

## طراحی مدل سازمان بصیرت‌گرا (دانشگاه علوم پزشکی البرز)

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۴/۱۴؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۱۴

### چکیده

حسین رستمی<sup>۱\*</sup>  
سعید عباسی<sup>۲</sup>  
حسن الوداری<sup>۳</sup>  
تورج حسن زاده ثمرین<sup>۴</sup>

**زمینه و هدف:** تمام سازمان‌ها و شرکت‌ها خواه تجاری و خواه اداری بوسیله فکر و ایده افراد ایجاد شده‌اند. سازمان‌های بصیر، با تصور درباره آنچه آینده می‌طلبد و نقشی که سازمان باید در آینده ایفا کند، باید از رقیبان خود یک گام جلوتر باشند. لذا هدف ما در این تحقیق دستیابی به مدلی جامع برای دانشگاه علوم پزشکی البرز با رویکرد سازمان بصیرت‌گرا است.

**مواد و روش‌ها:** این پژوهش به روش آمیخته متوالی (کیفی و کمی) در دو مرحله انجام شده است. در مرحله نخست، برای شناسایی عوامل مدل سازمان بصیرت‌گرا از روش نظریه‌پردازی داده بنیاد استفاده شد. مصاحبه شونده‌گان ۱۰ نفر از مدیران ارشد دانشگاه علوم پزشکی البرز بودند که بر اساس قاعده اشباع نظری با آنها مصاحبه شد. در مرحله دوم برای تعیین میزان اهمیت شاخص‌ها از روش دلفی استفاده گردید.

**یافته‌ها:** در این پژوهش، از طریق کدگذاری محوری ۷۲ شاخص شناسایی شدند که با توجه به شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها تدوین شده و الگوی نهایی ارائه شد. جهت مشخص نمودن اولویت عوامل مؤثر بر ظرفیت‌سازی برای سازمان بصیرت‌گرا و میزان اهمیت راهبردهای یافته شده در مصاحبه از روش دلفی استفاده گردید. ارزش‌های محوری، رهبری بصیر، ساختار شبکه‌ای، مربی‌گرایی، شایسته‌سالاری، دانش محوری، فرهنگ آئینی، تعهد و ریسک‌پذیری، هدف‌های بی‌باکانه و توانمندسازی در ایجاد سازمان بصیرت‌گرا از اهمیت بالاتری برخوردار بودند. **نتیجه‌گیری:** آگاهی از شاخص‌های سازمان بصیرت‌گرا و به طور اخص دانشگاه علوم پزشکی، به مدیران، کارکنان و پژوهشگران در درک و شناخت بهینه از سازمان بصیرت‌گرا در جهت ارتقای بهره‌وری کمک می‌کند.

واژه‌های کلیدی: سازمان، بصیرت (چشم‌انداز)، سازمان بصیرت‌گرا، علوم پزشکی

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران
۲. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران
۳. دانشیار، گروه مدیریت دولتی دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران
۴. دانشیار، گروه مدیریت دولتی دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

\* نویسنده مسئول:

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی،  
دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران  
تلفن: +۹۸۹۱۶۳۷۲۱۲۷۲  
ایمیل: rhossein196@gmail.com

## مقدمه

محیط کار مسئله پیچیده‌ای برای متخصصان مدیریت و آکادمی‌ها به شمار می‌رود، آثار کلی پیرامون این موضوع به نحوی قابل توجه در دهه‌های اخیر گسترش یافته است.<sup>۱</sup> همه سازمان‌های شناخته شده چشم‌انداز و ماموریتی را ایجاد می‌کنند که به عنوان مبنای هدف سازمان عمل می‌کند و عناصر حیاتی و استاندارد سازمانی یک شرکت هستند. بدون ماموریت و چشم‌انداز روشن هیچ سازمانی در نزد سهامداران، ذینفعان و مشتریان شهرت نخواهد داشت و برای بقای آن سازمان نیز مضر است. چشم‌انداز و ماموریت شرکت منطبق مشتری‌گرایی از هدف، منحصر به فرد بودن، نیت بلند مدت و ارتباط داخلی و خارجی با ذینفعان سازمان را ارائه می‌دهد.<sup>۲</sup> هدف از پیدایش یک چشم‌انداز سازمانی به طور گسترده محدود کردن دیگران نیست بلکه تمرکز بر تلاش اعضا به منظور دستیابی به اهداف مشخص و واضح است.<sup>۳</sup>

چشم‌انداز مشترک از دهه ۱۹۸۰ در ادبیات مدیریت رایج بوده است. چشم‌انداز مشترک را می‌توان به عنوان "آگاهی کارکنان از اهداف استراتژیک سازمان و آرزوهای آینده" یا به عنوان "الگوی ذهنی مشترک از وضعیت آینده یک تیم یا وظایف آن که مبنای عمل در تیم را فراهم می‌کند" تعریف کرد. در ادبیات، چشم‌انداز مشترک به عنوان پیشایندهای سازمان یادگیرنده، جهت‌گیری یادگیری یک سازمان و مشارکت جمعی در سازمان‌ها دیده شده است.<sup>۴</sup> چشم‌انداز یک مزیت رقابتی پایدار برای سازمان فراهم می‌کند. برای رهبری و اجرای استراتژی اساسی است و ابزار مهمی برای تصمیم‌گیری در طول دوره‌های تغییر یا دگرگونی تشکیل می‌دهد.<sup>۵</sup> چشم‌انداز یک عنصر استراتژیک مهم در هنگام ایجاد نام تجاری یا شهرت برای سازمان است.<sup>۶</sup> براتیانو<sup>۷</sup> بیان کرد که چشم‌انداز یک ادغام‌کننده قوی است که در آن افراد تصویری مشابه از سازمان خود در آینده به اشتراک می‌گذارند و در تلاش برای یافتن بهترین‌ها خواهند بود. نی‌نوس و وارن بنیس<sup>۸</sup> در مورد چشم‌انداز چنین اظهار می‌کنند: "آینده‌ای واقع‌گرایانه، محقق‌الوقوع و جذاب برای سازمان، بیانی صریح از سرنوشتی که سازمان باید به آن سمت حرکت کند، آینده‌ای که برای سازمان به گونه‌ای موفقیت‌آمیزتر و مطلوب‌تر از وضعیت فعلی آن است".

