

بررسی رابطه میان ویژگی های بیانیه مأموریت سازمان و عملکرد سازمانی

(مورد مطالعه: شرکت های فعال در صنعت غذایی تهران)

دکتر محمد حقیقی

استادیار گروه مدیریت دانشگاه تهران

ابراهیم قارلقی*

کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی

سمانه میراسدی

کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی

فاطمه نیکبخت

کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی

چکیده

این مقاله به صورت تجربی رابطه بین ویژگی های بیانیه مأموریت سازمان و عملکرد سازمانی را در شرکت های غذایی فعال که در هشتمین نمایشگاه بین المللی ماشین آلات و مواد اولیه بیسکویت، شیرینی و شکلات ایران و شانزدهمین نمایشگاه بین المللی صنایع کشاورزی، مواد غذایی، ماشین آلات و صنایع وابسته در نمایشگاه بین المللی تهران در سال ۱۳۸۸ شرکت داشته اند مورد بررسی قرار داده است. داده های مورد استفاده از ۳۰۰ شرکت جمع آوری شده و روش پژوهش از نوع توصیفی و همبستگی است. برای بررسی فرضیات از تجزیه و تحلیل رگرسیون و همبستگی و از نرم افزار آماری SPSS استفاده شده است. در این مقاله، ویژگی های بیانیه مأموریت شامل انعطاف پذیری بیانیه مأموریت، کامل بودن، قابلیت اجرا، واقعی بودن، و متمایز بودن مورد استفاده قرار گرفته است. نتایج مطالعه نشان می دهد بین هر یک از ویژگی های بیانیه مأموریت و عملکرد سازمانی همبستگی مثبت و معنی داری وجود دارد. همچنین نتایج آزمون رگرسیون نشان داد در میان ویژگی های بیان شده، انعطاف پذیری بیانیه مأموریت بیشترین تأثیر را بر عملکرد سازمانی و کامل بودن بیانیه مأموریت، کمترین تأثیر را بر عملکرد سازمانی دارد.

کلید واژه ها: بیانیه مأموریت سازمان، عملکرد سازمانی، صنایع غذایی.

A survey of relationship between the characteristics of mission statement and organizational performance (Case of: food industries in Tehran)

Mohammad Haghighi

Assistant professor of university of Tehran

Ebrahim Gharleghi

Commercial management (MSC)

Samaneh Mirasadi

Commercial management (MSC)

Fatemeh Nikbakht

Commercial management (MSC)

Abstract

The aim of this paper is to investigate the relationship between characteristics of mission statement and organizational performance in Food industries. Data for this study have been collected from 300 firms. The research method is correlation and descriptive. Correlation and Regression analyses and SPSS software have been used to test the relationship between the characteristics of mission statement and organizational performance. In order to investigate the given relationship, we used the characteristics of mission statement which included: the completeness, practicality, reality, distinctness and flexibility of the mission statement. Data have been analyzed by SPSS. It is concluded that there is a direct and positive relationship between the mission statement and organizational performance. Also, the regression test reveals that, from the viewpoint of the managers and experts, the flexibility of the mission statement has the most impact on organizational performance while the perfectness of the mission statement has the least effect.

Keywords: Mission statement, Organizational performance, Food industries.

۱- مقدمه

سازمان ها برای بقای خود، دلیل و هدف منحصر به فردی دارند. این انحصار، در بیانیه مأموریت سازمان منعکس می گردد (Fred, 1989). بیانیه مأموریت، پاسخی مختصر، اما صحیح و مناسب به این سوال است که کسب و کار ما چیست؟ پاسخ موثر و آگاهی دهنده به این سوال، کاردانی سازمان را به اثبات می رساند و باعث القای اطمینان می شود (Wickham, 1997:171). بیانیه مأموریت منعکس کننده اعتقادات مدیران، مالکان و سهامداران می باشد در رابطه با آنچه که

سازمان است (Desmidt & Prinzie, 2008:4). بیانیه مأموریت سازمان را می توان به عنوان مجموعه ای از ارزش ها، عقاید و هنجارهای رفتاری مشترک میان اعضا دانست که عملکرد و رفتار آنان را تحت تأثیر قرار می دهد (Hirota et al., 2010:1136).

بعضی از محققان عقیده دارند بیانیه مأموریت تنها یک مفهوم صرف نیست، بلکه بسته ای است که شامل اجزایی مانند: هدف مالی، حیطه جغرافیایی و مزیت رقابتی می باشد (Forbes & Seena, 2006: 412). بیانیه مأموریت، نقطه شروعی برای تداوم هدف است، زیرا تلاش می کند فرایند سازمانی را با استراتژی کسب و کار تلفیق کند. نهایتاً، برای متحد کردن استراتژی با فرهنگ سازمانی ارائه می شود؛ فرآیندی که «کمپل» به عنوان القای حس مأموریت در ذهن و قلب کارکنان توصیف کرده است؛ این حس که آنها چه چیز متفاوتی در دنیا ایجاد می کنند (Greengarten et al., 1994: 38). بیانیه مأموریت باعث بالابردن حس انتظارات مشترک بین کارکنان و انتقال یک تصور عمومی از شرکت به کلیه ذینفعان می شود (Analoui & Karami, 2002)، همچنین توافق نظر در مورد هدف را در همه سطوح سازمان فراهم کرده و همه افراد را تحت شعار رایج سازمان دور هم جمع می کند و از طریق ایجاد مجموعه ای از ارزش های سازگار با اهداف مشترک شرکت و درک از اهداف خرد و کلان شرکت در کارکنان (Campbell et al., 2001:93) منجر به افزایش تعهد آنان (Toftoy & Chatterjee, 2004:325) و در نتیجه منجر به دستیابی به سطوح بالاتر عملکرد سازمانی می شود (Campbell et al., 2001:96). از دیگر مزایای وجود بیانیه مأموریت در سازمان، کاهش هزینه های ارتباطی و هزینه های مربوط به هماهنگی اعضاست، زیرا بیانیه مأموریت هم عامل هدایتی و هم عامل انگیزشی اعضا می باشد (Pech & Slade, 2004: 991). اما بیانیه مأموریت سازمان دارای ویژگی هایی می باشد که تأثیر هر کدام از این ویژگی ها بر عملکرد سازمان می تواند متفاوت باشد (Hirota & et al., 2010:1138) در واقع این ویژگی هاست که قدرت بیانیه مأموریت و تأثیر آن بر عملکرد را شکل می دهد (Forbes & Seena, 2006:416). در تحقیقات انجام شده درباره بیانیه مأموریت سازمان، اختلاف قابل ملاحظه ای درباره تدوین بیانیه مأموریت مشاهده شده است. هنوز اهمیت تدوین بیانیه مأموریت و کاربرد گسترده آن برای سازمان ها مشخص نشده است. اتفاق نظر درباره بیانیه مأموریت، که باید شامل چه اجزایی باشد و چه ویژگی هایی داشته باشد، وجود ندارد و هر یک از محققین بنا به نظر خود اجزا و ویژگی های

خاصی را برای بیانیه مأموریت در نظر گرفته است. از طرف دیگر، محققین بیشتر به تحلیل محتوا و ویژگی بیانیه مأموریت پرداخته اند (Fred, 1989:824). در نتیجه دانش تجربی درباره اثربخشی، فایده کلی و همچنین رابطه بیانیه مأموریت با عملکرد بسیار کم است (Fred, 1989:827). در این راستا پرسش اصلی این تحقیق آن است که آیا بین بیانیه مأموریت سازمان و عملکرد سازمانی رابطه ای معنادار وجود دارد؟

۲- مبانی نظری پژوهش

محققان بیانیه مأموریت سازمان را بیانیه ای ماندگار از اصول زیر بنایی سازمان از قبیل هدف، استراتژی، استانداردها و ارزش های مورد انتظار در دستیابی به آنها، می دانند (Strong, 1997: 269).

