

نوشته: ای. سی. ایر

ترجمه و اقتباس: دکتر غلامعلی سرمد

# ضرورت تعیین هدف و سیاست برای سازمان



● در دنیای امروز، تغییرات فنی به قدری سریع و زیاد است که ذوق و سلیقه و احتیاجات انسانها نیز خواه ناخواه - اما با تأخیر - با آن تغییر می‌کند. بنابراین شرکت یا سازمان ناچار است اهداف خود را با توجه به عامل «تغییر» تعیین کند.

برای آنکه با اطمینان به پیش برویم، باید بدانیم به کجا می‌رویم. در غیر این صورت، تلاش و انرژی ما تلف می‌شود، زیرا وقت و نیروی خود را اینجا و آنجا به طریقی صرف می‌کنیم که به هیچ نقطه مشخصی ختم نمی‌گردد. همین حکم در مورد سازمانها نیز صادق است و اگر ندانند به کجا می‌روند، آنها نیز سرمایه و نیروهای تحت اختیار خود را تلف کرده‌اند.

البته مرید «هدف» کار ساده‌ای نیست و به علاوه در هر فعالیت ممکن است یک یا چند هدف اصلی و چندین هدف واسطه یا فرعی وجود داشته باشد. گذشته از آن، پیدا کردن حواصیل تعیین هدف و سیاستگذاری نیز دشوار است. اما در مقاله حاضر، «هدف» به معنی مقدمات نهایی شخص یا سازمان است، ولی «سیاست» به مفهوم راه یا روشی است که شخص یا سازمان در جهت رسیدن به هدف برمی‌گزیند. لهدا، لازم است هدف و سیاست کاملاً آشکار و ملموس باشد تا بتوان نیروها و امکانات را در راه دستیابی به آن بسیج کرد. همچنین، لازم است هدف و سیاست «شدنی» باشد نه خیالی، زیرا در حالت اخیر تحقق آن امکان‌پذیر نیست.

از سری دیگر، هدف می‌تواند کوتاه مدت یا بلندمدت باشد. هدف کوتاه مدت برای رسیدن به نقطه یا نقطه‌هایی در آینده نزدیک تعیین می‌شود، در حالی که هدف بلندمدت ممکن است بیست سال بعد تحقق یابد. برای مثال، هرگاه یک شرکت تعاونی بخواهد تولید یک محصول را در سال زراعی آینده ۲۰ درصد افزایش دهد، می‌گوییم که هدف خود را کوتاه مدت انتخاب کرده است و چون موضوع مورد نظر یک محصول زراعی است، تحقق آن در شرایط عادی غیر ممکن نخواهد بود. اما اگر این شرکت بخواهد یک محصول باغی را افزایش دهد، باید سالها صبر کند. برای مثال، گردوی سنتی تا حدود ۱۵ یا ۲۰ سال پس از کاشت دانه به تعبیر اقتصادی به ثمر می‌نشیند.

با توجه به نکات اخیر، معلوم می‌شود که در هر سازمان باید نسبت به تعیین هدفها و

سیاستهای کوتاه مدت و بلند مدت تصمیم‌گیری کرد. ریشه این نوع تصمیم‌گیریها به سه نقطه مهم زیر ختم می‌شود:

۱- فلسفه مدیران ارشد که می‌تواند چشم‌اندازی اقتصادی، سراسری، اجتماعی، مذهبی یا نظایر آن باشد.

۲- شرایط و امکانات موجود یا قابل پیش‌بینی در آینده.

۳- منابع انسانی و مادی موجود یا آنچه می‌توان تارسیدن به هدف تأمین کرد.

برای روشن شدن مطلب، ذکر یک مثال می‌پردازیم: فرض کنید یک شرکت تعاونی بخواهد در منطقه عمل خود فروش تقریباً انحصاری یک کالا را به خود اختصاص دهد.

