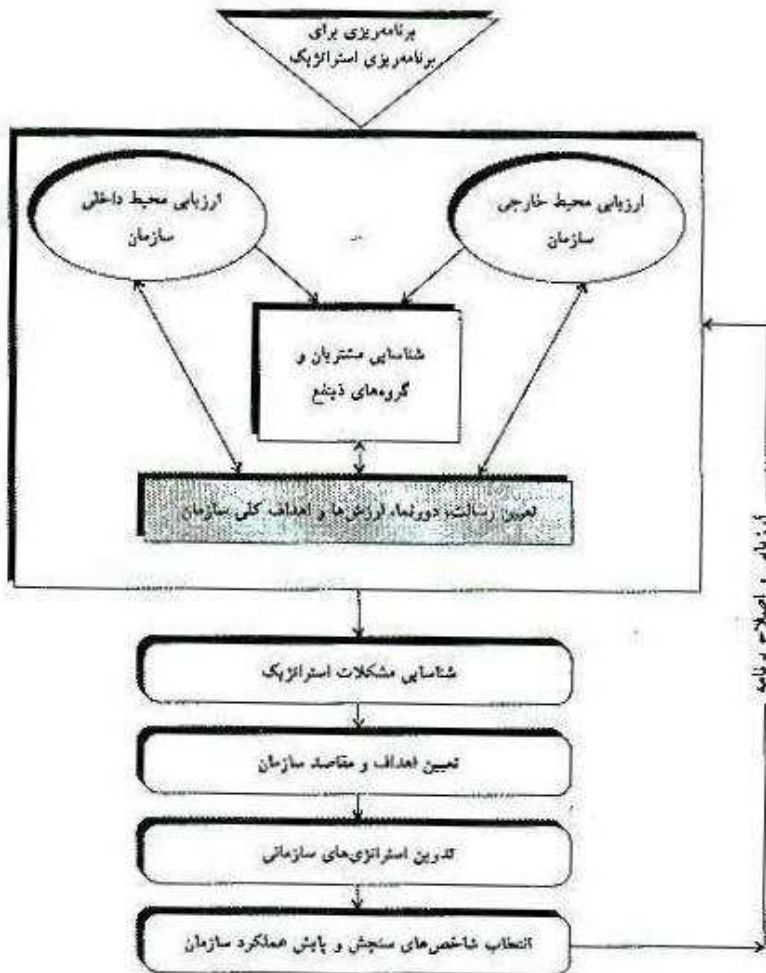


گام سوم: تعیین رسالت، دورنما، ارزش‌ها و هدف‌های کلی سازمان

الف) تدوین رسالت سازمان



اهداف آموزشی

انتظار می‌رود پس از مطالعه این

بخش بتوانید:

- ✓ تعریف دقیقی از رسالت سازمان ارائه دهید.
- ✓ نحوه تدوین بیانیه رسالت سازمان را تشریح نمایید.
- ✓ چگونگی احصای رسالت سازمان را تشریح نمایید.
- ✓ معیارهای مطلوبیت بیانیه رسالت سازمان را تعریف کنید.
- ✓ عناصری را که در رسالت سازمان باید تعریف شوند، شناسایی نمایید.
- ✓ بیانیه رسالت سازمان و یا یک برنامه خاص را ارزیابی نمایید.

رسالت^۱ هر سازمان، یک بیانیه جامع و مختصر از اهداف آن سازمان است. رسالت سازمان ابزار مفیدی برای هدایت، برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های یک سازمان است و در این بیانیه مشتریان و نوع خدمات عرضه شده تعریف می‌شوند. بیانیه رسالت سازمان، بخشی از هویت سازمان بوده، دلیل و غایت وجودی سازمان را در مقایسه با سایر سازمان‌ها توضیح می‌دهد. بیانیه رسالت سازمان ممکن است، در برگیرنده نام محل فعالیت یا حوزه خدمت جغرافیایی سازمان نیز باشد. عبارات و کلمات موجود در بیانیه رسالت، باید قابلیت تبدیل شدن به اهداف و استراتژی‌هایی که سازمان آنها را تعقیب می‌کند، داشته باشد.

الف) محتوای بیانیه (رسالت سازمان)

بیانیه رسالت سازمان باید به پرسش‌های زیر پاسخ گوید:

- ما چه کسانی هستیم؟
- چه کاری را انجام می‌دهیم؟
- برای چه کسانی این کار را انجام می‌دهیم؟
- چرا این کار را انجام می‌دهیم؟
- چرا منابع عمومی برای این تلاش‌ها اختصاص یافته است؟

ب) معیارهای مطلوبیت بیانیه (رسالت سازمانی)

معیارهای یک بیانیه رسالت مطلوب برای سازمان به شرح زیر است:

- ♦ بیانگر علت و دلیل وجودی سازمان بر مبنای قوانین و مقررات باشد.
- ♦ معرف نیازهای اساسی یا مشکلاتی باشد که سازمان برای غلبه بر آنان، ایجاد شد است.