بررسی بیانیه مأموریت از این جهت حائز اهمیت است که: ۱- برای تخصیص منابع سازمان، مبنا یا معیاری ارائه می نماید. ۲- نقطه اتکایی به وجود می آورد تا افراد بر آن اساس هدف و مسیر سازمان را معرف و رهنمود کارهای خود بدانند و از سوی دیگر برای کسانی که نمی توانند خود را با وضع کلی سازمان سازگار نمایند، یک سد یا مانع به وجود می آورد. ۳- با یک چارچوب یا ساختار کاری به هدف های سازمانی جامه عمل می پوشاند و بر آن اساس کارهای تخصصی سازمان را به کسانی که مسئول ذی ربط هستند، محول می نمایند ۴- به کارکنان در کی از اهداف سازمان و چارچوبی برای تصمیم گیری ارائه می دهد (Greengarten et al., 1994: 38). ۵- می تواند یک پشتگرمی باشد برای همه سهامداران مبنی بر اینکه شرکت به منافع آنها توجه می کند (Strong, 1997: 270). ۶- به تمرکز تلاش های انسانی در یک جهت مشترک کمک می کند و باعث می شود که همه کارکنان و مدیران سطوح سازمان، دارای انتظارات و ارزش های مشترک شوند و با گذشت زمان این ارزش ها تقویت گردد. ۷- موجب پیدایش نوعی ارزش و هدف که افراد خارج از سازمان آنها را معرف شرکت می دانند، می شود.

انجام این تحقیق به این دلیل ضروری است که در ادبیات مدیریت استراتژیک^۱ گفته شده بیانیه

های مأموریت بخش جدانشدنی از استراتژی^۱ شرکت اند، زیرا بر عملکرد شرکت تأثیر می‌گذارند (Hirota et al., 1140). با وجود مطالعاتی که از دهه ۱۹۷۰ در مورد بیانیه مأموریت انجام شده (Sofi & Lions, 2003:255) درباره رابطه و تأثیری که مأموریت سازمان بر عملکرد سازمانی دارد تحقیقات چندانی انجام نشده و شواهد کافی در مورد این رابطه وجود ندارد. به عبارت دیگر، هنوز به این سوال که آیا بیانیه مأموریت به هر طریقی با عملکرد شرکت مرتبط می‌شود؟ پاسخ روشنی داده نشده است. لذا در اینجا به دنبال آن هستیم که پی ببریم آیا تدوین بیانیه مأموریت سازمانی آن هم منطبق با نیازهای گروه‌های ذینفع، باعث ایجاد تعهد در این افراد و در نتیجه اثرپذیری رفتار ذینفعان از بیانیه مأموریت سازمانی می‌شود و این به نوبه خود می‌تواند بر عملکرد سازمانی و آنچه که سازمان آرزوی رسیدن آن را دارد، تأثیر گذار باشد؟

۱-۲: بیانیه مأموریت سازمان

در ادبیات مدیریت، نیاز به داشتن بیانیه مأموریت برای سازمان قدمتی تاریخی دارد (Palmer & short, 2008). در آغاز دهه ۷۰ اولین بار دراکر از این اصطلاح استفاده کرد و از آن پس محققان بسیاری بر روی این مفهوم تمرکز کردند (Orwig & Finney, 2007: 263). بیانیه مأموریت سند تدوین شده‌ای است که اهداف باثبات و منحصر به فرد سازمان را تعریف می‌کند: چرا ما وجود داریم؟ اهداف ما چیست؟ ما می‌خواهیم به چه چیزی برسیم؟ این‌ها برخی سوالات اساسی هستند که بیانیه مأموریت قصد دارد پاسخ دهد (Bart & Tabone, 2001:322). بیانیه مأموریت در برگیرنده اهداف، ارزش‌ها، عقاید، و مزیت رقابتی سازمان است (Biloslavo & Lynn, 2007: 776). در واقع بیانیه مأموریت ابزار اولیه مورد نیاز مدیران است (Orwig & Finney, 2007: 263) که راهنمای عمل سازمان محسوب می‌شود (Bart, 2007: 684). بدین منظور بیانیه مأموریت در کانون توجه مدیر هر سازمانی قرار گرفته است و از این رو دو هدف را دنبال می‌کند: ۱- راهنمایی برای تصمیم‌گیری؛ ۲- برانگیختن و تحریک کارکنان در جهت رسیدن به اهداف سازمان (Forbes & Seena, 2006:419). بیانیه مأموریت

جزئی جدایی ناپذیر از استراتژی است، زیرا هر دو بر عملکرد تأثیر قابل ملاحظه‌ای دارند. دلایل زیادی برای داشتن بیانیه مأموریت در سازمان وجود دارد؛ از جمله ابزاری ارتباطی (Sofi & Lions, 2003:255)، ابزاری برای هدایت فرایند تدوین و اجرای برنامه ریزی استراتژیک (Palmer & short, 2008)، راهنمایی برای سبک رهبری (Analoui & Karami, 2002) و همچنین جلب نظر مشتریانی که برای سازمان اهمیت قائل‌اند (Campbell et al., 2001:97). اما مهم‌ترین دلیل برای داشتن بیانیه مأموریت را می‌توان ایجاد اشتراک دیدگاهی بیان کرد. این اشتراک دیدگاهی که لازمه وحدت سازمانی و تصمیم‌گیری‌های اثربخش است، باعث می‌شود در افراد نسبت به اهداف سازمان تعهد ایجاد شود. بیانیه مأموریت مزایای بسیاری برای سازمان دارد. یکی از مهم‌ترین مزایای آن، این است که به بیانیه مأموریت به عنوان اصول راهنمایی برای کل کسب و کار نگریسته می‌شود. بیانیه مأموریت به سرمایه‌گذاران، کارکنان، فروشندگان، مصرف‌کنندگان و وام‌دهندگان و در کل به همه ذینفعان شرکت می‌گوید که هدف شرکت چیست؟ شرکت مظهر چیست و قصد دارد به کجا برسد (Sofi & Lions, 2003:257). از این طریق به سازمان شخصیت می‌دهد و شخصیت سازمان را تعریف می‌کند. طبق نظر «کمبل و تاودی» (۱۹۹۲) داشتن بیانیه مأموریت در موقعیت‌های زیر ممکن است بی‌مورد باشد:

- جایی که استراتژی مشخص نیست و یا احتمالاً تغییر می‌کند؛
 - جایی که گروه مدیریت تغییر می‌کند و بعید است ثابت بماند؛
 - جایی که تفاوت‌های خیلی عمیقی بین اعضای گروه مدیریت وجود دارد.
- از طرف دیگر، داشتن بیانیه مأموریت در این موقعیت‌ها ممکن است برای حفظ انعطاف‌پذیری در ارزش‌ها و استراتژی جامع، ضروری باشد (Campbell et al., 2001:90).
- در تدوین بیانیه مأموریت باید به نکات زیر توجه شود:
- ۱- مبتنی بر واقعیات باشد (Rigsby, 2002: 47).
 - ۲- سازمان قابلیت اجرای آن را داشته باشد (Johnson & Kevan, 1993: 188).
 - ۳- خواننده با خواندن بیانیه مأموریت سازمان تمایل داشته باشد که جزئی از سازمان شود (Forest & Fred, 2003: 746).
 ۴. منعکس‌کننده مسیرهای استراتژیکی جدید باشد (Greengarten et al., 1994: 49).

