

## طراحی الگوی تلفیقی برای خلق چشم‌اندازی پایدار (مطالعه موردی بانک ملت)

علی دیواندری<sup>۱</sup>، امیرحسین داودیان<sup>۲</sup>

**چکیده:** در این پژوهش برای دستیابی به الگویی برای طراحی چشم‌اندازی پایدار و الهام‌بخش با مطالعه پژوهش‌های پیشین و مدل‌های طراحی چشم‌انداز، همچنین بررسی کمبودهای موجود در راستای دستیابی به چشم‌اندازی الهام‌بخش، الگویی طراحی شد که با تلفیق دو مفهوم آینده‌پژوهی و ابزار داستان‌گویی این امکان را به‌وجود می‌آورد تا بر محدودیت‌های فعلی فائق آمده، به چشم‌اندازی پایدار دست پیدا کرد. براساس این الگو برای دست یافتن به اجزای کلیدی روایت و چشم‌انداز بانک ملت، تعداد ۲۳۷ پرسشنامه از کارکنان شعب و ادارات تهران جمع‌آوری شد، همچنین با ده نفر از مدیران ارشد شرکت مصاحبه شد، نظرات مشتریان از طریق مصاحبه با ایشان و بهره‌گیری از پژوهش‌های پیشین موجود در سوابق شرکت جمع‌آوری شد و نظرات سایر ذی‌نفعان نیز از داده‌های ثانویه موجود، چشم‌انداز بیست ساله کشور، برنامه چهارم توسعه و مستندات بانک مرکزی به‌دست آمد. درنهایت از طریق تحلیل محتوای پرسشنامه‌ها و مصاحبه‌ها و بررسی سایر منابع یادشده روایت و چشم‌انداز شرکت استخراج شد.

واژه‌های کلیدی: چشم‌انداز، مدل‌های طراحی چشم‌انداز، آینده‌پژوهی، داستان شرکت، ابزار داستان‌گویی

۱. دانشیار، مدیریت استراتژیک، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ایران

۲. دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۰/۰۶/۰۸

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۰/۱۰/۲۷

نویسنده مسئول مقاله: امیرحسین داودیان

E-mail: a.davoodian@gmail.com

### مقدمه

با مراجعه به پژوهش‌های پیشین و آنچه در قالب این مفهوم در سطح جهانی مطرح شده است، متدولوژی‌های کم‌وبیش متفاوتی در زمینه خلق چشم‌انداز به‌دست آمد. با وجود این، نمونه‌های یافت‌شده چندان قوام‌یافته و نظام‌مند نبوده‌اند؛ کما این‌که در مورد تعریف مفهوم چشم‌انداز نیز هنوز نمی‌توان به اجماعی در ادبیات موضوع دست پیدا کرد. آنچه در این بین تاحدودی مشترک است، ویژگی‌ها و تأثیراتی است که برای این مفهوم قائل هستند. از مهم‌ترین آنها توجه عبارت چشم‌انداز به آینده است و درحقیقت این عبارت به این پرسش پاسخ می‌دهد که "ما می‌خواهیم چه بشویم؟". آنچه در زیر ویژگی‌های یک عبارت چشم‌انداز به آنها اشاره شده است، این امر را روشن می‌کند که تدوین یک عبارت چشم‌انداز به هر دو وجه مدیریت یعنی هم علم و هم هنر به یک اندازه نیازمند است و آنچه به‌صورت علمی درباره‌ی آتیه مؤسسه‌ای طرح‌ریزی می‌شود می‌بایست به شیوه‌ای هنرمندانه بیان و ابلاغ شود تا به بهترین صورت توانایی‌های یک عبارت چشم‌انداز را در یک موسسه پیاده سازد.

درحقیقت اهمیت چنین عباراتی است که وجه هنری آنها را حائز اهمیت می‌کند، چنین ابزاری که در رأس طراحی استراتژیک سازمان قرار می‌گیرد، می‌بایست با توجه به مفاهیم مدیریت استراتژیک از هر دو وجه برنامه‌ریزی استراتژیک و تفکر استراتژیک بهره برد. بدین معنا که یک عبارت چشم‌انداز می‌بایست در ابتدا به‌صورت منطقی طرح‌ریزی شده باشد و در مرحله بعد با احساسات افراد درون و برون سازمانی ارتباط برقرار کند تا بتواند آنها را در جهت تحقق آن برانگیزاند. از این‌رو، در خلق چشم‌انداز، ارزش‌های سازمانی می‌بایست به عبارت‌هایی ترجمه شود که مفسر واصف‌های چشم‌انداز باشد (Baum, Locke, & Kirkpatrick, 1998).

### پیشینه پژوهش

با وجود این‌که نمی‌توان به تعریف جامع و مشترکی در مورد چشم‌انداز دست پیدا کرد اما به‌نوعی بیشتر ویژگی‌هایی قابل‌استحصال درباره‌ی چشم‌انداز تاحدودی مشترک هستند. در بین مؤلفان مدیریت استراتژیک، برخی چشم‌اندازهای سازمان را حاصل همکاری کارکنان و مدیران می‌دانند و اظهار می‌دارند که سند حاصل، بازتابی از چشم‌اندازهای شخصی است که در قلب و مغز مدیران و کارکنان (درباره‌ی آینده) وجود دارد (دیوید، ۱۳۷۹) و برخی دیگر اسمی از چشم‌انداز به میان نیاورده، تاحدودی ویژگی‌های آن را در رسالت سازمان گنجانده‌اند (پیرس و رایبسنسون، ۱۳۷۷). درعین‌حال پژوهشگران دیگر در مطالعات خود از مدیران اجرایی خواستند که چشم‌انداز سازمانی خود را با استفاده از یک لیست ۲۶ موردی در مقیاس پنج‌تایی لیکرت رتبه‌بندی کنند

(Larwood, Falbe, Kriger & Miesing, 1995). ده موردی که در این مطالعه بیشترین میانگین را کسب کردند عبارتند از: عملگرا، پاسخ‌گو به رقابت، بلندمدت، هدفمند، خط‌مقدم‌نگر، محصول رهبری، متمرکز، استراتژیک، انعطاف‌پذیر و برنامه‌ریزی‌شده.