- ♦ مشتریان یا استفاده‌کنندگان از خدمات سازمان را چه در داخل و چه در خارج از سازمان تعریف کند.
- ♦ به شناسایی نیازمندی‌ها و انتظارات مشتریان و گروه‌های ذینفع، خدمات ارائه شده برای پاسخگویی به این انتظارات، منابع و فرآیند پاسخگویی به این انتظارات کمک نماید.
- ♦ منجر به بهبود سنجش عملکرد سازمان شود که انعکاسی از نیازهای جمعیت زیر پوشش سازمان و گروه‌های ذینفع است.
- ♦ بگوید که سازمان خدمات را چگونه ارائه می‌دهد.

ه) تبیین، اصلاح و بازبینی رسالت سازمان

برای تبیین، اصلاح و بازبینی رسالت سازمان می‌توان به روش زیر اقدام نمود:

۱- شناسایی اهداف مؤسسان اولیه سازمان

برای انجام این شناسایی باید به سؤالات زیر پاسخ گفت:

- ♦ چرا سازمان تشکیل شده است؟
- ♦ براساس چه اصلی، چه قانونی و حکم کدام مرجع سازمان تأسیس شده است؟
- ♦ سازمان چه خدماتی را باید به گروه‌های هدف خود ارائه نماید؟
- ♦ وجه تمایز و جدایی این سازمان با سایر سازمان‌های دیگر در چیست؟
- ♦ سازمان در چه حوزه‌ای فعالیت می‌نماید؟
- ♦ علت وجودی سازمان چیست و هدف از تأسیس سازمان کدام است؟

۲- توجه به قانون تشکیل سازمان و برنامه‌های توسعه پنج‌ساله کشور

یکی از مستندات مناسب برای احصا رسالت سازمان، توجه به قوانین تأسیس یا تشکیل سازمان است. مرور این قوانین به روشن شدن ابعاد رسالت سازمان کمک می‌نماید. گاهی

ضرورت دارد که رسالت یا مأموریت‌های سازمان مرکزی مورد توجه قرار گیرد. برنامه‌های توسعه‌ای کشور نیز می‌توانند در تکمیل بیانیه رسالت سازمان مؤثر واقع شوند. همچنین مصوبات احتمالی هیأت وزیران، شورای عالی انقلاب فرهنگی، و... سودمند واقع خواهد شد.

د) انعکاس جمعیت تحت پوشش سازمان و گروه‌های ذینفع در بیانیه رسالت سازمان

در مرحله تحلیل نقاط ضعف و قدرت سازمان (ارزیابی محیط داخل و خارج سازمان) باید گروه‌هایی را که می‌توانند تحت پوشش سازمان قرارگیرند و گروه‌های ذینفع را شناسایی و تعریف کرد. ذکر این نکته ضروری است که برخی از گروه‌های اجتماعی را قانون‌گذار در قانون تعریف کرده است، ولی برخی نیز به صورت غیر شفاف در قانون وجود دارد.

ذ) تعیین نیازهای فعلی و مشکلات اصلی سازمان

- چه تفاوتی بین نیازهای فعلی گروه هدف با اهداف اولیه سازمان برای این گروه وجود دارد؟
- نیازها یا مشکلات اصلی سازمان در حال حاضر کدامند؟
- در زمینه تأمین نیازها، کدام اهداف سازمان نسبت به سه سال گذشته تفاوت نمود است؟ آیا اهدافی وجود دارد که احتمال رود در سه سال آینده تغییر نماید؟

و) بازبینی و اصلاح رسالت فعلی سازمان و تعیین رسالت جدید متناسب با شرایط جدید

- آیا رسالت سازمان بر اساس مصوبه‌های قانونی وضع شده است؟
- آیا اهداف برنامه‌های سازمان متناسب با رسالت سازمان است؟
- آیا رسالت سازمان برای کارکنان، مشتریان به راحتی قابل درک است؟
- سازمان تا چه حد اختیار تدوین قوانین و مقررات را داراست؟

بیانیه رسالت بیمارستان مونت سینای^۱

مرکز درمانی بیمارستان مونت سینای شیکاگو مسؤول تأمین بهداشت و سلامتی مردم است. این هدف از چند طریق پیگیری می‌شود:

- ♦ ارائه خدمات درمانی مؤثر و کارآمد برای بیماران، صرف نظر از توانایی آنان در پرداخت هزینه‌های درمانی
- ♦ بهبود کیفیت خدمات درمانی که ارائه می‌شوند، از طریق هدایت و رهبری جوامع محلی برای گسترش و به‌کارگیری راه‌حلهایی خلاق که شرایط اقتصادی، اجتماعی و بهداشت مردم را تحت تأثیر قرار می‌دهد.
- ♦ آموزش و تربیت پزشکان و سایر حرف پزشکی برای اطمینان از تداوم خدمات درمانی برای بیماران در آینده، از طریق بکارگیری پژوهش‌های کاربردی و اساسی

رسالت بیمارستان کودکان ویسکانسین^۲

بیمارستان کودکان ایالت ویسکانسین تنها بیمارستان کودکان ایالت است که به‌صورت خصوصی، غیرانتفاعی، مستقل و به‌صورت مرکز اطفال منطقه‌ای اداره می‌شود.