ایجاد محیطی که در آن پیشنهادات، انتقادات و ایده‌های جدید تشویق و مطرح می‌شود، هم در یک فرایند برنامه‌ریزی شده رسمی و

هم غیررسمی از طریق تعامل درهای باز با مدیریت یا رئیس از تمام سطوح سازمان، به سازمان و رئیس آن کمک می‌کند تا چشم‌انداز پویایی برای سازمان بسازد.<sup>۹</sup> مدیریت چشم‌انداز آفرین واکنش رهبری به واقعیتی جدید در عرصه جهانی است و آن این که دنیا و محیط کسب و کار بیش از پیش پیچیده شده است. وظیفه مدیریت چشم‌انداز آفرین، بهره‌گیری از فرصت‌های جدید در کسب و کار آینده است. چرا که در چشم‌انداز، خود طرح کلی سازمان از داستان موفقیت‌آمیز کار آفرینی است. منافع مدیریت چشم‌انداز آفرین همواره با تصمیم‌های موفقیت‌آمیز فرصت طلبانه باز شناخته خواهد شد.<sup>۲</sup>

رهبران از چشم‌انداز ایمان و جسارت می‌آفرینند و به این ترتیب فعالیت پیروان را هماهنگ می‌کنند. امروزه بیانیه چشم‌انداز جای خود را در برنامه‌ریزی راهبردی باز کرده است و مدیران و رهبران هنگامی از بیانیه چشم‌انداز استفاده می‌کنند که بخواهند افراد در راستای هدف مشترک، با رویکردی مشترک، و با انگیزه‌ای یکسان کار کنند.<sup>۱۰</sup> اینکه چگونه چشم‌انداز با فرآیندهای سازمانی مطابقت دارد و با آن همسو می‌شود، چگونه ارتباط برقرار می‌شود و چگونه کارکنان توانمند و برانگیخته می‌شوند، عوامل اصلی تحقق چشم‌انداز هستند. اگر کارکنان از نظر عاطفی به چشم‌انداز متعهد باشند و از آن به عنوان راهنما استفاده کنند، و اگر توانمند و با انگیزه باشند، این امر رضایت کارکنان را افزایش می‌دهد. مدیران در رهبری استراتژیک خود باید با محتوای چشم‌انداز ارتباط برقرار کنند و کارکنان را برای دستیابی به چشم‌انداز انگیزه و توانمند سازند.<sup>۵</sup>

تناسب فرد - سازمان بر رضایت شغلی و تعهد و قصد وی برای ماندن در سازمان تأثیر می‌گذارد.<sup>۱۱</sup> با این حال، رضایت شغلی، رضایت بیمار و تعهد سازمانی همگی با توانمندسازی مرتبط هستند. استراتژی و چشم‌انداز سازمان و همچنین احساس شایستگی افراد از عوامل مهم در فرآیند توانمندسازی و در انجام وظایف فرد هستند.<sup>۱۲</sup> چشم‌انداز همچنین به عنوان انگیزشی توصیف می‌شود، جایی که یک چشم‌انداز بلندپروازانه و مبهم می‌تواند کارکنان را برانگیزد و به چالش بکشد و به آنها کمک کند تا خلاقانه در مورد چگونگی دستیابی به چشم‌انداز استراتژیک مورد نظر فکر کنند و نوآوری را تحریک کند.<sup>۱۳</sup> ارزش‌ها بسیاری از پیشرفت‌های کار را شکل می‌دهند و محرک‌هایی هستند که سازمان را به صورت مثبت به سمت جلو

### مواد، روش‌ها و یافته‌های پژوهش

این پژوهش یک پژوهش آمیخته متوالی بوده و از دو بخش الگوی کیفی و کمی استفاده شده است. در مرحله نخست، با رویکردی داده بنیاد پس از استخراج داده‌های نظری، از متون نظری پژوهش، مقالات و کتاب‌های مربوطه، داده‌های مورد نیاز تکمیلی با به کارگیری ابزار مصاحبه جمع‌آوری شد. در مرحله دوم با استفاده از روش کمی دلفی میزان اهمیت عوامل مؤثر و همچنین میزان اهمیت راهبردها [کنش‌ها و تعاملات] شناسایی شده و اولویت‌بندی آنها بررسی شد.

### گام کیفی پژوهش (شناسایی شاخص)

در گام کیفی پژوهش ضمن بررسی ادبیات موضوع با استفاده از مصاحبه‌های اکتشافی با خبرگان و متخصصان، عوامل مؤثر در سازمان بصیرت‌گرا به صورت عام و به شکلی مشخص در دانشگاه علوم پزشکی البرز شناسایی شده و با استفاده از استراتژی داده بنیاد تفسیر و جمع‌بندی می‌گردند. نظریه داده بنیاد، یکی از راهبردهای پژوهش کیفی محسوب می‌شود که از طریق آن نظریه بر مبنای مفاهیم اصلی حاصل از داده‌ها شکل می‌گیرد. پژوهشگر داده‌ها را از سخنان مصاحبه شونده‌ها استخراج می‌کند و سپس با طبقه‌بندی و کدگذاری آنها، در نهایت نظریه خود را درباره مسئله به دست می‌آورد. جامعه آماری این بخش از پژوهش، از خبرگان و نخبگان حوزه مدیریت شامل مدیران با تجربه نظام اداری می‌باشند که دارای تحصیلات آکادمیک در مقطع دکتری می‌باشند. برای انتخاب مشارکت‌کنندگان، از روش هدفمند (انتخاب هدفدار) استفاده شد و افرادی به جهت مصاحبه انتخاب شدند که تجربه غنی در حیطه سازمانی و مدیریت داشته باشند. از این رو براساس قاعده اشباع، در پژوهش حاضر با استفاده از هفت مصاحبه این مهم حاصل شد و به جهت اطمینان بیشتر تا دهمین مصاحبه نیز ادامه یافت.

در این پژوهش با استفاده از روش داده بنیاد، مدلی جامع که شامل عوامل علی، عوامل مداخله‌گر، عوامل محوری، عوامل زمینه‌ای، راهبردها [کنش‌ها و تعاملات] و پیامدها است، در راستای سازمان بصیرت‌گرا ارائه می‌شود. در نظریه داده بنیاد، تجزیه و تحلیل از سه نوع کدگذاری تشکیل شده است که عبارتند از: کدگذاری باز، محوری و انتخابی. در پژوهش حاضر تحلیل داده‌های کیفی براساس این سه نوع کدگذاری انجام شده است. از طریق کدگذاری، ۱۷۴ کد باز، ۷۲ شاخص شناسایی شدند. از

حرکت می‌دهد و کل سازمان در یک هدف مشترک برای بدست آوردن مزیت رقابتی متحد می‌کند. سپس چشم‌انداز یک چارچوب فکری برای استراتژی شرکت ارائه می‌دهد<sup>۱۴</sup>. کیسر و همکاران (۲۰۲۱) یک مدل فرآیندی برای توسعه چشم‌انداز مشترک ارائه دادند، برای توضیح اینکه چگونه یک چشم‌انداز سازمانی مشترک از افراد یک سازمان پدیدار می‌شود، سه نوع چشم‌انداز مختلف را معرفی کردند که عبارتند از: چشم‌انداز شخصی، چشم‌انداز سازمانی شخصی و چشم‌انداز سازمانی مشترک<sup>۱۵</sup>.

