

شرکتهای دیگر که ظاهراً دارای «عملکرد عالی» بوده‌اند به‌عنوان الگو استفاده می‌کنند. لذا در بسیاری از اوقات نتیجه کار، تدوین منشوری درهم‌برهم و مخلوط است. برای مثال، منشور شرکت راه‌آهن شمالی بورلینگتون که وظیفه‌اش «طراحی و حمل‌ونقل و ارائه خدمات اطلاعاتی به مسافران براساس انتظارات آنها» است، با منشور شرکت «ایستون» که کارش «تولید محصولات دارای کیفیت برتر با بهای تمام‌شده‌ای قابل رقابت در بازارهای رقابتی است فرق دارد. بنابراین، وقتی بعضی از مدیران مبنای تدوین منشور سازمان خود را کار دیگران و سایر شرکتها قرار می‌دهند کارکنان با مطالعه منشور تدوین شده گیج و سردرگم خواهند شد.

فرآیند تدوین منشور سازمان در شرکتها

طی چندسال گذشته، من درباره این موضوع که شرکتها چگونه منشورهای خود را تدوین کرده و تلاش می‌کنند تا تاثیر آن را بر عملکرد شرکت اندازه‌گیری کنند، مشغول تحقیق بوده‌ام. نتایج این تحقیقات نشان می‌دهد که استفاده درست از منشور سازمان موجب تغییر در وضعیت شرکتها می‌شود.

برای توضیح بیشتر در زیر سوالهایی مطرح شده است، اگر مدیر به‌هر کدام از سئوالهای زیر جواب منفی بدهد به‌معنی این است که احتمالاً بعضی از مزایای منشور سازمان را در شرکت خود نادیده گرفته است.

۱ - آیا فرآیند تدوین منشور در شرکت شما پاتوجه به نظرات ذینفعان اصلی سازمان صورت می‌گیرد؟

بدیهی است با مشارکت بیشتر ذینفعان در فرآیند بهبود منشور شرکت، کیفیت آن به‌مراتب بهتر خواهد شد. اما این امر به آن معنی نیست که با هرکسی باید مشورت شود. به‌هرحال، اگر فرآیند تکمیل و تدوین منشور مستلزم استفاده از آرای فرد خاصی باشد، باید اطلاعات خواسته‌شده در منشور نهایی مورد استفاده قرار گیرد.

در طول تحقیق، مواردی وجود داشت که کمیته تدوین منشور سازمان (MISSION DEVELOPMENT COMMITTEE) به‌کلی از مدیران اجرایی و کارکنان ردیف اول که نظرات آنان دارای اثرات قابل توجهی در موفقیت منشور سازمان شرکت بود غفلت کرده و آنها را نادیده می‌گرفتند. یکی از این کارکنان با شک و

دلایل وجود منشور سازمان در شرکتها

به‌نظر می‌رسد که دلایل وجود منشور برای همه شرکتها یکسان نیست. آنها تمایل دارند تا یک سازمان منحصر به‌فرد داشته باشند و به‌طور مستدل وجود خود را توجیه کنند. بنابراین آنها باید به سئوالهای اساسی زیر پاسخ دهند:

فعالیت تجاری ما چیست؟ چرا ما وجود داریم؟ ما می‌خواهیم چه کاری را انجام دهیم؟ برای پاسخگویی به این سئوالها، لازم است منشوری تدوین شود که براساس آن کنترل‌های بهتری بر عملیات و رفتار کارکنان برقرار شود و منابع سازمان به‌نحو مطلوب‌تری به فعالیتهای اقتصادی تخصیص یابد.

همه شرکتها دارای منشور سازمان هستند. در طول ۲۰ سال گذشته، موسسه مشاوره مدیریت «بین و همکاران» (BAIN AND COMPANY) در بوستون بررسی سالیانه‌ای را روی بیش از هزار شرکت در ۱۴ کشور مختلف دنیا انجام داده است. در این تحقیق، ابزارهای مختلف مدیریت مورد بررسی قرار گرفت و پاسخهای دریافتی طبقه‌بندی گردید و در این طبقه‌بندی، منشور سازمان در طبقه اول و سایر ابزارهای مدیریتی از قبیل مدیریت کیفیت جامع، مهندسی مجدد و تجزیه و تحلیل ارزشی صاحبان سهام به‌ترتیب در طبقات ۸ و ۵ و ۱۲ قرار گرفت. در تحقیق به‌عمل آمده، حدود ۹۰ درصد شرکتهای بررسی شده دارای منشور سازمان بودند، هرچند بی‌علاقگی گسترده‌ای به آن وجود داشت.