رسالت این بیمارستان عبارت است از:

- ♦ ارائه خدمات درمانی جامع و متناسب با نیاز کودکان
- ♦ دفاع از سلامت و رفاه کودکان از طریق هدایت، رهبری منابع و اجتماع
- ♦ مرکزیت برای تربیت کسانی که نیازمند تجربه در درمان کودکان هستند
- ♦ حمایت از طرح‌های پژوهشی که با هدف افزایش دانش و آگاهی از درمان کودکان صورت می‌گیرد.

1. Mount Sinai

2. Wisconsin

رسالت اداره بهداشت عمومی آیوا^۱

علت وجودی اداره بهداشت عمومی آیوا شامل ارتقا، حفظ و اطمینان از سلامت و تندرستی مردم آیوا و ارائه خدمات می‌باشد. این اداره، ارتقای بهداشت و پیشگیری از بیماری‌ها را از طرق زیر دنبال می‌کند:

♦ انجام پژوهش، برنامه‌ریزی و ارزشیابی به‌عنوان مبنایی برای اجرا و اصلاح برنامه‌ها و سیاست‌ها

- ♦ تأمین بهداشت از طریق تدوین مقررات و قوانین بهداشت عمومی و تقویت آنها
- ♦ تأمین خدمات مورد نیاز مردم از طریق عرضه مستقیم و از طریق خرید خدمات
- ♦ ارتقاء و حمایت از بهداشت و سلامتی مردم از طریق انجام آموزش و مشاوره

رسالت سازمان مدیکید آلاباما^۲

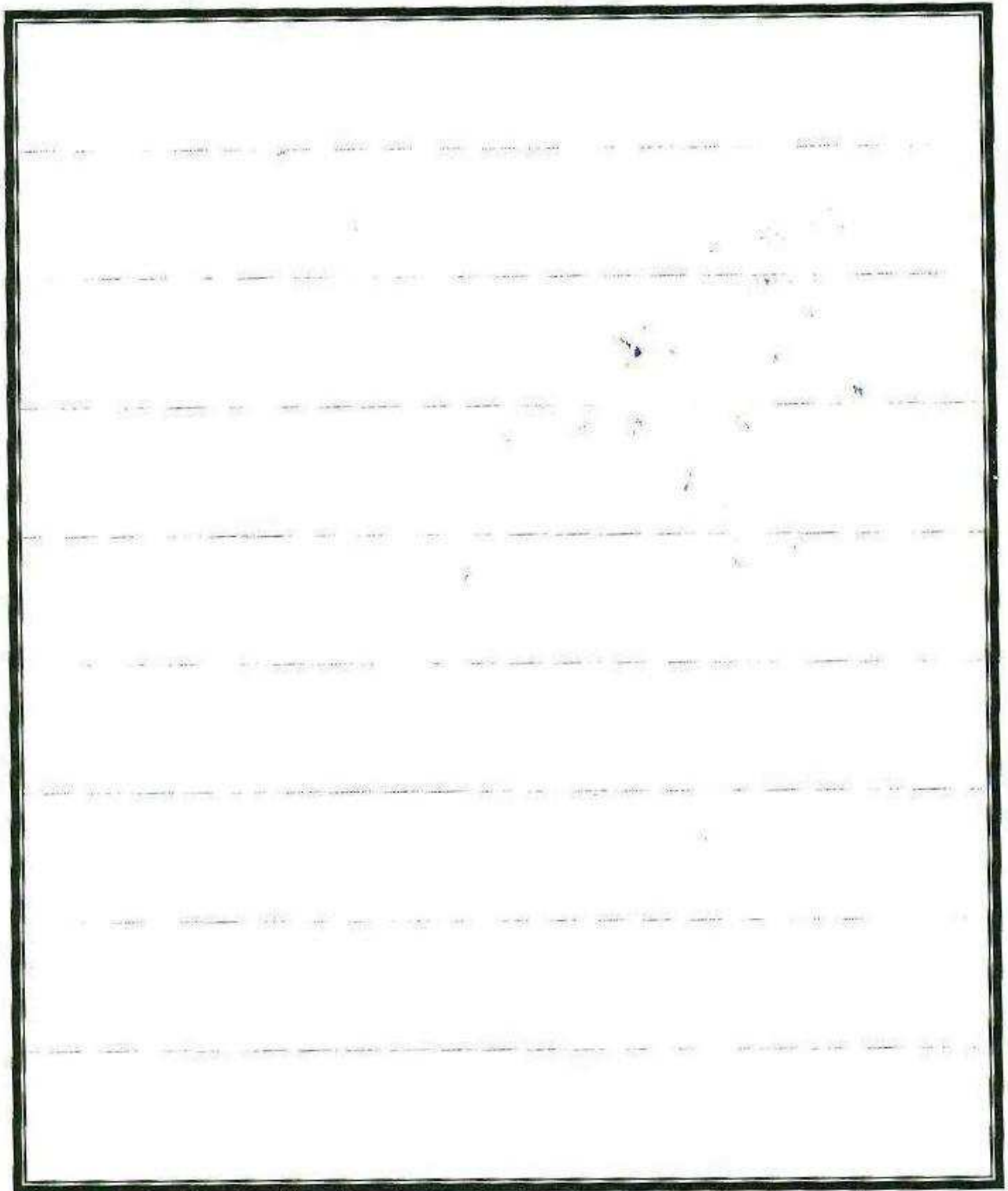
رسالت سازمان مدیکید آلاباما عبارت است از قادر ساختن مردم برای تصمیم‌گیری‌های آگاهانه در خصوص سلامتی خودشان و خانواده‌شان. این کار را سازمان از طریق طراحی نظامی برای دسترسی به خدمات ضروری و قابل پیشگیری، خدمات درمانی حاد، خدمات درمانی مزمن و آموزش بهداشت و خدمات اجتماعی مرتبط برای جمعیت تحت پوشش مدیکید و سایر جمعیت‌های نیازمند ایالت انجام می‌دهد. از طریق کار گروهی ما تلاش می‌کنیم این نظام را با هزینه - اثربخشی مطلوب و از طریق مشارکت عادلانه با عرضه‌کنندگان خدمات دولتی و خصوصی به انجام برسانیم.