درعین حال بیانیه مأموریت:

- نباید شامل مقادیر دلاری، درصد، اعداد، اهداف خرد و استراتژی ها باشد (Stallworth, 2008: 11).
- نباید بیش از حد طولانی باشد (Forest & Fred, 2003: 747) چون نمی توان آن را به خاطر آورد (Wickham, 1997: 171).
- نباید به توضیح جزئیات پردازد (Campbell et al., 2001: 90).
- نباید باعث انس به محیط شود (Toftoy & Chatterjee, 2004: 329).
- نباید بر حسب ایجاد سود باشد. سود، یک هدف و نتیجه، آنچه که شرکت انجام می دهد، است (Thompson, 2001: 111).

۲-۲: تفاوت چشم انداز استراتژیک^۱ و بیانیه مأموریت سازمانی

با تعاریفی که از بیانیه مأموریت ارائه شد، ممکن است این تصور بوجود آید که چشم انداز استراتژیک و بیانیه مأموریت یک هدف را دنبال کرده و یک خروجی خواهند داشت و هر دو یک مفهوم را تداعی می کنند، این در حالی است بیانیه مأموریت، نقطه آغازی برای شکل گیری چشم انداز استراتژیک است. بدین معنی که ابتدا باید مأموریت مشخص شود، سپس مسیر درست انتخاب شود. وقتی بیانیه مأموریت نوشته می شود، چشم انداز استراتژیک در آن گنجانده می شود. درحقیقت، بیانیه مأموریت مکتوب رسمی شامل همه یا بسیاری از عناصر مدیریت استراتژیک می باشد: تعریف کسب و کار، چشم انداز استراتژیک، استراتژی شرکت و اهداف (Harisson, 1998: 51)؛ (Toftoy & Chatterjee, 2004: 43).

بیانیه مأموریت در ارتباط با حیطه فعلی کسب و کار سازمان است (ما چه کسی هستیم و چه کاری انجام می دهیم) درحالی که چشم انداز استراتژیک، حیطه آینده کسب و کار سازمان را به تصویر می کشد (جایی که قصد داریم برویم). مأموریت، هدف و منظور را در زمان حال نشان می دهد، درحالی که چشم انداز توجه به آینده دارد (Thompson, 2001: 110). مأموریت درباره تحقق خواسته های سهامداران است در حالی که چشم انداز بیشتر درباره مسائلی است که در

چارچوب تحقق آن خواسته هاست. چشم انداز با ایجاد اهداف معین بلند مدتی که وضعیت رقابتی جدیدی را برای شرکت در چشم انداز بلند مدت به وجود می آورد، سروکار دارد.

«میلر و دس» (۱۹۹۶) بیان کردند که چشم انداز استراتژیک، آرزو برای آینده را توصیف می کند که به احساسات و آرمان های اعضای سازمان متوسل می شود و آنها را ترغیب می کند، درحالی که مأموریت در بردارنده موضوعاتی از جمله هدف، تمایز رقابتی، تعریف بازار، توصیف خدمت/ محصول، علائق اقتصادی مهم و ارزش ها می باشد (Desmidt & Prinzie, 2008:4).

سازمان دارای چشم انداز، درک روشنی از آنچه که در آینده می خواهد باشد، ارائه می دهد. اگر بیانیه مأموریت سازمان نه تنها تعریف روشنی از «ما که هستیم و چه کاری انجام می دهیم» ارائه دهد، بلکه نشان دهد سازمان قصد دارد به کجا برسد و برنامه کسب و کارش در سال های آینده چه خواهد بود، در این صورت مأموریت سازمان و چشم انداز استراتژیک با هم تلفیق داده می شوند، جایی که الان هستیم و جایی که قصد داریم برویم هر دو با هم در یک بیانیه توصیف می شوند. در عمل، چون بخش عمده بیانیه مأموریت بیشتر بیان کننده کسب و کار سازمان در زمان حال می باشد تا بیان کننده کسب و کار سازمان در زمان آینده، لذا تفاوت بین مأموریت سازمان و چشم انداز استراتژیک ارتباط عملی دارد.

از جمله تفاوت های دیگری که بین بیانیه مأموریت و چشم انداز وجود دارد این است که بیانیه مأموریت دارای نگرش کوتاه مدت است؛ معمولاً برای ۱ تا ۳ سال است، در حالی که چشم انداز استراتژیک مفهومی گسترده تر است و دارای نگرشی بلندمدت است (Rigsby, 2002: 47).

۲-۳: اجزای تشکیل دهنده بیانیه مأموریت سازمانی

مأموریت سازمان ها، از نظر حجم، محتوا، شکل و پرداختن به جزئیات با هم متفاوت اند (Fred, 1989). هریک از کارشناسان و افراد صاحب نظر در مدیریت استراتژیک بنا به نظر خود اجزای خاصی را برای بیانیه مأموریت در نظر گرفته اند که در جدول زیر به آنها اشاره می شود.

طبق مطالعات اولیه و مشاهده بیانیه مأموریت چند سازمان، در این تحقیق مشخص شد که اغلب سازمان ها در بیانیه مأموریت خود به اجزای زیر اشاره کرده اند:

- ۱- کیفیت محصولات و خدمات؛ ۲- محدوده جغرافیایی؛ ۳- فلسفه شرکت؛ ۴- توجه به بقا/ رشد/ سودآوری؛ ۵- توجه به تأمین کنندگان؛ ۶- توجه به کارکنان؛ ۷- توجه به سهامداران؛ ۸-

توجه به مشتریان؛ ۹- تصور عمومی مطلوب؛ ۱۰- تکنولوژی.