در تحقیقات قبلی، توصیفات متنوعی از مفهوم چشم‌انداز سازمانی یافت می‌شود. با این حال، بیشتر توصیفات چشم‌انداز سازمانی دارای دیدگاه رهبری در جهت گیری آن به سمت دستیابی به هدف است. این تمرکز رهبری غالب را می‌توان مورد انتقاد قرار داد زیرا به خوبی سه جنبه از نحوه ادغام چشم‌انداز سازمانی در زمینه کسب و کار سازمانی مدرن امروزی را به خوبی نشان نمی‌دهد یا به طور رضایت بخشی با آنها مطابقت ندارد<sup>۱۳</sup>. بر اساس مطالعات قبلی، ارتباطات، تعهد، توانمندسازی، رضایت و انگیزه عوامل مهمی در فرآیند تحقق چشم‌انداز هستند. مطالعات بعدی کمتری در مورد تحقق بیانیه چشم‌انداز و ارتباط آن با عوامل زمینه در طی فرآیندهای تحول در سازمان‌های مراقبت بهداشتی انجام شده است<sup>۱۶</sup>.

چشم‌انداز در یک سازمان مراقبت‌های بهداشتی باید بر نیازهای بیمار و خانواده، روی فرآیندهای بسیار مؤثر و خدمات محور، بر مقرون به صرفه بودن و مشارکت برای سیستم‌های ارائه مراقبت‌های بهداشتی در جامعه تمرکز کند. وجود چشم‌انداز خود در ایجاد رضایت بیمار و مشتری مهم است. برخی ویژگی‌ها آن را مؤثر می‌سازند: کوتاهی، وضوح، جهت‌گیری آینده، ثبات، چالش، انتزاع، مطلوبیت و توانایی الهام بخشی به طوری که کارکنان مایل به کار برای آن باشند<sup>۱۲</sup>. ما در حال حاضر فاقد یک مدل فرآیند قابل اجرا هستیم که ایجاد چشم‌اندازهای سازمانی مشترک را به شیوه‌ای از پایین به بالا تسهیل کند. هدف این مقاله معرفی و پایه‌گذاری نظری چنین مدل فرآیندی است. داشتن بصیرت و تصویری از آینده مطلوب سازمان از الزامات وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور می‌باشد.

به پرسش پژوهش، پس از اجرای تحلیل محتوای داده‌های کیفی، مدل کیفی استخراج شد. با استفاده از کدگذاری انتخابی، ارتباط میان مقوله‌ها شناسایی شد. شکل ۱ بیانگر مدل مستخرج پژوهش با استفاده از روش داده بنیاد است.

انتهای مصاحبه هفتم تا انتهای مصاحبه دهم، هیچ‌گونه تغییری در جریان مفاهیم و مقولات شکل گرفته در جریان تحقیق (اعم از ایجاد یا اصلاح) حاصل نشده که به معنای تحقق معیار «کفایت نظری» است. حصول «کفایت نظری» معیار توقف فرآیند گردآوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها در روش تحقیق «داده بنیاد» است. برای نیل به هدف غایی و نیز پاسخ



شکل ۱- الگوی سازمان بصیرت‌گرا

## گام کمی پژوهش (روش دلفی)

انتخاب شدند که همگی سابقه تدریس، تجربه کاری، ترجمه، تحقیق یا تالیف در زمینه چشم‌انداز و سازمان‌های بصیرت‌گرا را داشته‌اند با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی شناسایی و انتخاب شدند.

### پرسشنامه شاخص‌های دور اول دلفی

۴۴ شاخص استخراج شده، در دور اول دلفی از طریق پرسشنامه‌ای جهت دریافت نظرات و دیدگاه‌های خبرگان به تیم دلفی داده شد. پس از توزیع پرسشنامه دور اول دلفی میان اعضای پانل، نظرات ایشان در خصوص شاخص‌های پیشنهادی دریافت شد که نتایج توصیفی آن شامل میانگین، انحراف معیار و ترتیب آنها در جدول ۱-۱ قابل مشاهده می‌باشد.

در مرحله دوم از اجرای این تحقیق به جهت مشخص نمودن اولویت عوامل مؤثر بر ظرفیت‌سازی برای سازمان بصیرت‌گرا و میزان اهمیت راهبردهای یافته شده در مصاحبه از روش دلفی استفاده گردید. در پژوهش حاضر پس از کدگذاری و مقوله‌بندی و نیز تدوین الگوی نظریه داده بنیاد یا به عبارت دیگر تدوین الگوی پژوهش، پرسشنامه‌ای بر حسب الگوی به دست آمده جهت اولویت‌بندی شاخصه‌ها طراحی شد. پانل خبرگان این تحقیق در مرحله اول نوزده نفر از خبرگان و نخبگان حوزه مدیریت شامل مدیران با تجربه نظام اداری در حوزه‌های مرتبط با سازمان‌های بصیرت‌گرا و اساتید مدیریت آشنا به موضوع سازمان بصیرت‌گرا می‌باشند. در مرحله دوم و سوم نیز بیست و یک نفر از خبرگان

جدول ۱-۱- شاخص‌های استخراج شده در پرسشنامه دور اول دلفی

ردیف	شاخص	تعداد پاسخ‌ها	میانگین	انحراف معیار	اولویت براساس میانگین
۱	قابلیت برجسته	۱۵	۳/۵۳۲۱	۱/۴۴۷۳۳	۲۰
۲	تکریم ارباب رجوع	۱۵	۳/۲۰۲۰	۱/۳۵۰۱۷	۲۸
۳	ارزش‌ها و باورها	۱۵	۳/۳۴۳۳	۱/۲۸۰۹۹	۲۱
۴	استراتژی رقابتی	۱۵	۳/۴۷۶۷	۰/۸۳۴۸۱	۱۴
۵	موقعیت‌های رقابتی	۱۵	۳/۸۰۰۰	۰/۸۶۲۸۹	۷
۶	خودآگاهی	۱۵	۳/۱۰۰۰	۱/۲۶۵۹۱	۲۹
۷	استاندارد رفتاری کارکنان	۱۵	۲/۶۳۶۷	۱/۰۴۱۵۴	۳۸
۸	تصویر عمومی	۱۵	۲/۶۰۰۰	۱/۳۵۳۲۵	۴۰
۹	نیاز مشتری	۱۵	۲/۴۱۰۰	۱/۲۴۳۱۲	۴۲
۱۰	هدف‌های بی‌باکانه	۱۵	۴/۲۱۰۰	۰/۰۱۱۱۹	۴
۱۱	نیاز جامعه	۱۵	۳/۴۷۶۷	۰/۹۱۴۴۸	۱۵
۱۲	نیاز عرضه کنندگان	۱۴	۳/۲۰۰۰	۱/۰۳۶۷۵	۳۴
۱۳	نیاز کارکنان	۱۵	۳/۶۰۰۰	۰/۸۶۲۸۹	۸
۱۴	نیاز سهامداران	۱۴	۳/۷۷۱۴	۱/۰۸۸۴۱	۱۳
۱۵	فلسفه سازمان	۱۵	۳/۴۳۶۷	۱/۱۸۵۲۳	۱۶
۱۶	تعهد و ریسک‌پذیری	۱۵	۴/۲۲۶۷	۰/۸۸۴۷۲	۳
۱۷	محدوده جغرافیایی	۱۴	۲/۷۳۴۳	۰/۹۹۵۴۹	۳۷