^۱. Iowa

^۲. Alabama Medicaid

کام با در نظر گرفتن موارد بالا، بیانیه رسالت پیشنهادی خود را برای سازمان محل خدمت در جدول زیر وارد کنید. (فرم (۳))

فرم (۳)



فرم (۴) - ارزیابی بیانیه رسالت سازمان

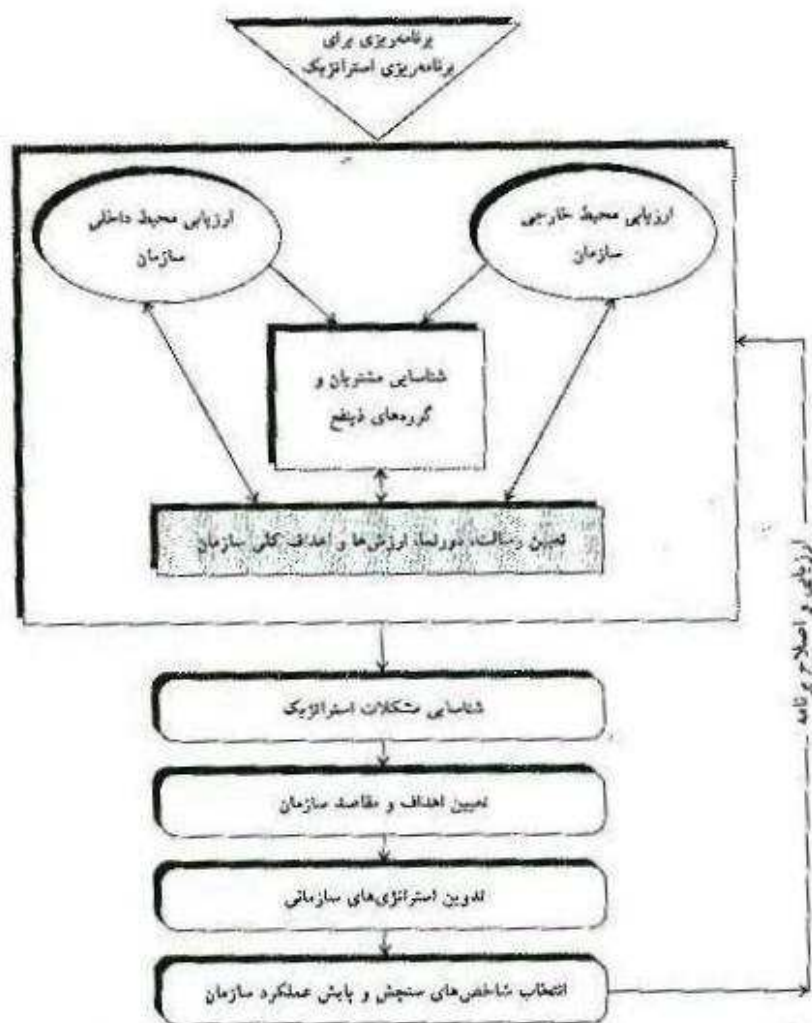
ارزیابی بیانیه رسالت سازمان					
شماره برنامه					
N	...	۴	۳	۲	۱
					سوالات ارزشیابی
					آیا در برنامه بطور شفاف نوع فعالیت قید شده است؟
					آیا برنامه به اندازه کافی بزرگ است تا تمام کارکنان سازمان متوجه انجام آن شوند؟
					آیا رسالت برنامه بندرت تغییر می‌یابد؟
					آیا دلایل منطقی برای تداوم برنامه وجود دارد؟
					آیا نتایج نهایی برنامه تأمین‌کننده خواسته‌های شما خواهد بود؟
					آیا اگر عموم مردم بیانیه رسالت هر برنامه را ملاحظه کنند، این بیانیه برای آنها قابل درک خواهد بود؟
					آیا به این سؤال که ما که هستیم، برای چه کسی و چه فعالیتی را انجام می‌دهیم و چرا انجام آن فعالیت مهم است، پاسخ می‌دهد؟
					آیا مشخص است که چرا منابع عمومی را صرف انجام آن برنامه می‌کنیم؟
					آیا از این که این بیانیه در نشریات عمومی منتشر شود احساس نارضایتی نمی‌کنید؟