در تحقیق دیگری که توسط نویسنده انجام شده، ۸۸ نفر از مدیران ارشد شرکتهای ایالات متحده و کانادا شرکت داشتند. در اطلاعات دریافت شده، صرفاً ۳۶ درصد مدیران از منشور سازمان شرکت‌هایشان رضایت کامل داشتند و بیش از ۸۰ درصد از آنان با جهت‌گیری بیان شده در منشور موافق نبودند و به‌رغم اینکه به‌طور میانگین ده سال از زمان تدوین منشور این شرکتها می‌گذشت، فقط ۲۳ درصد از مدیران اعتقاد داشتند که گامهای اساسی برای تحقق آن برداشته شده است و اکثریت قابل توجهی از پاسخ‌دهندگان گفته‌اند که به منشورهای سازمان خود اعتقاد ندارند.

شاید علت این امر، نبود اصول راهنمای قابل اتکایی برای تهیه، نوشتن و اجرای نکات برجسته منشور باشد. بسیاری از مدیران وقتی که با موضوع تدوین یا تجدیدنظر منشور سازمان شرکت خود مواجه می‌شوند، از منشور سازمان



منشور سازمان

منبع: CAMAGAZINE, SEPT/1997

ترجمه و اقتباس از: نظام‌الدین رحیمیان

مقدمه

معمولاً مجموعه هدفهای کلی و دلایل تشکیل سازمان را منشور سازمان (MISSION STATEMENT) می‌نامند. منشور سازمان بیانگر ارزشها، آرزوها و دلایل ایجاد سازمان است. هر سازمانی باید ماموریت یا رسالت مشخصی داشته باشد زیرا منشور چارچوب کار سازمان را ترسیم می‌کند و در حقیقت اساس ارزشها و باورهای یک سازمان است.

زیرا وقتی منابع سازمان صرف اجرای منشور سازمان می‌شود، قسمتی از نیروی سازمان مصرف شده و در نتیجه سازمان نمی‌تواند مشابه رقبای خود به تمرکز و تخصیص منابع و ایفای تعهدات خود بپردازد.

بررسیهای به عمل آمده توسط موسسه «بین و همکاران» باینگر این است که به نظر می‌رسد بیشتر سازمانها از روی حدس و گمان متوجه شده‌اند که منشور سازمان می‌تواند در زندگی شرکت نقش موثری داشته باشد. اما مسئله این است که مدیران نمی‌دانند چگونه نیروی بالقوه ناشی از منشور سازمان را مورد استفاده قرار دهند؟ تحقیق به عمل آمده نشان می‌دهد که منشور سازمان در شرکتها موجب انجام کارهای مهمی می‌شوند و می‌توانند مبنای تغییرات مهمی در شرکتها باشند.

در تدوین منشور سازمان باید از کلمات بدرستی استفاده شود، اما موضوع مهم‌تر این است که منشورهای سازمان باید به روشهای صحیحی تدوین شوند. این موضوع بسیار مهمی است و عدم توجه به آن حتی ممکن است باعث نابودی شرکتها نیز بشود. بدیهی است چنانچه در تمام عملیات شرکت به منشور سازمان مراجعه و از آن استفاده شود، معایب آن نیز از این طریق مشخص می‌شود.

محتوای منشور سازمان

برای هر شرکت صرفاً یک منشور سازمان خوب وجود دارد که نشاندهنده دلایل وجودی شرکت است و به سهامداران خود نیروی لازم را می‌دهد تا اهداف عمومی و مشترک خود را تعقیب کنند. منشور سازمان، شرکتها را قادر می‌سازد تا منابع سازمانی خود را به نحو مطلوب‌تری تخصیص دهند. اما در کجا یک فرد می‌تواند یک منشور سازمان خوب را از یک منشور سازمان بد تشخیص دهد؟ بعضی از افراد به کتابهای متعددی مراجعه و منشورهای را که برای شرکتها می‌نویسند مطالعه می‌کنند. تنوع این منشورها گیج‌کننده است. بعضی از آنها موجز و کوتاه هستند مثل منشور سازمان جنرال الکتریک که می‌گوید: «فراتر از مرزها، سرعت، کوشش» و برخی شرکتها دارای چنان منشورهای سازمانی طولانی و یکنواختی هستند که خواننده را کسل و خسته می‌کند. مستاسفانه بعضی از نویسندگان، منشورهای شرکتها با نام و نشان را به عنوان منشورهای