۳۰	۱/۰۸۳۳۳	۳/۴۰۰۰	۱۵	بازار هدف	۱۸
۲۴	۱/۰۳۱۸۰	۳/۲۶۶۷	۱۵	اهداف غیر مالی مشخص	۱۹
۱۷	۱/۱۲۴۴۶	۳/۳۶۶۷	۱۵	بقا	۲۰
۳۵	۱/۱۹۴۲۳	۳/۲۰۰۰	۱۵	تکنولوژی	۲۱
۲۳	۰/۹۱۴۸۷	۳/۲۶۵۷	۱۴	آرمان جذاب	۲۲
۳۱	۱/۰۸۱۳۳	۳/۲۰۰۰	۱۵	کوتاه یا بلندمدت بودن اهداف	۲۳
۳۹	۱/۰۴۲۵۴	۲/۶۷۶۷	۱۵	هنجارهای رفتاری	۲۴
۶	۰/۸۴۶۱۵	۴/۱۰۰۰	۱۵	فرهنگ آئینی	۲۵
۴۱	۱/۱۵۱۸۷	۲/۵۴۱۴	۱۴	پیام‌های انگیزشی	۲۶
۳۶	۱/۱۲۶۴۶	۲/۸۶۶۷	۱۵	اهداف مالی مشخص	۲۷
۴۴	۱/۳۰۴۰۱	۲/۱۴۳۳	۱۵	صنعت شرکت	۲۸
۴۳	۰/۷۹۷۸۱	۲/۲۷۶۷	۱۵	فعالیت‌های شرکت	۲۹
۲۵	۱/۲۸۹۸۸	۳/۲۳۶۷	۱۵	اطلاعات در خصوص موقعیت شرکت	۳۰
۲	۰/۷۲۴۷۵	۴/۳۲۳۳	۱۵	ارزش‌های محوری	۳۱
۹	۰/۶۶۶۱۲	۳/۹۰۰۰	۱۵	دور اندیشی	۳۲
۲۲	۱/۰۴۷۵۴	۳/۳۴۳۳	۱۵	مسئولیت اجتماعی	۳۳
۵	۰/۵۶۱۶۱	۴/۳۰۰۰	۱۵	مربی‌گرایی	۳۴
۱۸	۰/۸۳۴۸۱	۳/۵۶۶۷	۱۵	هزینه	۳۵
۱۰	۰/۷۷۳۶۰	۳/۷۰۰۰	۱۵	رقابت	۳۶
۳۲	۰/۹۴۲۱۲	۳/۳۰۰۰	۱۵	منابع	۳۷
۲۶	۱/۲۲۱۸۰	۳/۲۷۶۷	۱۵	موجودیت منحصر به فرد	۳۸
۲۷	۰/۷۱۳۷۳	۳/۲۷۶۷	۱۵	در دسترس بودن	۳۹
۱	۰/۵۲۶۴۰	۴/۵۴۳۳	۱۵	دانش محوری	۴۰
۳۳	۱/۰۶۱۱۰	۳/۲۳۳۳	۱۵	مکان فعالیت	۴۱
۱۹	۰/۸۲۷۰۸	۳/۵۰۰۰	۱۵	محیط	۴۲
۱۲	۰/۷۳۶۷۹	۳/۷۰۰۰	۱۵	جامعه	۴۳
۱۱	۰/۴۱۳۰۴	۳/۶۰۰۰	۱۵	بهترین بودن در صنعت	۴۴

حذف شدند.

پس از تجزیه و تحلیل نظرات خبرگان، تعداد ۳۸ شاخصی که میانگین کمتر از ۴ داشتند (دارای اهمیت متوسط و کمتر) به شرح جدول ۱-۲

جدول ۱-۲- مؤلفه‌های بصیرت‌مداری حذف شده با اولویت پایین از پرسشنامه اول دلفی

ردیف	مؤلفه حذف شده	ردیف	مؤلفه حذف شده	ردیف	مؤلفه حذف شده
۱	تکریم ارباب رجوع	۱۴	هزینه	۲۷	نیاز عرضه کنندگان
۲	قابلیت برجسته	۱۵	رقابت	۲۸	نیاز کارکنان
۳	نیاز جامعه	۱۶	موقعیت رقابتی	۲۹	موقعیت رقابتی
۴	در دسترس بودن	۱۷	موجودیت منحصر به فرد	۳۰	استاندارد رفتاری کارکنان
۵	بازار هدف	۱۸	فلسفه سازمان	۳۱	جامعه
۶	محدوده جغرافیایی	۱۹	نیاز سهامداران	۳۲	مکان فعالیت
۷	نیاز مشتری	۲۰	ارزش‌ها و باورها	۳۳	بقا
۸	تکنولوژی	۲۱	تصویر عمومی	۳۴	پیام‌های انگیزشی
۹	خودآگاهی	۲۲	اهداف غیرمالی مشخص	۳۵	بهترین بودن در خدمت
۱۰	کوتاه یا بلندمدت بودن اهداف	۲۳	صنعت شرکت	۳۶	دوراندیشی
۱۱	هنجارهای رفتاری	۲۴	اهداف مالی مشخص	۳۷	منابع
۱۲	آرمان جذاب	۲۵	محیط	۳۸	اطلاعات درخصوص موقعیت سازمان
۱۳	فعالیت‌های اصلی	۲۶	مسئولیت اجتماعی		

### پرسشنامه شاخص‌های دور دوم دلفی

۲۸ شاخص استخراج شده باقی مانده، در دور دوم دلفی، از طریق پرسشنامه دیگری جهت دریافت نظرات کلیه اعضای پانل در اختیار آنان

قرار گرفت. نتایج توصیفی نظرات خبرگان پنل درخصوص ۲۸ شاخص سازمان بصیرت‌گرا در پرسشنامه دور دوم دلفی، شامل میانگین، انحراف معیار و ترتیب آنها در جدول ۱-۳ قابل مشاهده است.