سوالات این جدول هم بیانیه رسالت سازمان را ارزیابی می‌کند و هم رسالت تک‌تک

برنامه‌های سازمان را مورد ارزیابی قرار می‌دهد.

ادامه گام سوم

ب) تدوین بیانیه دورنمای سازمان



اهداف آموزشی

انتظار می‌رود پس از مطالعه این

بخش بتوانید:

- ✓ تعریف دقیقی از دورنمای سازمان ارائه دهید.
- ✓ بیانیه دورنما برای سازمان محل کار خود تدوین کنید.
- ✓ نحوه تدوین بیانیه دورنمای سازمان را تشریح نمایید.
- ✓ مطلوبیت بیانیه دورنمای سازمان را ارزیابی کنید.
- ✓ ابعاد مختلف بیانیه دورنمای سازمان را تشریح نمایید.
- ✓ عناصری را که در بیانیه سازمان باید تعریف شوند، شناسایی نمایید.
- ✓ بیانیه دورنمای سازمان را ارزیابی کنید.

سازمان‌ها همیشه با این چالش روبرو هستند که چگونه با وجود محدودیت در منابع موجود، خدمات را با حداکثر کارایی و اثربخشی و با کیفیت مطلوب ارائه نمایند. ارائه دورنمای مطلوب برای آینده سازمان، می‌تواند سازمان‌ها را در بازبینی خدمات یاری دهد و آنها را آماده عرضه خدمات جدید با توجه به نوع نیازمندی‌ها در آینده بنماید. به زبان ساده‌تر، بیانیه دورنمای سازمان، تصویری قابل درک از آینده مطلوب برای سازمان است. یک بیانیه مطلوب می‌تواند بین مدیران سطوح بالایی سازمان و سایر مدیران در سرتاسر سازمان، یعنی کسانی که قرار است برنامه را اجرا نمایند، از طریق ایجاد همسویی، مشارکت ایجاد کند. دورنمای سازمان به عنوان هدف هر فرد در سازمان محسوب شده و با ایجاد مشارکت، تعهد لازم را برای نیل به دورنما برای تمام کارکنان در آینده برمی‌انگیزد. بیانیه یا عبارت چشم انداز مطلوب، بیش از یک تصویر عمل نموده و با القا و روح بخشیدن به آینده قابل وصول، نقش مهمی در تغییر سازمان ایفا خواهد نمود.

در هنگام تدوین دورنما برای سازمان، معیارهای زیر باید مد نظر قرار گیرد:

- ☑ بیانیه دورنما تصویری را از آینده برای کارکنان، مشتریان، افراد ذینفع ارائه می‌دهد. بیانیه مطلوب، تصویری است که نه تنها القاکننده انرژی و چالش‌دار است، بلکه به قدر کافی دارای معنی است که هر فردی بتواند فعالیت خودش را با آن چشم انداز مرتبط سازد.
- ☑ تبیین دورنما، حاصل یک فعالیت گروهی است که برای این کار افراد باید خارج از محیط کار معمول در حالتی که کاملاً احساس راحتی برای خلاق بودن داشته باشند، قرار گیرند.

معیارهای مطلوبیت بیانیه دورنمای سازمان

یک بیانیه دورنمای مطلوب باید:

- ♦ مختصر و قابل سپردن به ذهن باشد.
- ♦ الهام‌بخش و چالشی باشد.
- ♦ تعریف یک وضعیت ایده‌آل باشد.
- ♦ برای کارکنان، مراجعین و گروه‌های ذینفع قابل قبول باشد.
- ♦ واقع‌گرایانه و دست‌یافتنی باشد.
- ♦ توصیفی از سطح خدمات در آینده باشد.
- ♦ موضوعیت خود را زود از دست نداده و کهنه نشود.