به شیوه‌ای کمابیش مشابه، ویژگی‌های یک عبارت چشم‌انداز خوب را می‌توان خلاصه، قابل‌تصدیق، متمرکز، قابل‌درک برای تمام کارکنان و الهام‌بخش دانست (Brown, 1998). همچنین ارتباط میان این ویژگی‌ها و چگونگی تأثیرشان بر عملکرد سازمانی نیز موردتوجه بوده است. برای نمونه، هفت ویژگی مشترک معمول شناسایی‌شده برای چشم‌انداز؛ اختصار، روشنی و وضوح، چالشی، ثبات و استحکام، اجمال، آینده‌گرایی و خواستنی یا الهام‌بخش هم به‌صورت مستقیم و هم از طریق ارتباطات کلامی و نوشتاری بر رشد شرکت تأثیرگذارند (Baum, Locke, & Kirkpatrick, 1998) و از سوی دیگر، خواص هفت‌گانه چشم‌انداز برای تأثیر گذاشتن بر عملکرد کلی سازمانی در ابتدا از طریق تأثیرشان بر اعضای سازمانی، با یکدیگر در تعامل‌اند (Kantrabutra, 2003) و هر یک از این ویژگی‌های چشم‌انداز به‌تنهایی تأثیر ویژه‌ای بر عملکرد کلی نخواهد داشت و رعایت همه آنها به‌صورت یکپارچه ضروری است (Kantrabutra & Avery, 2007) تا مشخص کند که چگونه سازمان از وضعیت جاری‌اش می‌تواند به سمت دستیابی به رشد کسب‌وکار در آینده تغییر کند. این فرایند شامل اهداف، استراتژی‌ها، سرمایه‌گذاری‌ها و برنامه‌ها که ممکن است در محتوای استراتژیک صرف‌نظر از عنوان استراتژیک آن متفاوت باشد، است (Millet, 2006). افزون بر تعیین ویژگی‌های چشم‌انداز، یک شیوه‌ی مناسب برای تعریف چشم‌انداز، بررسی این مطلب است که چشم‌انداز چه کاری می‌تواند برای ما انجام دهد. یک چشم‌انداز می‌تواند مسیری برای جهت‌گیری آینده ترسیم و برای آن هیجان ایجاد کند. همچنین می‌تواند نظم را در میان آشوب پدید آورد (Allen, 1995). اما در این بین مراجعه به عبارات چشم‌اندازی که توسط سازمان‌ها ارائه می‌شود و خواندن تعداد کافی عبارات چشم‌انداز می‌تواند یک فرد را به این نتیجه‌گیری برساند که چنین عباراتی به ارزش‌های محوری سازمان برنمی‌گردند و شاید از آن جهت بدین شکل هستند که اصلاً هیچ ارزش محوری برای شروع کردن با آن وجود ندارد و وقتی فاش می‌کنیم که مأموریت ما رشد بلندمدت در سود هر سهم و ارزش برای صاحبان سهام است بسیار مشکوک به‌نظر می‌رسد که افراد صف بکشند تا خود را برای محقق کردن این رویا قربانی کنند. از این‌رو، یک چشم‌انداز متحد‌کننده و روشن‌گر برای سازمان بسیار مهم است؛ به‌گونه‌ای که رهبران از افرادشان انتظار دارند در فرآیند انتقال (و در بهترین حالت در فرایند خلق) چشم‌انداز مشارکت کنند (Lucas, 1998).

درحقیقت شما وقتی یک چشم‌انداز دارید که شما را برای انجام کاری هیجان‌زده کند، به شما لذت و حس رضایت ببخشد و مهم‌ترین ارزش‌ها را برآورده کند و از محرک‌هایی مانند ارزش‌های عمیق، تجربیات شخصی، گوش دادن به دیگران که چشم‌اندازهای شخصیشان را شرح می‌دهند، آگاهی سیاسی هوشمندانه از نیازها و رویاهای دیگران، ظرفیت خلاقانه برای نگاه‌داشت یک تصویر استوار و محکم از چیزی که وجود ندارد و تحلیل عینی از ضعف‌های یکی در مقایسه با قوت‌های رقبا ریشه‌گیرد (Holpp & Kelly, 1988).

### پیشینه تجربی

برای طراحی چشم‌انداز، مدل‌های گوناگونی ارائه شده است که در شکل و میزان مشارکت سطوح سازمان دارای تفاوت‌هایی هستند. درحالی‌که یک مدل برای طراحی چشم‌انداز، نظر تمامی کارکنان را از طریق پرسشنامه جمع‌آوری می‌کند و سپس از طریق تشکیل تیم‌های مدیریت به چشم‌انداز مشترک براساس داده‌های جمع‌آوری شده دست یافته می‌شود (Allen, 1995)، مدل دیگری، نه تنها چشم‌انداز را تنها برگرفته از نظر کارکنان نمی‌داند بلکه چشم‌انداز را توصیف یک‌سری از امکانات معرفی می‌کند که کسب‌وکار قصد ایجادشان را دارد و احتیاجات بازار، ارزیابی سیستم تولید، خلق چشم‌انداز، توسعه اقدامات و تعهد به تغییر را اجزای فرایند طراحی چشم‌انداز معرفی می‌کند (Mintzberg & Westley, 1989).