جدول ۱-۳- شاخص‌های استخراج شده در پرسشنامه دور دوم دلفی

ردیف	شاخص	تعداد پاسخ‌ها	میانگین	انحراف معیار	اولویت براساس میانگین
۱	آموزش	۱۵	۳/۱۴۳۳	۰/۸۳۲۸۱	۲۷
۲	وضعیت فنی رقبا	۱۵	۳/۶۵۶۷	۰/۶۱۶۲۱	۱۹
۳	ساختار شبکه‌ای	۱۵	۴/۳۰۰۰	۰/۵۰۶۰۹	۲
۴	نیروی انسانی کارآمد	۱۵	۴/۱۲۳۳	۰/۸۳۴۸۱	۸
۵	انعطاف‌پذیری	۱۵	۴/۳۰۰۰	۰/۷۶۴۶۰	۷
۶	توانمند سازی	۱۵	۴/۴۷۶۷	۰/۵۱۵۴۰	۱
۷	قیمت مناسب	۱۴	۳/۳۶۷۱	۱/۰۸۲۸۲	۲۴
۸	حلالیت (Solvency)	۱۵	۳/۹۴۳۳	۰/۸۸۴۷۲	۱۵
۹	استاندارد سازی	۱۴	۳/۶۰۰۰	۰/۷۵۸۵۵	۲۱
۱۰	شناسایی و تفکیک فرایندهای حساس	۱۴	۴/۰۷۱۴	۰/۸۲۷۷۴	۱۰
۱۱	شایسته سالاری	۱۴	۴/۲۳۴۳	۰/۶۹۸۲۹	۶
۱۲	نظام تشویق و تنبیه	۱۴	۳/۷۷۵۷	۰/۸۱۲۵۸	۱۸
۱۳	برندسازی	۱۵	۳/۸۵۶۷	۰/۵۲۶۴۰	۱۶
۱۴	وفادار کردن مشتری	۱۴	۴/۰۵۶۷	۰/۷۷۸۸۱	۱۲
۱۵	مدیریت ریسک	۱۵	۴/۲۵۶۷	۰/۷۱۳۷۳	۵
۱۶	تأمین امنیت اقتصادی	۱۵	۳/۲۰۰۰	۱/۲۳۳۸۹	۲۸
۱۷	افزایش ضریب نفوذ	۱۴	۳/۶۰۰۰	۰/۸۴۴۸۵	۲۲
۱۸	دخیل کردن پیشنهاد کارکنان	۱۵	۴/۰۶۱۴	۰/۷۴۰۰۵	۱۱
۱۹	توانگری مالی	۱۵	۴/۲۳۳۳	۰/۷۳۳۷۵	۳
۲۰	مدیریت تعارض	۱۵	۳/۲۵۷۱	۰/۰۹۱۵۸	۲۵
۲۱	نظرخواهی از خدمت‌گیرندگان	۱۵	۳/۳۶۶۷	۰/۷۷۸۸۱	۲۶
۲۲	ایجاد آرامش و امنیت خاطر	۱۴	۳/۴۳۳۳	۰/۸۴۳۸۱	۲۰
۲۳	پاسخگویی	۱۵	۴/۲۰۰۰	۰/۶۴۴۶۵	۱۳
۲۴	ساختار انگیزشی سازمان برای کارکنان	۱۵	۳/۵۰۰۰	۱/۲۵۲۱۲	۲۳
۲۵	ساختار انگیزشی سازمان برای مشتریان	۱۵	۳/۷۶۶۷	۰/۹۸۰۴۳	۱۷
۲۶	رهبری بصیر	۱۴	۴/۴۳۳۳	۰/۷۳۳۷۵	۴
۲۷	قانون‌پذیری	۱۵	۴/۲۳۳۳	۰/۷۴۳۷۵	۹
۲۸	نوع خدمت	۱۵	۴/۱۰۰۰	۰/۹۳۵۸۲	۱۴

شرح جدول ۱-۴ حذف شدند.

پس از تجزیه و تحلیل نظرات خبرگان ارائه شده در پرسشنامه دوم دلفی، تعداد ۱۴ شاخص دارای میانگین کمتر از ۴ یا دارای اهمیت متوسط و کمتر به



جدول ۱-۴- مؤلفه‌های بصیرت‌مداری حذف شده از پرسشنامه دوم دلفی

ردیف	مؤلفه حذف شده	ردیف	مؤلفه حذف شده
۱	افزایش ضریب نفوذ سازمان	۸	حلالیت (Solvency)
۲	برندسازی	۹	وضعیت فنی رقبا
۳	دخیل کردن پیشنهاد کارکنان	۱۰	مدیریت تعارض
۴	تأمین امنیت اقتصادی	۱۱	نظرخواهی از بیمه‌گذاران
۵	استاندارد سازی	۱۲	شناسایی و تفکیک فرایندهای حساس
۶	ساختار انگیزشی سازمان برای کارکنان	۱۳	نظام تشویق و تنبیه
۷	آموزش	۱۴	ساختار انگیزشی سازمان برای مشتریان

**پرسشنامه شاخص‌های دور سوم دلفی**

اول و دوم، جمعاً ۲۰ شاخص جهت تأیید نهایی در پرسشنامه دور سوم دلفی در اختیار اعضای پانل قرار گرفت که نتایج آن به شرح جدول ۱-۵ می‌باشد.