سازمان دارند. اما با کمال تعجب آنچه که ادعا می‌کردند حقیقت نداشت و بسیاری از مدیران و معاونان آنها قادر نبودند بدون مراجعه به اصل منشور سازمان، مواردی از آن را بیان کنند.

۴ - آیا نسبت به منشور سازمان رضایت بالایی وجود دارد؟ تنها رضایت مدیر شرط نیست.

هرچه رضایت از منشور بیشتر باشد، تاثیر بهتری بر رشد و رفتار کارکنان خواهد داشت. یک مدیر در این مورد توصیه‌ای به این شرح دارد: «اگر شما دارای منشوری هستید که همگی به آن اعتقاد دارند شما با احساس تعهد زیادی به اجرای آن خواهید پرداخت.»

موضوع دیگری که در این تحقیق مورد توجه قرار گرفت، بررسی تعداد دفعاتی بود که شرکتها اقدام به اجرای فرآیند بهبود منشور کرده بودند تا به منشور سازمان درست و مناسب دست یابند. موضوعهای انجام فرآیند منشور سازمان در شرکتها به شرح زیر بود:

- موضوعهایی که در منشور فعلی درج نگردیده بود؛
- موضوعهایی که به آنها اعتماد و اعتقادی وجود نداشت؛
- موضوعهایی که موجب نارضایتی و گله‌مندی افراد شده بود.

۵ - آیا منشور سازمان چیزی از زندگی سازمانی شرکت شماست؟

پاسخ سؤال فوق را باید در سئوالات زیر جستجو کرد:

- به چه میزان در جلسات مدیران و کارکنان، منشور سازمان شما مورد توجه قرار می‌گیرد؟
- تا چه اندازه مدیران در سازمان، طرحها و بودجه‌های خود را با منشور سازمان مطابقت می‌دهند؟
- آیا منشور سازمان شما در بهبود مسایل اساسی مثل آموزش، استخدام، ترفیع، پاداش و نظم و انضباط کاری نقش موثری دارد؟
- آیا سیستم اطلاعات مدیریت شرکت شما فرآیند اجرای منشور سازمان را به طور مستمر گزارش می‌کند؟

وقتی سیستمهای مدیریتی و روشهای اجرایی شرکتی براساس منشور سازمان تدوین شود، شرکت می‌تواند به سطح بالایی از عملکرد دست یابد و اگر منشور صرفاً به صورت یک تابلو روی دیوار شرکت نصب شود ارزشی نخواهد داشت. در حقیقت، استراتژیهای نیمه‌کاره ارزش بیشتری از استراتژیهای کامل اجرا نشده دارند،

تردید در مورد موفقیت این منشورهای سازمان می‌گفت: «آنها همواره می‌گویند که این منشور سازمان ماست. بله این منشور سازمان آنهاست. آنها در زمان عدم موفقیت منشور شگفت‌زده می‌شوند. در حالی که پاسخ این گروه آسان است. این منشور من نیست زیرا من در آن نقشی نداشته‌ام.»

۲ - آیا منشور سازمان شما به این سؤال پاسخ می‌دهد که «چرا ما وجود داریم؟»

در این سؤال، ما درباره اهداف صحبت می‌کنیم و نه درباره چشم‌انداز. چشم‌انداز مربوط به دستیابی به هدف بلندمدت و گسترش امور است و در آن در مورد سرمنزل و مقصود صحبت می‌شود. درباره فردی است که ظرف مدت هفت سال به کره ماه مسافرت و در آن فرود آید و سپس سلامت به زمین بازگردد. آن زمان که این چشم‌انداز تحقق یافت، چشم‌انداز دیگری باید جانشین آن کرد.