درعین‌حال، برخی شیوه‌ها کمتر ساختاریافته بوده، به‌جای دنبال کردن فرایندی پیچیده برای خلق چشم‌انداز، از ابزارهای ساده تصمیم‌گیری بهره می‌گیرند تا با چند روز کار به توافقی بر سر اجزای کلیدی برنامه استراتژیک برسند. چنین شیوه‌ای شرکت‌کنندگان را در فرایند طوفان مغزی روی چهل تا پنجاه لغت درگیر می‌کند که چشم‌انداز آتی شرکت را تعریف می‌کنند. یا حتی به‌صورتی ساده‌تر، ابزار ساخت چشم‌انداز شامل چند لیست از لغات و عبارات است که می‌توان آنها را که متناسب با یکدیگر هستند از هر ستون به هم زنجیر کرد تا عبارت چشم‌انداز مطلوب شکل گیرد (Brown, 1998). همچنین می‌توان از سبک‌های فکری مانند رویکردهای تحلیلی، شهودی و الگوبرداری نیز در تدوین چشم‌انداز بهره جست تا به توضیحات ملموس‌تری دست پیدا شود (Holpp & Kelly, 1988). این فرایند می‌تواند تا آنجا پیچیده شود که برای تدوین چشم‌انداز به منشأ و شیوه آرمان‌گرایی، محتوای استراتژیک چشم‌انداز و زمینه چشم‌انداز توجه شود (Maslen & Platts, 1997).

پژوهشگران همچنین برای ارزیابی محتوای عبارت چشم‌انداز، از مدل کدگذاری انگیزه مک‌لند و وینتر و نمایش قابلیت این شیوه برای آزمون ارتباطات موردانتظار بین عبارات

چشم‌انداز و عملکرد فردی، واحدی و سازمانی، اقدام کرده‌اند ( Kirkpatrick, Wofford, & Baum, 2002). ایشان از طریق دو سؤال، مأموریت سازمان و ارزش‌های مدیران را کشف کرده، معتقدند با تلفیق این دو به عبارت چشم‌اندازی دست پیدا می‌شود که در مرحله بعد می‌توان آن را کدگذاری کرد. اما پس از طی تمامی این مراحل و بررسی مدل‌های آرمان‌گرایی مختلف و انتخاب شیوه مناسب برای تدوین چشم‌انداز باز هم مشکلات اساسی بر سر راه است. با وجود این که چشم‌انداز تبدیل به یک لغت شایع در دهه‌ی ۱۹۹۰، شد و هر سازمانی از بزرگ‌ترین شرکت‌های چندملیتی تا فروشگاه‌های کوچک دارای یک چشم‌انداز هستند اما تعداد کمی از این چشم‌اندازها برای کارکنان زنده هستند (Hichcock, 1996)؛ به این معنی که چشم‌انداز تنها وقتی زنده می‌شود که تسهیم شود (Maslen & Platts, 1997). درحقیقت مشکل اصلی وقتی رخ می‌دهد که از کارکنان پرسیده می‌شود: چشم‌انداز چه معنایی برایتان دارد؟ پاسخ معمولاً این است که چشم‌انداز بسیار با ارزش است ولی برای زندگی روزمره بی‌معنی است.

دو دلیل عمده برای چنین پاسخ‌هایی به این سؤال وجود دارد:

اول، بحث اندازه و اهمیت درک‌شده از یک فرد در برابر کل سازمان است. بسیاری از افراد روابط خود با کار و همکاران‌شان را به‌سادگی درمی‌یابند اما ارتباط و اهمیت‌شان برای اهداف کل سازمان را بسیار دشوار درک می‌کنند و دوم (که شاید مهم‌تر هم باشد)، مفهوم مالکیت است. کارکنان احساس می‌کنند که چشم‌انداز به مدیریت تعلق دارد (Hichcock, 1996). به‌همین منوال برخی از پژوهشگران معتقدند، سازمان‌های کمی وجود دارند که عبارات چشم‌اندازی تدوین می‌کنند که حقیقتاً قلب اعضای گروه را تسخیر می‌کند و افراد را برای انجام بهترین کوشش‌هایشان در جهت یک هدف وادار سازنده پیش می‌رانند (Callins & Porras, 1991).

آرمان‌گرایی و نقشه‌برداری از آینده ابزاری برای اصلاح این شکاف توسط تشریک ذهن و روح هر یک از اعضا است؛ یعنی متصور شویم که سازمان در حال حاضر در آینده ایده‌آل و موفق خود زندگی می‌کند و آن را به‌شیوه‌ای با جزئیات توصیف کنیم که انگار حقیقت دارد سپس پله‌پله به‌یادآوریم که چگونه به اینجا رسیده است به این صورت نه تنها آینده به‌صورت سیستماتیک مشخص می‌شود بلکه گام‌های رسیدن به آن نیز معلوم می‌شود (Phillips, 1996). اما این خود مشکلی است که در بسیاری از عبارات تدوین‌شده چشم‌انداز رویت نمی‌شود و علت این امر در عدم‌ارجاع به ارزش‌های محوری و ناپخته بودن آنها است (Lucas, 1998). شرکت‌هایی که با چشم‌انداز شروع می‌کنند، زمان زیادی صرف آن کرده، تغییرات ممکن محیطی را در نظر نمی‌گیرند و ترجیح می‌دهند به‌جای تأکید بر مستندات و نیروهای بازار براساس خوش‌بینی خویش اقدام کنند (Kantrabutra & Avery, 2007). تجربیات نشانگر این هستند که در حدود