ابعاد مختلف بیانیه دورنمای سازمان

علاوه بر موارد بالا، بیانیه دورنما باید به سؤالات زیر نیز پاسخ دهد:

- ♦ سازمان در آینده دنبال چه چیزی خواهد بود و چه تصمیماتی در این مورد دارد؟
- ♦ سازمان تمایل دارد با چه تصویری برای مردم، کارکنان سازمان و گروه‌های ذینفع شناخته شود؟
- ♦ سازمان چگونه کیفیت زندگی کسانی را که از خدمات این سازمان استفاده می‌نمایند ارتقا می‌دهد؟
- ♦ سازمان آینده مطلوب را چگونه توصیف می‌کند؟
- ♦ چه کمک‌هایی در آینده می‌تواند به سازمان صورت گیرد؟

- ♦ بزرگترین فرصت برای سازمان در آینده چه خواهد بود؟
- ♦ سازمان برای رقابت در آینده باید دارای چه ویژگی‌هایی باشد؟

بیانیه دورنمای مؤسسه مرک^۱

ما در آینده اولین سازنده دارو در گروه‌های مختلف دارویی بر اساس پژوهش‌های پیشرفته خواهیم بود. پژوهش‌های ما در ردیف بهترین پژوهش‌هایی خواهد بود که در دنیا صورت می‌گیرد. این داروها برای کسانی که به آن نیاز ندارند تجویز نخواهد شد. ما رشد مستمر را برای تولید داروهای با ارزش ادامه داده و به عنوان کانون توجه عمل نموده و به حل مشکلات اجتماعی از جمله افزایش نقش سیاه‌پوستان در اقتصادمان، اصلاح عدم تعادل جنسی که در گذشته وجود داشته است و کمک به محیطی که در آن زندگی می‌کنیم، ادامه خواهیم داد.

با در نظر گرفتن موارد فوق، بیانیه دورنمای سازمان پیشنهادی خود را برای محل خدمت خودتان در جدول زیر مرقوم فرمایید.

فرم (۵)

The image shows a large, empty rectangular box with a black border, intended for writing the organizational vision statement. The box is currently blank, with only some faint, illegible markings visible inside.

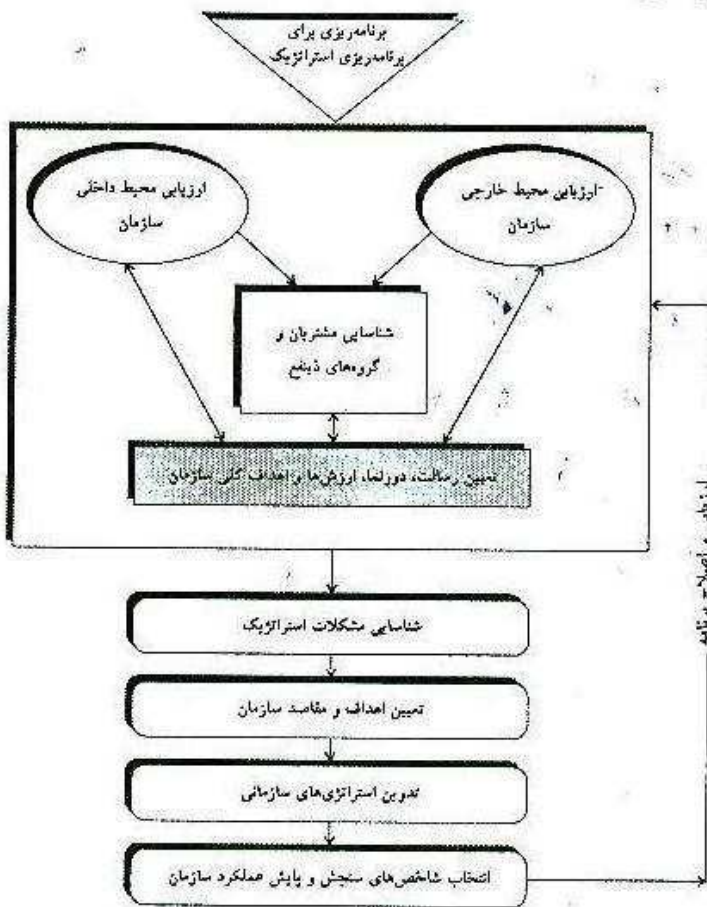
فرم (۶) - ارزیابی بیانیه دورنمای سازمان

ارزیابی بیانیه دورنمای سازمان

خیر	بله	سؤالات ارزیابی
		آیا عبارت دورنمای سازمان، تصویر ایده‌آلی از آینده سازمان ارائه می‌دهد؟
		آیا عبارت دورنمای سازمان از چالش مناسب برخوردار است؟
		آیا عبارت دورنمای سازمان به قدر کافی کوتاه است که به ذهن سپرده شود؟
		آیا تحقق رسالت سازمان باعث به وقوع پیوستن عبارت دورنمای سازمان خواهد شد؟
		آیا بیانیه دورنمای سازمان قدرت الهام بخشی دارد؟