جدول (۱): اجزای تشکیل دهنده بیانیه مأموریت

ایل (۱۹۸۰)	گروه مشتریان راضی، نیازهای ارضاء شده، چگونه نیازها ارضاء می شوند.
مک جنیس (۱۹۸۱)	تعریف سازمان، اهداف سازمانی، فعالیت های اخیر و آینده باید به وضوح تفسیر شوند.
پیرس (۱۹۸۲)	مشتری هدف، بازار، کالا و خدمات، محدوده جغرافیایی، تکنولوژی، بقا، رشد، سودآوری، فلسفه شرکت، خودتصوری، تصور عمومی.
آکاف (۱۹۸۶)	اهداف، عامل های تمایز، آرمان های سازمانی، نقش گروه های سهامدار.
دیوید و پیرس (۱۹۸۷)	هدف خاص مشتریان و بازارها، محصولات و یا خدمات اصلی، حیطه جغرافیایی، تکنولوژی اصلی استفاده شده، رشد و بقا و سودآوری، فلسفه شرکت، خودتصوری، تصور عمومی مطلوب.
کلم و همکاران (۱۹۹۱)	اهداف کلان بلندمدت سازمان که چشم انداز شرکت را منعکس می کند، اهداف استراتژیک بلند مدت که جهت مطلوب و عملکرد در یک دوره زمانی طولانی را بیان می کند، اهداف به شکل اهداف کمی برنامه ریزی در دوره های زمانی خاص، حیطه و فعالیت های شرکت برحسب صنعت و گستره جغرافیایی.
کمبل و همکاران (۱۹۹۲)	مشتریان، محصولات/ خدمات، موقعیت، تکنولوژی، توجه به بقا، فلسفه، خودتصوری، تصور عمومی .
بائنز و بارت (۱۹۹۶)	اهداف مالی، اهداف غیرمالی، ارزش، عقاید و فلسفه شرکت، تعریف سازمان از موفقیت، تعریف استراتژی شرکت، مشتریان.
فرد (۱۹۹۶)	مشتریان، محصولات، بازارها، تکنولوژی، بقا، رشد، سودآوری، فلسفه.
گینتر و همکاران (۱۹۹۸)	بازارها و مشتریان هدف، خدمات اصلی ارائه شده، حوزه های جغرافیایی ارائه خدمات، ارزش ها/ فلسفه سازمان، قوت ها/ قابلیت های متمایز، تصور عمومی مطلوب سازمان.
اگورمن و دوران (۱۹۹۹)	توجه به بقا، محصولات و خدمات، توجه به مشتریان، محدوده جغرافیایی، فلسفه شرکت، توجه به کیفیت، خودتصوری، تصور عمومی، بازار/ مشتری، توجه به تأمین کنندگان، تکنولوژی اصلی.
تحقیقات جامع، خدمات استراتژیک بازاریابی (۱۹۹۹)	تمرکز/ توجه به مشتری، کیفیت کالا و خدمات، رهبری، رقابت، نوآوری، تمرکز روی کارکنان، مسئولیت های اجتماعی، ارزش برای سهامدار.
بارت (۱۹۹۹)	بیانیه هدف، بیانیه عقاید/ ارزش ها، قوت/ قابلیت های متمایز، وضعیت رقابتی مطلوب، استراتژی رقابتی، استانداردهای خاص رفتار، اهداف کلی شرکت، یک هدف قاطع و واضح، اهداف مالی خاص، اهداف غیرمالی خاص، مشتریان خاصی که به آنها خدمات ارائه می شود، محصولات/ خدمات ارائه شده، هویت منحصر به فرد، تصور عمومی مطلوب، موقعیت کسب و کار، تکنولوژی تعریف شده، توجه به بقا، توجه به کارکنان، توجه به تأمین کنندگان، توجه به جامعه، توجه به سهامداران، بیانیه بصیرت.
آنالوبی و کرمی (۲۰۰۲)	سود بلندمدت، رشد و بقا، فلسفه و ارزش های شرکت، کیفیت محصولات و خدمات، تصور عمومی، محدوده جغرافیایی، خودتصوری، توجه به تأمین کنندگان .
سوفی و لیونز (۲۰۰۳)	تعریف کسب و کار شرکت، اطلاعات درباره جایی که شرکت در حال حاضر هست و جایی که می خواهد برسد، توجه به مشتریان، توجه به کارکنان، فلسفه شرکت، توجه به بقا، تمایل به بهترین بودن (گل سرسبد) صنعت، کیفیت و نوآوری در محصولات و خدمات، مزیت های شرکت، منابع مهم شرکت به عنوان مزیت رقابتی.
رابینز (۲۰۰۷)	مشتریان، کالا / خدمات، خودتصوری، فلسفه شرکت، توجه به کارکنان، بازارها، توجه به رشد و بقا و سودآوری، توجه به تصور عمومی، تکنولوژی.

حال با توجه به آنچه که در بالا به آن اشاره شد، در این تحقیق اجزای تشکیل دهنده بیانیه مأموریت به صورت زیر در نظر گرفته می شود:

- ۱- کیفیت محصولات و خدمات
- ۲- فلسفه شرکت
- ۳- توجه به تأمین کنندگان
- ۴- محدوده جغرافیایی
- ۵- توجه به بقا/ رشد/ سودآوری
- ۶- تکنولوژی
- ۷- توجه به کارکنان
- ۸- توجه به مشتریان
- ۹- توجه به سهامداران
- ۱۰- تصور عمومی مطلوب
- ۱۱- قابلیت های متمایز

۳-۳: رابطه بیانیه مأموریت و عملکرد شرکت

عملکرد سازمانی مفهوم گسترده ای است که آنچه را شرکت تولید می کند و نیز حوزه هایی را که با آنها در تعامل است در برمی گیرد. به عبارت دیگر، عملکرد سازمانی به چگونگی انجام مأموریت ها، وظایف و فعالیت های سازمانی و نتایج حاصل از انجام آنها اطلاق می شود. در این تحقیق عملکرد سازمانی شامل شش بعد زیر می باشد:

۱- ستاده (بعضی اوقات به آن به عنوان بهره وری اشاره می شود)

۲- رضایت کارکنان

۳- رضایت مشتریان

۴- تأثیر مشتری در تحقق اهداف

۵- کیفیت محصول/ خدمت

۶- تحصیل منابع و حفظ قلمرو

عملکرد سازمانی عبارت است از دستیابی به اهداف سازمانی و اجتماعی یا فراتر رفتن از آنها و انجام مسئولیت هایی که سازمان به عهده دارد. در اینجا لازم به ذکر است که در این تحقیق عملکرد سازمانی از طریق خود اظهاری مدیران مورد توجه قرار گرفته است.

نقص عمده ادبیات بیانیه مأموریت این است که دانش تجربی درباره اثربخشی (در مقابل درک آن)، فایده کلی و همچنین رابطه بیانیه های مأموریت با عملکرد سازمانی بسیار کم است

(Stallworth, 2008: 14). «کلمم و همکاران» در سال ۱۹۹۱ در مطالعه بیانیه های مأموریت ۵۹ شرکت بزرگ از مجله تایمز، تفاوت معنی داری در عملکرد آن شرکت ها نیافتند. علاوه بر آن، کاست و همکاران (۱۹۹۱) به این نتیجه رسیدند در شرکت هایی که بیانیه مأموریت داشتند عملکرد مالی ضعیف با عملکرد مالی قوی، احتمال یکسان داشت. نهایتاً ویلسون (۱۹۹۲) بیان کرد داشتن بیانیه مأموریت تضمین کننده موفقیت و نداشتن آن تضمین کننده شکست نیست. بارت (۱۹۹۸). در سال های بعد، بارت و بآتزر (۱۹۹۸) همبستگی معنی داری را بین آیتم های انتخابی محتوای مأموریت و سنجش عملکرد یافتند. اگورمن و دوران (۱۹۹۹) نیز یافتند که گنجاندن فلسفه شرکت، خود تصویری یا تصور عمومی در بیانیه مأموریت، عملکرد شرکت را بهبود نمی دهد. احتمالاً هیچ یک از بیانیه های مأموریت جامع تر یا پرمحتواتر، با عملکرد بالا همبسته نمی شوند. در تحقیقاتی که توسط جانسون و همکارانش (۱۹۸۹) در مطالعه بیانیه های مأموریت شرکت های صنعتی و خدماتی انجام شد، مشخص شد بیشتر شرکت های صنعتی به علت تغییر سریع صنعت بیانیه مأموریت نداشتند از طرفی دیگر حدود نیمی از شرکت های خدماتی نیز به علت فقدان زمان کافی برای توسعه بیانیه مأموریت، فاقد بیانیه مأموریت بودند. بارت در سال ۱۹۹۸ دریافت که همبستگی مثبت و معنی داری بین عملکرد شرکت و بیانیه مأموریتی که مدیران از آن رضایت داشتند و همچنین بین عملکرد شرکت و فرایند استفاده شده برای توسعه بیانیه مأموریت وجود دارد. او در سال ۱۹۹۹ نیز دریافت که اجزای خاصی در بیانیه مأموریت، دارای تأثیر مالی و رفتاری روی عملکرد هستند. این اجزای (قوت/قابلیت های متمایز، ارائه به مشتریان خاص، هویت منحصر به فرد و توجه به ارضاء نیاز مشتریان) همبستگی مثبت معنی داری با عملکرد دارند، در حالی که بین توجه به بقا/توجه به تأمین کنندگان و عملکرد شرکت رابطه معنی داری وجود ندارد. نتایج تحقیق بارت در سال ۲۰۰۱ نشان داد بیانیه مأموریت رابطه مثبتی با عملکرد دارد. بنابراین بیانیه مأموریت مهم است. آنالویی و کرمی نیز در سال ۲۰۰۲ در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که شرکت های با عملکرد بالا نسبت به شرکت های با عملکرد پایین، ضرورتاً بیانیه های مأموریت جامع تری ندارند. «سوفی و لیونز» در سال ۲۰۰۳ یافتند همبستگی خاصی بین بیانیه مأموریت بازده حقوق صاحبان سهام یا خالص حاشیه سود وجود ندارد، اما همبستگی معنی داری بین بیانیه مأموریت و گردش سالانه شرکت ها وجود دارد. «علوی و کرمی» (۲۰۰۹) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند بین وجود بیانیه مأموریت و عملکرد شرکت های کوچک و متوسط رابطه مثبت و