منشور سازمان معمولاً به عنوان خلاصه‌ای از تواناییها و ماهیت سازمان تعریف می‌شود. یکی از مهم‌ترین ملاحظات در مورد ایجاد یک منشور سازمان موفق این است که ارزشهای سازمان به وضوح تعیین شود و منافع افراد مخصوصاً مشتریان، کارکنان و سهامداران مورد توجه قرار گیرد. اگر منشور سازمان شرکتها «درست» تدوین شود منشور آنها شامل یک یا چند موضوع مشترک (از قبیل پرداختن به مشتریان، پرداختن به کارکنان، پرداختن به سهامداران و پرداختن به جماعت در آن موضوعی که فعالیت می‌کند) خواهد بود. به هر حال، تلاش هر سازمانی مستلزم صرف وقت لازم برای یافتن یک منشور منحصر به فرد برای تمام موضوعهایی است که شرکت به آنها می‌پردازد.

۳ - آیا همه کارکنان کلیدی شرکت از مفاد منشور سازمان آگاه‌اند؟

ممکن است این سؤال تا حدودی برای مدیران غیرمرتبط تلقی شود. بعضی از مدیران (مخصوصاً اگر جزو مدیران ارشد شرکتها باشند) در پاسخ به این سؤال خواهند گفت: «البته، کارکنان از آن اطلاع دارند. آنها در تدوین منشور همکاری می‌کنند و از مفاد آن از طریق تابلوهای اعلانات شرکت مطلع می‌شوند.»

باید توجه داشت که اولین مرحله در فرآیند بهبود منشور، آشنایی با آن است. بعضی از مدیران اجرایی در بررسی به عمل آمده ادعا می‌کردند که اطلاعات وسیعی در مورد منشور

داشتن منشورهای سازمان حاوی تعاریف فعالیت‌های تجاری خود داشتند و شرکت‌های دارای تکنولوژی بالا، ترجیح می‌دادند تا از درج تعاریف فعالیت‌های تجاری خود در منشورها خودداری کنند. شاید به این دلیل که آنها اعتقاد داشتند این کار سبب می‌شود در دامنه این تعاریف محبوس شوند و برای آنها در کسب تکنولوژیهای جدید محدودیتهایی به وجود آید. به بیان دیگر شرکت‌های دارای تکنولوژی پایین ثبات بیشتری روی فعالیت‌های تجاری خود دارند و تعاریف بیشتری از فعالیت تجاری خود ارائه می‌دهند.

طبق بررسیهای به عمل آمده، تعیین استانداردهای رفتاری در منشور سازمان‌های نوآور و خلاق با توجه به خصوصیات بارز آنها صورت می‌گیرد. در شرکت‌های دارای منشور سازمان با عناوین متعدد، شرکتها مجبور به ارائه شرحی از استراتژیهای رقابتی خود هستند. در بیان دیدگاههای بسیاری از شرکت‌های دارای نوآوری (باکمال تعجب) اهداف مالی مشاهده می‌شود. این موضوع از این جهت حائز اهمیت است که تنها شاهدهی بر موضوعهای مورد بررسی است که روی اهداف کیفی دارای تاثیرات مثبت روی عملکرد شرکتها تاکید دارد. منطق شرکت‌های نوآور دارای اهداف مالی این است که احتمال شکست برای آنها بیش از فعالیتهای در حال انجام است. بنابراین اولاً تشریح و شناخت واضح نتایج مالی که موفقیت یا عدم موفقیت را تعریف می‌کند، در رابطه با انتخاب پروژه‌های نوآوری آینده اهمیت خاصی دارد و ثانیاً میزان پاداشهای مدیران را به‌ویژه در مواقعی که انتظار ایجاد زیانهای بزرگی وجود دارد نشان می‌دهد. متأسفانه شرکت‌های فاقد نوآوری، این رهنمودها را به کار نمی‌گیرند و متحمل پیامدهای آن می‌شوند.

