

چشم انداز، مأموریت و ارزش های محوری

تعریف چشم انداز

چشم انداز یا دورنمای سازمان به معنای مقصد و آرمان سازمان است. چشم انداز به این پرسش پاسخ می دهد: «ما می خواهیم چه بشویم؟» چشم انداز روشن می کند که سازمان قصد دارد با انجام وظایف و مأموریت خود به کجا برسد. به عبارتی چشم انداز، تدوین شرحی روشن و مختصر درباره این نکته است که سازمان در صورت اجرای موفقیت آمیز راهبردهای خود یا دستیابی به ظرفیت کامل خویش چه وضعیتی خواهد داشت^[۱].

ویژگی های چشم انداز

شرح چشم انداز باید کوتاه، اما برانگیزاننده و محرک، امیدبخش و متضمن آینده ای بهتر، همسو با ارزش های مشترک و همراه با پیامدهای مثبت باشد و بر قدرت نظام اداری و کارکنان تاکید ورزد و تصویر یا تصاویر کلامی، ذهنی و استعاره ظرفیتی را به کار گیرد و شور و شوق و هیجان را القا کند^[۲].
از نظر پیتر سنکه^۲ چشم انداز باید دارای ویژگی های زیر باشد:

- * بیانگر ارزش ها و گرایش های متعالی سازمان باشد.
- * گذشته، حال و آینده را با یکدیگر پیوند زند.
- * یکپارچگی، وحدت و هماهنگی را به همراه داشته باشد.
- * به رفتارهای کارکنان معنا بخشد.
- * تعهدزا باشد.
- * انگیزشی و روحیه ساز باشد.
- * انرژی بخش باشد^[۳].

۱. مبانی و مفاهیم مدیریت راهبردی در شماره های ۲۴ و ۲۵ سامان آمده است.

2. Peter M Senge

ضرورت چشم انداز

یک چشم انداز خوب، حداقل سه پیامد مهم را در بردارد: نخست با روشن کردن جهت کلی تحول، می تواند صدها یا هزاران تصمیم مفصل را ساده تر بیان کند. دوم به افراد انگیزه اقدام و کار می دهد، حتی اگر گام های نخستین بسیار دشوار باشند. سوم، می تواند اقدامات افراد گوناگون را حتی اگر هزاران هزار نفر هم باشند، به شیوه ای کاملاً سریع و کارآمد هماهنگ کند.

مزایای چشم انداز

مزایای چشم انداز عبارتند از:

- * معنی آفرینی برای همه افراد سازمان؛
- * ایجاد ارتباط میان کارها با تصویر آینده؛
- * ایجاد مبنایی برای ارزیابی در آینده؛
- * ایجاد چالشی ارزشمند؛
- * ایجاد باور مفید و مهم بودن در افراد؛
- * ارتقای افراد به سطوح عالی تر تعهد و عمل؛
- * متمرکز کننده منابع و تصمیمات در جای خود؛
- * ایجاد کننده هویتی مشترک و زمینه ساز همکاری و تعاون افراد؛
- * هدایت کننده توانایی های افراد در یک جهت مشترک^[۴].



چشم انداز تجسم یا تصویری از آینده مطلوب سازمان است.

برنامه ریزی، آوردن آینده به زمان حال است تا بتوانید همین الان کاری برای آن انجام دهید.

◀ ویژگی‌های بیانیه مأموریت

- * مشتریان: مشتریان سازمان چه کسانی هستند؟
- * محصولات و یا خدمات: محصولات و خدمات عمده سازمان چیست؟
- * بازارها: از نظر جغرافیایی سازمان در کجا رقابت می‌کند؟
- * فناوری: آیا سازمان از پیشرفته‌ترین فناوری‌ها استفاده می‌کند؟
- * توجه به بقا و رشد: آیا برای رشد و سلامت مالی از تعهد لازم برخوردار است؟
- * فلسفه: باورها، ارزش‌ها، آرزوها و اولویت‌های اخلاقی اصلی سازمان چیست؟
- * ویژگی ممتاز: سازمان دارای چه مزیت رقابتی یا شایستگی ممتاز است؟
- * توجه به تصور مردم: آیا سازمان نسبت به مسائل اجتماعی، جامعه و محیط، واکنش مناسب نشان می‌دهد؟
- * توجه به کارکنان: آیا کارکنان به عنوان یک دارایی ارزشمند برای سازمان به حساب می‌آیند؟ [۶]