معناداری وجود دارد.

۳- روش شناسی تحقیق

نوع تحقیق: از آنجا که این تحقیق به بررسی رابطه بین بیانیه مأموریت سازمان و عملکرد سازمان می پردازد، به لحاظ هدف، کاربردی است و از لحاظ جمع آوری داده ها توصیفی و از نوع پیمایشی و همبستگی می باشد و چون داده ها در یک مقطع زمانی خاص از یک جامعه آماری مشخص جمع آوری شده اند از نوع مقطعی می باشد.

جامعه آماری تحقیق: جامعه آماری این تحقیق مدیران ارشد، مدیران میانی و کارشناسان سازمان ها و شرکت های فعال در صنعت غذایی شهر تهران (سازمان های اداری و شرکت های تولیدی) که در هشتمین نمایشگاه بین المللی ماشین آلات و مواد اولیه بیسکویت، شیرینی و شکلات ایران و شانزدهمین نمایشگاه بین المللی صنایع کشاورزی، مواد غذایی، ماشین آلات و صنایع وابسته در نمایشگاه بین المللی تهران در سال ۱۳۸۸ شرکت داشته اند و به نوعی در تدوین بیانیه مأموریت سازمانی و عملیاتی نمودن آن نقش داشته اند، بوده است.

روش نمونه گیری تحقیق: روش نمونه گیری این مطالعه، تصادفی منظم یا سیستماتیک بوده است؛ برای این منظور ابتدا فهرستی از مدیران و کارشناسان امر که به نوعی در تدوین بیانیه مأموریت نقش داشته اند و یا در حال حاضر جزء اعضای اصلی اجرائی آن محسوب می شوند، تهیه شد و بطور تصادفی به آنان مراجعه گردید. در مجموع به ۳۰۰ شرکت مراجعه شد که همگی نسبت به ارائه اطلاعات تکمیل شده اقدام نمودند.

ابزار جمع آوری و تحلیل داده ها، روایی و پایایی ابزار گردآوری اطلاعات

برای جمع آوری داده ها از پرسشنامه استفاده شده است. این پرسشنامه شامل ۱۰ بخش و ۳۵ سوال می باشد و در آن از مقیاس ۱۱ امتیازی که از ۰ تا ۱۰ رتبه بندی شده، استفاده شده است. سپس در میان سازمان و شرکت های تولیدی و خدماتی فعال در صنایع مزبور در نمایشگاه توزیع شد. به هر شرکت حضور یافته در نمایشگاه چهار پرسشنامه داده شد که یکی توسط مدیر ارشد و سه مورد دیگر توسط مدیران میانی و کارشناسان تکمیل گردید. اعتبار این پرسشنامه توسط - کارشناسان ارشد و متخصصین مدیریت استراتژیک دانشگاه های مختلف مورد بررسی و سنجش

قرار گرفت و در نهایت اعتبار آن تأیید شد. به منظور سنجش پایایی سئوالات، نمونه ای اولیه شامل ۴۰ پرسشنامه با طیف مزبور پیش آزمون گردید. سپس میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد که برای ویژگی انعطاف پذیری بیانیه مأموریت ۷۸/۶ درصد، قابلیت اجراء ۸۹ درصد، واقعی بودن ۸۶/۴ درصد، کامل بودن ۸۶ درصد و برای متمایز بودن ۸۲/۷ درصد محاسبه شد. متغیرهای بیان شده در این پرسشنامه برگرفته از ادبیات نظری و پژوهشی تحقیق است. در جدول (۲) متغیرهای تحقیق بیان شده است.

جدول (۲): متغیرهای مربوط به ویژگی‌های بیانیه مأموریت

ویژگی‌های بیانیه مأموریت (و تعریف مفهومی آنها)	متغیرها (و تعریف عملیاتی آنها)
واقعی بودن بیانیه مأموریت: براساس آنچه که شرکت دارد باشد نه بر اساس آنچه که شرکت امیدوار است در آینده به دست آورد.	واقعی بودن بیانیه مأموریت شامل معیارهای زیر است؛ به عبارتی در صورت وجود این معیارها بیانیه مأموریت واقعی می باشد: - تدوین بیانیه براساس ارزش های واقعی سازمان - تدوین بیانیه براساس حیطه عملیاتی فعلی
انعطاف پذیری بیانیه مأموریت: منظور از انعطاف پذیری، در طول زمان بر اساس تغییر شرایط بازار و رشد کسب و کار قابل تعدیل یا اصلاح باشد.	انعطاف پذیری بیانیه مأموریت شامل معیارهای زیر است؛ به عبارتی در صورت وجود این معیارها بیانیه مأموریت انعطاف پذیر می باشد: - کلی گویی در بیانیه مأموریت (تا حد لازم) - اصلاح یا تعدیل بیانیه بر اثر تغییر کسب و کار یا شرایط بازار
متمایز بودن بیانیه مأموریت: منظور از متمایز بودن، فرق داشتن با بیانیه مأموریت سایر سازمان ها و متناسب بودن با نوع، اندازه و محیط سازمان است.	متمایز بودن بیانیه مأموریت شامل معیارهای زیر است؛ به عبارتی در صورت وجود این معیارها بیانیه مأموریت متمایز می باشد: - منحصر به فرد بودن بیانیه (متفاوت و بهتر بودن از مأموریت رقبا) - تناسب بیانیه مأموریت با اندازه سازمان - تناسب بیانیه مأموریت با محیط سازمان - تناسب بیانیه مأموریت با سابقه و فرهنگ سازمان
کامل بودن بیانیه مأموریت: اگر تمامی اجزای بیانیه مأموریت که در متون مختلف مورد اشاره قرار گرفته است در بیانیه مأموریت سازمان گنجانده شود، می گوییم کامل است.	کامل بودن بیانیه مأموریت شامل معیارهای زیر است؛ به عبارتی در صورت وجود این معیارها بیانیه مأموریت کامل می باشد: - کیفیت کالا/ خدمات ، - فلسفه شرکت - قابلیت/ توانایی متمایز - تکنولوژی - تصور عمومی مطلوب - محدوده جغرافیایی - توجه به بقا / رشد / سود آوری - توجه به مشتریان - توجه به کارکنان
قابلیت اجراء بیانیه مأموریت سازمانی: سازمان توانایی اجرای آن را داشته باشد.	قابلیت اجراء بیانیه مأموریت شامل معیارهای زیر است؛ به عبارتی در صورت وجود این معیارها بیانیه مأموریت قابل اجراء می باشد: - همکاری اعضاء جهت اجراء بیانیه مأموریت - قدرت و توانایی اعضاء در تحقق بیانیه مأموریت - در دسترس بودن منابع برای اجراء بیانیه مأموریت