در این حالت، ظاهر قضیه یک عمل اقتصادی است و هیأت مدیره ناوارد مکن است آن را بپذیرد، اما اگر اعضای هیأت مدیره اندکی تجزیه داشته باشند، به دلایل و مدد چنین هدفی را تأیید نخواهند کرد. برای مثال، آینده‌ای را پیش‌بینی خواهند کرد که هر شرکت برای فروش انحصاری یک کالا تلاش می‌کند و نظم تولید بر هم می‌خورد. همچنین، می‌توانند به مسأله رفاه کارکنان بیندیشند: هرگاه عده‌ای از کارکنان در یک زمینه تخصص پیدا کنند و روزی ناچار باشند تغییر محل و شغل بدهند، آیا امکان ادامه فعالیت خواهند داشت؟

در واقع، حیات و آینده هر شرکت سازمان به این مسأله بستگی دارد که هم اکنون نیازهایی را برآورده می‌سازد. در آینده نیز چنین خواهد بود. به علاوه، در دنیای امروز تغییرات فنی بقدری سریع و زیاد است که ذوق و سلیقه و احتیاجات انسانها نیز خواه‌ناخواه با تأخیر - با آن تغییر می‌کند. بنابراین، شرکت یا سازمان ناچار است اهداف خود را با توجه به عامل «تغییر» تعیین کند. این - کم در مورد هر سازمان اعم از تولیدی، توزیعی یا خدماتی صدق می‌کند و مفهوم آن چنین است که نه فقط هوشیاری اعضای هیأت مدیره، بلکه انعطاف‌پذیری کارکنان، دوره‌های آموزشی و بازآموزی که می‌گذرانند تحقیقاتی که سازمان به عمل می‌آورد، منابع حال و آینده

● اگر بتوان در مؤسساتی نظیر شرکتهای تعاونی، صاحبان سرمایه را تشویق کرد که سودهای متعلقه را به سرمایه‌های خود بیفزایند و با آن سهام جدید خریداری کنند، از این راه می‌توان قدرت مالی و عملیاتی این شرکتهای را افزایش داد.

سازمان اعم از نیروی انسانی و کارگاه و کارخانه و ساختمانهای اداری و مسکونی و مانند آن، در نیل به هدف تأثیر دارد.

از سوی دیگر، گفتیم که هر هدف نهایی تعدادی فرعی یا وابسته یا کوچکتر قبل از خود دارد که رسیدن به هدف نهایی جز با تحقق این اهداف امکان‌پذیر نیست. بی‌شک همه می‌دانند که در کشوری نظیر ایران اخذ مدرک دیپلم متوسطه مستلزم آن است که شخص از کلاس اول ابتدایی شروع کند و سالهای اول تا دوازده را یکی پس از دیگری (به عنوان هدفهای کوچک) پشت سر بگذارد تا به هدف نهایی برسد. بنابراین، هر یک از هدفهای فرعی یا واسطه نیز به نوبه خود حائز اهمیت است. با اینحال، تجربه و تحقیق نشان می‌دهد که هر چه بتوان تعداد این هدفها را کوچکتر (یعنی محدودتر) کرد، زودتر به هدف نهایی می‌رسیم و احتمال توفیق ما زیادتر است.

### ● رابطه اهداف با سود مادی

هر چند درباره اهداف انسانی و غیر مادی سازمانها و مخصوصاً شرکتهای تعاونی مطلب زیاد نوشته شده، اما نمی‌توان انکار کرد که یکی از هدفهای هر سازمانی کسب سود است، چرا که تا مؤسسه‌ای سود آور نباشد، نمی‌تواند منابع لازم را برای اداره امور حال و آینده تأمین نماید. در واقع، سودآوری سازمان مزایایی به شرح زیر دارد:

۱- سود مناسب عامل ادامه حیات سازمان است.

۲- سود عامل تشخیص صرف منابع است و می‌توان در مقایسه با سازمانهای مشابه حکم کرد که در سازمان مورد نظر منابع انسانی و

مادی تا چه حد به درستی مصرف یا هزینه شده است.

۳- سود ضابطه‌ای است برای تعیین کارایی مدیریت سازمان، مخصوصاً اگر این مطلب در مقایسه سرمایه با سود بررسی شود، بهتر می‌توان کارایی مدیریت و کل سازمان را تعیین کرد.

۴- هرگاه مدیران و کارکنان متوجه سودآوری سازمان شوند، برای ادامه فعالیت و کار بیشتر و بهتر انگیزه‌های زیادتری خواهند داشت.

