



Iranian Scientific Association  
of Public Administration



University of  
Sistan and Baluchestan

## Formulating the Perspective of Governmental Organizations with an Institutional Approach

Omar Mahmoudi<sup>1</sup>  

1. Ph.D of Public Administration, Department of Management, Director of the University Management Department, University of Payam Noor, Kurdistan, Iran. (Corresponding Author). E-mail: [Omar.mahmoudi1363@gmail.com](mailto:Omar.mahmoudi1363@gmail.com)

### Article Info

### ABSTRACT

#### Article type:

Research Article

#### Article history:

Received: 20 January 2023

Received in revised form: 7 February 2023

Accepted: 28 May 2023

Published online:

30 June 2023

The effectiveness of strategic plans and the performance of government organizations depends on their perspective; Therefore, it is important to develop a vision that meets the needs of the society and the organization with an institutional approach. Thus, in this research, the development of the perspective of government organizations of SarvAbad city was discussed with an institutional approach. In the first stage of this research, the indicators and components of the perspective of government organizations were identified using thematic analysis, and in the second stage, these factors were evaluated using the survey method. In the first stage, the statistical population was experts (15 people) and in the second stage, managers of government organizations (81 people). To measure the validity of the research components, the relative content validity coefficient and the content validity index were used, and for their reliability, the Cohen's kappa coefficient was used. As a result, the perspective of government organizations with an institutional approach was developed as follows: "Government organizations of SarvAbad city in the next 10 years will be organizations with optimal organizational performance, providing competent services, ethics-oriented, with efficient human resources, and participation-oriented, knowledge-oriented and development-oriented rules." Finally, the perspective developed by the experts was evaluated by seven factors of brevity, clarity, abstraction, challenge, future orientation, stability and desirability, which statistical results confirmed its acceptability according to the experts.

#### Keywords:

Perspective,  
Governmental  
Organizations,  
Institutional approach.

**Cite this article:** Mahmoudi, O.(2023). Formulating the Perspective of Governmental Organizations with an Institutional Approach. *Governance and Development Journal*, 3 (2), 89-116.

<https://doi.org/10.22111/JIPAA.2023.412796.1132>



Publisher: Iranian Scientific Association of Public Administration & University of Sistan and Baluchestan.



انجمن علمی مدیریت دولتی ایران

حکمرانی و توسعه


پیاپی جی: ۳۴۶۱-۳۷۸۳

Homepage: www.jipaa.ir



انجمن علمی مدیریت دولتی ایران

## تدوین چشم‌انداز سازمان‌های دولتی با رویکرد نهادی

عمر محمودی 

۱. دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت، مدیر گروه دانشکده مدیریت دانشگاه پیام نور، میروان، ایران، (نویسنده مسئول). رایانامه:

omar.mahmoudi1363@gmail.com

| اطلاعات مقاله                                          | چکیده                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| نوع مقاله: مقاله پژوهشی                                | اثربخشی برنامه‌های استراتژیک و عملکرد سازمان‌های دولتی به چشم‌انداز آن‌ها بستگی دارد؛ بنابراین تدوین چشم‌اندازی که با رویکردی نهادی نیازهای جامعه و سازمان را برآورده کند اهمیت دارد؛ بنابراین در این پژوهش به تدوین چشم‌انداز سازمان‌های دولتی شهرستان سروآباد با رویکرد نهادی پرداخته شد. این تحقیق در مرحله اول با استفاده از تحلیل تماتیک شاخص‌ها و مؤلفه‌های چشم‌انداز سازمان‌های دولتی شناسایی و در مرحله دوم با استفاده از روش پیمایشی این عوامل ارزیابی شدند. جامعه آماری در مرحله اول خبرگان (۱۵ نفر) و در مرحله دوم مدیران سازمان‌های دولتی (۸۱ نفر) بود. جهت سنجش روایی مؤلفه‌های پژوهش از ضریب نسبی روایی محتوا و شاخص روایی محتوا و جهت پایایی آن‌ها از ضریب کاپای کوهن استفاده شد. در نتیجه، چشم‌انداز سازمان‌های دولتی با رویکرد نهادی به این صورت تدوین شد: "سازمان‌های دولتی شهرستان سروآباد ۱۰ سال آینده، سازمان‌های خواهند بود، با عملکرد بهینه‌سازمانی، ارائه خدمات شایسته، اخلاق محور، دارای منابع انسانی کارآمد، مشارکت محور، دانش‌محور و با قوانین توسعه محور". |
| تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۰/۳۰                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| تاریخ ویرایش: ۱۴۰۱/۱۱/۱۸                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۰۷                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۰۴/۰۹                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| واژه‌های کلیدی: چشم‌انداز، سازمان دولتی، رویکرد نهادی. | بودن آن را از نظر خبرگان تأیید کرد.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

استناد: محمودی، عمر. (۱۴۰۲). تدوین چشم‌انداز سازمان‌های دولتی با رویکرد نهادی. *حکمرانی و توسعه*، ۳(۲)، ۸۹-۱۱۶.

<https://doi.org/10.22111/JIPAA.2023.412796.1132>

ناشر: انجمن علمی مدیریت دولتی ایران و دانشگاه سیستان و بلوچستان.



## مقدمه

رویکرد نهادی<sup>۱</sup> یک دیدگاه برجسته در تحقیقات سازمانی معاصر است، که مجموعه وسیع و متنوعی از کارهای نظری و تجربی را دربرمی گیرد، که با تأکید مشترک بر درک فرهنگی و انتظارات مشترک مرتبط است. رویکرد نهادی اغلب برای توضیح پذیرش و گسترش ساختارهای رسمی سازمانی، از جمله سیاست‌های مکتوب، شیوه‌های استاندارد و اشکال جدید سازمان استفاده می‌شود (دیوید و تولبرت<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). از دهه ۱۹۷۰، سازمان‌های دولتی به‌طور فزاینده‌ای رویکرد نهادی را به‌عنوان یک حوزه تحقیقاتی تأکیددارند (تونیگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). در اکثر جوامع، نهادهای حاکمیتی در چارچوب یک دولت سازمان می‌یابند که بر سایر نهادها و همه افراد جامعه اعمال قدرت می‌کند این نهادها در کشورهای مختلف به اقتضای شرایط فرهنگی و سیاسی متمایز از یکدیگرند. روابط درون نهادها و بین نهادی باید به نحوی شفاف و از سازوکاری مطلوب برخوردار باشد تا مشکلات موجود را در روابط میان این نهادها رفع نموده و بتواند به‌عنوان الگویی در جهت توسعه مطلوب مطرح شود (میر احمدی و همکاران، ۱۳۹۴). نهادها مسیر تحول جوامع بشری را در طول تاریخ مشخص می‌کنند به‌صورتی که نقش عمده نهادها این است که از طریق بنیان نهادن ساختارهایی باثبات، عدم اطمینان را کاهش می‌دهند (داگلاس نورث<sup>۴</sup>، ۱۳۸۵) اهمیت نقش ظرفیت نهادی به‌گونه‌ای است که نویسندگان متعددی اکنون توسعه محلی و منطقه‌ای را وابسته به وجود ظرفیت‌های نهادی در درون یک منطقه می‌دانند به‌صورتی که ظرفیت نهادی به‌صورت گسترده‌ای از مفهوم تحلیلی به ابزاری تجویزی تبدیل شده است (گیبس<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۱: ۱۰۴-۱۰۳)، و نقش سازمان‌های نهاد محور در ایجاد توسعه پایدار حیاتی و محوری است (داگلاس نورث، ۱۳۸۵). ولی نارسایی ژرف در سازوکار تنظیم روابط بین نهادهای حاکمیتی، عدم مطلوبیت این روابط و عدم نامناسب عملکرد این نهادها، مورد اتفاق نظر مردم، مسئولان و مدیران ارشد نظام است. کاهش اعتماد عمومی به نهادهای دولتی کشورها شاخصی است که وجود نوعی مشکلات اساسی در «ماهیت نظام‌های سیاسی مردم‌سالار» را

<sup>۱</sup>- Institutional approach

<sup>۲</sup>-David & Tolbert

<sup>۳</sup>-Thoenig

<sup>۴</sup>- Douglas North

<sup>۵</sup>-Gibbs

نمایان می‌سازد (میر احمدی و همکاران، ۱۳۹۴). به همین دلیل این نهادها و سازمان‌ها باید به دنبال راهکارهای مناسب برای حل این مشکلات و بهبود عملکرد خود باشند (دیوید<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). از نظر پارسونز<sup>۲</sup> (۱۹۶۰)، تدوین اهداف، چشم‌انداز و رویه‌های سازمانی در قالب رویکرد نهادی باعث بهبود عملکرد سازمان و برآورده کردن نیازهای واقعی و اساسی است. با این وجود نهادینه شدن یک سازمان زمان می‌برد و نیازمند انجام اقدامات اساسی در سازمان‌ها است (جانسیوویچ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). در این میان چشم‌انداز سازمان‌های دولتی به عنوان عامل مهم و حیاتی که می‌تواند باعث افزایش عملکرد، تعهد و رضایت شود بیش از سایر عوامل نمود پیدا می‌کند (آلیسون<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹). از نظر سلزنیچ<sup>۵</sup> فرایند نهادی شدن فرایند رشد ساختارمند است که در آن سازمان‌ها با تلاش‌های گروه‌های درونی و ارزش‌های جامعه بیرونی سازگار می‌شوند از نظر وی، در نهاد، مدیریت متعهد با هویت و هدف مشخص و معین در خدمت تلاش فردی مشارکت‌کنندگان است و توانایی بالایی در پیوند اعضای سازمان به مدیریت متعهد با مفهوم بالایی از هویت، هدف، استراتژی، چشم‌انداز و تعهد دارد (دیوید<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). چشم‌انداز به عنوان جوهره کار توصیف شده است، یک مفهوم فراگیر که شامل ارزش‌های سازمانی و فلسفه‌های هدایت‌کننده است که جذاب و الهام‌بخش است و یک هدف ایدئال آینده، یک ایده (جیمز و لاهتی<sup>۷</sup>، ۲۰۱۱)، و مجموعه‌ای از ارزش‌های اصلی و وظایف ضروری در درون و بیرون سازمان بیان می‌شود (فرس<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۰۳). از این رو تدوین چشم‌انداز سازمان‌های دولتی با رویکرد نهادی یک امر مهم، ضروری و حیاتی برای موفقیت و عملکرد سازمان‌ها و ارگان‌های دولتی است. بنابراین، یافتن دلایلی که چرا یک سازمان باید در وهله اول وجود داشته باشد، مهم است. تدوین چشم‌اندازی که بتواند ضمن برآورده کردن نیازهای جامعه باعث ایجاد روابط سازمان‌یافته، محکم، بادوام و پایدار در سازمان و جامعه و تقویت ارزش‌های کلیدی در جامعه شود تا در نهایت اعضای آن نهاد و یا سازمان در کنار اعضای جامعه بتوانند به اهداف خود نائل شوند. یکی از موضوعاتی است که توجه به آن در سازمان‌ها و ارگان‌های کشور نقش حیاتی و کلیدی در پیشرفت جامعه دارد و باعث بهبود عملکرد سازمان‌ها و رشد جامعه به صورت بلندمدت خواهد شد. یک چشم‌انداز با رویکرد نهادی در سازمان‌ها و ارگان‌ها یک عامل اصلی برای رشد و پیشرفت جامعه

<sup>1</sup> -David

<sup>2</sup> - Parsons

<sup>3</sup> -Janicijevic

<sup>4</sup> -Allison

<sup>5</sup> - Selznick

<sup>6</sup> -David

<sup>7</sup> - James & Lahti

<sup>8</sup> - Frese

و سازمان است و تدوین چنین الگوی در سازمان‌ها می‌تواند منافع اقتصادی و اجتماعی و یا مادی و معنوی زیادی به ارمغان بیاورد.