ادامه گام سوم

ج) تعیین ارزش‌ها و اصول حاکم بر سازمان



اهداف آموزشی

انتظار می‌رود پس از مطالعه این

بخش بتوانید:

- ✓ تعریف دقیقی از ارزش‌ها و اصول حاکم بر سازمان ارائه دهید
- ✓ کاربرد بیانیه ارزش‌های سازمان را تشریح نمایید.
- ✓ ابعاد مختلف بیانیه ارزش‌های سازمان را تشریح نمایید.
- ✓ اجزای مختلف بیانیه ارزش‌های سازمان را شناسایی نمایید.
- ✓ بیانیه ارزش‌های سازمان را ارزیابی کنید.

ارزش‌ها و اصول حاکم بر سازمان، عواملی هستند که یک سازمان را در انجام فعالیت‌هایش و جهت‌گیری‌های موجود در سیاست‌ها و رویه‌هایش کمک می‌کند. اگر چه ممکن است ارزش‌های سازمانی به طور ضمنی از رسالت، اهداف و مقاصد سازمان درک شوند، ولی اغلب بهتر است ارزش‌های سازمانی بطور مستقل و به روشنی بیان شوند. به عبارت ساده‌تر، ارزش‌های حاکم بر سازمان، باید بیانگر اصول و فلسفه وجودی سازمان بوده که طی آن روش انجام فعالیت‌های تصریح شده در رسالت سازمان نیز تشریح گردد. ارزش‌ها، نگرش و اصولی را که سازمان نسبت به مردم، فرآیند کار و عملکرد خود دارد، نشان می‌دهد و رفتار مردم در داخل و خارج سازمان (کارکنان و مراجعین) را تحت تأثیر قرار می‌دهد. ارزش‌ها همچنین نحوه مدیریت سازمان، نحوه تصمیم‌گیری و چگونگی ارائه خدمات را تحت تأثیر قرار می‌دهد و همین‌طور انتظاراتی را که از مسؤلیت سازمان وجود دارد و کیفیت خدمات ارائه شده را تشریح می‌کند.

کاربرد بیانیه ارزش‌ها در سازمان

- علاوه بر موارد فوق، بیانیه ارزش‌های سازمانی، باید در موارد زیر نیز کاربرد داشته باشد:
- ♦ به عنوان مبنا و معیاری برای هدایت تصمیم‌گیری‌ها در تمام سطوح سازمان عمل نمایند.
 - ♦ بیانگر ارزش‌هایی باشد که می‌تواند مورد قبول تمام سازمان قرار گیرد.
 - ♦ نقش بسیار قوی آموزشی در تغییر فرهنگ سازمان ایفا نماید.
 - ♦ موجب انگیزش کارکنان شود.
 - ♦ بیانگر اعتقادات اساسی درباره شرایطی باشد که در آن شرایط، کارکنان با تمام قوا برای تأمین اهداف سازمان تلاش می‌نمایند.

♦ رهبران را در تبیین ساختارها، نظام‌ها و مهارت‌های مورد نیاز برای تبدیل دورنمای سازمان به واقعیت هدایت کند.

اجزای بیانیه ارزش‌های سازمان

بطور کلی در بیانیه ارزش‌های سازمان سه چیز دقیقاً باید مشخص شود:

