



تدوین بیانیه مأموریت برای یک سازمان کارآفرین

مقدمه :

بدون تردید در یک سازمان کارآفرین، توجه به مفهوم مأموریت (فلسفه‌ی وجودی

سازمان) به منزله نیرویی منسجم‌کننده و هدایت‌گر حائز اهمیت و توجه فراوانی است. در واقع داشتن مأموریت رسمی کمک می‌کند که گروه‌ی نفعان سازمان کارآفرین هم‌سو عمل نمایند. هم‌چنین کمک می‌نماید با درک این که قرار است که چه محصول و یا خدماتی را به مشتریان ارائه کنیم با ایجاد زبان مشترک، رابطه سازمان با تأمین‌کنندگان، کارکنان و مشتریان بالقوه آن به درستی شکل گیرد.

جلب سرمایه‌گذاران بالقوه در راستای رشد و ارتقای حرفه‌ای سازمان از دیگر دستاوردهای مدیریت سازمان‌هایی است که مأموریت و هدف مشخص را دنبال می‌نمایند.

لازم به ذکر است که داشتن شرح مأموریت سازمانی تنها در صورتی به افزایش کارآیی سازمان منجر می‌شود که تدوین آن بر مبنای صحیحی انجام گرفته

باشد. از طرفی عدم توجه کافی در تدوین و به کارگیری مأموریت یک سازمان می‌تواند اصلی‌ترین عامل

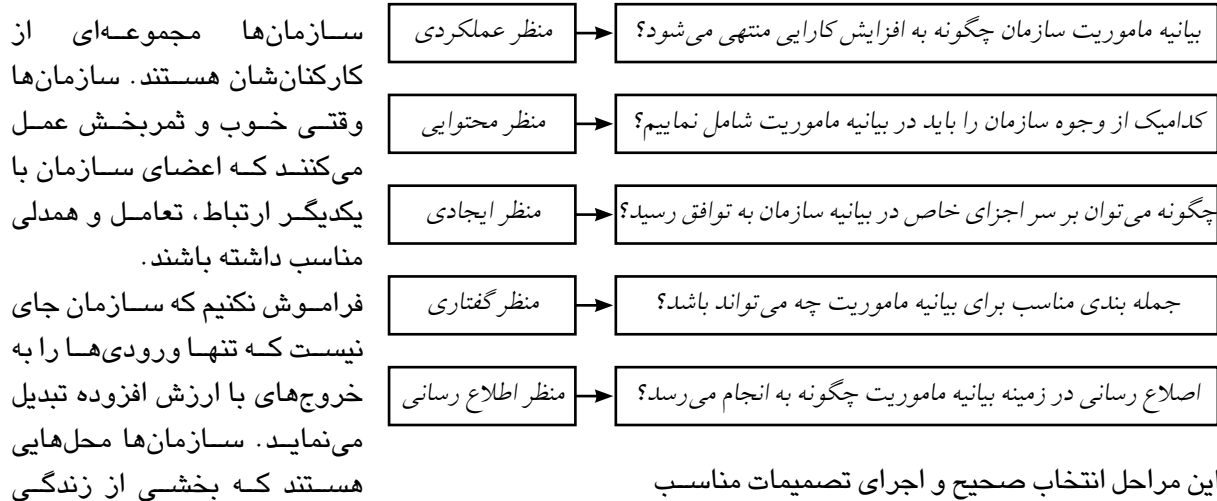
عقیم ماندن تلاش‌های مدیران و شکست سازمان‌ها باشد. (پیتر دراکر ۱۹۷۳).

توجه داشته باشیم که ذکر مفاهیم نامتجانس یا استفاده و تأکید بر بدیهیات در تدوین مأموریت نیز بی‌فایده خواهد بود. چرا که در نهایت یا با مقاومت سازمانی مواجه می‌شود و یا این که توسط بخش اعظم سازمان نادیده گرفته خواهد شد.

در این مقاله سعی شده است مراحل مختلف چگونگی تدوین شرح مأموریت برای سازمان‌ها بر مبنای توانمندی‌های رقابتی‌شان ارائه گردد.