۷۵٪ از عبارات چشم‌انداز بسیار ضعیف نگاشته شده‌اند و چشم‌انداز روشنی از جایی که شرکت در آینده می‌خواهد بدان دست یابد ارائه نمی‌کنند (Brown, 1998)؛ یعنی مشکل در اینجاست که افزون‌بر، عدم‌ساخت مناسب بسیاری از عبارات چشم‌انداز که منجر به همراه نداشتن بسیاری از ویژگی‌های چشم‌انداز می‌شود، در نمونه‌های فراوانی عبارت چشم‌انداز حس و معنا و جهت مشترکی را در بین کارکنان پدید نمی‌آورد. از آنجاکه عبارت چشم‌انداز دارای ماهیت بلندمدت است و حتی برخی آن را پایان‌ناپذیر می‌دانند، وجود ابهام در آن تا حدودی منطقی به نظر می‌رسد اما به نوعی این خود دلیل بروز مشکل یادشده است تا جایی که نمونه‌هایی نشانگر این هستند که به تعداد افراد و کارکنان موجود در سازمان تعابیر و تفاسیر گوناگون از مفهوم چشم‌انداز سازمان وجود دارد (Brown, 1998). به این ترتیب، کوشش برای خلق یک عبارت چشم‌انداز جهت یکپارچه کردن تمامی فعالیت‌ها و اقدامات فردی و گروهی سازمانی در راستای آینده مطلوب، بی‌نتیجه ماند. به بیان دیگر، اساساً عبارت چشم‌انداز نتوانسته است تصویر بزرگ را ترسیم کند و همه فعالیت‌های فردی و سازمانی را در یک جهت (تصویر بزرگ) سازماندهی کند. برای رفع این مشکل نیازمند ابزاری هستیم تا به وسیله آن چشم‌انداز با حفظ ویژگی‌های اختصار و به یادماندنی بودن خویش به صورت مشروح برای همگان بصیرت نسبتاً یکسانی را فراهم آورد و اندیشه‌ها و فعالیت‌هایشان را در این زمینه هم‌جهت کند. چنین ابزاری که در عمل قادر به ایجاد همگرایی و درک مشترک باشد و چالش‌های رهبری را در این باره مرتفع کند تحت عنوان ابزار داستان‌گویی معرفی شده است (Marzec, 2007; Denning, 2006). در این زمینه، پژوهشگران تلاش کرده‌اند تا هم ساختار این ابزار را مشخص کرده، به ویژگی‌های یک داستان مؤثر اشاره کنند. اجزای خط سیر مرکزی قوی، ارزش‌های روشن، احساسات فراوان و خصیصه‌های وادارسازنده (Barnes, 2003) همچنین صحنه‌پردازی زنده، طراح جذاب و وادارسازنده، کشش دراماتیک، بسط شخصیت و پیمایش موزون از ویژگی‌های اثربخشی یک داستان شرکت به حساب می‌آیند. فرایند توسعه داستان با شناخت مستمعین، گروه‌هایی که دارای منافع مقرر در سازمان و صداهایی که نیاز است تا جزئی از چیدمان کلی خط داستان باشند آغاز می‌شود (Marzec, 2007) و در ابتدای این فرایند سازمان می‌بایست علایق و انگیزه‌های ذی‌نفعان چندگانه مانند رهبران، کارکنان، مشتریان، سرمایه‌گذاران، اتحادیه‌ها، سیاست‌گذاران و جامعه را مدنظر قرار دهد. هرچه منظرهای بیشتری مدنظر قرار گیرد، داستان نهایی غنی‌تر خواهد شد. برای دستیابی به یک تقسیم‌بندی از این منظرها پنج دسته از ذی‌نفعان به منزله‌ی دروازه‌بانانی که دستیابی به منابعی را که سازمان برای ارائه خدمات یا محصولاتش بدانها متکی است را ممکن می‌سازند عبارتند از (به نقل از گرونیگ، ۱۹۹۲ و هانت، ۱۹۸۴ و Schultz, et al., 2002).

۱. پیوندهای تواناساز: (مثال: سهامداران به‌منزله‌ی تسهیل‌گران کالاهای سرمایه‌ای)؛
  ۲. پیوندهای ورودی وظیفه‌ای: (مثال: کارکنان به‌منزله‌ی سرمایه‌های انسانی)؛
  ۳. پیوندهای خروجی وظیفه‌ای: (مثال: مشتریان که خریدار محصولات شرکت هستند)؛
  ۴. پیوندهای هنجاری: (مثال: شعب و سازمان‌های تابعه که وضع‌کننده هنجارها و ارزش‌هایند)؛
  ۵. پیوندهای پراکنده: (مثال: گروه‌های فشار و تأثیرگذار بر عقاید عمومی).
- اولویت‌بندی این پنج گروه ذی‌نفعان را از طریق شناسایی ذی‌نفعان اصلی بر مبنای قدرت، مشروعیت و فوریت درک‌شده (Mitchell, Agle, & Wood, 1997) که شرکت به گروه‌های خاصی نسبت می‌دهد ممکن است (Schultz, et al., 2002). بر این اساس، قدرت به توانایی درک‌شده برای تحت‌تأثیر قرار دادن اقدامات کسب‌وکار اشاره دارد. مشروعیت به میزانی که مدیریت، تقاضاهای ذی‌نفعان را موجه قلمداد می‌کند اشاره دارد و فوریت به‌منزله‌ی بازه زمانی قلمداد می‌شود که مدیریت برای حل کردن تعارضات اجتماعی پیش‌بینی کرده‌است (Mitchell, Agle, & Wood, 1997).
- اعلانات سازمانی به‌صورت کلی، می‌تواند به‌وسیله استفاده از سیستم‌های عملیاتی، ساختارهای همکاری برای تصمیم‌گیری درباره‌ی اعلانات و نقاط شروع خاص هماهنگ شوند که در واقع ارزش‌های اساسی‌ای هستند که به‌منزله‌ی پایه‌ای برای هر نوع اعلان سازمانی عمل می‌کند. نمونه‌هایی از این نقاط عبارتند از: ابتکار و نوآوری، کیفیت، غیرانتفاعی‌گرا، قوی در طراحی محصول، ارزش سهامداران و بازیگر جهانی؛ اما تدوین و ارائه این‌گونه اعلانات دارای مشکلاتی است؛ مانند این که شرکت‌ها تنها واژه‌های جداگانه به کار می‌برند که به‌سادگی توسط رقبا قابل تقلید است و جمع کردن کلمات، تفسیر منسجم و مشابهی از قصد استراتژیک شرکت را تضمین نمی‌کند. داستان اثربخش شرکت بر مبنای دو خروجی است: اعتبار و تازگی (Barry & Elmes, 1997) که تازگی، تمایز در برابر سایر رقبا را بیان می‌کند و دارای این اجزا است؛ پیش‌زمینه، یافته‌های کلیدی، استراتژی، تواناسازها، ترسیم سازمان جدید، فراخوانی برای اقدام (Marzec, 2007). همچنین اتخاذ یک آهنگ مثبت و ارائه تغییراتی که بر محرک‌های ذاتی سازمان اثر بگذارد مانند فخر و مباهات، کار تیمی و تعهد به مشتری، برای سازمان در جهت تغییر الهم‌بخش خواهد بود (همان منبع).
- داستان شرکت می‌بایست به‌منزله‌ی داستانی برای گفتن نوشته شود نه داستانی برای خواندن و می‌بایست جزئیات کافی برای آشکار کردن جهت و القای عمل فراهم آورد، درحالی‌که دارای کل‌گرایی کافی باشد تا افراد را قادر سازد که آن را مال خود کنند؛ از این‌رو، داستان شرکت

