerman, A. (۲۰۰۰). Leveraging Strategic Planning for Improved Financial Performance. *Healthcare Financial Management* ۵۴(۱۲), ۵۴-۵۷.