در اندازه‌گیریهای به عمل آمده در مورد بیمارستانهای غیرانتفاعی، چهار عنوان از منشور سازمان (شایستگیهای بارز، خدمات برای بیمارهای خاص، خدمات ویژه و پرداختن به تامین نیازهای بیماران) اهمیت بیشتری نسبت به سایر وظایف داشته است. جالب این است که این عناوین معمولاً در منشور سازمان بیمارستانهای انتفاعی وجود ندارد. در نمونه‌های مورد بررسی بیشتر بیمارستان انتفاعی انتخاب شده، بیمارستانهای بزرگ دارای عملیات متعدد بودند. برای این سازمانها بسیار مشکل است که در منشورهای سازمانی خود به اختصار روشهای

ساختار بهتری از انواع دیگر خود بودند و موضوعهای مربوط به وظایف شرکت را به وضوح و به‌طور دقیق بیان می‌کردند و باعث ایجاد تغییر در شرکتها می‌شدند. همچنین تحقیق نشان می‌دهد که محتویات منشوری که به درستی تهیه شده باشد به شرکت در یک صنعت خاص همان چیزهایی را می‌دهد که هر سازمانی در آن صنعت در جستجوی آن است.

طبق بررسیهای به عمل آمده، تقریباً تمام اجزای منشورهای سازمان دارای محتوای عاطفی هستند و قابلیت تحریک احساسات شونندگان را برای همه گروههای سهامداران مهم را دارند. منشور که «تغییر ایجاد می‌کند» هم قلب و هم مغز مدیران، کارکنان، مشتریان و سهامداران را تسخیر می‌کند.

محتویات یک منشور تحت تاثیر متغیرهای مختلفی از قبیل اندازه شرکت و نوع صنعتی که در آن فعالیت می‌کنند است. در این تحقیق، منشور سازمان شرکت‌های دارای تکنولوژی بالا (HIGH-TECH) و شرکت‌های دارای تکنولوژی پایین (LOW-TECH)، شرکت‌های صنعتی با شرکت‌های ارائه‌کننده کالاهای مصرفی، سازمانهای نوآور با سازمانهای فاقد نوآوری و همچنین بیمارستانها با سازمانهای غیرانتفاعی ارائه مراقبتهای بهداشتی مقایسه گردیده و نتایج نشان داد که شرکت‌های صنعتی دارای عناوین مختلف منشور سازمان دارای عملکرد متفاوتی هستند. در مقایسه با شرکت‌های دارای تکنولوژی بالا، شرکت‌های دارای تکنولوژی پایین تمایل کمتری به

برنده و موفق شناسایی و جمع‌آوری می‌کنند و بسیاری از شرکتها که از این منشورها استفاده می‌کنند در عملکردشان دچار کاهش می‌شود. دلیل این امر واضح است زیرا هیچ‌گونه ضمانتی وجود ندارد که برندگان امروز قهرمانان فردا باشند.

بعضی افراد دانشگاهی تلاش زیادی کرده‌اند تا به منظور کمک به مدیرانی که می‌خواهند موضوعهای بهتری را در منشور سازمان خود قرار دهند، مشخص کنند که چه موضوعهایی باید در منشور سازمان درج شود و چه موضوعهایی در آن نوشته نشود. به هر حال، بیشتر محققان تا این تاریخ، چیزی بیشتر از عناوین ساده و رایج را که براساس اطلاعات اتفاق افتاده طبقه‌بندی شده است، ارائه نکرده‌اند. مسئله مهم این است که عناوین زیادی وجود دارد که می‌توان آنها را در منشورها قرار داد. در این تحقیق، بیش از ۴۰ عنوان برای منشورهای که توسط نویسندگان مختلف نوشته شده بود مورد بررسی قرار گرفته که هر یک مربوط به یکی از وظایف شرکتها بوده است.

در تحقیق انجام شده، علاوه بر شناسایی عناوین مندرج در منشورها، رابطه بین ۲۵ عنوان (به شرح جدول) و وظایف شرکتها از طریق نسبتهای بازده داراییها، بازده فروش و رشد سود، اندازه‌گیری شده است. این تحقیق نشان داد که هیچ‌یک از منشورهای سازمان مثل هم تدوین نمی‌شود و هر منشوری ویژگیهای خاص خود را دارد. البته بعضی از منشورهای سازمان دارای