ادامه جدول (۲): متغیرهای مربوط به ویژگی‌های عملکرد

ویژگی‌های عملکرد (و تعریف مفهومی آنها)	متغیرها (و تعریف عملیاتی آنها)
ستاده: استفاده بهینه از منابع مادی، نیروی انسانی، تسهیلات و غیره به طریق علمی، کاهش هزینه‌های گسترش بازارها، افزایش اشتغال و کوشش برای افزایش دستمزدهای واقعی و بهبود معیارهای زندگی، آن گونه که به سود کارگر، مدیریت و عموم مصرف کنندگان باشد.	ستاده شامل معیارهای زیر می باشد: - کل درآمد عملیاتی به قیمت ثابت - کل هزینه عملیاتی به قیمت ثابت - نسبت کل درآمد عملیاتی به کل هزینه عملیاتی - بهره‌وری نیروی کار - بهره‌وری هزینه نیروی کار - بهره‌وری سرمایه
رضایت کارکنان: منظور از رضایت کارکنان، عواملی است که تامین کننده نیازهای روحی، جسمی و پرورش دهنده وی در سازمان باشد.	رضایت کارکنان شامل معیارهای زیر می باشد: - احترام - حقوق و مزایای کار - مدیر و همکاران - سیستم پاداش و ارتقاء - شرح کار - امکانات و ابزارهای کار - فاصله میان کار و نیازهای فرد
رضایت مشتریان: منظور از رضایت مشتریان، عوامل و رفتارهایی است که تامین کننده نیازهای روحی و جسمی فرد از استفاده از کالا و خدمات سازمان به وی دست می دهد.	رضایت مشتریان شامل معیارهای زیر می باشد: - ارائه بموقع خدمات - قیمت - توزیع - ارتباطات بلندمدت با مشتری - خدمات پس از فروش - تناسب کیفیت خدمات با قیمت - در دسترس بودن کالا و خدمات
تأثیر مشتری در تحقق اهداف: نقش مهم مشتری در تحقق اهداف سازمانی.	تأثیر مشتری در تحقق اهداف شامل معیارهای زیر می باشد: - تغییر در رفتارها - تغییر در سطوح مهارت ها و نگرش‌ها - تغییر موقعیت اجتماعی - تغییر در شرایط محیطی سازمان - ارتقاء عملکرد سازمان
کیفیت محصول / خدمات: کیفیت، برابر است با رضایت مشتری.	کیفیت محصول / خدمات شامل معیارهای زیر می باشد: - استفاده از مواد و خدمات مناسب - بکارگیری تکنولوژی در تولید - بکارگیری دانش برتر در تولید - ارگونومی کالا متناسب با نیازها - بسته بندی مناسب در تولید و ارائه کالا و خدمات - پایین بودن هزینه و ضایعات در تولید و ارائه کالا و خدمات
تحصیل منابع و حفظ قلمرو: منظور از منابع حدی است که در آن منابع مورد نیاز به دست می آیند.	تحصیل منابع و حفظ قلمرو شامل معیارهای زیر می باشد: - کمک های مالی و قراردادهای - توسعه بازار به منظور جذب مشتری جدید - ایجاد حمایت سیاسی - رشد بودجه سازمان - ایجاد اعتبار و مشروعیت

قلمرو تحقیق: قلمرو موضوعی این تحقیق، بررسی رابطه بین بیانیه مأموریت سازمان و عملکرد سازمان در شرکت های فعال در صنعت غذایی است. قلمرو زمانی تحقیق بهار و پاییز سال ۱۳۸۸ بوده که شرکت ها نظر خود را در این مورد ابراز داشته اند.

روش های آماری: در این تحقیق از دو روش آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. در آمار توصیفی اطلاعات و داده های لازم جمع آوری و تلخیص شد و جهت بررسی فرضیه های تحقیق در آمار استنباطی، از آزمون های مرتبط آماری مانند همبستگی و رگرسیون استفاده شده است.

فرضیه های تحقیق: فرضیاتی که مورد آزمون قرار گرفته اند؛ به صورت زیر است:

فرضیه اصلی: بین ویژگی های بیانیه مأموریت سازمان و عملکرد سازمانی همبستگی مثبت وجود دارد.

فرضیه های فرعی:

- ۱- بین کامل بودن بیانیه مأموریت و عملکرد سازمانی همبستگی مثبت وجود دارد؛
- ۲- بین واقعی بودن بیانیه مأموریت و عملکرد سازمانی همبستگی مثبت وجود دارد؛
- ۳- بین قابلیت اجرای بیانیه مأموریت و عملکرد سازمانی همبستگی مثبت وجود دارد؛
- ۴- بین انعطاف پذیری بیانیه مأموریت و عملکرد سازمانی همبستگی مثبت وجود دارد؛
- ۵- بین متمایز بودن بیانیه مأموریت و عملکرد سازمانی همبستگی مثبت وجود دارد.

۴- نتایج کلی تجزیه و تحلیل آماری داده ها

در آزمون فرضیه ها مشخص شد تمام فرضیات تحقیق تأیید می شود. این بدان معنی است که بین کامل بودن بیانیه مأموریت و عملکرد سازمانی، بین واقعی بودن و عملکرد سازمانی، بین قابلیت اجرای و عملکرد سازمانی، بین انعطاف پذیری و عملکرد سازمانی و بین متمایز بودن و عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. در تحلیل اثر هریک از ویژگی های بیانیه مأموریت بر عملکرد سازمانی مشخص شد انعطاف پذیری بیانیه مأموریت نسبت به سایر ویژگی های دیگر، بیش ترین تأثیر را بر عملکرد سازمانی دارد. در مقابل کم ترین تأثیر بر عملکرد سازمانی مربوط به

کامل بودن بیانیه مأموریت است. این بدان معنی است که انعطاف پذیری بیش تر، نسبت به ویژگی های دیگر بیانیه مأموریت می تواند تأثیر مثبت و فزاینده تری بر عملکرد سازمانی داشته باشد و در مقابل کامل بودن بیانیه مأموریت می تواند کمترین تأثیر را بر عملکرد سازمانی داشته باشد. در تحلیل همبستگی بین ویژگی های بیانیه مأموریت نیز مشخص شد تمام ویژگی های بیانیه مأموریت به جز انعطاف پذیری بیانیه مأموریت، همبستگی مثبت و معنی داری باهم دارند. این بدان معنی است که بین کامل بودن بیانیه مأموریت، واقعی بودن، قابلیت اجراء و متمایز بودن همبستگی مثبت و معنی داری وجود دارد. اما در این بین انعطاف پذیری بیانیه مأموریت با سایر ویژگی ها همبستگی معنی داری ندارد. جدول (۳) نتایج مربوط به این بررسی را نشان می دهند.