ابزاری است برای دستیابی به مقاصد کسب و کار نه این که خودش هدف باشد ( Denning, 2006).

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با توجه به هدف آن کاربردی بوده، از نظر گردآوری داده‌ها توصیفی است.

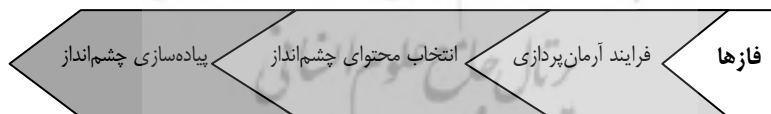
### سؤال‌های پژوهش

با توجه به این که هدف از انجام این پژوهش دستیابی به الگویی برای تدوین چشم‌انداز پایدار و اثربخش است، سؤال‌های پژوهش به شرح زیر است.

۱. الگوی مناسب تدوین چشم‌انداز چیست؟

۲. عبارت چشم‌انداز مناسب برای بانک ملت چیست؟

در رابطه با سؤال اول، با توجه به جمع‌بندی‌ای که در تعریف مدل‌های پیشین طراحی چشم‌انداز ارائه شد، براساس این یافته که ابزار داستان‌گویی و یک داستان مؤثر شرکت می‌تواند بسیاری از مشکلات و عدم تطابق‌ها را در درک از چشم‌انداز از میان بردارد، الگویی پیشنهاد شد تا با دربر داشتن اجزای لازمه چشم‌انداز تاحدودی جلوی ضعف‌های آن را بگیرد و افزون‌بر آن به پیاده‌سازی چشم‌انداز نیز توجه شود تا در پژوهش‌های بعدی ابزارهای مناسب در این راستا شناسایی و به کار بسته شوند. در این الگو سعی کردیم در یک رویکرد فرایندی با استمداد از ابزار داستان‌گویی (Denning, 2006; Marzec, 2007) و تأکید بر ساخت روایتی و استفاده از ابزارهای گوناگون در تفصیل و بیان اثر بخش چشم‌انداز (Chew & Chong, 1999; Collins) (Maslen & Platts, 1997; Lucas, 1998; Holpp & Kelly, 1988; Porras, 1996) بر موانع یادشده فائق آییم.



در این الگو سه فاز اصلی فرایند آرمان‌پردازی، انتخاب محتوای چشم‌انداز، پیاده‌سازی چشم‌انداز ارائه شده است که مطابق با تقسیم‌بندی ارائه‌شده توسط یک مطالعه جامع (Foster & Akdere, 2007) در رابطه با پژوهش‌های موجود مرتبط با چشم‌انداز است که در جدول زیر به تفصیل به نمایش درآمده است.



جدول ۱. فازهای طراحی، تدوین و پیاده‌سازی چشم‌انداز

| فاز                     | مرحله                                | زیر مرحله                                | شرح فعالیت‌ها  |
|-------------------------|--------------------------------------|--|--|
| فرایند آرمان‌پردازی     | ترسیم تصویری از آینده مطلوب          | آینده‌پژوهی                              | ۱. سناریوپردازی درباره‌ی شرایط آینده مطلوب بانکی با در نظر گرفتن روندهای کلان بانکداری (میلت، ۲۰۰۶؛ دنینگ، ۲۰۰۶؛ فیلیپس، ۱۹۹۶).<br>۲. شناخت منظر و صدای غالب (مشتری، دولت، کارکنان، ...) در آینده بانک (مورزک، ۲۰۰۷؛ وستلی و مینتز برگ، ۱۹۸۹). |
|                         |                                      | طراحی عوامل داستانی                      | شناسایی علایق ذی‌نفعان (دنینگ، ۲۰۰۶؛ مورزک، ۲۰۰۷؛ ادامسون و دیگران، ۲۰۰۶)  |
| انتخاب محتوای چشم‌انداز | تفصیل مؤثر داستان بانک               | قالب‌بندی داستان                         | ۱. انتخاب اهداف داستان بانک (دنینگ، ۲۰۰۶)<br>۲. ارائه داستان پیشنهادی با توجه به عوامل شناسایی شده و اولویت‌بندی منظرهای ذی‌نفعان (دنینگ، ۲۰۰۶؛ مورزک، ۲۰۰۷؛ وستلی و مینتز برگ، ۱۹۸۹)  |
|                         |                                      | آزمون داستان پیشنهادی، جرح و تعدیل نهایی | سنجش از طریق بازخور گیری از نماینده‌های ذی‌نفعان انجام اصلاحات لازمه ناشی از ارائه داستان نهایی.   |
|                         |                                      | تدوین عبارت چشم‌انداز                    | ترجمه داستان بانک به عبارتی که منعکس‌کننده ویژگی‌های چشم‌انداز باشد (فاستر، ۲۰۰۷؛ بوم و دیگران، ۱۹۹۸؛ براون، ۱۹۹۸؛ لاروود و دیگران، ۱۹۹۵؛ وستلی و مینتز برگ، ۱۹۸۹؛ تارنو، ۱۹۹۷)  |
| پیاده‌سازی چشم‌انداز    | شناسایی و اجرای عوامل تحقق چشم‌انداز | بیان مؤثر چشم‌انداز                      | به‌کارگیری ابزارها و شیوه‌های مناسب در انتقال مفاهیم چشم‌انداز به هر یک از واحدها (هپ و کلی، ۱۹۸۸؛ وستلی و مینتز برگ، ۱۹۸۹؛ لوکاس، ۱۹۹۸؛ دنینگ، ۲۰۰۶)  |
|                         |                                      | همراستایی سازمانی و توانمندسازی          | یکپارچه‌سازی سیستم‌های سازمانی (برنامه‌ریزی منابع انسانی، استخدام، بازنشستگی، پاداش و جبران خدمات، آموزش و توسعه) برای حمایت از چشم‌انداز بانک (چیو و چانگ، ۱۹۹۹؛ کالینز و پوراس، ۱۹۹۶؛ هپ و کلی، ۱۹۸۸؛ کانتا بوتراه، ۲۰۰۷)                    |