مراحل پنج‌گانه تدوین شرح مأموریت

در واقع تدوین مأموریت برای یک سازمان اصلی‌ترین مرحله برنامه‌ریزی استراتژیک آن است. در این مقاله فرآیند کار در پنج مرحله بیان شده است. در هر یک از



این مراحل انتخاب صحیح و اجرای تصمیمات مناسب اصلی‌ترین وظیفه مدیر سازمان است.

شکل یک به طور شماتیک مراحل پنج‌گانه تدوین مأموریت سازمان را نشان می‌دهد. اصولاً در اجرای این مراحل تقدم و تأخر معنا نداشته و بایستی کار در پنج منظر معرفی شده به طور هم‌زمان پیگیری و تکمیل گردد.

مرحله ۱: منظر عملکردی

بدون شک تعریف چگونگی ارتباطات بین مدیران و ذی‌نفعان سازمان، اصلی‌ترین رکن ثمربخشی مأموریت در سازمان است. در این مرحله مدیر می‌بایست ارتباطات خود را در تعامل با سه دسته از ذی‌نفعان؛ درون‌سازمانی، بیرون‌سازمانی و با خویش‌ترسین ترسیم نماید.

الف: ارتباط با خویش‌ترسین (Communication to self)

فکر کردن نوعی از فرآیند ارتباط با خود است. ایده‌ای در ذهن شکل می‌گیرد و در جریان کنکاش فکری تکامل می‌یابد. مدیر در پی آن است که چرا هستیم؟ چه پیشنهادی برای مشتریان مان داریم؟ وجه افتراقی و مزیت‌های نسبی ما از منظر مشتریان در مقایسه با رقبا چیست؟... داشتن دیدگاه‌های متمرکز این چنینی، تصمیم‌سازی عمومی مدیران را تسهیل نموده و نیروی اولیه برای شروع یک حرکت را فراهم می‌نماید.

ب: ارتباط با ذی‌نفعان داخلی سازمان

(Communication with internal stakeholders)

کارکنان در آن سپری می‌شود. افراد در سازمان؛ اعتبار، هویت، شأن و منزلت می‌یابند. هم‌چنین از منظر سازمانی افراد در مقایسه با دیگران (افراد خارج از سازمان) عملکرد و کارایی بهتری از خود نشان می‌دهند. احساس تعلق و عضویت افراد به یک سازمان پویا می‌تواند انگیزه قوی برای آنان باشد.

مدیران باید توجه داشته باشند که کانون همه این تعاملات می‌تواند مأموریت سازمان باشد که در نهایت به سمت‌گیری سازمانی (از دیدگاه مثبت) منتهی می‌گردد.

پ: ارتباط با ذی‌نفعان خارجی سازمان

(Communication with external stakeholders)

از سوی دیگر برقراری تعامل سازنده با ذی‌نفعان خارجی سازمان بسیار حیاتی و سازنده خواهد بود. توجه داشته باشید در اینجا منظور از ذی‌نفعان خارجی تنها مشتریان سازمان نبوده و در برگیرنده طیف وسیع‌تری از افراد جامعه از قبیل تأمین‌کنندگان، عرضه‌کنندگان، سرمایه‌گذاران می‌گردد.

شاید به عنوان اصلی‌ترین نوع این تعاملات بتوان از فعالیت‌های انجام شده در بخش بازاریابی و فروش در جلب علایق مشتریان به سوی محصولات خود نام برد. هم‌چنین تلاش‌هایی که در تعامل با تأمین‌کنندگان و سرمایه‌گذاران مالی باید صورت پذیرد نیز قابل ذکر می‌باشند.