جدول (۳): ماتریس همبستگی بین متغیرهای مستقل و وابسته

عملکرد سازمانی	متمایز بودن	انعطاف پذیری	قابلیت اجراء	واقعی بودن	کامل بودن	Cron. 's α	S.D.	Mean	متغیر
کامل بودن					۱	۰/۸۶	۱/۱۳	۷/۸۷	کامل بودن
واقعی بودن				۱	**۰/۷۰۴	۰/۸۶	۱/۵۹	۷/۶۹	واقعی بودن
قابلیت اجراء			۱	**۰/۵۴۳	**۰/۵۰۱	۰/۸۹	۱/۶۴	۷/۵۴	قابلیت اجراء
انعطاف پذیری		۱	۰/۱۳۸	۰/۲۲۰	۰/۱۰۸	۰/۷۸	۲/۱۲	۶/۳۹	انعطاف پذیری
متمایز بودن	۱	۰/۱۷۶	**۰/۴۸۲	**۰/۵۶۰	**۰/۳۹۱	۰/۸۲	۱/۶۵	۷/۳۸	متمایز بودن
عملکردسازمانی	**۰/۷۳۲	**۰/۵۴۸	**۰/۷۳۳	**۰/۸۲۴	**۰/۶۹۶	۰/۷۸	۱/۱۴	۷/۳۷	عملکردسازمانی

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

۴-۱: نتایج حاصل از آزمون رگرسیون چندگانه

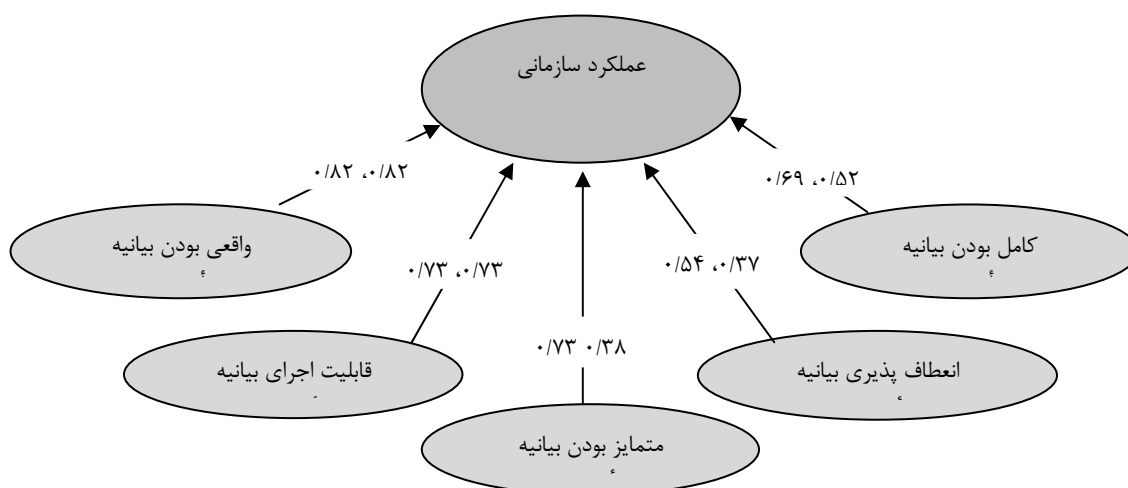
برای آزمون فرضیه های فرعی از رگرسیون چندگانه، استفاده می شود که نتایج آن به شرح جدول زیر است. برای مدل، عدد معناداری جدول آنوا مدل رگرسیونی کوچک تر از سطح معناداری در نظر گرفته شده ۰/۰۵ می باشد که نشان می دهد، مدل رگرسیون توانسته است تغییرات در متغیر وابسته را توضیح دهد. همان طور که مشاهده می شود تمامی فرضیه ها در سطح معنی داری ۰/۰۵ تأیید می شوند.

جدول (۴): نتایج حاصل از رگرسیون چندگانه

متغیر مستقل	عملکرد سازمانی		
	β	Sig	فرضیه
واقعی بودن بیانیه مأموریت	۰/۸۲	۰/۰۰۰	تأیید
قابلیت اجرای بیانیه مأموریت	۰/۷۳	۰/۰۰۰	تأیید
متمایز بودن بیانیه مأموریت	۰/۳۸	۰/۰۰۱	تأیید
کامل بودن بیانیه مأموریت	۰/۵۲	۰/۰۰۰	تأیید
انعطاف پذیری بیانیه مأموریت	۰/۳۷	۰/۰۰۱	تأیید
$R = ۰/۸۱۲$	$R^2 = ۰/۶۵۹$	$Sig = ۰/۰۰۰$	

۴-۲: جمع بندی نتایج تحقیق به صورت مدل

در این قسمت با توجه به نتایج و یافته های تحقیق مدل تأثیر ویژگی های بیانیه مأموریت بر عملکرد سازمانی در شکل زیر نشان داده شده است:



طبق شکل بالا، واقعی بودن بیانیه مأموریت بیشترین سهم را بر عملکرد سازمانی در شرکت های فعال در صنعت غذایی دارد. این بدان معنی است که هرچه بیانیه مأموریت در این شرکت ها بتواند بر اساس ارزش های واقعی سازمان و بر اساس حیطه عملیاتی فعلی سازمان تدوین

گردد، می‌تواند بیش‌ترین سهم را نسبت به سایر ویژگی‌ها بر عملکرد سازمانی داشته باشد. بعد از آن، قابلیت اجرای بیانیه مأموریت بیش‌ترین سهم را بر عملکرد سازمانی دارد. بدان معنی که هر چه در اجرای بیانیه مأموریت از همکاری بیش‌تر و افراد با توانایی بالاتری استفاده شود و در این راه از منابع مورد نیاز بدرستی استفاده گردد، این امر می‌تواند بر عملکرد سازمانی تاثیر به سزایی داشته باشد. کامل بودن بیانیه مأموریت، متمایز بودن بیانیه مأموریت و انعطاف پذیری بیانیه مأموریت در رده‌های بعدی قرار دارند. این امر به دلیل کلی‌گویی‌های بیش از حد در بیانیه مأموریت، عدم توجه به محدوده بازار، عدم پیش‌بینی تغییرات بازار، عدم توجه به کارکنان، مشتریان، تأمین‌کنندگان و سهامداران به وجود آمده است.