۵- با کسب سود می‌توان مقادیری از منابع مورد نیاز سرمایه‌گذاران سازمان را تأمین کرد. این سخن مخصوصاً در مورد شرکتهای تعاونی صدق می‌کند، زیرا این شرکتهای با سرمایه‌های اندک عده‌ای کثیر اداره می‌شود و اکثر اعضای این «عده کثیر» رفاه مادی قابل ملاحظه‌ای ندارند و دریافت سود برای آنها بسیار حیاتی است.

۶- سودآوری هم برای سرمایه‌گذاریهایی جدید ضرورت دارد و هم منابع مالی نظیر بانکها ساده‌تر به سازمانهای سودآور وام یا اعتبار می‌دهند.

۷- اگر بتوان در مؤسساتی نظیر شرکتهای تعاونی صاحبان سرمایه را تشویق کرد که سودهای متعلقه را به سرمایه‌های خود بیفزایند و با آن سهام جدید خریداری کنند، از این راه می‌توان قدرت مالی و عملیاتی این شرکتهای را افزایش داد.

۸- و بالاخره سود بیشتر به معنای فعالیت زیادتر است و فعالیت زیادتر مستلزم بکارگیری نیروی انسانی بیشتر. به این دلیل، سودآوری را می‌توان عامل اشتغال و وسیله‌ای برای مقابله با بیکاری دانست. طبعاً اشتغال می‌تواند با رفاه اجتماعی - اقتصادی شاغلین

ارتباط داشته باشد.

## ● مروری بر سود سازمانهای غیرصنعتی

نه تنها سودآوری برای سازمانهای صنعتی اهمیت حیاتی دارد، بلکه می‌توان گفت این حکم در مورد سازمانهای غیرصنعتی نیز به تعبیر دیگری صادق است. برای مثال، **نظام بانکی** یک کشور هر عنوانی داشته باشد، نمی‌تواند سودآور نباشد، زیرا در غیر این صورت قادر به ادامه حیات نیست، یا اگر به دلایلی سپرده‌گذاران برای دریافت سپرده‌های خود مراجعه کنند، از پرداخت طلب آنها عاجز است. همچنین، چنانچه به سپرده‌های مردم سود تعلق نگیرد، نظام بانکی نمی‌تواند سرمایه‌ها را جذب کند. این حکم در خصوص شرایطی نظیر ایران امروز، که اکثر سپرده‌های بانکی را سرمایه‌های اندک گروه کثیری کم درآمد و در واقع فاقد سرمایه تشکیل می‌دهد، بیشتر صدق می‌کند.

به عنوان یک مثال دیگر می‌توان به **تعاونیه‌های مسکن** اشاره کرد. فلسفه وجودی این تعاونیه‌ها تأمین مسکن ارزان قیمت برای اعضای تعاونی و فروش مسکن مازاد به قیمت زیادتر یا حتی به قیمت روز به خریداران غیرعضو است. بنابراین، اگر از یک زاویه دیگر به این موضوع نگاه کنیم، باید گفت: تعاونی مسکن باید اطمینان سرمایه‌گذاران را جلب کند که از سرمایه‌گذاری خود زیان نخواهند کرد، زیرا حداقل مسکن ارزانتر از قیمت روز دریافت خواهند کرد، و البته اگر مسکن مازاد ساخته شد، از فروش آن درآمد قابل ملاحظه خواهند داشت.

مثال دیگر، **تعاونیه‌های محلی** است که هدف اصلی آنها را می‌توان رفع نیازهای مردم یک محل دانست. طبعاً در کنار این هدف باید تعاونیه‌های مذکور به ارائه کالاها و خدمات مطلوب بیندیشند، زیرا رفاه جامعه محلی هم در تشکیل و اداره اینگونه تعاونیه‌ها مؤثر است و هم به سود حاصل از آن بستگی دارد. در واقع، چنانچه بعضی از این تعاونیه‌ها بخواهند علاوه بر فعالیتهای بازرگانی به کارهای خدماتی بپردازند، به سود زیادتری نیاز خواهند داشت. مثلاً اگر یک تعاونی محلی بخواهد مدرسه یا درمانگاه تأسیس کند، ناچار است بر سود حاصل از فعالیتهای قبلی خود تکیه کند.