گفتنی است، در این پژوهش تنها به طراحی چشم‌انداز برای بانک ملت پرداخته‌ایم و فاز پیاده‌سازی در این پژوهش مورد نظر نبوده است؛ برای پاسخ به سؤال دوم پژوهش نیز از مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه و یک پرسشنامه باز برای دریافت و استفاده از نظرات کارکنان استفاده شد که روایی آن براساس نظر خبرگان و اساتید مدیریت استراتژیک به تأیید رسید.

### جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این پژوهش عبارت است از کارکنان ستاد مرکزی، ستاد صف و صف مشغول به کار در تهران که تعداد کل این افراد در زمان انجام پژوهش برابر با ۷۸۳۸ نفر بود که در سه سطح مدیریتی، تخصصی و اجرایی مشغول به کار بوده‌اند. برای نمونه‌گیری از روش تصادفی طبقه‌ای استفاده شد. حجم نمونه براساس فرمول زیر ۲۵۷ نفر تعیین شد.

$$n = \frac{N \times Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 \times pq}{\varepsilon^2 (N - 1) + Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 \times pq}$$

برای جمع‌آوری داده‌ها، تعداد ۲۷۰ پرسشنامه به‌نسبت برای کارکنان شعب و ادارات تهران ارسال شد که تعداد ۲۳۷ عدد پرسشنامه تکمیل و دریافت شد، همچنین با ده نفر از مدیران ارشد شرکت مصاحبه شد، نظرات مشتریان از طریق مصاحبه با ایشان و بهره‌گیری از پژوهش‌های پیشین موجود در سوابق بانک جمع‌آوری شد و نظرات سایر ذی‌نفعان نیز از داده‌های ثانویه موجود، چشم‌انداز بیست ساله کشور، برنامه چهارم توسعه و مستندات بانک مرکزی به‌دست آمد. پاسخ‌دهندگان مشتمل بر ۱۰۵ نفر زن و ۱۲۲ نفر مرد بودند که ۴۶ نفر بین ۱۸ تا ۲۵ سال، ۱۱۰ نفر بین ۲۵ تا ۳۵ سال و مابقی بیش از ۳۵ سال سن داشتند. ۱۰۰ نفر دارای مدرک تحصیلی دیپلم، ۱۱۴ نفر لیسانس و مابقی دارای مدارک بالاتر بودند. ۱۱۸ نفر کارمند اجرایی، ۲۷ نفر کارشناس تخصصی و ۸۲ نفر دارای رده مدیریتی بودند.

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل محتوی استفاده شده است تا بتوان محتوای آشکار موجود در متن را بررسی، واحدهای تحلیل را بررسی و بر این اساس داده‌های کیفی را به کمی تبدیل کرد. پرسشنامه‌های ارسالی محتوی پنج سؤال باز و همگی با رویکرد آینده‌نگر بودند. هدف از طراحی سؤال اول دست‌یابی به فلسفه وجودی و مأموریت بانک از دید کارکنان بوده، هدف از طراحی سؤال‌های (۲ و ۳ و ۵) نیز شناسایی علایق، آرمان‌ها و محیط کاری ایده‌آل، مطلوب و خواستنی کارکنان بوده است. اما هدف از طراحی سؤال (۴)، دست‌یابی به ارزش‌های اساسی بود که کارکنان در زندگی روزانه کاری خویش به کار بسته و بدان معتقد هستند.

### یافته‌های پژوهش

پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها و تحلیل محتوای پاسخ‌های ارائه‌شده، درباره‌ی هر سؤال مهم‌ترین ویژگی‌ها به شرح زیر استخراج شد که با تلفیق آنها با شاخص‌های مربوطه سایر ذی‌نفعان براساس الگوی بالا روایت و چشم‌انداز شرکت طراحی شد:

| سؤال ۱: به نظر شما چرا بانک می‌بایست همچنان وجود داشته و به فعالیت خود ادامه دهد؟ |                             |         |   |
|---|-----------------------------|---------|---|
| ردیف  | عنوان                       | فراوانی | شاخص منتخب  |
| ۱   | حوزه کلان اقتصادی           | ۲۰/۳۶   | پل ارتباطی میان بخشهای جامعه                      |
| ۲   | توجه به تصور مردم           | ۱۵/۸۱   | هدف بهبود بخشیدن به زندگی مردم                    |
| ۳   | توجه به کارکنان             | ۱۵/۲۰   | شخصیت اجتماعی                                     |
| ۴   | محصولات یا خدمات            | ۱۵/۲۰   | کمک به افزایش تولیدات و تسهیل امر واردات و صادرات |
| ۵   | ویژگی ممتاز                 | ۱۱/۸۵   | جایگاه بانک در شبکه بانکی                         |
| ۶   | توجه به بقا، رشد و سودآوری  | ۸/۸۱    | پتانسیل کسب رتبه‌های جهانی                        |
| سؤال ۲: بزرگترین آرزوی خود را که می‌خواهید در بانک برآورده شود عنوان کنید         |                             |         |   |
| ردیف  | عنوان                       | فراوانی | شاخص منتخب  |
| ۱   | آرزوهایی برای بانک          | ۲۶/۲۲   | بانک ملت و کارکنانش الگویی برای تمام بانکها       |
| ۲   | ارزشهای محوری               | ۱۶/۷۸   | عدالت محوری، شایسته سالاری و عدم تبعیض            |
| ۳   | آرزوهای فردی و لزوماً بانکی | ۲۴/۸۳   | جایگاه شغلی مطلوب                                 |