۵- نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهاد برای سازمان‌های جامعه آماری

هدف این مطالعه، بررسی تاثیر بیانیه مأموریت در شرکت‌های فعال در صنعت غذایی و بررسی رابطه میان ویژگی‌های بیانیه مأموریت سازمان و عملکرد سازمانی در این شرکت‌ها بود. نتایج نشان داد بین ویژگی‌های بیانیه مأموریت و عملکرد سازمانی رابطه معنادار و مثبتی وجود دارد و مدیران عقیده دارند بیانیه مأموریت زمینه پیشرفت در سازمان را فراهم می‌کند. از میان ویژگی‌های بیانیه مأموریت واقعی بودن آن بیش‌ترین تاثیر و انعطاف پذیری کم‌ترین تاثیر را بر عملکرد سازمانی شرکت‌های فعال در صنعت غذایی داشته‌اند. با توجه به نتایج این تحقیق و مطالعه سایر ادبیات موجود در این زمینه، پیشنهاد‌های زیر ارائه می‌گردد:

- بیانیه مأموریت براساس واقعیت‌های سازمان و آنچه در حال حاضر وجود دارد تدوین شود نه براساس آنچه که سازمان قصد دارد در آینده به آن برسد.
- بیانیه مأموریت به گونه‌ای تدوین شود که قابلیت اجراء داشته باشد
- کامل باشد و تا حد امکان دربرگیرنده ابعاد و اجزای ارائه شده در این تحقیق باشد.
- با تغییر کسب و کار و شرایط بازار، قابل اصلاح یا تعدیل باشد.
- در تدوین بیانیه مأموریت، اندازه و محیط سازمان مد نظر قرار گیرد.
- بیانیه مأموریت به گونه‌ای تدوین شود که مورد قبول کلیه مدیران و کارکنان سازمان باشد.
- با اهداف و انتظارات ذینفعان سازگار باشد.

- در تدوین بیانیه مأموریت از کلمات ساده ای که پرسنل بتوانند به سادگی آنها را به خاطر سپرده و به کار برند، استفاده شود.
- متناسب با شرایط و فعالیت های سازمان، اجزای مورد نظر در بیانیه مأموریت گنجانده شده باشد.

Reference

- 1- Alavi, M. and Karami, A, (2009). "Managers of small and medium enterprises: mission statement and enhanced organisational performance", **Management development**. Vol. 28 .No. 6: 555-562. (in Persian).
- 2- Abell, D.F., (1980). **Defining the business: the starting point of the strategic planning**, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- 3- Ackoff, R.L, (1986). **Management in small doses**, Wiley, New York, NY.
- 4- Analoui, F. and Karami, A, (2002). "CEOs and development of the meaningful mission statement", Corporate governance. (in Persian).
- 5- Bart, C, (2007). "A comparative analysis of mission statement content in secular and faith-based hospitals", **Intellectual capital**, Vol. 8 No. 4: 682-694.
- 6- Bart, C.K., and Baetz, M.C, (1998). "The relationship between mission Statement and firm performance: an exploratory study", **Management studies**, Vol. 36 No. 26: 823-53.
- 7- Bart, C. and Tabone, J, (1999). "Mission statement content and hospital performance in the Canadian not-for-profit health care sector", **Health care managere**, Vol.24 No.3.
- 8- Bart, C, (2001). "Measuring the mission effect in human intellectual capital", **Intellectual sapital research**, Vol. 2 No.3:320-30.
- 9- Biloslavo, R. and Lynn, M, (2007). "Mission statements in Slovene Enterprises Institutional pressures and contextual adaptation Faculty of Management", **Management decision** Vol. 45 No. 4: 773-788.
- 10- Campbell, D. Shrives P., and Bohmbach, H, (2001). "Voluntary disclosure of mission statements in corporate annual reports: signaling what and to whom?" **Business and society review**, Vol.106 No.1:89-115.
- 11- Campbell, A., and Tawadey, K, (1992). **"Mission and business philosophy"**, Butterworth-Heinnman, Oxford.
- 12- Forest, D., and Fred, D, (2003). "It's Time to Redraft your Mission Statement", **Business strategy**. 735-750.
- 13- Fred, D, (1989). **"How companies define their mission"**, Great Britain, Vol.22 No.1.
- 14- Desmidt, S. and Prinzie, A, (2008). **"The impact of mission statements: an empirical analysis from a sense making perspective"**, Academy of Management Proceedings, 1-6.

- 15- Forbes, D. and Seena, S, (2006). "The Value of a Mission Statement in an Association of not for profit Hospitals", **International journal of health care quality assurance**, Vol. 19. No. 5.
- 16- Fred, D, (1996). "**Strategic management**", Macmillan Publishing Company, New York, NY.
- 17- Greengarten, J. Yau, S. Gitlow, H., and Scandura, T.A, (1994). "Mission statements in service and industrial corporations", **International journal of quality**, Vol.1 No.1:26-55.
- 18- Ginter, P.M., Swayne, L.M., and Duncan, W.J, (1998). "**Strategic management of health care organizations**", 3rd Edition, Malden, MA: Blackwell Business.
- 19- Hirota, S. Katsuyuki, K. Hideaki, M. Hong, P., and Park, Y, (2010). Corporate mission, corporate policies and business outcomes: evidence from Japan, **Management decision**, Vol. 48 No. 7: 1134-1153.
- 20- Harrison, S., and John, T, (1998), **Foundations in strategic management**, South-western college publishing.p: 188.
- 21- Johnson, G., Scholes, K., and Sexty, RW, (1989). "**Exploring strategic management**", Scarborough: Prentice Hall Canada.
- 22- McGinnis, V.J, (1981). "The mission statement: key steps in strategic planning", **Management business**, November-December, 39-43.
- 23- O'Gorman, C., and Doran, R, (1999). "Mission statements in small and medium sized businesses", **Small business management**, Vol. 37 No.4:59-66.
- 24- Orwig, B. and Finney, Z, (2007). "Analysis of the mission statements of AACSB- accredited schools", **Competitiveness review: An International Business Journal** Vol. 17 No. 4: 261-273.
- 25- Palmer, T., and Short, B, (2008). "Mission Statement in U.S. An Empirical Examination of Their Content with Linkages to Configurations and Performance", **Management development**. Vol. 27 .No. 4.
- 26- Pearce, J., and David, F. (1987). "Corporate mission statement: the bottom line", **Management executive**, Vol. 1 No.2: 109-16.
- 27- Pearce, J. (1982). "The company mission as strategic tool", **Sloan management review**, 15-24.
- 28- Pech, R.J. and Slade, W, (2004). "Manoeuvre theory: business mission analysis process for high intensity conflict", **Management decision**, Vol. 42 No. 8: 987-1000.
- 29- Johnson, G. and Scholes, K, (1993). "**Exploring corporate, strategy**", text and cases, 3 Ed., Prentic- Hall.p.350.
- 30- Rigsby, J. and Greco, G, (2002). "**Mastering strategy**", McGraw-hill.P.250.
- 31- Robbins, S, (2007). "**Management**", 9 Ed, Prentic- Hall.P.442.
- 32- Stallworth, W. L, (2008). "The Mission Statement: A Corporate Reporting Tool with a Past, Present and Future", **Competitiveness review: an international business journal**, Vol.19.No. 8, pp.1-21.

- 34- Sufi, T. and Lyons, H, (2003). “**Mission statement exposed**”, International journal of contemporary hospitality management, Vol.15 No.5:255-262.
- 35- Strong, C, (1997), “The question we continue to ask: How do organizations define their mission?” **Marketing practice**, Vol.3, 4: 255-276.
- 36- Thompson, A., and Strick land, J, (2001). “**Strategic management and case**”, 12 Ed, Mcgraw-Hill, Irwin.p.180.
- 37- Toftoy, C. and Chatterjee, J, (2004). “Mission statements and the small business”, **Business strategy review**, 311-337.
- 38- Total Research, Strategic Marketing Services (1999). “**UK mission statements, what are they for and how effective are they?**” Total Research, Brentford.
- 39- Wickham, P, A. (1997). “Developing a mission for an entrepreneurial venture”, **Management decision**, Vol.35 No.5: 169-180.