عناوین منشورهای سازمان

۱- اهداف	۱۴- خدمات پیشنهادی / محصولات خاص
۲- ارزشها / فلسفه	۱۵- تصویری که شرکت از خود دارد
۳- شایستگی‌های بارز	۱۶- تصویری که می‌خواهد مردم از او داشته باشد
۴- موقعیت رقابتی مطلوب	۱۷- محل کسب و کار
۵- استراتژی رقابتی	۱۸- تعریف تکنولوژی
۶- معرفی ذینفعان	۱۹- دغدغه بقا
۷- استانداردهای رفتاری	۲۰- دغدغه مشتریان
۸- اهداف عمومی شرکت	۲۱- دغدغه کارکنان
۹- یک هدف اصلی	۲۲- دغدغه تامین‌کنندگان
۱۰- اهداف مالی خاص	۲۳- دغدغه جامعه
۱۱- اهداف غیرمالی	۲۴- دغدغه سهامداران
۱۲- تعریف حوزه عمومی کسب و کار	۲۵- بیانیه چشم‌انداز
۱۳- ارائه خدمات به مشتریان / بازارهای خاص	

«انسانها، انسانهایی که خودشان را دوست دارند، دوست دارند». سهامداران از حقایق سازمان اطلاع دارند و خواسته‌های آنان منعکس‌کننده ارزشهای موردنظر سازمان است. آنها به خلق شعارهای الهام‌بخش سازمانی می‌پردازند و نیروی کار خود را نه فقط برای منشور سازمان استفاده می‌کنند بلکه پذیرش آن را نیز در همه‌جا تشویق می‌کنند.

○ منشور سازمان باید روی موضوعهای اساسی متمرکز شود.

مدیران می‌توانند بعضی عناوین را در منشور سازمان قرار دهند. اما تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که بعضی عوامل از عوامل دیگر مهم‌تر هستند. بنابراین مدیران به‌جای اینکه به‌ابعاد غیرمهم و ناآشنا بپردازند باید روی عناوین مهم‌تر متمرکز شوند. درنظر گرفتن عوامل مهم و غیرمهم در منشور سازمان هم فقط باعث درهم‌ریختگی و شلوغی مطالب و هم باعث گیج‌شدن خواننده می‌شود.

خلاصه

در دنیای امروز، منشورهای سازمان یکی از حداقل ابزارهای لازم برای کسب مزیت‌های رقابتی است. به‌هرحال، مدیران شرکتهای عاقل، نیرویی را می‌شناسند که از طریق منشورهای سازمان می‌توانند یک حس سازگاری عالی را به سازمان‌هایشان بیاورند. آنها می‌دانند که بزرگترین منشورهای سازمان نهایتاً زمینه‌هایی را مهیا می‌سازد تا افراد با هم کار کنند.

در نقطه شروع، علیرغم اینکه، این کلمات واقعی هستند اسناد و مدارک را می‌سازند، اما برای کسب حداکثر منافع از منشورهای سازمان شما باید به حدکافی از وقت و انرژی خود را سرمایه‌گذاری کنید تا مطمئن شوید که منشور سازمان شما درست تدوین شده است. قصور در انجام این کار ممکن است باعث شود که سازمان شما برای سالهایی که پیش رو دارید در جاده‌ای ناهموار قرار گیرد. □

منابع:

- 1 - PERROW CHARLES, "THE ANALYSIS OF GOALS IN COMPLEX ORGANIZATIONS" AMERICAN SOCIOLOGICAL REVIEW, 26, 1996, PP. 854-66.
- 2 - CAMPBELL A. AND DEVINE M. AND YOUNG D., A SENSE OF MISSION, LONDON: ECONOMIST BOOKS, 1990, PP. 14-19.
- 3 - BART CHRISTOPHER K. "MISSION POSSIBLE". CAMAGAZINE, SEPTEMBER 1997, PP. 33-34.
- 4 - BART CHRISTOPHER K. "MISSION MATTERS". CAMAGAZINE, MARCH 1998, PP. 31-41.



هرچه رضایت از منشور بیشتر باشد، تاثیر بهتری بر رشد و رفتار کارکنان خواهد داشت.



وقتی سیستم‌های مدیریت بر اساس منشور سازمان تدوین شود، شرکت می‌تواند در ایفای تعهدات خود موفق باشد.

تحقیق از پاسخ‌دهندگان سؤال شد که حدس می‌زنید نام شرکتی که منشور سازمان‌اش «خوشحال کردن مردم است» چیست؟ تقریباً تمام افراد گفتند «دیسنی». هر سازمان باید تلاش کند تا چنین منشور سازمان منحصر به فردی را برای خودش به‌دست آورد.