درمورد این سؤال گفتنی است، آرزوهایی برای کارکنان با ۳۰/۷۷ درصد، بالاترین میزان فراوانی را به خود اختصاص داده، از این منظر ارزش‌های محوری در این دسته بسیار حائز اهمیت است. از سوی دیگر، جمع فراوانی آرزوهای مربوطه حوزه سازمانی، درصد قابل توجه ۶۵/۷۳ را به خود تخصیص داده است که این امر توجه کارکنان به بهبود و پیشرفت سازمان‌شان را فراتر از توجه به خودشان نشان می‌دهد.

سؤال (۳): تصور کنید آزاد هستید در هر بانک ایرانی که دوست دارید مشغول به کار شوید، بانک انتخابی شما کدام است و چرا؟ نتایج تحلیل محتوای پاسخ‌های ارائه‌شده به این سؤال منجر به شناسایی چند ویژگی عمده برای سازمان ایده‌آل از نظر کارکنان شد. این ویژگی‌ها با توجه به درصد افرادی که بدانها اشاره کرده‌اند، ضرایب اهمیتی کسب کرده‌اند که در مرحله بعد درصد فراوانی این اشارات به هر عامل و برای هر بانک مشخص شد. در این میان ویژگی وجهه و جایگاه مؤسسه برای بانک ملت دارای فراوانی ۵۹ درصد از ۳۲ درصد اهمیت عامل است. ویژگی شرایط و موقعیت شغلی برای بانک ملت دارای فراوانی ۲۹ درصد از یازده درصد اهمیت

عامل است. ویژگی جبران خدمات برای هر دو مورد بانک مرکزی و بانک‌های خصوصی دارای فراوانی ۴۱ درصد از یازده درصد اهمیت عامل است.

| سؤال ۴: قرار است به شما پاداشی اعطا شود، آن پاداش به چه خاطر خواهد بود؟ |                          |         |   |
|---|--------------------------|---------|---|
| ردیف  | عنوان                    | فراوانی | شاخص عمده                                   |
| ۱   | وجدان کاری               | ۳۳/۳۳   | مسئولیت‌پذیری و احساس مسئولیت               |
| ۲   | انجام وظائف              | ۲۵/۴۴   | انجام خوب و به‌موقع کارهای محوله            |
| ۳   | احترام به ارزش‌های اداری | ۱۶/۳۵   | تلاش در جهت پیشبرد اهداف بانک               |
| سؤال ۵: محیط کاری ایده آل خود را شرح دهید                               |                          |         |   |
| ردیف  | عنوان                    | فراوانی | شاخص منتخب                                  |
| ۱   | نیازهای فیزیکی           | ۱۸/۹۰   | نیازهای مرتبط با سلامت فیزیکی               |
| ۲   | نیازهای روانی            | ۲۹/۳۶   | نیازهای مرتبط با سلامت روانی                |
| ۳   | نیاز وابستگی و تعلق      | ۳۴/۵۹   | شامل روابط رضایتبخش با دیگران               |
| ۴   | نیاز رشد                 | ۱۷/۱۵   | شناخت توانایی بالقوه و نیل به شایستگی افراد |

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف از انجام این پژوهش در ابتدا، یافتن راه‌حلی برای رفع مشکل تعابیر گوناگون از عبارت چشم‌انداز در عین حفظ ویژگی‌های یک چشم‌انداز اثربخش بود. به‌همین منظور با مطالعه مدل‌های طراحی چشم‌انداز در پی آن بودیم تا مدلی پیشنهاد کنیم که به بهترین وجه این مشکل را مرتفع کند. در این راستا، بهره‌گیری از ابزار داستان‌گویی به‌همان ترتیبی که به تفصیل در پژوهش‌های پیشین یاد شده است، در صورت طرح‌بندی داستانی مناسب و گنجاندن ارزش‌های محوری و ویژگی‌های کلیدی شناسایی شده در متن داستان می‌تواند منجر به درک مشترک از عبارت چشم‌انداز شود. به‌بیان دیگر، داستان شرکت کمک می‌کند تا تصویر مشروح و مناسبی از آینده مطلوب شرکت برای تمامی ذی‌نفعان خلق شود و عبارت چشم‌انداز به‌منزله‌ی عکسی از این داستان، بدون نیاز به تکرار مرتب آن که منجر به خستگی و ناخوشایندی از تکرار یک داستان نسبتاً مفصل می‌شود، می‌تواند تمامی کارکردهای چشم‌انداز را بدون نگرانی از عدم‌همگرایی میان ادراک ذی‌نفعان از این عبارت به‌خوبی دربر داشته باشد؛ درعین این‌که دارای ویژگی‌های یک عبارت چشم‌انداز کامل است. به این ترتیب در پاسخ به سؤال اول با بهره‌گیری از ادبیات موضوع الگویی ارائه شد که هر شرکت برای تدوین و پیاده‌سازی چشم‌انداز می‌بایست این سه فاز را طی کند؛ به‌بیان دیگر، اگر شرکت‌های ایرانی برای تدوین چشم‌انداز به تقلید از رقبا می‌پردازند،