در دور سوم، شاخص‌های تأیید شده از سوی تیم دلفی در دو پرسشنامه

جدول ۱-۵- شاخص‌های پرسشنامه دور سوم دلفی

ردیف	شاخص	میانگین	انحراف معیار	اولویت براساس میانگین
۱	هدف‌های بی‌باکانه	۴/۲۷۶۷	۰/۸۱۳۷۲	۳
۲	تعهد و ریسک‌پذیری	۴/۲۳۶۷	۰/۴۵۷۷۴	۳
۳	فرهنگ آئینی	۴/۲۴۶۷	۰/۷۰۳۷۳	۳
۴	ارزش‌های محوری	۴/۴۷۶۷	۰/۵۱۶۴۰	۱
۵	مربی‌گرایی	۴/۳۶۶۷	۰/۵۶۳۶۲	۳
۶	دانش محوری	۴/۵۰۰۰	۰/۶۱۲۴۶	۲
۷	ایجاد آرامش و امنیت خاطر	۴/۰۰۰۰	۰/۷۴۵۹۳	۷
۸	ساختار شبکه‌ای	۴/۵۰۰۰	۰/۶۳۲۴۶	۲
۹	انعطاف‌پذیری	۴/۰۵۶۷	۰/۵۸۳۶۲	۶
۱۰	پاسخگویی	۴/۱۰۰۰	۰/۶۶۶۱۲	۴
۱۱	قیمت مناسب	۴/۰۶۶۸	۰/۷۸۸۸۱	۶
۱۲	شایسته‌سالاری	۴/۴۲۰۰	۰/۶۱۲۴۶	۲
۱۳	سودآوری	۴/۰۱۶۷	۰/۷۰۴۷۳	۶
۱۴	مدیریت ریسک	۴/۰۱۶۷	۰/۷۹۷۷۱	۶
۱۵	نیروی انسانی کارآمد	۴/۰۱۶۷	۰/۷۹۸۷۱	۶
۱۶	توانگری مالی	۴/۰۰۰۰	۰/۶۵۴۵۵	۷
۱۷	توانمند سازی	۴/۵۰۰۰	۰/۶۳۲۵۶	۲
۱۸	رهبری بصیر	۴/۶۶۶۷	۰/۷۰۳۶۳	۳
۱۹	قانون‌پذیری	۴/۱۴۳۳	۰/۳۳۳۴۷	۵
۲۰	نیاز مشتری	۴/۱۰۰۰	۰/۶۷۶۴۴	۴

بدین ترتیب بر اساس نتایج دور سوم دلفی مولفه‌های ارزش‌های محوری، رهبری بصیر، ساختار شبکه‌ای، مربی‌گرایی، شایسته‌سالاری، دانش محوری، فرهنگ آئینی، تعهد و ریسک‌پذیری، هدف‌های بی‌باکانه و توانمندسازی دارای اهمیت بالا برای سازمان‌های بصیرت مدار انتخاب شد.

### بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این پژوهش به روش آمیخته متوالی (کیفی و کمی) انجام شده است. با استفاده از روش داده بنیاد، مدلی جامع که شامل عوامل علی، عوامل مداخله‌گر، عوامل محوری، عوامل زمینه‌ای، راهبردها [کنش‌ها و تعاملات] و پیامدها است، در راستای سازمان بصیرت‌گرا ارائه شد. مؤلفه‌های به دست آمده در طول فرایند کدگذاری محوری و انتخابی و روابط بین آن‌ها را می‌توان در قالب گزاره‌های ذیل خلاصه نمود:

قضیه ۱. عوامل داخلی و عوامل خارجی جزء عوامل علی ظرفیت‌سازی برای سازمان بصیرت‌گرا محسوب می‌شوند.

قضیه ۲. راهبردهای ظرفیت‌سازی برای سازمان بصیرت‌گرا آموزش ضمن خدمت، تکریم ارباب رجوع، خودآگاهی، هنجارهای رفتاری، فعالیت‌های اصلی، پیام‌های انگیزشی، مربی‌گری، استانداردسازی، انعطاف‌پذیری، شناسایی و تفکیک فرآیند، ساختار شبکه، قیمت مناسب، برندسازی، مدیریت ریسک، مدیریت تعارض، نظرخواهی از مشتریان و دخیل کردن پیشنهاد کارکنان می‌باشد.

قضیه ۳. قابلیت برجسته، استراتژی رقابتی، تکنولوژی، نیاز به بقا، توانمندسازی، صنعت شرکت، اطلاعات در مورد موقعیت سازمان، هزینه‌ها، در دسترس بودن و نوع خدمت به عنوان عوامل مداخله‌گر برای انجام اقداماتی در جهت ظرفیت‌سازی برای سازمان بصیرت‌گرا می‌باشند.

قضیه ۴. ویژگی‌های ساختاری (موقعیت رقابتی- بازار هدف- منابع- وضعیت فنی رقبا- توانگری مالی- قانون گذاری)، محیطی (محدوده جغرافیایی- رقابت- مکان فعالیت) و فرهنگی (ارزش‌ها و باورها- فرهنگ آئینی) به عنوان عوامل زمینه‌ای برای انجام اقداماتی در جهت ظرفیت‌سازی برای سازمان بصیرت‌گرا می‌باشند.

قضیه ۵. پیامدهای یک سازمان بصیرت‌گرا شامل دوراندیشی، ارزش محوری، بهترین بودن در حرفه، موجودیت منحصر به فرد، دانش محوری، نیروی انسانی کارآمد، پاسخگویی، حلالیت، شایسته‌سالاری، وفادار کردن مشتری، تامین امنیت اقتصادی، افزایش ضریب نفوذ و ایجاد آرامش و امنیت خاطر می‌باشند.

در مرحله دوم از اجرای این تحقیق به جهت مشخص نمودن اولویت عوامل مؤثر بر ظرفیت‌سازی برای سازمان بصیرت‌گرا در سه دور از روش دلفی استفاده شد. بر اساس نتایج دور سوم دلفی مولفه‌های ارزش‌های محوری، رهبری بصیر، ساختار شبکه‌ای، مربی‌گرایی، شایسته‌سالاری، دانش محوری، فرهنگ آئینی، تعهد و ریسک‌پذیری، هدف‌های بی‌باکانه و توانمندسازی دارای اهمیت بالا برای سازمان‌های بصیرت‌گرا انتخاب شد ارزش‌های محوری اصول و باورهای ضروری و ماندگار سازمان هستند که نباید برای بهره مالی یا مصلحت اندیشی کوتاه مدت به خطر بیفتند. ارزش‌های محوری نیاز به توجیه منطقی یا خارجی ندارند، تابع روندها و مدهای روز هم نیستند، حتی در پاسخ به تغییر شرایط و تحولات محیط منسوخ و محجور نمی‌شوند. اگرچه سازمان‌ها می‌توانند به طور همزمان در رده‌های مختلف، هدف‌های بلند پروازانه باشند اما لازمه چشم‌انداز هر سازمان داشتن هدفی است بلندپروازانه و جسورانه که در شان چشم‌انداز آن باشد. این هدف چنان فراگیر است که همه ارکان و اجزای سازمان را در بر می‌گیرد و برای تحقق آن باید بین ۱۰ تا ۳۰ سال تلاش کرد. فقط داشتن هدف نیست که سبب تحریک پیشرفت می‌شود، سطح تعهد به آن هدف نیز مهم است. در حقیقت، نمی‌توان هدف را بدون در نظر گرفتن سطح بالایی از تعهد به آن، هدف بلند پروازانه و جسورانه محسوب کرد.