◀ ضرورت بیانیه مأموریت

سوالی که مطرح می‌شود این است که چه لزومی به طرح بیانیه مأموریت سازمان با ویژگی‌هایی که برخی از آن‌ها را برشمردیم، وجود دارد؟ اگر بیانیه مأموریتی وجود نداشته باشد، سازمان چه لطمه‌ای می‌بیند؟ آیا بیانیه‌های مأموریت تنها یک سری مستندات هستند که به منظور حفظ رسمیت به وجود می‌آیند؟ یا بر عملکرد و شانس موفقیت سازمان مؤثر هستند؟ کینگ و کلند^۱ در پاسخ به سوالات فوق، موارد زیر را از مزایای وجود بیانیه مأموریت دانسته‌اند:

◀ چشم‌انداز دانشگاه فردوسی مشهد

دانشگاه فردوسی مشهد یکی از دو دانشگاه برتر جامع کشور در تولید علم، نظریه‌پردازی و توسعه فناوری، برخوردار از جایگاه معتبر در بین ۱۰ دانشگاه اول جهان اسلام و جزو ۱۰۰ دانشگاه ممتاز جهان با هویتی اسلامی- ایرانی است.

◀ تعریف مأموریت

مأموریت یک سازمان، مقصود یا فلسفه وجودی آن و منظور منحصراً از ایجاد سازمان است بنابراین آن را از سایر سازمان‌ها جدا ساخته و دامنه فعالیت‌های سازمان را روشن می‌سازد [۵].

◀ ماهیت مأموریت

* مأموریت سازمان عبارت است از بیان نگرش و دیدگاه‌ها، اگر در بیان مأموریت بیش از حد محدودیت قائل شویم، مانع از رشد خلاق سازمان خواهیم شد. از طرف دیگر اگر مأموریت سازمان به شیوه‌ای بسیار کلی و به گونه‌ای بیان شود که هیچ یک از راهبردهای محتمل حذف نگردد، فاقد هر نوع کارایی خواهد شد.

* در تدوین مأموریت سازمان باید از عبارت‌ها و جمله‌هایی استفاده کرد که دربرگیرنده دیدگاه‌های مختلف باشد تا نیازهای گوناگون تامین شود.

* اگر مأموریت سازمان به شیوه‌ای مناسب تهیه شود بازتابی از انتظارات مشتریان خواهد بود. دلیل عمده برای تهیه مأموریت سازمان این است که نظر مشتریانی را جلب نماید که مدیران برای آن‌ها اهمیت قائلند.

◀ بیانیه مأموریت

بیانیه مأموریت، بیانگر افاق‌های بلند سازمان، در قالب آن چه که می‌خواهد باشد و کسانی که می‌خواهد به آن‌ها خدماتی را ارائه نماید، است. همچنین بیانیه مأموریت شامل اعتقادات، بیان مقصود، فلسفه، باورها و اصول یک سازمان می‌باشد [۱].

1. King & Kelland

چشم‌انداز، تصویر مقصد را منعکس می‌سازد و استراتژی منطق چگونگی تحقق چشم‌انداز را تعریف می‌کند.

برای این که فرد بتواند در سازمانش موثر باشد لازم است نظام ارزشی وی با نظام ارزشی سازمان سازگار باشد.

پایدار اشاره کرده است. در این حالت اگر مدیران سازمان در دفع زباله‌های صنعتی خود، شرایط محیط زیست را رعایت نکنند و یا آلودگی‌های مختلف ایجاد کنند، می‌توان با بازگشت به بیانیه مأموریت، حرکت آن‌ها را خلاف جهت اهداف کلان و فلسفه وجودی سازمان، دانست. البته باید توجه داشت که اگر بیانیه مأموریت در ذهن مدیران به طور جدی شکل نگرفته باشد و تنها یادداشتی باشد که جنبه ظاهری و تبلیغاتی داشته باشد، هیچ کدام از مزایای فوق، رخ نخواهد داد.