شرح مأموریت سازمان می‌تواند در برگیرنده یا منعکس‌کننده دیدگاه‌ها، تعهدات و چگونگی ارتباط ما

با ذی‌نفعان خارجی سازمان باشد. با به‌کارگیری جملات دقیق در شرح مأموریت و استفاده از امکانات رسانه‌ای مناسب برای اعلام آن می‌توانیم سهم دائمی برای محصولات خود در ذهن مشتریان فراهم آوریم، پشتیبانی بیشتری از تأمین‌کنندگان دریافت و حمایت‌های مالی بیشتری را برای امور توسعه‌ای سازمان توسط سرمایه‌گذاران فراهم نماییم.

مرحله ۲: منظر محتوایی

با توجه به این‌که استفاده از مضامین نادرست، غیرمعمول و نامطابق با انتظارات معقول مشتریان و کارکنان در تدوین بیانیه مأموریت سازمان نتیجه‌ی مثبتی به همراه نداشته و بالعکس وجهه سازمان را تخریب خواهد نمود، سؤال اینجاست که پس معیار چیست و از چه مضامینی می‌توان در تدوین آن استفاده نمود؟

به یک تعبیر لازم است که در یک بیانیه مأموریت، دو قسمت کلی زیر دیده شوند. (David F. R).

الف. بخش استراتژی‌ها که بیانگر جایگاه سازمان در بازار و اهداف تجاری آن است.

ب. بخش فلسفی سازمان که بیانگر ارزش‌ها، استانداردهای اخلاقی و چشم‌انداز سازمان است.

به نقل از همین شخص یک بیانیه مأموریت می‌تواند شامل مواردی از قبیل: مشتریان، کارکنان، محصولات، خدمات، محل‌ها، فناوری‌ها، جنبه‌های فلسفی، چگونگی بقا و ادامه حیات، تصویر عمومی در جامعه، ... از سازمان باشد.

در تعبیر دیگر گفته شده است که بیانیه مأموریت می‌بایستی که سه بعد زیر را پوشش دهد:

(Abel D. F)

الف. مشتریان هدف چه کسانی هستند؟

ب. مشتریان ما چه نیازهای ارضانشده‌ای دارند؟

پ. چگونه می‌توان نیازهای مشتریان را ارضا نمود؟

در جایی دیگر دو جنبه استراتژیک و فلسفی بیانیه مأموریت به چهار بخش به شرح زیر تقسیم شده‌اند:

(Campbell & Yeung)

۱. اهداف: فلسفه وجودی سازمان

۲. راهبردها: جایگاه و مزایای رقابتی سازمان

۳. ارزش‌ها: اعتقادات سازمان

۴. استانداردهای رفتاری: خط‌مشی و مدل‌های رفتاری

در پیاده‌سازی ارزش‌ها

هنر مدیریت در تدوین بیانیه مأموریت این است که تا حد ممکن آن را مفید و مختصر تنظیم نماید تا هم تمام موارد حائز اهمیت، اصیل و متمایزکننده سازمان در عرصه رقابتی بازار در آن گنجانده شود و هم این‌که آن قدر طولانی نباشد که نتوان آن را به خاطر سپرد.

در سازمان‌های نوپا و کوچک به دلیل محدودیت منابع، توصیه بر این است که حضور در یک گوشه از بازار (Niche Market) و اجتناب از سرشاخ شدن مستقیم با رقبا را در بیانیه مأموریت منعکس نماید. برپایه موارد گفته شده فوق، برای سازمان‌های کارآفرین استفاده از اصول هفت‌گانه زیر برای تدوین بیانیه مأموریت توصیه می‌گردد:

• تبیین محدوده کالا و خدمات پیشنهادی.

• تعیین بازار هدف شامل پراکندگی جغرافیایی، تنوع دموگرافیک، طبقه اجتماعی، ... و بر مبنای اصول تحقیقات بازار.

• نوآوری‌ها و مزایای پایدار رقابتی سازمان در بازار هدف

• تبیین نیازهایی از مشتریان بازار هدف که سازمان با نوآوری خود قادر به برآوردن آن‌هاست.

• مزایا و ارزش‌هایی که سازمان با نوآوری به مشتریان ارائه می‌نماید.

• ذکر موقعیت و کمال مطلوب سازمان در مقایسه با سایر رقبا.

• ذکر ارزش‌های سازمانی از منظر ذی‌نفعان درون و برون سازمانی و عهدنامه‌های مدیریتی (از جمله توجه به فرهنگ ملی و مسایل زیست محیطی).

مرحله ۳: منظر ایجاد

به طور خلاصه در این مرحله می‌خواهیم ببینیم که چه کسانی را باید در تدوین بیانیه مأموریت دخیل نمود و برعکس چه کسانی و به چه دلیل نباید در این امر وارد شوند؟ و این‌که تسهیلات اولیه و فرایندکار و ارزیابی چگونه تأمین می‌شوند؟

چنان‌چه در تدوین بیانیه مأموریت از مشارکت تعداد بیشتری از کارکنان استفاده شود، ضمن تقویت حس

مالکیت و ایجاد انگیزه کاری باعث افزایش تعهد اجرایی در کارکنان می‌گردد. هر چه تعداد افراد بیشتری را در این امر دخیل نماییم مستلزم فراهم آوردن پشتیبانی‌های سازمانی بیشتری از جمله لزوم بسترسازی برای تبادل ایده و افکار، تشویق کارکنان برای ارائه نظرات جدید، توسعه امکانات لازم برای گردش اطلاعات، ... می‌باشیم.

به هر صورت، پیش‌نویس نهایی بیانیه تنظیمی را می‌توان در معرض قضاوت و اظهارنظر کارکنان و در مواردی مشتریان و تأمین‌کنندگان عمده قرار داد. در سازمان‌های نوآور و سازمان‌هایی که با رهبری کاریزماتیک اداره می‌شوند نیاز به قضاوت عمومی نیست چرا که سرعت تغییرات اهداف و استراتژی‌ها بالاست و بیانیه مأموریت نیز می‌تواند به تناوب تغییر یابد، ضمن این که پیروان آمادگی پذیرش بیشتری را از مدیر کاریزمای خود دارند.

مرحله ۴: منظر گفتاری

هدف از این بخش این است که آنچه در قسمت‌های قبل به دست آمده را بتوان در قالب کلمات به طور مؤثر و مطلوب (روان و به خاطرماندنی) پیاده نمود. بدون تردید وجود غلط‌های ساختاری و ادبی در متن بیانیه مأموریت می‌تواند در دیدگاه مشتریان درونی و بیرونی نسبت به سازمان، لطمه جدی وارد نماید. هدف این است که چگونه می‌توان مفاهیم انتخابی را در قالب لغات و جملات به یکدیگر و به درستی ربط داد و به دنبال این هستیم که چگونه می‌توان بین عوامل محتوایی و اثربخشی بیانیه مأموریت در ذهن مخاطبین به تعادل رسید. بدین منظور می‌توان از قالب عمومی به شرح زیر استفاده نمود.

شرکت () در صدد است که با تکیه بر مزایای رقابتی () و در راستای تأمین نیازمندیهای مشتریان () در چهارچوب ارزش‌های سازمانی خود () عمل نماید.

مرحله ۵: منظر اطلاع‌رسانی

بدیهی است که در یک بیانیه مأموریت قابل قبول از منظر محتوایی و گفتاری می‌بایست که به نحو مطلوب و به طور مؤثر با گروه ذی‌نفعان سازمان اطلاع‌رسانی شده و با آنان ارتباط یابد. انتخاب و به کارگیری مجاری صحیح اطلاع‌رسانی (رسانه‌های جمعی مناسب) کلید موفقیت سازمان در این مرحله از کار است.

توجه داشته باشیم که اغلب استفاده از رسمیت بالا در اعلان بیانیه مأموریت ضروری نیست. یکی از سبک‌های مورد توصیه پیاده‌سازی و نمایش بیانیه مأموریت در منش و رفتار کارکنان با مشتریان می‌باشد. هم‌چنین می‌توان آن را با نصب پوستره‌های اطلاع‌رسانی در محل‌های نیمه‌عمومی سازمان در معرض دید مشتریان و ارباب رجوع قرار داد.