در یک سازمان مجموعه‌ای از اقدامات وجود دارد که محیط فرقه‌ای مانند پیرامون ایدئولوژی محوری ایجاد می‌کند. این اقدامات افرادی را که به شدت به ایدئولوژی محوری تمایل دارند را از افرادی متمایز می‌کند که با آن تمایل ندارند، چه پیش از استخدام، چه در ابتدای کار. در حقیقت این اقدامات القاگر حس وفاداری شدید و تاثیر رفتار آن دسته از افرادی است که در درون سازمان باقی مانده‌اند و

توانمند سازند<sup>۱۷</sup>. سازمان‌هایی که بر ارزش‌های قدرتمند و مشترک متمرکز شده‌اند، خدمات بهتری را به مشتریان خود گزارش می‌دهند، سود بالاتر و کیفیت بالاتر محیط‌های کاری را برای کارکنان خود گزارش می‌دهند و این ارزش‌های مشترک هستند که به عنوان کارشناس اصلی در یک سازمان عمل می‌کند<sup>۱۸</sup>. با آنکه کسب دانش جدید ضروری است، اما این به خودی خود کافی نیست. دانش‌های جدید بایستی به اشتراک گذاشته شوند و کاربردی شوند تا بتوانند ارزش بهتر و جدیدتری را خلق کنند. تنها به این روش است که سازمان‌ها می‌توانند بهبود مستمری را تجربه کنند. اگرچه سازمان‌ها می‌توانند به طور همزمان در رده‌های مختلف، هدف‌های بلند پروازانه داشته باشند اما لازمه چشم‌انداز سازمان داشتن هدفی است بلند پروازانه و جسورانه که در شان چشم‌انداز آن باشد. هدف بلند پروازانه و جسورانه باید آنقدر روشن و راضی‌کننده باشد که نیاز به توضیح نداشته باشد.

امروزه نیروی انسانی متخصص و شایسته به‌ویژه به دلیل اهمیت یافتن عامل فناوری، انقلاب اطلاعاتی و شتاب یافتن تغییرات محیطی، نقش پررنگ‌تری پیدا کرده است. روشن است که موضوع شایسته‌سالاری برای مشاغل حساس حوزه سلامت اهمیت بیشتری دارد. مربی‌گری به عنوان یک ابزار توانمند و در عین حال یک شایستگی رهبری می‌تواند افراد را در راهنمایی افراد درون سازمان یاری رساند. مربی‌گرایی به افراد این فرصت را می‌دهد که راحت‌تر و بهتر تغییر کرده و شایستگی‌های بیشتری را کسب نمایند و در نتیجه در بالاترین سطح عملکرد قرار بگیرند. رهبران بصیرت‌تصاویری مثبت و جذاب از آینده را به وجود می‌آورند، به گونه‌ای که افراد احساس جهت‌مندی می‌کنند. رهبر بصیر با استفاده از مهارت‌های ارتباطی، برقراری پیوند‌های عاطفی و احساسی با افراد، این چشم‌انداز را به آن‌ها انتقال می‌دهد، به گونه‌ای که آن‌ها آن را قلباً می‌پذیرند و به آن متعهد می‌شوند.

مدل پژوهش حاضر خطوط راهنمای مهمی را در عرصه‌ی عمل برای مدیران به‌همراه دارد. روابط علی و معلولی تبیین شده در مدل پژوهش حاضر ضمن فراهم آوردن راهنمایی برای هدایت تلاش‌های اجرایی، اثربخشی تصمیمات مدیران را در طی فرایند پیاده‌سازی سازمان بصیرت‌گرا

با ایدئولوژی محوری سازگارند و با تعصب به کار خود ادامه می‌دهند یکی از مشخصه‌های مهم سازمان‌های بصیرت‌گرا مبنای دانشی آن‌ها است که می‌توان با خلق شبکه‌های دانشی و جذب کارکنان خلاق و دانشی یا استعداد‌های برتر به پویایی آن افزود. امروزه، موفقیت در بازار کار، با دانشی که سازمان می‌تواند ایجاد کند، سرعت این دانش و میزان انباشت دانش تولید شده، ارتباط نزدیک دارد.

امروزه با توجه به رقابت بسیار شدید و پیچیده، محیط ناپایدار، پیشرفت‌های برق‌آسای فناوری، توسعه روزافزون اطلاعات و ارتباطات و ... تقریباً ادامه‌ی حیات برای سازمانی بدون مؤلفه‌های دانش محور یا همان نیروی انسانی متخصص و کارآموده وجود ندارد. در طی بیست سال گذشته، مربی‌گری یکی از مؤثرترین ابزارها برای تغییر در سازمان‌ها و همچنین بهبود عملکرد مدیران در انجام امور مدیریت منابع انسانی‌شان است. تغییر سازمانی می‌تواند با کار کردن روی افراد کلیدی سازمان بسیار تسهیل گردد. مربی‌گری به عنوان یک ابزار توانمند و در عین حال یک شایستگی رهبری می‌تواند افراد را در راهنمایی افراد درون سازمان یاری رساند.

ساختار شبکه‌ای مفیدترین و قابل استفاده‌ترین ساختار سازمانی است که در زمان بی‌ثباتی محیطی و تداوم این بی‌ثباتی، می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد. تحت چنین شرایطی نیاز به خلاقیت و پاسخگویی سریع افزایش می‌یابد. سازمان به جای یکپارچگی عمودی برای در اختیار گرفتن خدمات مورد نیاز خود، یا برخی عرضه کنندگان و توزیع کنندگان، قراردادهای بلند مدت منعقد می‌کند بازارهای الکترونیک و یافته‌های اطلاعاتی پیچیده، هزینه‌های مبادله در بازار را کاهش می‌دهند.

اینکه چگونه چشم‌انداز با فرآیندهای سازمانی مطابقت دارد و با آن همسو می‌شود، چگونه ارتباط برقرار می‌شود و چگونه کارکنان توانمند و برانگیخته می‌شوند، عوامل اصلی تحقق چشم‌انداز هستند. اگر کارکنان از نظر عاطفی به چشم‌انداز متعهد باشند و از آن به عنوان راهنما استفاده کنند، و اگر توانمند و با انگیزه باشند، این امر رضایت کارکنان را افزایش می‌دهد. مدیران در رهبری استراتژیک خود باید با محتوای چشم‌انداز ارتباط برقرار کنند و کارکنان را برای دستیابی به چشم‌انداز انگیزه و

با توجه به سرعت و گستردگی تحولات سیاسی و اقتصادی در کشور، خصوصاً نظام سلامت پیشنهاد می‌گردد؛ علیرغم بازه زمانی تعیین شده برای برنامه سالیانه، تیم کارشناسی در ستاد دانشگاه علوم پزشکی، برنامه‌های تحقق چشم‌انداز تدوین شده را بازبینی و به روز نمایند.