وجود یک بیانیه مأموریت که به درستی و با دقت تدوین شده است و به واقع برخاسته از اندیشه و خواست مدیران سازمان است؛ هنگام تصمیم‌گیری و انتخاب از میان گزینه‌های مختلف، بدون شک راهگشای مدیر خواهد بود. مدیر، بیانیه مأموریت را مبنای تصمیم خود برای تخصیص منابع قرار می‌دهد و همین طور در سایر گونه‌های تصمیم‌گیری، بیانیه مأموریت می‌تواند مبنا و نقشه راهی برای تصمیم‌گیری باشد.

از آنجایی که برای رسیدن به هر هدفی، یک ساختار مورد نیاز است. یکی از کارکردهای بیانیه مأموریت، تسهیل تبدیل اهداف به ساختار است. وقتی تمام افراد سازمان در سطوح مختلف از فلسفه وجودی سازمان آگاه هستند، آن‌ها می‌توانند در شکل‌دهی این ساختار کمک و علت تصمیمات مدیران را بهتر درک کنند.

یادآوری این نکته ضروری است که بیانیه مأموریت اگر تنها یادداشتی قاب شده بر دیوار اتاق مدیران و جمله‌ای در تبلیغات آن‌ها باشد، تأثیری در پیشبرد اهداف سازمان نخواهد داشت. اما با تدوین صحیح و دقیق مأموریت سازمان و بازگشت مرتب به آن، می‌تواند چراغ راهی برای مدیران در مسیر پرتلاطم تصمیم‌گیری باشد که امکان رسیدن به اهداف تعیین شده را بیشتر می‌نماید [۷].

- * اطمینان از وحدت مقاصد در درون سازمان؛
- * ایجاد مبنایی برای انگیزش جهت استفاده از منابع درون سازمان؛
- * تدوین یک مبنا یا استاندارد برای تخصیص منابع سازمان؛
- * ایجاد یک آهنگ عمومی یا فضای سازمانی؛
- * فراهم نمودن محور و کانونی برای کسانی که مایل هستند با اهداف و جهت‌گیری‌های سازمان حرکت کنند و بازداشتن کسانی که نمی‌توانند همکاری بیشتری در فعالیت‌های سازمان داشته باشند.
- * مشخص شدن مقاصد سازمانی و تبدیل این مقاصد به اهداف به گونه‌ای که عوامل هزینه، زمان و عملکرد را بتوان ارزیابی و کنترل نمود.
- * تسهیل در تبدیل اهداف به ساختار کاری که نشان‌دهنده مسئولیت‌ها و اهداف در درون سازمان باشد.

به طور کلی باید گفت که صاحب‌نظران مدیریت راهبردی، همگی بر این ویژگی بیانیه‌های مأموریت که موجب وحدت بخش‌های مختلف سازمان می‌شوند، اتفاق نظر دارند. بیانیه مأموریت سازمان کمک می‌کند تا بخش‌ها و افراد مختلف سازمان، همه در جهت رسیدن به اهداف یکسان و مشترکی حرکت کنند و احتمالاً بیانیه مأموریت موجب می‌شود بخش‌های مختلف سازمان برای یکدیگر هم‌افزایی ایجاد کنند.

هر چند بیانیه مأموریت وارد جزئیات نمی‌شود، اما با تعیین آن چه سازمان می‌خواهد به آن برسد یک چارچوب کلی برای ارزیابی تصمیمات مدیریت به وجود می‌آورد. مثلاً فرض کنید سازمانی در بخشی از بیانیه مأموریت خود به تعامل مثبت با محیط زیست و توسعه



مأموریت یک سازمان ریسمانی است که مفاہیم و فعالیت‌های سازمان به آن متصل شده‌اند.

آرمان، بدون عمل، خیال باطل است و عمل، بدون آرمان، کابوس است.

ارزش‌ها باید در روزگار سختی به کارکنان سازمان روحیه بدهند. ارزش‌ها شعار هر روزه‌ای هستند که احساس خوبی به کارکنان می‌بخشند. ارزش‌های سازمانی، جنبه اخلاقی منافع سازمانی می‌باشند. همچنین ارزش‌های محوری، اصول اعتقادی دیرپا و اساسی یک سازمان بوده، باعث رشد و نمو افراد در قالب گروه می‌شوند. ارزش‌های محوری یک سازمان به عنوان اصول راهنمای پایدار به هیچ توجیهی نیاز ندارند و برای افراد درون سازمان ارزش و اهمیت ذاتی دارند[۸].