شهرستان سروآباد یکی از شهرستان‌های است که دارای ظرفیت‌های بالای اقتصادی و فرهنگی است لذا عملکرد نهادها و کارایی آن‌ها در توسعه شهرستان در دو بخش رسمی و غیررسمی به‌خوبی مشهود است. با تأکید و توجه به وجود مشکلات زیاد اقتصادی به‌ویژه در بخش اقتصادی و خدماتی چه در بخش روستایی و چه در بخش شهری لزوم توجه به توسعه شهرستان با توجه به عملکرد نهادهای سطح شهرستان از اهمیت زیادی برخوردار است به‌طوری‌که بیشتر سازمان‌های سطح شهرستان در قالب نهادهای اجتماعی تعریف شده‌اند اما مانند یک نهاد اجتماعی که هدف آن توسعه و آبادانی شهرستان است عملکرد قابل‌توجهی ای نداشتند. بامطالعه و بررسی تجربی سازمان‌ها و ارگان‌های سطح شهرستان مشاهده می‌شود که بیشتر سازمان‌ها دارای چشم‌انداز مناسب و حتی بدون چشم‌انداز مدون و مطلوب با توجه به شرایط محیطی و وضعیت شهرستان نیستند و لزوم تدوین چشم‌انداز مشترک برای این سازمان‌ها با رویکرد نهادی ضرورت می‌یابد. بنابراین در این پژوهش هدف اصلی این است که، ضمن تدوین مؤلفه‌های اصلی چشم‌انداز سازمان‌ها و ارگان‌های دولتی با رویکرد نهادی، شاخص‌های اصلی آن‌ها شناسایی نیز استخراج شدند، و مؤلفه‌های اصلی در قالب یک چشم‌انداز مشترک با رویکرد نهادی برای سازمان‌ها و ارگان‌های دولتی شهرستان سروآباد تدوین بشود. لازم به ذکر است که، مطالعات فراوانی در مورد چشم‌انداز سازمانی به‌ویژه روش‌های تدوین آن صورت گرفته است ولی تا اکنون مطالعه‌ای که چشم‌انداز سازمان‌های دولتی با رویکرد نهادی را تدوین کرده باشد صورت نگرفته است لذا این پژوهش از حیث موضوعی یک پژوهش بدیع و جدید است.

## ادبیات نظری پژوهش

### چشم‌انداز

چشم‌انداز سازمانی به روش‌های مختلفی در ادبیات تعریف شده است. فرهنگ انگلیسی آکسفورد<sup>۱</sup> (۲۰۰۶)، چشم‌انداز را "بینشی مخیلا نه" معنی می‌کند. فرهنگ لغت وبستر مریام<sup>۲</sup> (نسخه آنلاین، ۲۰۱۱) چشم‌انداز را به‌عنوان «فکر، مفهوم یا شیئی که توسط تخیل شکل می‌گیرد» تعریف می‌کند چشم‌انداز یعنی تصور آینده، قبل از آنکه اتفاق بیفتد؛ تعریف شده است (هیگمن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). چشم‌انداز را می‌توان به‌عنوان یک مفهوم تصور کرد، یعنی پیش‌بینی یک وضعیت یا رویداد آینده، یا به‌عنوان یک نتیجه بلندمدت که با شناسایی مشکلات از سوی کارکنان و حل‌وفصل آن به فعلیت می‌رسد چشم‌انداز ایده‌ای از آینده ایدئال معین سازمان است (یابل<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰). چشم‌انداز سازمانی از تصویری از آینده که سازمان قصد دارد در زمان مشخصی به آن دست یابد؛ در واقع چشم‌انداز سازمان همان آرزوهای آتی سازمان در شرایط کنونی است. این چشم‌انداز ممکن ده‌ساله یا بیشتر باشد. چشم‌انداز سازمانی، جهت حرکت سازمان را روشن ساخته و به افراد کمک می‌کند تا بفهمند چرا و چگونه باید سازمان را حمایت کنند (هاک<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵). چشم‌انداز بر تغییر، وضعیت آینده ایدئال شده تأکید می‌کند و بازه زمانی طولانی‌تری نسبت به استراتژی‌ها دارد (جیمز و لاهتی، ۲۰۱۱). افزون بر آن، چشم‌انداز یک سازمان، حرکت از ثبات مأموریت و ارزش‌های محوری به پویایی استراتژی را موجب می‌شود. سازمان برای شناخت وضعیت موجود و توانمندی‌های خود، نیازمند چشم‌اندازی مشترک برای جلوگیری از غفلت‌های موجود است (کاپلان و نورتن<sup>۶</sup>، ۱۳۸۸، ۱۴۴). پایه‌گذاری چشم‌انداز سازمان در ایده‌آل‌ها و ارزش‌ها به رهبران کمک می‌کند تا پیروان را متقاعد کنند تا وضعیت سازمانی آینده را دنبال کنند و عملکرد فردی و سازمانی را تشویق می‌کند (اسلک<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). تلاش رهبران برای جمع‌آوری حمایت اعضای سازمان برای تغییر، عموماً با ایجاد

<sup>1</sup>- Oxford Dictionary

<sup>2</sup>-Merriam's Webster Dictionary

<sup>3</sup>-Hickman

<sup>4</sup>-Buble

<sup>5</sup>- Haque

<sup>6</sup>- Kaplan & Norton

<sup>7</sup>-Slack

یک چشم‌انداز آغاز می‌شود (عوامله و گاردنر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹). مدیران معمولاً هنجارهای موجود را به چالش می‌کشند، انتظار عملکرد برتر را منتقل می‌کنند و به پیروان این اطمینان را می‌دهند که می‌توانند به چشم‌انداز دست یابند (عوامله و گاردنر، ۱۹۹۹). بیانیه چشم‌انداز نشان می‌دهد که یک سازمان چگونه قصد دارد حضورداشته باشد و چگونه می‌خواهد در سراسر وجودش درک شود (بهیم و برتولد<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). به گفته کمبل و یونگ<sup>۳</sup> (۱۹۹۱)، بیانیه چشم‌انداز تفکر سازمان را از نظر ارزش‌های اساسی و ادراک خود نشان می‌دهد. علاوه بر این، کورتس سانچز<sup>۴</sup> (۲۰۱۷) اظهار داشت که بیانیه چشم‌انداز باید دیدگاهی جهانی داشته باشد. اسلینتاک و دورشی<sup>۵</sup> (۲۰۱۹) پیشنهاد کرده‌اند که بیانیه چشم‌انداز، اهداف مؤسسات را آشکار می‌کند. بیانیه چشم‌انداز باید به ایجاد هویت برند سازمان کمک کند. این ابزار به ابزاری حیاتی در بیان ارزش‌ها و تمایزات نهادها و سازمان‌ها تبدیل می‌شود (دومانینگ و سیماکو<sup>۶</sup>، ۲۰۲۲). به گفته آلیسون (۲۰۱۹)، بیانیه چشم‌انداز را می‌توان در سه حوزه مختلف مطالعه کرد و اولین زمینه آشکار این است که بین بیانیه چشم‌انداز و عملکرد سازمانی ارتباط وجود دارد زیرا به کارکنان کمک می‌کند تا اهداف و مقاصدی را تعیین کنند که عملکرد آن‌ها را بهبود می‌بخشد و حتی باعث افزایش رضایت مشتری نیز می‌شود. حوزه دوم بر محتوای بیانیه چشم‌انداز متمرکز است، زیرا مانعی وجود دارد که مؤسسات بیانیه چشم‌انداز را ضعیف و گاهی بدون تأکید پیش‌نویس می‌کنند. از آن زمان، چه به صورت تصادفی یا غیر تصادفی، مطالعات قابل توجهی بر عواملی که باید در بیانیه چشم‌انداز گنجانده شوند، متمرکز شده است. برخی از محققان بر مدت‌زمان تمرکز کرده‌اند، درحالی‌که برخی دیگر بر اهداف الهام‌بخش و چالش‌برانگیز بیانیه تمرکز کرده‌اند (مک لئون<sup>۷</sup>، ۲۰۱۶). حوزه نهایی نحوه عملی شدن بیانیه چشم‌انداز و نحوه انتقال آن به ذینفعان داخلی برای هدایت فعالیت‌هایشان است. این چشم‌انداز همچنین هدف مدیریت را به ذینفعان منتقل می‌کند از سوی دیگر ایجاد چشم‌انداز برای محیط رقابتی امروز اهمیت حیاتی دارد (کانتابوترا و اوری<sup>۸</sup>، ۲۰۱۰). به عقیده لیپتون<sup>۹</sup> (۱۹۹۶) مدیریت با چشم‌انداز می‌تواند به پنج روش برای سازمان مفید باشد:

<sup>۱</sup> -Awamleh & Gardner

<sup>۲</sup> -Behm & Berthold

<sup>۳</sup> - Campbell & Yeung

<sup>۴</sup> -Cortés-Sánchez

<sup>۵</sup> -Slintak & Dvorshy

<sup>۶</sup> -Dumanig & Symaco

<sup>۷</sup> -MacLeod

<sup>۸</sup> - Kantabutra & Avery

<sup>۹</sup> - Lipton

چشم‌انداز طیف وسیعی از معیارهای عملکرد را افزایش می‌دهد، چشم‌انداز تغییر را ترویج می‌کند، زمینه را برای تغییر استراتژیک فراهم می‌کند، افراد را برانگیخته می‌کند و به حفظ تصمیم کمک می‌کند. ایجاد و توسعه چشم‌انداز از فرآیندهای داخلی و خارجی حمایت می‌کند و باعث ایجاد مزیت رقابتی پایدار شرکت و عملکرد مطلوب خواهد شد (کومانگ و اهما،<sup>۱</sup> ۲۰۲۰).