### تقدیر و تشکر

پژوهشگران بر خود لازم می‌دانند که مراتب سپاس و قدردانی خود را از مدیران دانشگاه علوم پزشکی البرز شرکت کننده در این پژوهش به خاطر شکیبایی و اعتمادشان به پژوهش و پژوهشگران اعلام نمایند.

### حامی مالی و تعارض منافع

این پژوهش حامی مالی و تعارض منافع ندارد.

ارتقا می‌دهد. یافته‌های این پژوهش، علیرغم برآمدن از دانشگاه علوم پزشکی، می‌تواند به عنوان مدلی برای تبیین پیاده‌سازی الگوی سازمان بصیرت‌گرا در صنایع و سازمان‌های مختلف به کار گرفته شود.

پیشنهاد می‌شود برای افزایش کارایی و حصول چشم‌انداز سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی البرز، با توجه به ویژگی مثبت، موثر و سازنده بُعد تعهد و مسئولیت‌پذیری، سازمان باید در جهت حفظ این خصیصه مطلوب و ارتقای آن تلاش ورزد. این مهم از طریق شناسایی افراد منظم، سخت‌کوش و وقت‌شناس و تقدیر از تلاش آنان به منظور ایجاد انگیزه (در جهت حفظ بُعد تعهد و مسئولیت‌پذیری) و در پی آن افزایش کارایی و بهره‌وری و رسیدن به چشم‌انداز مورد نظر، انجام پذیرد. چشم‌انداز خوشایندی از آینده سازمان برای کارکنان ترسیم و درباره آن خوش بینانه صحبت شود.

## References

- Dent, E. B., Higgins, M. E., & Wharff, D. M. Spirituality and leadership: An empirical review of definitions, distinctions, and embedded assumptions. *The Leadership Quarterly* 2005;16(5): 625-653.
- Kooli, C. Governing and managing higher education institutions: The quality audicontributions. *Evaluation and program planning* 2019; 77: 101713.
- Akter S. Companies' vision, mission, and core values focus on human resource management. *International Journal of Financial, Accounting, and Management* 2021 Mar 25;2(4):343-55.
- Kaiser A, Fahrenbach F, Martinez H. Creating Shared Visions in Organizations—Taking an Organizational Learning and Knowledge Management Perspective. In *Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences* 2021 Jan 5 (p. 5186).
- Kantabutra S. & Vimolratana P. Vision-based leaders and their followers in retail stores: relationships and consequences in Australia. *Journal of Business Research* 2010;26 (6): 123–134.
- Martin G. *Managing People and Organizations in Changing Contexts*. Butterworth Heinemann, Elsevier Ltd, Amsterdam. 2006
- Bratianu, C. A dynamic structure of the organizational intellectual capital. *Knowledge management in organizations* 2008:233-243.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. *Leaders: The strategies for taking charge*. New York, NY: Harper & Row. 1985
- Schroeder T. Characteristics of a Dynamic and Visionary Leader. *Successful Fundraising*. 2020 Nov;28(11):1-10.
- Eldor L. How collective engagement creates competitive advantage for organizations: A business-level model of shared vision, competitive intensity, and service performance. *Journal of Management Studies* 2020 Mar;57(2):177-209.
- Silva N.D., Hutcheson J & Wahl G.D. Organizational strategy and employee outcomes: a person–organization fit perspective. *The Journal of Psychology* 2010;144 (2): 145–161.
- WIDODO W, YUSUF FA. The Effect of Organizational Citizenship and Visionary Leadership on Contextual Performance: A Case Study in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business* 2021;8(6):377-86.
- Slåtten T, Lien G, Mutonyi BR. Promoting organizational vision integration among hospital employees. *BMC health services research* 2022 Dec;22(1):1-5.
- Calder, W. B. Institutional VVM statements on websites. *Community College Enterprise* 2011; 17(2): 19-27.
- Kaiser A, Fahrenbach F, Martinez H. Creating Shared Visions in Organizations—Taking an Organizational Learning and Knowledge Management Perspective. In *Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences* 2021 Jan 5 : 5186.
- Hijawi G. The effect of entrepreneurship on organizational excellence: The mediating role of visionary leadership. *Management Science Letters* 2021;11(1):57-66.
- Kantabutra S. & Vimolratana P. Vision-based leaders and their followers in retail stores: relationships and consequences in Australia. *Journal of Business Research* 2010;26 (6): 123–134.
- Jaakson, K. Management by values: are some values better than others? *Journal of management Development* 2010

## Model design of a visionary organization (Alborz University of Medical Sciences)

Received: 05 Jul 2022 ; Accepted: : 04 Mar 2024

Hossein Rostami<sup>1</sup>  
Saeed Abesy<sup>2</sup>  
Hassan Alvadari<sup>3</sup>  
Touraj Hassanzadeh Samarin<sup>4\*</sup>

1. Corresponding Author, PhD Student, Department of Public Administration, Payamnoor University, Tehran, Iran  
2. Assistant Professor, Department of Public Administration, Payamnoor University, Tehran, Iran  
3. Associate Professor, Department of Public Management, Payamnoor University, Tehran, Iran  
4. Associate Professor, Department of Public Administration, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran

\*Corresponding Author:  
PhD Student, Department of Public Administration, Payamnoor University, Tehran, Iran  
Tel: +989163721272  
Email: rhossein196@ymail.com

### Abstract

**Background and objectives:** All organizations and companies, whether commercial or administrative, are created by the thoughts and ideas of individuals. Visionary organization, by imagining what the future demands and the role that the organization should play in the future, should be one step ahead of their competitors. Therefore, our goal in this study is to achieve a comprehensive model for Alborz University of Medical Sciences with the approach of a visionary organization.

**Methods:** This research has been done in a sequential mixed method (qualitative and quantitative) in two stages. In the first stage, to identify the factors of the model of visionary organization, the data theorizing method of the foundation was used. The interviewees were 10 senior managers of Alborz University of Medical Sciences who were interviewed according to the theoretical saturation rule. In the second stage, Delphi method was used to determine the importance of indicators.

**Results:** In this study, 72 indicators were identified through axial coding that according to causal conditions, intervening conditions, strategies and consequences were developed and the final model was presented. The Delphi method was used to determine the priority of the factors affecting capacity building for the visionary organization and the importance of the strategies found in the interview. Core values, visionary leadership, network structure, coaching, meritocracy, knowledge-based, religious culture, commitment and risk-taking, fearless goals and empowerment were of paramount importance in creating a visionary organization.

**Conclusion:** Awareness of the indicators of the visionary organization, and in particular the University of Medical Sciences, helps managers, employees and researchers in the optimal understanding of the visionary organization in order to promote productivity.

**Keywords:** organization, vision, visionary organization, medical sciences