ارزش‌های محوری دانشگاه فردوسی مشهد

- * **توحید محوری، عدالت گستره‌ی و اعتلای اصل مترقی ولایت فقیه:**
- * **اعتلای فرهنگ اسلامی - ایرانی:**
- * **حفظ کرامت و منزلت انسانی، تکریم علم و عالم و شاگردپروری:**
- * **مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی در قبال نیازهای علمی در سطح ملی و بین‌المللی:**
- * **دانش آفرینی، دانش‌گستره‌ی و ارج نهادن به آفرینش‌های فکری:**
- * **خودباوری، نوآوری، رقابت‌پذیری و آزاداندیشی علمی:**
- * **رعایت مصالح عمومی و تقویت روحیه مشارکت جمعی:**
- * **تعامل فعال و سازنده در همکاری‌های علمی و فرهنگی بین‌المللی:**
- * **اعتلای زبان فارسی به عنوان یکی از زبان‌های علمی بین‌المللی.**

مأموریت ۱۰ ساله دانشگاه فردوسی مشهد

دانشگاه فردوسی مشهد به عنوان دانشگاهی جامع و منحصر به فرد در نیمه شرقی کشور، برخوردار از قلب‌های علمی ممتاز، با التزام به اصول متعالی دین مبین اسلام، رعایت اخلاق حرفه‌ای و بهبود مستمر و با اتکا به سرمایه‌های انسانی و اجتماعی کارآمد به تربیت انسان‌های متعهد، خلاق، متخصص، پژوهشگر و کارآفرین برای پاسخ‌گویی به نیازهای جامعه و اعتلای فرهنگی آن اهتمام ورزیده و با بکارگیری فناوری‌های پیشرفته و استانداردهای جهانی و تقویت همکاری با مراکز علمی و فرهنگی به تولید و ترویج علم نافع در سطح ملی و بین‌المللی تلاش می‌کند.

ارزش‌های محوری

ارزش‌های محوری سازمان می‌توانند به عنوان مبنایی برای تدوین سیاست‌ها مورد استفاده قرار گیرند. حتی می‌توان با تکیه بر آن‌ها، شیوه رفتار روزانه کارکنان و مبنای تصمیم‌گیری‌ها در محل کار را مشخص نمود. سازمان‌ها می‌بایست به هنگام برنامه‌ریزی‌های بلندمدت، ارزش‌های محوری مشخص شده خود را رعایت کنند و به هنگام ارزیابی عملکرد، برپایه ارزش‌های محوری خود تصمیم‌گیری نمایند.



منابع:

۱. گزارش پروژه تدوین برنامه راهبردی دانشگاه فردوسی مشهد، فاز اول، جلد اول، ۱۳۸۷.
۲. پسران قادر، مجید، مدیریت، خلاقیت و تحول سازمانی، تهران: کیفیت، چاپ اول، ۱۳۸۱.
۳. پیتر سنگه، پنجمین فرمان، ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن، تهران: سازمان مدیریت صنعتی، چاپ دوم، ۱۳۷۷.
۴. شیخ‌زاده، محمد، باقری، مسلم، مدیریت چشم‌انداز، مجموعه مقالات همایش ملی سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴، جلد اول، تهران: موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، ۱۳۸۵.
۵. ناصحی‌فر، وحید، پورحسینی، سیدجواد، «مطالعه تطبیقی اجزای تدوین بیانیه مأموریت شرکت‌های فناوری اطلاعات داخلی و خارجی»، دانش مدیریت، دوره ۲۱، شماره ۸۰، بهار ۱۳۸۷.
۶. دیوید، فردا، مدیریت استراتژیک، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ هشتم، ۱۳۸۴.
۷. جان ای. پیرس، ریچارد بی. رابینسون، مدیریت راهبردی (برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل)، ترجمه دکتر سید محمود حسینی، تهران: سمت، چاپ چهارم، ۱۳۸۸.

8. <http://www.businessplan.ir/content/view/149/101/>



نشانی:

سازمان مرکزی دانشگاه فردوسی مشهد،
معاونت طرح و برنامه
تلفن: ۰۵۱۱-۸۸۰۲۳۰۷
E-Mail: vpb@um.ac.ir
بازمکاری: مریم نوری باکلی
مشاور علمی: دکتر فریبرز رحیم‌نیا
ویراساز ادبی: جعفر چهارمحالی