### نهاد و رویکرد نهادی

دهه‌های اخیر و با تجدید حیات اقتصاد نهادی، مفهوم «نهاد» بار دیگر به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی در تعیین عملکرد و رشد اقتصادی مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است (ریزوندی، ۱۳۹۴). در اکثر جوامع، نهادهای حاکمیتی در چارچوب یک دولت سازمان می‌یابند که بر سایر نهادها و همه افراد جامعه اعمال قدرت می‌کند این نهادها در کشورهای مختلف به اقتضای شرایط فرهنگی و سیاسی متمایز از یکدیگرند. روابط بین نهادها باید از سوی دیگر به نحوی شفاف و از سازوکاری مطلوب برخوردار باشد که مشکلات موجود را در روابط میان این نهادها رفع نموده و بتواند به‌عنوان الگویی در جهت توسعه مطلوب مطرح شود (میر احمدی و همکاران، ۱۳۹۴). به گفته ویلیام ریچارد اسکات<sup>۲</sup> (۱۹۹۵، ۲۳۵)، هیچ تعریف واحد و مورد توافق جهانی از «نهاد» در مکتب فکری نهادی وجود ندارد (دیوید و بیتکتین<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). نهاد، نظام سازمان یافته و پایداری از الگوی اجتماعی است که برخی رفتارهای تأیید شده و یکنواختی را در جهت برآورده ساختن نیازهای بنیادی جامعه ایجاد می‌کند. بنابراین همه مؤسسات و سازمان‌ها که بنا بر نیازهای جامعه به وجود می‌آیند نهاد نامیده می‌شوند. (کوتن<sup>۴</sup>، ۱۳۸۴: ۱۹). اسکات<sup>۵</sup> (۱۹۹۵: ۳۳، ۲۰۰۱: ۴۸) ادعا می‌کند که، نهادها ساختارهای اجتماعی هستند که به درجه بالایی از تاب‌آوری دست یافته‌اند، آن‌ها از عناصر فرهنگی - شناختی، هنجاری و تنظیمی تشکیل شده‌اند که همراه با فعالیت‌ها و منابع مرتبط، ثبات و معنا را برای زندگی اجتماعی فراهم می‌کنند و توسط انواع مختلفی از حامل‌ها از جمله سیستم‌های نمادین، سیستم‌های رابطه‌ای، روال‌ها و واقعیت‌ها منتقل می‌شوند و در سطوح مختلف صلاحیت، از سیستم جهانی گرفته تا روابط بین فردی محلی، فعالیت می‌کنند. نهاد در سازمان و مدیریت نیز، به ساختار انطباق پذیر با بعد ارزشی بسیار بالا اطلاق می‌شود که ضمن ارائه کالای ممتاز، از اعضای برخوردار است که حیات

<sup>1</sup> -Kumang & Ahman

<sup>2</sup> - William Richard Scott

<sup>3</sup> -David & Bitektine

<sup>4</sup> -Koen

<sup>5</sup> - Scott



وزندگی خویش را با تکیه بر حیات و بقای نهاد استوار نموده و متأثر از هرگونه تغییر و افت و خیز در آن هستند (سلطانی و سلیمان تبار، ۱۳۹۴) و به عنوان اجزای یک سیستم اجتماع (جامعه) بزرگ‌تر باید "ارزش‌های اساسی جامعه" را پذیرش و نشان دهند (پارسونز<sup>۱</sup>، ۱۹۶۰: ۶۷). از نظر سلزنیک<sup>۲</sup> فرایند نهادی شدن فرایند رشد ساختارمند است که در آن سازمان‌ها با تلاش‌های گروه‌های درونی و ارزش‌های جامعه بیرونی سازگار می‌شوند از نظر وی، در نهاد، مدیریت متعهد با هویت و هدف مشخص و معین در خدمت تلاش فردی مشارکت‌کنندگان است و توانایی بالایی در پیوند اعضای سازمان به مدیریت متعهد با مفهوم بالایی از هویت، هدف، استراتژی، چشم‌انداز و تعهد دارد (دیوید<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). از این منظر بین نهاد و سازمان تفاوت وجود خواهد داشت، به طوری که در قالب یک استعاره می‌توان سازمان‌ها را به عنوان بازیکن و نهادها را به عنوان قواعد بازی دید (دانشور و همکاران، ۱۳۹۳). ولی سازمان‌ها در هر نوع شکل و ساختاری می‌توانند به عنوان نهاد عمل کنند و مانند آن رفتار کنند به صورتی که سازمان‌ها با رویکرد و با اهداف نهادی فعالیت می‌کنند. یک سازمان با افزودن هنجارها و شیوه‌های غیررسمی که از طریق تعامل آن با محیط بیرونی اتفاق می‌افتد، به پیچیده‌تر شدن ادامه می‌دهد و به نوعی مستقل از افرادی هستند که در یک مقطع زمانی معین یک سازمان را می‌سازند (دیوید و بیتکتین<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). با این حال، طبق گفته سلزنیک (۱۹۵۷)، هر سازمانی که پیچیده است نیاز به تزریق ارزشی دارد که فراتر از نیاز فنی وظایفی است که توسط آن سازمان انجام می‌شود. این بدان معناست که یک سازمان دارای احساس متمایز از خود و هویت است و راه و باورهای آن برای جامعه نیز مهم می‌شود. همچنین شروع به نمایش آرمان‌های جامعه می‌کند و به نوبه خود بر جامعه با ارزش‌ها و باورهای خود تأثیر می‌گذارد. یک موسسه واقعی از بسیاری جهات به نمادی برای جامعه تبدیل می‌شود، مانند همان ساختمانی که در آن قرار دارد. بحث فوق با توجه به مطالعه مدیریت دولتی مرتبط می‌شود زیرا سازمان‌های دولتی از بسیاری جهات نهادی هستند و نیازها و آرزوهای جامعه را نشان می‌دهند. بنابراین مطالعه و درک مدیریت آن‌ها برای کارآمدتر کردن و نتیجه‌گرا شدن آن‌ها اهمیت پیدا می‌کند (دیوید<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۳). مطالعه سنتی مدیریت دولتی بر بر دانش تاریخ و حقوق تأکید داشت، اما این رویکرد نهادی بر ساختار سازمانی، اهداف و اصول

<sup>1</sup> -Parsons

<sup>2</sup> - Selznick

<sup>3</sup> - David

<sup>4</sup> - David & Bitektine

<sup>5</sup> David

به‌عنوان اصلی تمرکز دارد. بنابراین توجه زیادی به مشکلات مربوط به عملکرد یک سازمان از قبیل نمایندگی، هماهنگی و کنترل، ساختار بوروکراتیک و عملکرد شده است (مندلباوم<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). مهم‌ترین علتی که باعث پایداری نهادها گشته است تطابق آن‌ها با محیط است، اگر به نیازهای محیط نتوانند پاسخ بدهند از بین می‌روند. لذا هرچقدر نیازها، نیازهای پایداری باشند، سازمان‌هایی که مربوط به پاسخگویی به این نیازها می‌شوند تبدیل به نهاد می‌شوند. نهادی شدن شامل فرآیندهایی است که به‌وسیله آن‌ها، تعهدات و واقعیت‌های اجتماعی، یک موقعیت قانون وار در تفکر و کنش اجتماعی پیدا می‌کنند. سازمان‌ها به‌عنوان سیستم‌های اجتماعی وقتی به محیط سرشار از ارزش پاسخ می‌دهند نهاد می‌شوند. سازمان‌ها به‌وسیله محیط‌هایشان ساختاریافته، با آن‌ها هم‌شکلی پیدا می‌کنند (ورزشکار، ۱۳۹۳). در ادامه پژوهش به بررسی تحقیقات گذشته پرداخته‌شده است که نشان از این دارد مطالعه‌ای با این موضوع و با این رویکرد در گذشته تاکنون انجام نگرفته است (جدول ۱).

جدول ۱. تحقیقات تجربی

| ردیف | نویسنده / سال               | موضوع                                                                                                            | نتیجه نهایی پژوهش                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱    | رضوانی (۱۳۹۴)               | تدوین مدلی نوین برای تولید اسناد راهبردی و چشم‌انداز بر اساس فرایند استراتژیک توسعه شهری و مدل‌های چشم‌اندازسازی | مدل هفت مرحله‌ای تدوین چشم‌انداز و نه مرحله‌ای تدوین اسناد راهبردی با مراحل: شناخت، طرح سؤال، انطباق، مشارکت، ارزیابی، بیان و توضیح، تعمیق و دقیق (ارزیابی)، گسترش و پایش پیشنهاد و تشریح شد.                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| ۲    | سلطانی و سلیمان تبار (۱۳۹۴) | بررسی عوامل مؤثر بر توسعه منابع انسانی با رویکرد نهادی                                                           | سپاه پاسداران انقلاب اسلامی به‌عنوان یک نهاد در سه بعد ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای بررسی شد. در بعد ساختاری، عوامل: برخورداری از بصیرت‌افزایی، برنامه‌ریزی‌های آموزشی با نگاه به آینده و چندمنظورگی نظام آموزشی؛ در بعد رفتاری، عوامل: برخورداری از استادان آماده عمل، انقلابی و بالیمان و برخورداری از کارکنان خودکار آمد و در بعد زمینه‌ای عوامل: حمایت قانونی از نظام آموزشی، حمایت از فرهنگ خلاقیت و تشویق ایده‌ها و نظرات خلاق، بالاترین امتیاز را کسب نموده‌اند. |
| ۳    | مولایی قرا و همکاران (۱۳۹۹) | سنجش فرهنگ اداری ایران: با رویکردی نهادی                                                                         | یافته‌ها نشانگر آن است که فاصله قدرت و جمع‌گرایی گروهی در نظام اداری در سطح بالایی ادراک می‌شود و در مقابل مؤلفه‌های جمع‌گرایی نهادی، آینده‌گرایی، عملکردگرایی، ابهام‌زدایی، و قاطعیت که به‌طور مستقیم بر عملکرد مؤثرتر نظام اداری اثرگذارند، در سطح پایین قرار دارند و نیازمند توسعه و تقویت هستند.                                                                                                                                                                  |
| ۴    | شفیعی نیک‌آبادی             | بررسی تطبیقی متن چشم‌انداز و                                                                                     | شرکت‌های خارجی بر مفاهیمی از قبیل توجه به مشتریان و ایجاد                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

<sup>1</sup> - Mandelbaum

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                      |                                      |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|----|
| یک تصویر بهتر از سازمان تأکید دارند، درحالی که شرکت‌های ایرانی بیشتر بر محصول، توسعه و کلی گویی تمرکز دارند.                                                                                                                                                                                                                 | بیانیه مأموریت شرکت‌های برتر و شرکت‌های ایرانی در صنایع غذایی با استفاده از تکنیک متن‌کاوی و خوشه‌بندی               | وکرپاسی خیر (۱۳۹۶)                   |    |
| با تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها به روش مقوله‌بندی و کدگذاری ابتدا تعداد ۲۴۰ جمله معنادار شکل گرفت. سپس با کدگذاری مجدد آن‌ها، به ۱۲۰ جمله معنادار و مرتبط باهدف پژوهش تقلیل یافتند و درنهایت با بررسی این جملات و معانی آن‌ها اجزاء بیانیه مأموریت در قالب ۱۱ مقوله و اجزاء بیانیه چشم‌انداز در قالب ۳ مقوله بیان شده تقسیم شدند. | تدوین مأموریت و چشم‌انداز مطلوب سازمان رسانه‌ای، مورد مطالعه؛ شبکه آموزش سیمای جمهوری اسلامی ایران                   | نوروزگندشمین و روشندل اربطانی (۱۳۹۷) | ۵  |
| چشم‌انداز بر مبنای ایدئولوژی‌های بنیادی و آینده در چشم‌انداز تدوین شد و تبدیل شدن به بهترین تولیدکننده این صنعت در سطح خاورمیانه، کسب مقام اول یا دوم در بازار، پایداری به اصول و ایجاد اشتغال به‌عنوان مهم‌ترین راهبردهای شرکت انتخاب شدند.                                                                                 | تدوین چشم‌انداز برای سازمان‌های انتفاعی                                                                              | ملاحسنی و همکاران (۱۳۹۱)             | ۶  |
| چشم‌انداز توسعه شهری سرخس در شش کارگروه، چشم‌انداز نهایی شهر سرخس، برنامه راهبردی توسعه شهری و برنامه‌ریزی عملیاتی برای شهرداری سرخس تدوین شدند. نهایتاً ۱۲۶ پروژه و ۴۷ فعالیت برای شهرداری سرخس شناسایی شدند                                                                                                                | از تدوین چشم‌انداز شهر سرخس تا برنامه‌ریزی عملیاتی شهرداری                                                           | رهنما و شاددل (۱۳۹۹)                 | ۷  |
| بر اساس نتایج تحقیق شهرداری ساوه در افق ۲۰ ساله، شهرداری‌ای خواهد بود مشارکت محور و پژوهش محور. شهرداری ارائه‌دهنده خدمات متمایز به شهروندان با ایجاد شهرداری الکترونیک خواهد بود.                                                                                                                                           | تدوین چشم‌انداز سازمانی در چارچوب برنامه‌ریزی راهبردی؛ نمونه موردی: شهرداری ساوه                                     | اشرفی و جانبابانزاد (۱۳۹۲)           | ۸  |
| نتایج نشان داد که آمادگی درک شده برای تغییر رابطه بین ویژگی‌های چشم‌انداز و رشد سازمانی را میانجی می‌کند. همچنین، تأثیر مستقیم محتوای چشم‌انداز بر رشد سازمانی وجود داشت.                                                                                                                                                    | نقش چشم‌انداز در آمادگی سازمانی برای تغییر و رشد                                                                     | هاک <sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۶)    | ۹  |
| با در نظر گرفتن دیدگاه کارکنان، این مطالعه به آشکار کردن اینکه آیا و چگونه چشم‌انداز سازمانی اهمیت دارد و تأثیر آن بر عملکرد کاری کارکنان بیمارستان کمک می‌کند.                                                                                                                                                              | آیا چشم‌انداز سازمانی واقعاً اهمیت دارد؟ بررسی تجربی عوامل مرتبط با ادغام چشم‌انداز سازمانی در بین کارکنان بیمارستان | سالتین <sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۱) | ۱۰ |
| نظریه حاصل از چشم‌انداز پایداری بیان می‌کند که چشم‌انداز پایداری مؤثر با هفت ویژگی مختصر، وضوح، جهت‌گیری آینده، ثبات، چالش، انتزاع، مطلوبیت یا توانایی الهام‌بخشی و یک تصویر از رضایت ذینفعان مشخص می‌شود.                                                                                                                   | به‌سوی نظریه‌سازمانی چشم‌انداز پایداری                                                                               | کانتابوترا <sup>۳</sup> (۲۰۲۰)       | ۱۱ |