○ منشور سازمان باید الهام‌بخش باشد.

این هدف از جنبه‌های مختلف مورد بحث قرار می‌گیرد در حالی که مفهوم کلی همه آنها یکی است. وقتی لغاتی را برای درج در منشور سازمان انتخاب می‌کنید تلاش کنید که دارای معنای آشنا برای عموم باشد. لذا برای انتخاب هر کلمه باید جستجو و تلاش کرده و از سهامداران در مورد کلماتی که آن را هدف سازمانشان قرار داده‌اند سؤال کنید و از اینکه قسمتی از طرز تلقی و نگرش خود را در آن قرار دهید نگران نباشید و توجه کنید که تفاوت زیادی بین منشور یک سازمان که هدفش «خوشحال کردن مردم است» با شرکتی که هدفش «کمک کنیم تا مردم خوشحال شوند» است وجود دارد.

○ ارزشهای انسانی را اساس منشور سازمان خود قرار دهید.

کارکنان و مشتریان می‌خواهند به سازمانی که آنها پول، زمان و انرژی خود را برای آن صرف می‌کنند، افتخار کنند. آسان‌ترین راه برای کسب این افتخار، تعیین چیزهایی است که برای سهامداران (سرمایه‌گذاران، کارکنان، مشتریان) ارزش دارد و سپس باید راههایی را جستجو کرد تا آنها را در منشور سازمان مشارکت داد. همان‌طور که اکثر روانشناسان می‌گویند،

برخورد با مشتریان و شایستگیهای بارز خود نسبت به رقبا و دلایل منحصر به فرد بودن خود را بیان کنند. به عبارت دیگر، در صورتی که بیان ترکیب دقیقی از وظایف پزشکی و روند مراقبتهای بهداشتی قابل تدوین باشد، سازمانهای غیرانتفاعی ارائه‌دهنده خدمات مراقبتهای بهداشتی می‌توانند این عناوین را به منشور سازمان خود بیفزایند.

نحوه تدوین یک منشور سازمان مطلوب

اگرچه منشورهای سازمان فراوانی با مضامین گویا و حاوی رهنمودهای قابل اعتماد مورد استفاده قرار می‌گیرد. ولی در سازمانها، مدیران، مدیران مالی و حسابداران همواره در جستجوی راههایی برای فرموله کردن یا تجدیدنظر در منشور سازمانهای خود هستند. برای تیمهای تدوین منشور سازمان، به‌سهولت امکان‌پذیر است تا از زمان تدوین منشور از به‌کاربردن واژه‌های نامفهوم اجتناب کرده و بیش از حد از اصطلاحات مبهم و گیج‌کننده در ادبیات منشورهای خود استفاده نکنند. برای اجتناب از پیچیدگی و آشفتگی مفاد منشورها وقتی که منشورهای سازمان خود را نهایی می‌کنید اصول اساسی زیر را مورد توجه قرار دهید.

○ موضوع منشور سازمان را ساده بیان کنید.

طبق بررسیهای به‌عمل آمده، منشورهایی که در سالهای اخیر بهترین کاربرد را دارند نسبتاً کوتاه هستند. برای این موضوع دلایل مختلفی نیز وجود دارد. منشورهایی که در سازمانها مورد استفاده قرار می‌گیرند باید ساده باشند تا به‌آسانی به‌خاطر سپرده شوند. طبق نتایج تحقیق، منشورهای سازمان حاوی ۳۰ الی ۶۰ کلمه بیشترین اثر را روی عملکرد شرکتها داشته است. اما مطمئناً، شما شرکتهای موفق را نیز خواهید یافت که دارای منشورهای سازمان طولانی باشند. به‌هرحال، حقیقت این است که از این منشورهای طولانی نمی‌توان به‌عنوان مدل‌های اصلی برای شرکتهای دیگر استفاده کرد، بلکه شرکتها باید همواره نتایج منشور سازمان خود را در سالهای زندگی تجربه کرده و سپس نقاط قوت و ضعف آن را در تجدیدنظرهای بعدی مورد توجه قرار دهند.

○ منشور سازمان باید منحصر به فرد باشد. بهترین منشور سازمان آن است که صرفاً برای یک شرکت خاص، تعیین شده است. وقتی در