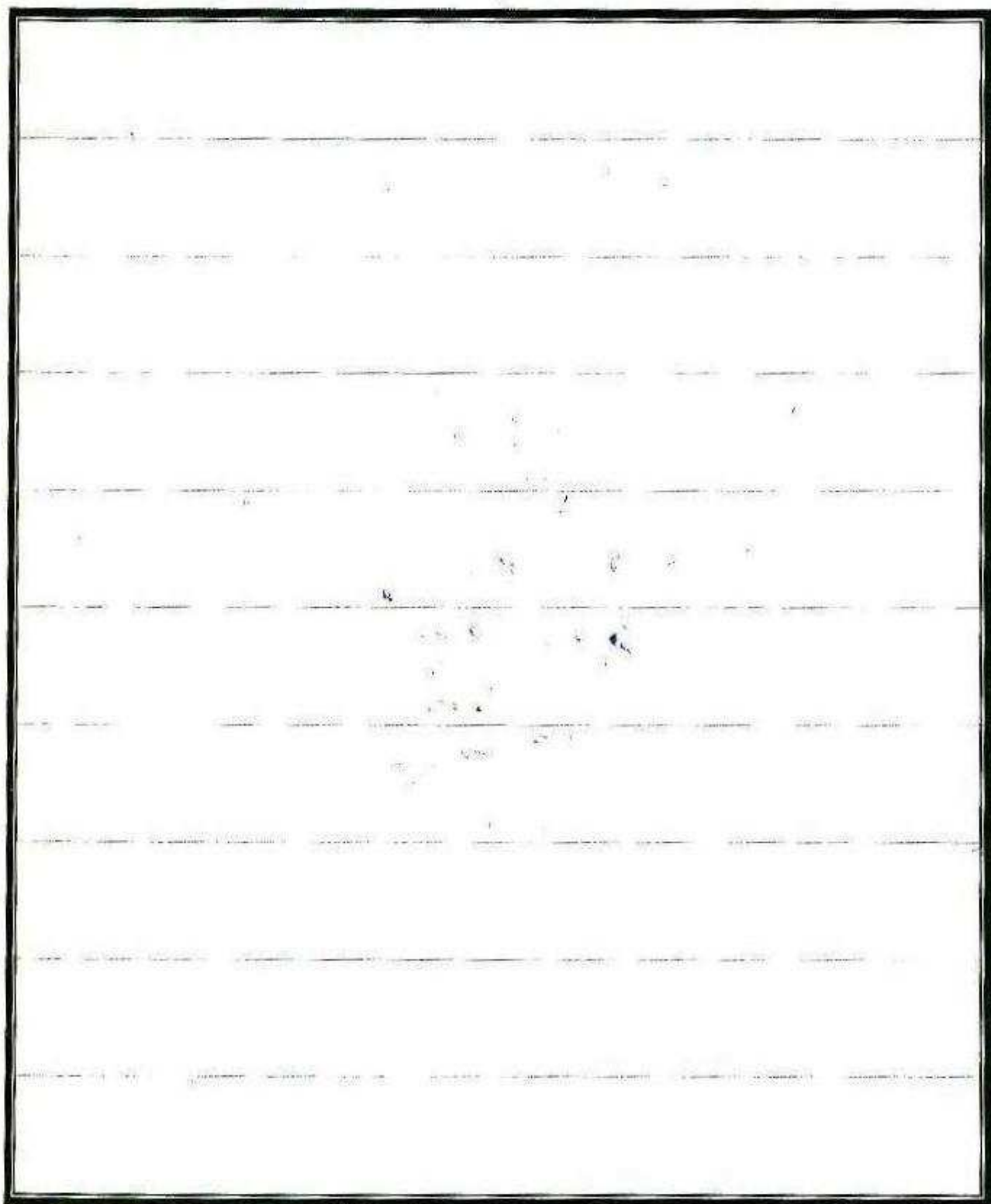
- مردم: نحوه رفتار با مردم و جمعیت تحت پوشش سازمان
 - فرآیندها: نحوه اداره سازمان، چگونگی تصمیم‌گیری‌ها و خدمات
 رایه شده
 - عملکرد سازمان: انتظارات مربوط به مسؤلیت سازمان در رایه
 خدمات و کیفیت خدمات رایه شده

در نهایت، ارزش‌ها اصولی را که باید برای تحقق رسالت سازمان و دورنمای سازمان مورد استفاده قرار گیرد، خلاصه می‌کند. بنابراین ارزش‌ها به منزله پلی بین جایی که سازمان در آن قرار دارد و جایی که می‌خواهد به آن برسد عمل می‌کند.

ارزش‌ها می‌تواند به کمک تمام کارکنان یا توسط تیم برنامه‌ریزی تدوین شود. این ارزش‌ها براساس توافق اعضای تیم بر روی بهترین اصول سازمان بدست می‌آید. این اصول نه تنها منعکس‌کننده فلسفه و ارزش‌های اعتقادی تیم برنامه‌ریزی و هیأت مدیره است، بلکه بیانگر ارزش‌ها و مفروضات تمام سازمان است. این اصول به عنوان اعتقاد مشترک گروه عمل نموده و می‌تواند به عنوان ارزش‌های مشترک هر یک از افراد و سازمان تلقی شود.

که با در نظر گرفتن موارد بالا، ارزش‌ها و اصول پیشنهادی خود را برای سازمان محل خدمت خودتان، در فرم شماره ۷ مرقوم فرمایید.

فرم (۷)



فرم (A) - ارزیابی بیانیه ارزش‌های سازمان

ارزیابی بیانیه ارزش‌های سازمان		
خیر	بله	سؤالات ارزیابی
		آیا اصول تصریح شده می‌تواند به عنوان مبنایی برای اجرای عبارت رسالت و دورنمای سازمان عمل کند؟
		آیا ارزش‌های تصریح شده به گونه‌ای است که هر فردی در سازمان می‌تواند آنرا متعلق به خود بداند؟
		آیا اصول عنوان شده باعث افزایش شایستگی کارکنان سازمان می‌شود؟
		آیا اصول عنوان شده انتظارات موجود برای افزایش کیفیت عملکرد سازمان را روشن‌تر می‌کند؟
		آیا اصول عنوان شده نحوه رفتار با مشتریان را تشریح می‌کند؟
		آیا ارزش‌های عنوان شده از نظر مشتریان نیز دارای ارزش است؟