1- Haque

2- Slåtten

3- Kantabutra

|                                                                                                                                                                                                |                                                                           |                       |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----|
| تفاوت‌های قابل توجهی را بین بیانیه‌های چشم‌انداز و بیانیه‌های مأموریت ۱۰ دانشگاه برتر آفریقا از این نظر نشان می‌دهند همچنین بیانیه چشم‌انداز به سمت تأثیرگذاری جهانی با رویکرد تحقیق محور است. | تجزیه و تحلیل محتوای چشم‌انداز و بیانیه مأموریت ده دانشگاه برتر در آفریقا | شوگو و همکاران (۲۰۲۲) | ۱۲ |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----|

### روش پژوهش

این پژوهش از منظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت کیفی - کمی (آمیخته) از روش تحلیلی تماتیک<sup>۱</sup> است. به طوری که با استفاده تحقیق کیفی از روش تحلیل تماتیک به شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌های چشم‌انداز سازمان‌های دولتی با رویکرد نهادی پرداخته شد. برای گردآوری اطلاعات پژوهش از روش‌های میدانی و اسنادی استفاده شد. برای گردآوری شاخص‌ها و مؤلفه‌های پژوهش از روش میدانی با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد، جهت تحلیل مصاحبه‌ها از روش تحلیل تم استفاده شده است. و برای جمع‌آوری ادبیات پژوهش از روش کتابخانه‌ای بهره گرفته شد. استفاده از مطالعات کیفی به ویژه روش تحلیل تماتیک زمانی ضرورت می‌یابد که داده‌های کمی در مورد پدیده مورد مطالعه وجود داشته باشد. تحلیل تماتیک یک روش برای تحلیل داده‌های کیفی و روشی است که بر الگوی معنایی در یک مجموعه داده تمرکز دارد. هدف تحلیل تماتیک، شناسایی تم‌ها، یعنی الگوها در داده‌های مهم یا جالب توجه پژوهشگر است. براون و کلارک<sup>۲</sup> در سال ۲۰۰۶ فرآیندی شش مرحله‌ای برای تحلیل تم ارائه داده‌اند که در این پژوهش از این رویکرد استفاده شد. این مراحل عبارت‌اند از: آشنا شدن با داده‌ها، تولید کدهای اولیه، جستجوی مقوله‌ها، بررسی مقوله‌ها، تعریف و نام‌گذاری مقوله‌ها و آماده‌سازی گزارش است (براون و کلارک، ۲۰۰۶). جامعه آماری پژوهش ۱۵ نفر از خبرگان که حداقل دارای مدرک کارشناسی ارشد (۸ نفر کارشناس ارشد، ۵ نفر دکتری و ۲ نفر دانشجوی دکتری)، سنوات خدمت بیش از ۵ سال و دارای توانایی، دانش و مسلط به اوضاع اداری و سازمانی شهرستان سروآباد بودند. روش نمونه‌گیری در این پژوهش روش نمونه‌گیری غیر احتمالی و ترکیبی از روش‌های هدف‌دار و قضاوتی بود. از این تعداد ۳ نفر زن و ۱۲ نفر مرد بودند و به علاوه سن افراد شامل: کمتر از ۲۵ سال ۰ نفر؛ بین ۲۶ تا ۳۰ سال ۳ نفر؛ بین ۳۱ تا ۴۰ سال ۸ نفر؛ بین ۴۱ تا ۵۰ سال ۲ نفر و ۵۰ سال به بالا ۲ نفر بود. پس از ضبط صدا مرحله کدگذاری آغاز گردید. در ادامه هرچند کد یا تم شناسایی شده که از لحاظ مفهومی به هم شباهت داشتند در قالب یک کد محوری دسته‌بندی و طبقه‌بندی شدند. در نهایت هر کدام از مقوله‌ها با

<sup>1</sup>- Thematic analysis

<sup>2</sup>- Braun & Clarke

استفاده از معادلات ساختاری اولویت‌بندی شدند و چشم‌انداز سازمان‌های دولتی با رویکرد نهادی تدوین شد و بعدازآن با استفاده از هفت عامل، چشم‌انداز تدوین‌شده توسط خبرگان مورد ارزیابی قرار گرفت.

### یافته‌های پژوهش

یافته‌ها نشان داد که درنهایت ۷ مقوله اصلی ۳۱ مقوله فرعی و ۲۰۱ شاخص یا کد شناسایی شدند؛ که مقوله خدمات شایسته دارای سه مقوله فرعی؛ خدمات متمایز (۳ کد)، خدمات مردم محور (۶ کد)، خدمات الکترونیکی (۴ کد)؛ مقوله اخلاق محوری دارای نه مقوله فرعی؛ وجدان کاری (۳ کد)، فضیلت سازمانی (۶ کد)، اخوت سازمانی (۳ کد)، تعهد سازمانی (۴ کد)، سرمایه اجتماعی (۶ کد)، پاسخگویی (۳ کد)، فرهنگ خدمت محور (۴ کد)، مسئولیت‌پذیری (۳ کد)، مبارزه با فساد اداری (۴ کد)؛ مقوله منابع انسانی کارآمد دارای چهار مقوله فرعی؛ جذب افراد متعهد و متخصص (۲ کد)، تربیت افراد متعهد و متخصص (۳ کد)، نگهداشت نیروی انسانی (۵ کد)، شایسته‌سالاری (۴ کد)؛ مقوله قوانین توسعه محور دارای سه مقوله فرعی؛ قوانین عادلانه (۳ کد)، قوانین مردم محور (۴ کد)، قوانین منعطف (۴ کد)؛ مقوله مشارکت محوری دارای سه مقوله فرعی؛ مشارکت در توسعه (۴ کد)، مشارکت با انجمن‌های مردم‌نهاد (۴ کد)، مشارکت با سایر سازمان‌ها (۱۰ کد)، مقوله عملکرد بهینه‌سازمانی دارای شش مقوله فرعی؛ مدیریت هزینه‌ها (۳ کد)، انضباط اداری (۴ کد)، ارزیابی عملکرد (۷ کد)، ساختار (۷ کد)، عدالت (۷ کد)، رضایت‌مندی (۵ کد)؛ مقوله دانش محوری دارای سه مقوله فرعی؛ تحقیق و توسعه (۸ کد)، مدیریت دانش (۱۰ کد)، کارآفرینی اجتماعی (۴ کد) بود (جدول ۲).

جدول ۲. تجمیع و خوشه‌بندی شاخص‌ها در قالب مقوله‌های فرعی و اصلی

| مقوله اصلی   | مقوله فرعی       | شاخص‌ها                                                                                                                                                                                                           |
|--------------|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| خدمات شایسته | خدمات ممتاز      | خدمات به افراد یا گروه‌های داری شرایط خاص، اولویت‌بندی خدمات سازمان با توجه به نیاز هر منطقه، خدمات ویژه با قوانین و شرایط خاص                                                                                    |
|              | خدمات مردم محور  | تدوین صحیح برنامه خدمت‌رسانی به ارباب‌رجوع، خدمت صادقانه به مردم بر اساس کار کارشناسی و تخصص افراد، مسئله محور بودن خدمات، اطلاع‌رسانی مردم محلی از فرایندها و قوانین، ارائه خدمات باکیفیت، ساده‌سازی خدمات اداری |
|              | خدمات الکترونیکی | ایجاد سیستم یکپارچه سازمانی، استفاده از دولت الکترونیک برای ارائه خدمات، تقویت سیستم اتوماسیون اداری، ترویج و آموزش خدمات الکترونیکی به کارکنان و مردم محلی                                                       |

|                                                                                                                                                                                                                                          |                           |                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------|
| سخت‌کوشی و انجام دقیق وظایف محوله، پایبندی به ارزش‌ها و قوانین سازمان، فداکاری در سازمان، ترویج فرهنگ وجدان سازمانی جهت خدمت متعصبانه کارکنان                                                                                            | وجدان کاری                | اخلاق محوری       |
| افزایش دین‌داری، خویشتن‌داری، صداقت و شجاعت، تقویت محبت، تقوی و احترام، تقویت حس از خودگذشتگی و خیرخواهی سازمانی                                                                                                                         | فضیلت سازمانی             |                   |
| تقویت حس همدلی سازمانی، ایجاد وحدت بین کارکنان، تقویت دوستی سازمان با مردم محلی                                                                                                                                                          | اخوت سازمانی              |                   |
| ترویج ارزش‌ها و اصول سازمانی مردم محور، تقویت تعهد سازمانی کارکنان نسبت به ارباب‌رجوع، تقویت علاقه کارکنان به سازمان، ایجاد دل‌بستگی روحی و روانی به سازمان                                                                              | تعهد سازمانی              |                   |
| بهبود تعاملات کارکنان، تقویت تعامل کارکنان (سازمان) با مردم، ایجاد هنجارهای مشترک، بهبود اعتماد سازمانی و خارج سازمانی، مشارکت کردن کارکنان از مشکلات غیر اداری مردم محلی، ارتباطات غیررسمی با مردم                                      | سرمایه اجتماعی            |                   |
| ایجاد سیستم به‌روز انتقادات و پیشنهادهای کارگروه دائمی حل مشکل در سازمان، ملزم کردن کارکنان و مدیران به پاسخگویی نسبت به عملکرد                                                                                                          | پاسخگویی                  |                   |
| تقویت فرهنگ کارگروهی مشترک مردم و سازمان و انجمن‌ها، فرهنگ منعطف سازمانی، بررسی و توجه به ارزش‌ها و عقاید مردم محلی در برنامه‌ها، تبدیل خدمت به مردم به‌عنوان ارزش در سازمان، تشویق کارکنان به حل‌وفصل مشکلات مردم محلی با روش ریش‌سفیدی | فرهنگ خدمت محور           |                   |
| دفاع از منافع عمومی در برنامه سازمان، انجام امور خیرخواهانه در سازمان و جامعه، مشارکت سازمان در فعالیت‌های زیست‌محیطی و غیرانتفاعی                                                                                                       | مسئولیت‌پذیری             |                   |
| سیستم شفافیت اداری، جلوگیری از پارتی‌بازی، باند و بازی، رشوه‌خواری                                                                                                                                                                       | مبارزه با فساد اداری      |                   |
| جذب افراد متعهد و متخصص حساس بر مبنای تعهد و تخصص                                                                                                                                                                                        | جذب افراد متعهد و متخصص   |                   |
| مسیر شغلی تخصص - تعهد محور، آموزش رفتاری و تخصصی، برگزاری دوره‌های آموزشی ضمن خدمت جهت توسعه قابلیت‌ها                                                                                                                                   | تربیت افراد متعهد و متخصص |                   |
| خدمات رفاهی به کارکنان، دستمزد مناسب، فرصت دادن به جوانان در پست‌ها کلیدی، ایجاد امنیت شغلی، ایجاد محیط آرام در محل کار                                                                                                                  | نگهداشت نیروی انسانی      |                   |
| انتصاب افراد بر مبنای توانایی و لیاقت، ارتقاء ضابطه‌مند افراد، شفاف بودن مسیر شغلی، عدم تبعیض در انتصابات                                                                                                                                | شایسته‌سالاری             |                   |
| اصل بی‌طرفی در تصویب مقررات؛ تدوین قوانین بوروکراتیک، عدم تبعیض در اجرای عادلانه مقررات؛ بی‌طرفی در رسیدگی به پرونده‌ها، قوانین منطقی                                                                                                    | قوانین عادلانه            | قوانین توسعه محور |
| تدوین مصوبه در راستای خدمت به مردم، تدوین مصوبه توسعه محور، تدوین رویه‌های برای اجرای درست قوانین توسط سازمان‌ها، سیستم یکپارچه برای مشارکت مردم و نهادهای مردمی در تدوین مصوبه‌ها                                                       | قوانین مردم محور          |                   |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                               |                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|----------------------|
| تغییر قوانین بر مبنای نیاز و شرایط، تصویب اختصاصی قوانین بر مبنای منطقه، حذف قوانین قدیمی، نظارت مدون قوانین مطابق نیازها                                                                                                                                                                  | قوانین منعطف                  |                      |
| مشارکت در فرایند توسعه شهرستان توسط سازمان‌ها، ایجاد اشتغال برای جوانان از طریق سرمایه‌گذاری مستقیم، مشارکت در جذب سرمایه‌گذار و همکاری با آن‌ها، مشارکت در سرمایه‌گذاری‌های اولویت‌دار در شهرستان مانند: کشاورزی، دامداری، گردشگری و باغ‌داری، مشارکت با دولت                             | مشارکت در توسعه               | مشارکت محوری         |
| همکاری با انجمن‌های مردم‌نهاد، تصمیم‌گیری مشترک با انجمن‌ها، تدوین برنامه مشترک با انجمن‌ها، مشارکت گسترده و مستمر با اصناف و اتحادیه‌ها                                                                                                                                                   | مشارکت با انجمن‌های مردم‌نهاد |                      |
| همکاری با سازمان‌های دیگر برای بهبود عملکرد، تدوین برنامه مشترک با سازمان‌ها، مبادله کارکنان توانا، سرمایه‌گذاری مشترک، ایجاد کارگروه مشترک، تدوین قوانین مشترک، اجرای روش‌های مشترک کاری، استفاده از تجربیات همدیگر، هماهنگی کاری در عملیات، استراتژی مشترک                               | مشارکت با سایر سازمان‌ها      |                      |
| تدوین سیستم و برنامه مدیریت هزینه در کل سازمان‌ها، هدایت سرمایه به سمت فعالیت مردم محور، صرفه‌جویی در هزینه‌های مصرفی و حاشیه‌ای                                                                                                                                                           | مدیریت هزینه‌ها               | عملکرد بهینه‌سازمانی |
| بررسی و ارزیابی تخلفات بر مبنای خدمت مردم محور، تدوین قوانین و اقدامات پیشگیرانه انضباطی، عارضه‌یابی مستمر سازمانی، تدوین معیارهای رفتار فردی و گروهی، ایجاد سیستم مدیریت انضباطی                                                                                                          | انضباط اداری                  |                      |
| ارزیابی عملکرد مستمر، کنترل میزان کارایی افراد، انجام اقدامات اصلاحی، کنترل بر ورودی‌ها و فرآیندهای کاری، عدالت در ارزیابی، تدوین معیار جداگانه ارزیابی بر مبنای شغل و شاغل، ارزیابی در دقت و سرعت امور                                                                                    | ارزیابی عملکرد                |                      |
| ساختار سازمانی مسطح و منعطف، دپارتمان انعطاف‌پذیر، بخش‌بندی سازمان مطابق نیازهای مردم، مشارکت مردم محلی در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، مشارکت انجمن‌های محلی در ساختار سازمان و حضور فعال آن‌ها، گرفتن استانداردهای ملی و بین‌المللی سازمانی در مدیریت و عملکرد، رویکردهای جدید در سبک مدیریتی | ساختار                        | رضایت‌مندی           |
| تساوی زن و مرد، عدالت در ارتقاء، رضایت عادلانه کارکنان، عدم تبعیض در ارائه خدمات، پاداش مطابق عملکرد، تدوین سیستم حقوق و دستمزد منصفانه، کاهش حس نابرابری در تلاش‌های کاری                                                                                                                 | عدالت                         |                      |
| رضایت ارباب‌رجوع از خدمات اداری و عملکرد سازمان، رضایت مدیران از عملکرد کارکنان، رضایت سازمان‌های نظارتی از عملکرد سازمان، رضایت کارکنان از سازمان، رضایت کارکنان از عملکرد مدیران                                                                                                         | رضایت‌مندی                    |                      |
| ایجاد مراکز تحقیق و توسعه در سازمان‌ها، تدوین برنامه‌های بلندمدت اشتغال محور، کمک به اتمام پروژه‌ها، همکاری با مؤسسات و شرکت‌های تحقیقاتی، همکاری دانشگاه و سازمان، ایجاد کارگروه‌های حل مسئله، کارگروه مشترک با محققان و ایده‌پردازان                                                     | تحقیق و توسعه                 | دانش محوری           |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                   |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--|
| محل، به‌روز کردن فرآیندهای اداری                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                   |  |
| جلسات توجیهی و پرسش و پاسخ در سازمان، تبادلات و ارتباطات جهت انتقال تجربیات مشترک، برقراری ارتباط‌های بازو شفاف بدون ترس، آموزش تکنیک‌های ارتباطی و فنون مذاکرات، ارجاع به مردم در مورد مشکلات، برگزاری نشست‌های آموزشی مشارکتی، زیرساخت‌های دانش مبتنی بر فناوری اطلاعات، ایجاد پایگاه اطلاعاتی برای شرایط ابهام و عدم اطمینان، ترویج فرهنگ تسهیم دانش، عملیاتی کردن اطلاعات استخراجی از کارکنان و مردم | مدیریت دانش       |  |
| تشویق خلاقیت در فعالیت‌ها، حمایت مالی از طرح‌های کارآفرینی مردم محور، کاربردی کردن طرح‌های کارآفرینی، ارائه و مشاوره پروژه‌های کارآفرینی به مردم محلی                                                                                                                                                                                                                                                    | کارآفرینی اجتماعی |  |

بعد از تدوین شاخص‌ها و مؤلفه‌های کلیدی چشم‌انداز ادارات و نهادهای سطح شهرستان سروآباد از طریق مصاحبه؛ از طریق تدوین و توزیع پرسشنامه بسته به صورت پنج گزینه‌ای لیکرت (خیلی زیاد= ۵ تا خیلی کم= ۱) میان خبرگان میزان توافق گروه نسبت به مفاهیم تدوین شده بررسی شدند. سپس از طریق آزمون آماری "ضریب توافق نظر کاپای کوهن" میزان توافق نظر بین خبرگان بررسی شد تا میزان توافق برای تدوین چشم‌انداز نهایی ادارات و نهادهای سطح شهرستان بر مبنای رویکرد نهادی مشخص شد. چون ضریب کاپا از هفت‌دهم بیشتر است توافق بین خبرگان وجود دارد. در مرحله دوم روایی محتوا نیز مورد بررسی قرار گرفت که روایی محتوایی نوعی روایی است که برای بررسی اجزای تشکیل دهنده یک ابزار اندازه‌گیری به کار برده می‌شود (فقیهی و آغاز، ۱۳۹۰). برای ارزیابی روایی محتوایی از نظر متخصصان از طریق ضریب نسبی روایی محتوا<sup>۱</sup> و شاخص روایی محتوا<sup>۲</sup> استفاده شد. برای ضریب نسبی روایی محتوا از متخصصان درخواست شد، تا آیت‌ها در پرسشنامه را بر اساس سه طیف «ضروری است»، «مفید است؛ ولی ضرورتی ندارد» و «ضرورتی ندارد» بررسی نمایند. حداقل ضریب نسبی روایی محتوا برای ۱۵ خبره بر مبنای جدول لاوشه ۰/۴۹ است. از طرف دیگر برای تعیین ضریب شاخص روایی محتوا از متخصصان درخواست می‌شود تا هر آیت‌ها را بر اساس طیف چهار قسمتی «کاملاً مرتبط»، «مرتبط اما نیاز به بازبینی»، «نیاز به بازبینی جدی» و «غیر مرتبط» بررسی نمایند (تعداد خبرگانی که گزینه ۳ و ۴ را انتخاب کرده‌اند را بر تعداد کل خبرگان تقسیم شد)، در صورتی که مقدار شاخص روایی محتوا از ۰/۷۰ بیشتر باشد، آنگاه روایی محتوای مقیاس مورد تأیید می‌باشد. همان‌گونه که جدول ۷ نشان می‌دهد مقوله‌ها پژوهش دارای روایی محتوایی قابل قبول هستند (جدول ۳).