## ● رابطه اهداف با سیاستها

سیاستگذاری را می‌توان تعیین مسیر یا مسیره‌های حرکت سازمان و چگونگی این حرکتها تعریف کرد. معمولاً سیاستهای سازمان را هیأت مدیره تعیین می‌کند، اما اگر روابط دوستانه یا دموکراتیک (مردمی) باشد، اعضای رده‌های پایین سازمان نیز می‌توانند در تدوین آن مشارکت داشته باشند. برای مثال، چنانچه سیاست نظافت یک منطقه در دست بررسی باشد، چه بسا که رفتگر آن منطقه طرح یا طرحهایی ارائه دهد که مقامات عالی‌رتبه هم به آن فکر نکرده باشند، زیرا در این حالت رفتگر از اوضاع منطقه اطلاعات دست اول و عملی دارد، در حالی که اطلاعات اعضای رده‌های بالای سازمان معمولاً نظری است. به همین دلیل، و چون سیاستگذاری هیأت مدیره الزاماً نمی‌تواند بهترین باشد، در بسیاری از نقاط جهان مسأله را با تشکیل کمیته‌های

● **سیاستگذاری را می‌توان تعیین مسیر یا مسیره‌های حرکت سازمان و چگونگی این حرکتها تعریف کرد.** معمولاً سیاستها را هیأت مدیره تعیین می‌کنند، اما اگر روابط درون مؤسسه دموکراتیک و مردمی باشد، اعضای رده‌های پائین سازمان نیز می‌توانند در تدوین آن مشارکت داشته باشند.

خاص حل کرده‌اند. البته این کمیته‌ها قدرت اجرایی ندارند، اما چون اعضای آن کارها را از بعد کارشناسی بررسی می‌کنند، و وقت و انرژی زیادتری می‌توانند به مطالعه موضوعات اختصاص دهند، می‌توان آنها را بازوهای اجرایی هیأت مدیره دانست. در زیر به تعدادی از این کمیته‌ها اشاره می‌شود: توجه دارید که این کمیته‌ها بهترین رابطه را با تعاونیه‌ها دارند:

۱- **کمیته مالی** که درباره منابع تهیه بودجه و توزیع آن به هزینه‌های سرمایه‌ای و جاری، نوع سرمایه‌گذاری اعم از بلند مدت یا کوتاه مدت، پرداخت یا دریافت وام یا اعتبار، برقراری یا قطع رابطه مالی با سازمان یا مؤسسات دیگر، و مانند آن تصمیم می‌گیرد.

۲- **کمیته بازاریابی** برای تعیین حوزه عملیات فروش کالاها یا خدمات سازمان، یا پیدا کردن مواد اولیه یا ساخته شده ارزان قیمت برای اعضای سازمان، تحقیق پیرامون بهترین مشتریان برای انعقاد قرارداد، تعیین هزینه‌های تبلیغات، و صرف نیرو در زمینه روابط اقتصادی - اجتماعی و نظایر آن.

۳- **کمیته تولید** برای تعیین سیاستهای تولید بر حسب واحد سطح یا هر واحد مورد نظر، کنترل کیفی تولیدات اعم از تولید نهایی یا تولیدات مقدماتی که در جای دیگر به تولید نهایی تبدیل می‌شود، خرید مواد لازم برای تولید از نقطه یا نقاط خاص (مثلاً داخل یا خارج کشور، و برقراری رابطه تولیدی (نظیر دادوستد پایایی) با سازمانهای مشابه.

بسی شکی بین کمیته‌هایی از این نوع همکاری و حتی تداخل وظیفه امری حتمی است، اما چه‌بعضی اعضای هر کمیته مستقل باشند و یک نفر فقط در یک کمیته عضویت داشته باشند، می‌توان از این تداخل به شیوه مثبت بهره‌برداری کرد و آن را در جهت نیل به سیاستگذاری سالم شامل موارد زیر به کار گرفت:

● چون سیاست‌گذاری هیأت مدیره الزاماً نمی‌تواند بهترین باشد، در بسیاری از نقاط جهان این مشکل را با تشکیل کمیته‌های تخصصی حل کرده‌اند. البته این کمیته‌ها قدرت اجرایی ندارند، اما چون اعضای آنها کارها را از بعد کارشناسی بررسی می‌کنند، می‌توان آنها را بازوهای اجرایی هیأت مدیره دانست.