به اشتباه رفته‌اند؛ زیرا هر شرکت می‌بایست با توجه به این مدل براساس آینده مطلوب و علایق ذی‌نفعان نسبت به طراحی چشم‌انداز اقدام کند. این الگو کمک می‌کند تا آن دسته از ذی‌نفعان که دارای نقش مهم‌تری در توفیق شرکت هستند با صدای غالب در داستان گنجانده شوند و به این وسیله پیام شرکت به بهترین وجه به مهم‌ترین ذی‌نفعان منتقل شود و از این طریق همراستایی و همگرایی در درک ایشان از عبارت چشم‌انداز پدید آورد. ما در این پژوهش همچنین به استخراج مفاهیم و کلیدواژه‌هایی پرداختیم که هم با متن صنعت و شرایط بانک مطابق باشد و هم برای ذی‌نفعان مطلوب، خواستنی و الهام‌بخش باشد. این مفاهیم و کلیدواژه‌ها پس از طی جلسات مکرر با مدیران ارشد بانک تبدیل به چندین تم داستان و عبارت چشم‌انداز شد و به این وسیله توانستیم به خوبی از مفهوم داستان شرکت برای بسط مفاهیم موجود در چشم‌انداز بهره بگیریم و درک از آن را یکپارچه کنیم که به نوبه خود می‌تواند در تسهیل بیان و پیاده‌سازی چشم‌انداز یاری‌رسان باشد. درنهایت، داستان‌ها و چشم‌اندازهای پیشنهادی به‌دقت براساس مفاهیم اولویت‌بندی‌شده و براساس الگوی پیشنهادی تلفیق شده، به داستان و عبارت چشم‌انداز نهایی منجر شد ولی به‌واسطه در جریان تصویب بودن آن در هیئت‌مدیره از ذکر آن در اینجا خودداری می‌شود. از آنجا که این پژوهش کاربردی است، آنچه مشخصاً حاصل این پژوهش است، عبارت است از تبیین الگویی مرکب از ویژگی‌های چشم‌انداز اثربخش و داستان اثربخش که به تدوین و زنده نگاه داشتن چشم‌انداز کمک می‌کند و در وهله دوم داستان و عبارت چشم‌انداز بانک ملت. با بهره‌گیری از الگوی پیشنهادشده در این پژوهش سازمان‌ها می‌توانند نسبت به شناسایی، اولویت‌بندی و جمع‌آوری نظرات ذی‌نفعان خویش اقدام کنند و از این طریق ابزار مؤثری برای تدوین چشم‌انداز در دست داشته باشند.

## منابع

- پیرس و رابینسون (۱۳۷۷). برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک. ترجمه سهراب خلیلی شورینی، مؤسسه انتشارات یادواره، تهران.
- دیوید ف. آ. (۱۳۷۹). مدیریت استراتژی. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول، تهران.
- Allen R. (1995). On a clear day you can have a vision: a visioning model for everyone. *Leadership & Organization Development Journal*, 16(4), 39-44.
- Barnes E. (2003). What's your story? Don't underestimate the power of a compelling corporate narrative to inspire customers and employees alike. *Harvard Management Communication Letter*.
- Barry D. & Elmes M. (1997). Strategy retold toward a narrative view of strategic discourse. *Academy of Management Review*, 22, 429-52.

- Baum J.R. Locke E.A. & Kirkpatrick S.A. (1998). A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 43-54.
- Brown M.G. (98). Improving your organization's vision. *Journal for Quality & Participation*, 21, 18.
- Chew I. K. & Chong P. (1999). Effects of strategic human resource management on strategic vision. *International Journal of Human Resource Management*, 10, 1031-45.
- Collins J.C. & Porras J.I. (1996). *Built to Last*. London: Century Business.
- Denning S. (2006). Effective storytelling: strategic business narrative techniques. *Strategy & Leadership*, 34(1), 42-8.
- Foster R.D. & Akdere M. (2007). Effective organizational vision: implications for human resource development. *Journal of European Industrial Training*, 31(2), 100-111.
- Hichcock P. (1996). The practical use of vision in small teams. *Health Manpower Management*, 22(2), 28-31.
- Holpp L. & Kelly M. (1988). Realizing the possibilities. *Training and Development*, 42(9), 48-55.
- Kantrabutra S. (2003). An empirical examination of relationships between customer and staff satisfaction in retail apparel stores in Sydney, Australia. *Unpublished Doctoral Dissertation*, Sydney, Australia.
- Kantrabutra S. & Avery G.C. (2007). Vision effects in customer and staff satisfaction: an empirical investigation. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(3), 209-229.
- Kirkpatrick S. Wofford J.C., & Baum J. R. (2002). Measuring motive imagery contained in the vision statement. *The Leadership Quarterly*, 13, 136-150.
- Larwood L. Falbe C.M. Kriger M.P. & Miesing P. (1995). Structure and meaning of organizational vision. *Academy of Management Journal*, 38(3), 740-69.
- Lucas J.R. (1998). Anatomy of a vision statement. *Management Review*, 87(2), 22.
- Marzec M. (2007). Telling the corporate story: vision into action. *Journal of Business Strategy*, 34 (3), 43-50.
- Maslen R. & Platts K.W. (1997). Manufacturing vision and competitiveness. *Integrated Manufacturing System*, 8(5), 313-322.
- Millet M. (2006). Futuring and visioning: complementary approaches to strategic decision making. *Strategy & Leadership*, 28(1), 26-36.
- Mitchell R.K. Agle B.R. & Wood D.J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-86.
- Phillips B. (1996). Future-mapping: a practical way to map out the future and achieve what you want. *Career Development International*, 10-18.
- Schultz M. Hatch Jo. Larsen M. Holten M. et al. (2002). Corporate communication orchestrated by a sustainable corporate story. *Expressive Organization*.
- Westley F. & Mintzberg H. (1989). Visionary leadership and strategic management. *Strategic Management Journal*, 10, 17-32.