<sup>۱</sup>- Content Validity Ratio (CVR)

<sup>۲</sup>- Content Validity Index (CVI)



جدول ۳. ضریب نسبی روایی محتوا، شاخص روایی محتوا و ضریب کاپای کوهن مقوله‌های پژوهش

| ردیف | مسیر تم‌های اصلی به تم‌های فرعی | ضریب کاپای کوهن | ضریب نسبی روایی محتوا (CVR) | شاخص روایی محتوا (CVI) |
|------|---------------------------------|-----------------|-----------------------------|------------------------|
|      |                                 |                 |                             |                        |
| ۱    | خدمات شایسته                    | ۸۸٪             | ۸۵٪                         | ۹۲٪                    |
|      | خدمات مردم محور                 | ۹۵٪             | ۹۰٪                         | ۸۵٪                    |
|      | خدمات الکترونیکی                | ۹۰٪             | ۹۲٪                         | ۹۹٪                    |
| ۲    | اخلاق محوری                     | ۸۵٪             | ۸۷٪                         | ۷۵٪                    |
|      | وجدان کاری                      | ۸۲٪             | ۹۶٪                         | ۹۸٪                    |
|      | فضیلت سازمانی                   | ۹۴٪             | ۹۲٪                         | ۸۵٪                    |
|      | اخوت سازمانی                    | ۹۰٪             | ۸۸٪                         | ۹۰٪                    |
|      | تعهد سازمانی                    | ۸۲٪             | ۹۰٪                         | ۷۴٪                    |
|      | سرمایه اجتماعی                  | ۸۵٪             | ۸۵٪                         | ۹۰٪                    |
|      | پاسخگویی                        | ۹۰٪             | ۹۰٪                         | ۷۸٪                    |
|      | فرهنگ خدمت محور                 | ۹۶٪             | ۸۶٪                         | ۸۸٪                    |
|      | مسئولیت‌پذیری                   | ۸۶٪             | ۸۳٪                         | ۹۲٪                    |
|      | مبارزه با فساد اداری            | ۰/۷۵            | ۶۵٪                         | ۸۵٪                    |
| ۳    | منابع انسانی کارآمد             | ۰/۸۰            | ۸۹٪                         | ۷۲٪                    |
|      | جذب افراد متعهد و متخصص         | ۰/۹۵            | ۷۵٪                         | ۸۵٪                    |
|      | تربیت افراد متعهد و متخصص       | ۰/۸۶            | ۹۶٪                         | ۹۲                     |
|      | نگهداشت نیروی انسانی            | ۰/۷۴            | ۸۲٪                         | ۸۴٪                    |
| ۴    | قوانین توسعه محور               | ۰/۹۵            | ۶۷٪                         | ۷۴٪                    |
|      | قوانین عادلانه                  | ۰/۸۴            | ۵۶٪                         | ۸۲٪                    |
|      | قوانین منعطف                    | ۰/۸۵            | ۹۰٪                         | ۸۴٪                    |
| ۵    | مشارکت محوری                    | ۰/۷۲            | ۷۵٪                         | ۹۸٪                    |
|      | مشارکت در توسعه                 | ۰/۷۰            | ۸۵٪                         | ۷۵٪                    |
|      | مشارکت با انجمن‌های مردم‌نهاد   |                 |                             |                        |

|     |     |      |                   |      |                         |   |
|-----|-----|------|-------------------|------|-------------------------|---|
|     |     |      | سازمان‌ها         |      |                         |   |
| ۹۶٪ | ۶۹٪ | ۰/۷۶ | مدیریت هزینه‌ها   | ←←←← | عملکرد<br>بهینه‌سازمانی | ۶ |
| ۷۳٪ | ۷۲٪ | ۰/۷۵ | انضباط اداری      | ←←←← |                         |   |
| ۸۸٪ | ۸۴٪ | ۰/۸۵ | ارزیابی عملکرد    | ←←←← |                         |   |
| ۹۸٪ | ۶۵٪ | ۰/۷۵ | ساختار            | ←←←← |                         |   |
| ۷۰٪ | ۶۸٪ | ۰/۹۲ | عدالت             | ←←←← |                         |   |
| ۸۷٪ | ۶۲٪ | ۰/۷۱ | رضایت‌مندی        | ←←←← |                         |   |
| ۷۴٪ | ۸۵٪ | ۰/۸۴ | تحقیق و توسعه     | ←←←← | دانش‌محوری              | ۷ |
| ۹۲٪ | ۹۵٪ | ۰/۹۵ | مدیریت دانش       | ←←←← |                         |   |
| ۸۶٪ | ۹۲٪ | ۰/۷۵ | کارآفرینی اجتماعی | ←←←← |                         |   |

برای آزمون مقوله‌های اصلی و فرعی تحقیق از مدل‌یابی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار لیزرل<sup>۱</sup> استفاده شده است. جامعه آماری در این بخش کلیه مدیران (در صورت عدم دسترسی به مدیران از معاونین بهره گرفته شد) سازمان‌های دولتی شهرستان بودند که تعداد آن‌ها ۸۱ نفر بودند که از طریق سرشماری کلیه جامعه به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM)<sup>۲</sup> یک تکنیک تحلیل چند متغیری بسیار کلی و نیرومند از خانواده رگرسیون چند متغیری و به بیان دقیق‌تر بسط "مدل خطی کلی" می‌باشد که به پژوهشگر امکان می‌دهد مجموعه‌ای از معادلات رگرسیون را به گونه هم‌زمان مورد آزمون قرار دهد. مدل‌یابی معادله ساختاری یک رویکرد جامع برای آزمون فرضیه‌هایی درباره روابط متغیرهای مشاهده‌شده و مکنون است که گاه تحلیل ساختاری کوواریانس، مدل‌یابی علی و گاه نیز لیزرل نامیده شده است؛ اما اصطلاح غالب در این روزها، مدل‌یابی معادله ساختاری یا به گونه خلاصه SEM است (هومن، ۱۳۹۲). نتایج و خروجی مدل معادلات ساختاری در جدول ۵ در حالت ضریب استاندارد و ضریب معناداری نشان داده شده است. ضرایب استاندارد شده به شناسایی نسبی متغیرهای نهفته در قالب متغیرهای آشکار می‌پردازد. علامت و بزرگی ضرایب نشان‌دهنده اهمیت آنچه به صورت منفی چه به صورت مثبت است. مقدار ضریب استاندارد شده، یا مقدار بار عاملی باید از ۰/۳ (سه‌دهم) بیشتر باشد، نتایج نشان می‌دهد کلیه مقوله‌های فرعی و اصلی از مقدار ۰/۳ بیشتر است (هومن، ۲۰۱۳)، و نشان‌دهنده مناسب بودن مقوله‌ها می‌باشد.

<sup>۱</sup> - LISREL

<sup>۲</sup> - Structural Equation Modeling

به علاوه برای بررسی میزان معنادار بودن مقوله‌های فرعی و اصلی از مقدار ضریب معناداری استفاده شد، عددی معنادار می‌باشد که بزرگ‌تر از  $1/96$  (رابطه مستقیم) یا کوچک‌تر از  $1/96$  - (رابطه معکوس) باشد همچنان که مشخص است کلیه متغیرها از  $1/96$  بیشتر است یعنی کلیه متغیرها معنادار هستند. به علاوه نتایج نشان می‌دهد که مؤلفه‌های بااهمیت از نظر جامعه آماری با توجه به ضریب معناداری به ترتیب شامل: عملکرد بهینه‌سازمانی ( $8/58$ )، خدمات شایسته ( $7/25$ )، اخلاق محور ( $6/81$ )، منابع انسانی کارآمد ( $6/13$ )، مشارکت محور ( $6/09$ )، دانش محور ( $5/20$ ) و قوانین توسعه محور ( $4/98$ ) بود.

جدول ۴. ضرایب استاندارد و معناداری تم‌های اصلی و تم‌های فرعی (منبع: یافته‌های پژوهش)

| ردیف | مسیر تم‌های اصلی به تم‌های فرعی | ضریب استاندارد | ضریب معناداری | نتیجه |
|------|---------------------------------|----------------|---------------|-------|
| ۱    | خدمات شایسته                    | ۰/۴۵           | ۲/۳۶          | مناسب |
|      | خدمات مردم محور                 | ۰/۵۱           | ۴/۱۲          | مناسب |
|      | خدمات الکترونیکی                | ۰/۴۸           | ۳/۵۲          | مناسب |
| ۲    | اخلاق محوری                     | ۰/۴۰           | ۲/۲۱          | مناسب |
|      | وجدان کاری                      | ۰/۵۵           | ۷/۷۴          | مناسب |
|      | فضیلت سازمانی                   | ۰/۴۵           | ۴/۱۵          | مناسب |
|      | اخوت سازمانی                    | ۰/۳۹           | ۳/۸۸          | مناسب |
|      | تعهد سازمانی                    | ۰/۶۱           | ۸/۰۲          | مناسب |
|      | سرمایه اجتماعی                  | ۰/۶۸           | ۸/۸۷          | مناسب |
|      | پاسخگویی                        | ۰/۶۰           | ۷/۱۲          | مناسب |
|      | فرهنگ خدمت محور                 | ۰/۴۲           | ۴/۶۴          | مناسب |
|      | مسئولیت‌پذیری                   | ۰/۴۹           | ۵/۵۲          | مناسب |
| ۳    | منابع انسانی کارآمد             | ۰/۵۸           | ۴/۴۲          | مناسب |
|      | جذب افراد متعهد و متخصص         | ۰/۴۱           | ۲/۲۰          | مناسب |
|      | تربیت افراد متعهد و متخصص       | ۰/۵۰           | ۳/۲۶          | مناسب |
|      | نگهداشت نیروی انسانی            | ۰/۴۷           | ۳/۴۳          | مناسب |
| ۴    | قوانین توسعه محور               | ۰/۵۴           | ۴/۱۲          | مناسب |
|      | قوانین عادلانه                  | ۰/۵۶           | ۴/۴۰          | مناسب |
|      | قوانین مردم محور                | ۰/۵۹           | ۵/۱۸          | مناسب |
| ۵    | مشارکت توسعه محور               | ۰/۸۵           | ۱۵/۳۶         | مناسب |
|      | مشارکت محوری                    | ۰/۶۳           | ۶/۴۵          | مناسب |
|      | مشارکت با انجمن‌های مردم‌نهاد   |                |               |       |

|       |                  |                   |                           |       |                         |      |
|-------|------------------|-------------------|---------------------------|-------|-------------------------|------|
| مناسب | ۶/۹۰             | ۰/۷۰              | مشارکت با سایر سازمان‌ها  | ◀♦♦♦♦ |                         |      |
| مناسب | ۶/۳۵             | ۰/۶۱              | مدیریت هزینه‌ها           | ◀♦♦♦♦ | عملکرد<br>بهینه‌سازمانی | ۶    |
| مناسب | ۴/۱۲             | ۰/۵۱              | انضباط اداری              | ◀♦♦♦♦ |                         |      |
| مناسب | ۳/۲۵             | ۰/۴۵              | ارزیابی عملکرد            | ◀♦♦♦♦ |                         |      |
| مناسب | ۴/۸۲             | ۰/۵۴              | ساختار                    | ◀♦♦♦♦ |                         |      |
| مناسب | ۵/۰۱             | ۰/۵۶              | عدالت                     | ◀♦♦♦♦ |                         |      |
| مناسب | ۶/۸۷             | ۰/۷۱              | رضایت‌مندی                | ◀♦♦♦♦ |                         |      |
| مناسب | ۶/۷۵             | ۰/۶۵              | تحقیق و توسعه             | ◀♦♦♦♦ | دانش‌محوری              | ۷    |
| مناسب | ۴/۲۶             | ۰/۵۲              | مدیریت دانش               | ◀♦♦♦♦ |                         |      |
| مناسب | ۴/۰۵             | ۰/۴۹              | کارآفرینی اجتماعی         | ◀♦♦♦♦ |                         |      |
| نتیجه | ضریب<br>معناداری | ضریب<br>استاندارد | مسیر اصلی مؤلفه‌های پژوهش |       |                         | ردیف |
| مناسب | ۷/۲۵             | ۰/۶۹              | خدمات شایسته              | ◀♦♦♦♦ | چشم‌انداز سازمانی       | ۱    |
| مناسب | ۶/۸۱             | ۰/۶۳              | اخلاق محوری               | ◀♦♦♦♦ | چشم‌انداز سازمانی       | ۲    |
| مناسب | ۶/۱۳             | ۰/۵۲              | منابع انسانی کارآمد       | ◀♦♦♦♦ | چشم‌انداز سازمانی       | ۳    |
| مناسب | ۴/۹۸             | ۰/۳۷              | قوانین توسعه محور         | ◀♦♦♦♦ | چشم‌انداز سازمانی       | ۴    |
| مناسب | ۶/۰۹             | ۰/۵۱              | مشارکت محوری              | ◀♦♦♦♦ | چشم‌انداز سازمانی       | ۵    |
| مناسب | ۸/۵۸             | ۰/۸۵              | عملکرد بهینه‌سازمانی      | ◀♦♦♦♦ | چشم‌انداز سازمانی       | ۶    |
| مناسب | ۵/۲۰             | ۰/۳۹              | دانش محوری                | ◀♦♦♦♦ | چشم‌انداز سازمانی       | ۷    |

$$RMSEA = 0.068 / P\text{-Value} = 0.01565 / X^2 / df = 2.54$$

بنابراین با توجه به رتبه‌بندی مقوله‌های پژوهش و شناسایی مقوله‌های کلیدی چشم‌انداز سازمان‌های دولتی شهرستان سروآباد با استفاده از نظر خبرگان چشم‌انداز سازمان‌های دولتی شهرستان سروآباد با رویکرد نهادی به صورت جدول ۵ است.

#### جدول ۵. چشم‌انداز سازمان‌های دولتی با رویکرد نهادی

سازمان‌های دولتی شهرستان سروآباد ۱۰ سال آینده، سازمان‌های خواهند بود، با عملکرد بهینه‌سازمانی، ارائه خدمات شایسته، اخلاق محور، دارای منابع انسانی کارآمد، مشارکت محور، دانش‌محور و با قوانین توسعه محور.

در ادامه پژوهش برای تأیید نهایی چشم‌انداز تدوین سازمان‌های دولتی به ارزیابی آن پرداخته شد. محققین مختلف مانند: باوم<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۱) و کانتابوترا<sup>۲</sup> (۲۰۰۹ و ۲۰۲۰) از هفت عامل برای ارزیابی چشم‌انداز سازمانی استفاده کردند. این ویژگی‌ها شامل اختصار، وضوح، انتزاع، چالشی بودن،

<sup>۱</sup>- Baum

<sup>۲</sup>- Kantabutra

جهت‌گیری آینده، ثبات و مطلوبیت بود که با در این پژوهش نیز از این عوامل استفاده شد. اختصار به این معنی است که بیانیه چشم‌انداز باید به در تعداد کلمات محدود و به‌صورت خلاصه با توجه به نوع سازمان یا شرکت نوشته شود (بین ۱۱ تا ۶۰ کلمه مناسب‌ترین حالت است). وضوح، به این معنی است که یک چشم‌انداز بر یک هدف یا اهداف اولیه که باید در یک چارچوب زمانی مشخص و دقیق به دست آید، تأکید می‌کند. انتزاع به این واقعیت اشاره دارد که چشم‌انداز ایده‌ای را منعکس می‌کند که سازمان برای رسیدن به آن تلاش و رویکرد کلی را ایجاد می‌کند. چالش به این معنی است که چشم‌انداز اعضای سازمان را برای ارائه عملکرد برتر ترغیب می‌کند. جهت‌گیری آینده به این معنی است که چشم‌انداز آینده‌نگر است. ثبات به این احتمال اشاره دارد که چشم‌انداز تحت تأثیر تغییرات بازار و فناوری قرار نمی‌گیرد. و مطلوبیت به این معنی است که یک چشم‌انداز یک هدف یا اهدافی را مشخص می‌کند و چگونه آن هدف می‌تواند برای اعضا مفید باشد. برای ارزیابی چشم‌انداز به‌دست‌آمده سازمان‌های دولتی، در قالب یک پرسشنامه هفت عامل مشخص‌شده را به خبرگان (از خبرگانی که در تدوین مقوله‌ها استفاده شد)، ارائه گردید و از نظر میزان اهمیت در یک طیف پنج گزینه‌ای خیلی کم تا خیلی زیاد چشم‌انداز سازمان‌های دولتی ارزیابی گردید که نتیجه آن در جدول ذیل قابل مشاهده است. همان‌گونه که جدول ۶ می‌دهد از نظر خبرگان با توجه به سطح معناداری کلیه متغیرها که از سطح خطای پنج درصد کمتر است، چشم‌انداز سازمان‌های دولتی قابل قبول است.

جدول ۶. ارزیابی چشم‌انداز تدوین‌شده سازمان‌های دولتی

| ردیف | متغیرهای ارزیابی چشم‌انداز سازمانی | میانگین | انحراف استاندارد | (T)   | سطح معناداری |
|------|------------------------------------|---------|------------------|-------|--------------|
| ۱    | اختصار                             | ۳/۸۶    | ۰/۹۹۰۴۳          | ۵/۳۴۴ | ۰/۰۰۰        |
| ۲    | وضوح                               | ۲/۶۶    | ۰/۸۱۶۵۱          | ۵/۵۲۴ | ۰/۰۰۰        |
| ۳    | انتزاعی                            | ۳/۹۳    | ۰/۷۹۸۸۱          | ۶/۹۴۶ | ۰/۰۰۰        |
| ۴    | چالشی بودن                         | ۴/۱۴    | ۰/۸۳۳۸۱          | ۷/۵۸۷ | ۰/۰۰۰        |
| ۵    | جهت‌گیری آینده                     | ۴/۲۱    | ۰/۷۷۴۶۰          | ۸/۵۰۰ | ۰/۰۰۰        |
| ۶    | ثبات                               | ۴/۰۶    | ۰/۸۸۳۷۲          | ۶/۸۶۶ | ۰/۰۰۰        |
| ۷    | مطلوبیت                            | ۴/۱۴    | ۰/۸۳۳۸۱          | ۷/۵۸۷ | ۰/۰۰۰        |
|      | مجموع                              | ۴/۰۱    | ۰/۳۲۲۸۵          | ۱۱/۶۳ | ۰/۰۰۰        |

Test Value = 3 / Sig = (2-tailed)

### بحث و نتیجه‌گیری

رویکرد نهادی امروزه به‌طور گسترده به‌عنوان یکی از برجسته‌ترین رویکردها در تحقیقات سازمانی شناخته می‌شود (منندز و رودا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). نقش رویکرد نهادی به‌صورتی است که محققین متعدد توسعه محلی و منطقه‌ای را وابسته به وجود ظرفیت‌های نهادی در درون یک منطقه می‌دانند و ایده رویکرد نهادی به‌صورت گسترده‌ای از مفهوم تحلیلی به ابزاری تجویزی تبدیل شده است (گیس و همکاران، ۲۰۰۱: ۱۰۴-۱۰۳). از این رو سازمان‌های دولتی باید در تدوین استراتژی‌ها، اهداف و چشم‌انداز خود، رویکرد نهادی را مدنظر قرار دهند. در این عوامل چشم‌انداز سازمانی یکی از عوامل مهم سازمانی است، زیرا چشم‌انداز معیوب یا ضعیف می‌تواند باعث شکست سازمان و باعث عدم برآورده کردن نیازهای جامعه و سازمان شود و تغییری که مدیران سازمان به دنبال آن هستند تحقق نمی‌یابد. بناترین تدوین چشم‌اندازی که بتواند با رویکرد نهادی ضمن برآورده کردن نیازهای جامعه و مردم عملکرد مناسبی از خود نشان دهد اهمیت دارد و تدوین آن می‌تواند کمک زیادی به سازمان و جامعه کند. در این پژوهش چون سازمان‌های سطح شهرستان سروآباد در قالب نهادهای اجتماعی تعریف شده‌اند ولی عملکرد قابل توجهی نداشته‌اند، شواهد میدانی و تجربی حاکی از آن است که، سازمان‌های سطح شهرستان دارای چشم‌انداز مطلوب نیستند یا دارای چشم‌انداز نیستند و لذا تدوین چشم‌انداز مشترک برای این سازمان‌ها با رویکرد نهادی اهمیت دارد. با نگاه دقیق و نظام‌اند به تحقیقات پیشین مشخص شد که تحقیقی که به تدوین چشم‌انداز سازمان‌های دولتی با رویکرد نهادی باشد، انجام نگرفته است. این پژوهش از طریق روش تحلیل تماتیک از روش براون و کلارک (۲۰۰۶)، به بررسی و شناسایی این موضوع پرداخت. نتایج مصاحبه نیمه ساختار مند با خبرگان در نهایت تعداد ۲۰۱ شاخص یا کد اولیه؛ ۳۱ تم فرعی و تعداد ۷ تم اصلی در نتیجه تحقیق استخراج شد؛ که مبنای تدوین چشم‌انداز سازمانی با رویکرد نهادی در سازمان‌های شهرستان سروآباد بود، که تم‌ها اصلی و فرعی پژوهش شامل: خدمات شایسته دارای (خدمات متمایز، خدمات مردم محور، خدمات الکترونیکی)؛ اخلاق محوری (وجدان کاری، فضیلت سازمانی، اخوت سازمانی، تعهد سازمانی، سرمایه اجتماعی، پاسخگویی، فرهنگ خدمت محور، مسئولیت‌پذیری، مبارزه با فساد اداری)؛ منابع انسانی کارآمد (جذب افراد متعهد و متخصص، تربیت افراد متعهد و متخصص، نگهداشت نیروی انسانی، شایسته‌سالاری)؛ قوانین توسعه محور (قوانین عادلانه، قوانین مردم محور،

<sup>1</sup> -Menendez & Rueda

قوانین منعطف)، مشارکت محوری (مشارکت در توسعه، مشارکت با انجمن‌های مردم‌نهاد، مشارکت با سایر سازمان‌ها)؛ عملکرد بهینه‌سازمانی (مدیریت هزینه‌ها، انضباط اداری، ارزیابی عملکرد، ساختار، عدالت، رضایت‌مندی)؛ و دانش محوری (تحقیق و توسعه، مدیریت دانش، کارآفرینی اجتماعی) بود. بعد استخراج مؤلفه‌های فرعی و اصلی و شاخص‌های کلیدی در قالب پرسشنامه‌ای محقق ساخته به ارزیابی و مناسب بودن عوامل پرداخته شد. نتایج خروجی نرم‌افزار لیزرل نشان داد که از نظر جامعه آماری (مدیران سازمان‌های دولتی)، تمام شاخص‌ها و مؤلفه‌های فرعی و اصلی معنادار بودند و دارای اهمیت هستند. به علاوه نتایج حاکی از آن بود که مؤلفه‌های بااهمیت از نظر جامعه آماری با توجه به ضریب معناداری به ترتیب شامل: عملکرد بهینه‌سازمانی، خدمات شایسته، اخلاق محور، منابع انسانی کارآمد، مشارکت محور، دانش محور و قوانین توسعه محور بود. با توجه به رتبه‌بندی مقوله‌های اصلی حاصل از پژوهش، چشم‌انداز سازمان‌های دولتی شهرستان سروآباد با رویکرد نهادی به این صورت تدوین شد "سازمان‌های دولتی شهرستان سروآباد ۱۰ سال آینده، سازمان‌های خواهند بود، با عملکرد بهینه‌سازمانی، ارائه خدمات شایسته، اخلاق محور، دارای منابع انسانی کارآمد، مشارکت محور، دانش محور و با قوانین توسعه محور" بود. همچنین برای تأیید نهایی چشم‌انداز سازمان‌های دولتی با رویکرد نهادی به ارزیابی آن با استفاده از هفت عامل اختصار، وضوح، انتزاع، چالشی بودن، جهت‌گیری آینده، ثبات و مطلوبیت از نظر خبرگان پرداخته شد. که نتایج نشان داد چشم‌انداز تدوین شده از نظر خبرگان در مورد هفت عامل مناسب و قابل قبول بود. در ادامه پیشنهادهایی جهت اجرای بهتر چشم‌انداز در سازمان‌های دولتی با رویکرد نهادی مطرح می‌شود: ایجاد سازوکارهای نظارتی برکنش‌های مدیران و عملکرد سازمان با توجه به چشم‌انداز تدوین شده - اجرای مناسب و دقیق مقوله‌های تعریف شده برای سازمان‌های دولتی شهرستان با توجه به شاخص‌های تدوین شده در بازه زمانی تعیین شده - جلوگیری از دخالت‌های افراد سیاسی خارج سازمان که در راستای منافع جناحی و شخصی خود جهت اجرای چشم‌انداز - توسعه و همکاری تشکل‌های مردمی با سازمان‌ها در توسعه، اجرا و اصلاح چشم‌انداز.

## منابع

- اشرفی، یوسف و جانباباژاد، حسین. (۱۳۹۲). تدوین چشم‌انداز سازمانی در چارچوب برنامه‌ریزی راهبردی، نمونه موردی: شهرداری ساوه. *مطالعات ساختار و کارکرد شهری*، ۱(۲)، ۱۲۳-۱۵۵.
- دانشور، مریم؛ غفاری، علی و ماجدی، حمید. (۱۳۹۷). برنامه‌ریزی راهبردی در بستر نهادگرایی، نظریه‌ای برای عمل، معماری و شهرسازی آرمان شهر، ۱۱(۲۵)، ۳۱۹-۳۲۸.
- رضوانی، علیرضا. (۱۳۹۴). تدوین مدلی نوین برای تولید اسناد راهبردی و چشم‌انداز بر اساس فرایند استراتژیک توسعه شهری و مدل‌های چشم‌اندازسازی، کنفرانس سالانه تحقیقات در مهندسی عمران، معماری و شهرسازی و محیط‌زیست پایدار، تهران.
- رهنما، محمدرحیم و شاددل، لیا. (۱۳۹۹). از تدوین چشم‌انداز شهر سرخس تا برنامه‌ریزی عملیاتی شهرداری. *چشم‌انداز شهرهای آینده*، ۱(۲): ۶۳-۷۹.
- ریزوندی، محمد امیر؛ سحابی، بهرام؛ مؤمنی، فرشاد و یآوری، کاظم. (۱۳۹۴). کاوشی در تعریف نهاد: ارزیابی رویکردهای متأخر بدیل در تعریف نهاد، *برنامه‌ریزی و بودجه*، ۴(۲۰)، ۲۰-۱۸۵.
- سلطانی، محمدرضا و سلیمان تبار، مصطفی. (۱۳۹۴). بررسی عوامل مؤثر بر توسعه منابع انسانی با رویکرد نهادی. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۷(۳)، ۵۱-۷۸.
- شفیعی نیک‌آبادی، 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 متن‌کاوی و خوشه‌بندی، *آینده‌پژوهی مدیریت*، ۲۸(۴) (پیاپی ۱۱۱)، ۲۹-۵۲.
- کاپلان، رابرت اس و دیوید پی، نورتون. (۱۳۸۷). *سازمان استراتژی محور*، پرویز بختیاری، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ هفتم.
- کوئن، بروس. (۱۳۸۴). *درآمدی بر جامعه‌شناسی*، ترجمه: محسن ثلاثی، تهران: توتیا.



ملاحسنی، علی؛ جبارزاده کرباسی، بهرام؛ و عبدالزهرائی، محمدحسن. (۱۳۹۱). تدوین چشم‌انداز برای سازمان‌های انتفاعی. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۲۱(۶۷)، ۲۲۷-۲۴۴.

مولایی قرا، مهدی؛ راز نهران، فیروز؛ زاهدی، سید محمد؛ و معیدفر، سعید. (۱۳۹۹). سنجش فرهنگ اداری ایران: با رویکردی نهادی. *فرایند مدیریت و توسعه*، ۳۳(۱)، ۸۱-۱۰۴.

میر احمدی، سید محمد؛ الوانی، سید مهدی؛ قربانی زاده، وجه الله و زینلی، حامد. (۱۳۹۴). الگوی روابط بین نهادهای حاکمیتی در نظام جمهوری اسلامی ایران، *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۱۹(۲).

نورث، داگلاس. (۱۳۸۵). *نهادهای، تغییرات نهادی و عملکرد اقتصادی*، ترجمه: محمدرضا معینی، تهران: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور.

نوروزگندشمین، یوسف و روشندل اربطانی، طاهر. (۱۳۹۷). تدوین مأموریت و چشم‌انداز مطلوب سازمان رسانه‌ای، *مورد مطالعه؛ شبکه آموزش سیمای جمهوری اسلامی ایران*. *مطالعات رسانه‌ای*، ۱۳(۴) (پیاپی ۴۳)، ۱۹-۳۰.

## References

- Allison, J. (2019), "Mission statements and vision statements: examining the relationship toward performance outcomes", *Global Journal of Management and Marketing*, Vol. 3 No. 1, pp. 1-21.
- Awamleh, R. and Gardner, W.L. (1999), "Perceptions of leader charisma and effectiveness: the effects of vision content, delivery, and organizational performance", *The Leadership Quarterly*, Vol. 10 No. 3, pp. 345-373.
- Buble, M. (2000), *Management*, Ekonomski fakultet Split, Split.
- Baum, J.R., Locke, E.A. and Smith, K.G. (2001), "A multidimensional model of venture growth", *Academy of Management Journal*, Vol. 44 No. 2, pp. 292-303.

- Behm, B., & Berthold, C. (2011). *Developing strategies for a higher education institution and its faculties/departments*. In: Bergan, S., Egron-Polak, E., Kohler, J., Purser, L., Vukasovic, M. (eds.) *Leadership and Governance in Higher Education- Handbook for Decision Makers and Administrators*, (pp. 1). [Google Scholar]
- Campbell, A., & Yeung, S. (1991). Creating a Sense of Mission. *Long Range Planning*, 24(4), 10–20. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(91\)90002-6](https://doi.org/10.1016/0024-6301(91)90002-6) [Crossref], [PubMed], [Web of Science ®], [Google Scholar].
- Cortés-Sánchez, J. D. (2017). Mission and vision statements of universities worldwide: A content analysis. *Documentos De Investigación*, Facultad de Administración, 152. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3051361> [Google Scholar].
- David, R. J., & Bitektine, A. (2009). *The deinstitutionalization of institutional theory? Exploring divergent agendas in institutional research*. In D. Buchanan & A. Bryman (Eds.), *The Sage handbook of organizational research methods* (pp. 160–175). London: SAGE.
- David, R. J., & Bitektine, A. (2009). *The deinstitutionalization of institutional theory? Exploring divergent agendas in institutional research*. In D. Buchanan & A. Bryman (Eds.), *The Sage handbook of organizational research methods* (pp. 160–175). London: SAGE.
- David, R. J., Tolbert, P. S. & Johnny, B. (2019). *Institutional Theory in Organization Studies, business and management*, Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.158>.
- David, R., Tolbert, P., & Boghossian, J. (2023). *Institutional Theory in Organization Studies*. Oxford Research Encyclopedia of Business and Management. Retrieved 4 Feb. 2023.
- Dumanig, F. P., & Symaco, L. P. (2022). Internationalisation of higher education in Malaysia and the Philippines: A comparative analysis of mission and vision statements of selected universities. *Journal of Multilingual and Multicultural Development*, 43(2), 154–166. <https://doi.org/10.1080/01434632.2020.1735401> [Taylor & Francis Online], [Web of Science ®], [Google Scholar].

- Frese, M., Beimeel, S. and Schoenborn, S. (2003), "Action training for charismatic leadership: two evaluations of studies of a commercial training module on inspirational communication of a vision", *Personnel Psychology*, Vol. 56 No. 3, pp. 671-698.
- Gibbs, C., Jonas, A., Suzanne, R. and Spooner, D. (2001). *Governance, Institutional capacity and Partnership in Local Economic Development: Theoretical Issues and Empirical Evidence from the Humber*, Transactions of the Institute of British Geographers, New Series, Vol. 26, No. 1.
- Haque, MD., Titi Amayah, A., Liu, Lu. (2016). The role of vision in organizational readiness for change and growth, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 37 Issue: 7, pp.983-999, <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2015-0003>.
- Hickman, G.R. (2010), "Organizational change practices", in Hickman, G.R. (Ed.), *Leading Organizations: Perspectives for a New Era*, 2nd ed., Sage, Los Angeles, CA, pp. 510-524.
- James, K. and Lahti, K. (2011), "Organizational vision and system influences on employee inspiration and organizational performance", *Creativity and Innovation Management*, Vol. 20 No. 2, pp. 108-120.
- Janicijevic, N. (2014). The Institutional Organizational Theory As A New Research Framework For Understanding Contemporary Organizations. *Economic Themes*, 52, 242 - 262.
- Kantabutra, S. (2020). Toward an Organizational Theory of Sustainability Vision. *Sustainability*, 12(3), 1125. MDPI AG. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.3390/su12031125>
- Kantabutra, S. (2009). Toward a behavioral theory of vision in organizational settings. *Leadersh. Organ. Dev. J.* 2009, 30, 319–337.
- Kantabutra, S., & Avery, G. C. (2010). The power of vision statement that resonate. *Journal of Business Strategy*, 31(1), 37–45. <https://doi.org/10.1108/02756661011012769> [Crossref], [Google Scholar].

- Kumang, C. A., & Ahman, E. (2020). A content analysis: The vision statement of higher education institutions in Indonesia. *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science (DIJEMSS)*, 1(3), 360–367. <https://doi.org/10.31933/dijemss.v1i3.167>. [Google Scholar].
- MacLeod, L. (2016). Mission, vision and values statements: The physician leader's role. *Physician Leadership Journal*, 3(5), 18–25. <https://www.proquest.com/openview/3c68f29f94af9fb289f0ca9175788def/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2037550> [PubMed], [Google Scholar].
- Mandelbaum, S. J.(2016). The Institutional Focus of Planning Theory, *Journal of Planning Education and Research*, Volume 5, Issue 1.
- Menendez, I. & Rueda, D. (2015). *Labor Market Institutions and Economic Performance*. In: Routledge Handbook of Comparative Political Institutions, Gandhi and Ruiz-Rufino (eds.), Routledge Press, pp. 304-317.
- Parsons, T. (1960). *Some ingredients of a formal theory of organization*. In T. Parsons (Ed.), *Structure and process in modern society* (pp. 56–97). Glencoe, IL: Free Press.
- Parsons, T. (1960). *Some ingredients of a formal theory of organization*. In T. Parsons (Ed.), *Structure and process in modern society* (pp. 56–97). Glencoe, IL: Free Press.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Slack, F.J., Orife, J.N. and Anderson, F.P. (2010), “Effects of commitment to corporate vision on employee satisfaction with their organization: an empirical study in the United States”, *International Journal of Management*, Vol. 27 No. 3, pp. 421-436.
- Slintak, K., & Dvorshy, J. (2019). The purpose of firms and its influence on formulating their missions and visions. *Montenegrin Journal of Economics*, 15(2), 15–29. <https://doi.org/10.14254/1800-5845/2019.15-2.2> [Web of Science ®], [Google Scholar].

Toenig, J.C.(2011). *Institutional Theories and Public Institutions, New Agendas and Appropriateness. Peters B.G. and J.Pierre. The Handbook of Public Administration, Sage, pp.185-101., 2011. ffhalshs-00638348f.*