خود را مبذول می‌دارند. همچنین، تجربه و تحقیق نشان می‌دهد که هر گاه جامعه محلی یا منطقه‌ای از اهداف و سیاستهای کلی یک سازمان آگاه باشد، به طور معمول پشتیبان آن خواهد بود. به این ترتیب، باید تأکید کرد که اگر تعیین، تدوین، تصویب اهداف و سیاستها و حتی ثبت آن در اسناد و مدارک به نوبه خود حائز اهمیت باشد، اطلاع کارکنان و جامعه محلی حداقل از کلیات آن اهداف و سیاستها نیز یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر است و اهمیتی در همین حد دارد.

۳- انطباق اهداف و سیاستها با مشتریان: این حکم مخصوصاً در مورد سازمانهایی شبیه شرکتهای تعاونی تولید و توزیع و مانند آن بیشتر صدق می‌کند، زیرا اینها ناچارند برای ادامه حیات و فعالیت خود بر خرید مشتریان تکیه کنند. به عبارت دیگر، چون ذوق و سلیقه مصرف‌کنندگان ادامه تولید و توزیع و فعالیتهای مشابه را امکان‌پذیر می‌سازد، ناچار باید مورد توجه مسوولان سازمانهای مربوط قرار گیرد.

از سوی دیگر، سازمانهایی نظیر تعاونیهای مصرف و مسکن ناچارند به یک تغییر دیگر اهداف خود را با خواست مشتریان تطبیق دهند. یعنی هم ذوق و سلیقه مصرف‌کنندگان کالاها و خدمات را بشناسند و ارضاء کنند، هم متوجه تولیدکنندگان کالاها و خدماتی که تعاونیهای آنها به کمک این تولیدات و خدمات اداره می‌شود، باشند. برای مثال، یک تعاونی مسکن ناچار است اهداف خانه‌سازی خود را با کارخانه‌ها و واحدهای تولید مصالح ساختمانی هماهنگ سازد و گرنه موفق نخواهد شد برای اعضای تعاونی خانه بسازد.

۴- و بالاخره لازم است سازمانهای نسبتاً بزرگ برای اخذ تصمیم‌نهایی آرای مشترک کمیته‌های وابسته به خود را کسب کنند تا هر هدف یا سیاستی که تعیین می‌کنند، بر کار کارشناسی کمیته‌ها استوار باشد و در آینده مشکلات کمتری بروز کند.

۱- انعطاف‌پذیری اهداف و سیاستها، زیرا به طوری که گفته شد زمان در حال گذر و تغییرات در راه است و هیچ سازمانی نمی‌تواند به صورتی که روزگاری تأسیس شده به کار خود ادامه دهد. البته منظور این نیست که سازمان باید از هر نوع فشار خارجی تأثیر پذیرد و خود را با آن هماهنگ سازد. بلکه منظور آن است که هیأت مدیره و کارکنان سازمان نمی‌توانند مدت‌های مدید به روشی ثابت کار کنند، زیرا این کار عملاً به معنی عقب‌عقب رفتن است.

۲- ابلاغ اهداف و سیاستها به کارکنان سازمان و در صورت لزوم به جامعه محلی یا منطقه عمل سازمان. حسن این کار آن است که هر گاه کارکنان سازمان قبل از اقدام با اهداف و سیاستها آشنا شوند، هم ساده‌تر و بهتر و سریعتر خود را برای اجرای آن آماده می‌سازند، و هم در اجرای آن نهایت تلاش

الف - سازماندهی مؤسسه برای انجام فعالیتهای لازم و از پیش تعیین شده  
ب - تأمین ساختار مالی سالم - قابل اعتماد برای تضمین فعالیتهای خود  
ج - بررسی جنبه‌های فنی کار، ازمان و انجام پژوهشهای لازم برای استفاده در چه بیشتر و بهتر از تغییرات تکنولوژیکی  
د - ایجاد امکانات لازم برای آموزش و آموزش ضمن خدمت کارکنان  
ه - تأمین شرایط ضروری برای همکاری واحدهای مختلف نظیر همکاری بخش تولید و بازاریابی و فروش و حسابداران  
و - شناخت مسوولیت اجتماعی سازمان و تفهیم آن به اعضای سازمان  
ز - بهبود مدیریت و نیز بهسازی رابطه‌های مدیریت - کارکنان  
علاوه بر آنچه گذشت، در خصوص تعیین اهداف و سیاستهای سازمان می‌توان نکات زیر را نیز مورد توجه قرار داد: