



بِه نام خدا

اثر بخشی سازمانی

استاد گرانقدر جناب آقای
دکتر احمدی بافنده

ارائه: حسین جعفرزاده و امید اسماعیلی

اثر بخشی سازمانی

مقدمه:

تعداد زیادی از دانشمندان مدیریت، جامعه شناسان، روان شناسان، متخصصان سایر رشته های علمی، تحقیق و تجزیه و تحلیل های اساسی قابل توجهی را در این پیرامون ارائه نموده اند، اما هنوز هم پیشرفت اندکی داشته اند، چرا که این نظریه تا حد زیادی نسبت به یافته های پیشین متفاوت است.

یک دلیل بسیار منطقی و متداول برای بروز ابهام ذهنی در زمینه ای خاص از مطالعه، تنوع مفاهیم بکار گرفته شده، توسط متخصصان است.

از آنجا که مفاهیم، قضیه ها و نظریه ها، اجزای اساسی تحقیق علمی می باشند، مفاهیم متفاوت به قضیه های متفاوت منتهی شده و مجموعه قضیه های مختلف، نهایتاً به سامان بخشی متفاوتی منجر خواهد شد.

اجزاء اساسی تحقیق علمی: مفاهیم، قضیه ها و نظریه ها

مفاهیم (روش ابتدایی فرد برای درک پدیده اند)؛

ویژگی های مفاهیم: مفاهیم باید ویژگی های معینی داشته باشند. (Phillips, 1966:32-5)

- باید واضح باشند (ابهام نداشته باشند)
- فراگیر و شامل باشد (مجرد) چون هر قدر مجردتر باشند حوزه و دامنه در برگیرنده پدیده؛ وسیع تر خواهد بود.
- معنای نظامند داشته باشند (هر اندازه از قضیه ها و نظریه های بیشتری برخوردار باشند؛ مفیدترند)

بنابر مفهوم سازی پرفسور X درباره اثربخشی به همان اندازه
معتبر است که نظریه پرفسور Y اعتبار دارد.

بنابر این، مفاهیم **نه بر اساس صحت و سقم آنها، بلکه بر حسب**
مفید فایده بودن برای پیشرفت دانش علمی باید مورد ارزیابی
قرار گیرند.

«پیتر دراکر»

■ اثر بخشی: انجام دادن کارهای صحیح

(Doing The **Right** Works)

■ کارایی: انجام دادن صحیح کارها

(Doing The Works **Right**)

(Drucker, 1973: 32)

تعریف اثربخشی از نظر ریچارد آل دفت

اثربخشی: عبارت است از درجه یا میزانی که سازمان به هدفهای مورد نظر خود نائل می آید.

کارایی: عبارت است از مقدار منابعی که برای تولید یک واحد محصول به مصرف رسیده است.

((چستر برنارد)):

اثر بخشی: فعالیتهای فرد برای تحقق اهداف سازمانی

کارایی: رفتار فرد برای تحقق اهداف فردی

در مراحل نخست هر نظام علمی: ابهام و تردید زیاد است چون

-اولاً هر کس فقط حرف خودش را قبول دارد،

- علت دیگرش عملیاتی بودنش است.

- با اینکه مفاهیم روشهایی برای درک پدیده ها هستند ولی تفاوت نگرش افراد به موضوع، موجب ابهام می شود.

*** چرا دیدگاه ها متفاوتند؟**

بستگی به نگرش فرد به سازمان (از داخل یا از خارج)

دیدگاه های «دو بین»

- معضلی اساسی و غیرقابل حل می داند؛

*** بهره برداری از منابع کار آمد**

*** و دیدگاه مطلوبیت اجتماعی**

در آن واحد، نمی توان هر دو دیدگاه را به کار برد؛ زیرا که قطبهای مجزا هستند. زمانی که یک دیدگاه اثربخشی زیاد، دیدگاه دیگر چنین نیست.

دو بین از طریق آزمون سه حوزه وسیع سازمان تجاری؛ فراگیری آنها را می سنجد:

سه حوزه مورد آزمون دو بین:

۱. فعالیت های اقتصادی در محل بازار
۲. مدیریت کارکنان و ۳. ساختار سازمانی

دوین برای عدم وجود گرایش واحد در جهان شمول بودن سازمان،

چهار مرحله ارائه می کند:

راهکارهای عملیاتی دودین

۱- باید بین دو دیدگاه؛ یکی را انتخاب کرد.

۲- در یک سازمان تجاری؛ بایستی نظر جمع؛ حاکم باشد و نه نظر فردی افراد

۳- اثربخشی را نمیتوان از هر ۲ دیدگاه سنجید و نتیجه یکسان حاصل شود.

۴- اگر تحت شرایط خاص، هر دو دیدگاه؛ به صورت هم زمان کاربرد داشته

باشند در نتیجه میزان مناسبی از کارایی عملیاتی و مطلوبیت اجتماعی هم زمان بدست می آید.

دونالد شون مطالعه تاریخی اثربخشی سازمانی:

۱- از جنگ جهانی اول تا جنگ جهانی دوم - به عنوان **مدلهای ایستا** مورد بهره برداری قرار میگرفتند.

(اهداف سازمان سالم باشند، محصول با کیفیت باشد، رهبری خوب و فنون عملکرد بهینه)

۲- از جنگ جهانی دوم تا اواخر دهه پنجاه، **پافشاری** از مدل های **ایستا** به **پویا**.

مرحله سوم؛ از اواخر دهه ۱۹۵۰ تا اواسط ۱۹۶۰، **تغییر** عملکرد **از** فرد به گروه.

مرحله آخر؛ از اواسط ۱۹۶۰ تاکنون؛ اثربخشی باتوانایی سازمان برای ایجاد تغییر مرتبط شد.

(یعنی اگر سازمانی تغییری نکند نابود می شود.)

گرایشهای مختلف جهت درک اثربخشی سازمانی

۱- گرایش هدف

۲- گرایش منابع - سیستم ها

۳- گرایش کارایی مالی

گرایش هدف:

روش سنتی مطالعه اثربخشی سازمانی. در این گرایش، **اثربخشی** سازمانی به وسیله میزان دستیابی به اهدافش سنجیده می شود.

تعریف هدف سازمانی: حالت مطلوب اموری که سازمان میکوشد از آن بهره برداری کند یا مجموعه مطلوب از اهداف و وظایف.

در نتیجه در گرایش هدف، از ابتدا باید مسیر رسیدن به هدف را تعیین نمود.

راه های رسیدن به هدف: **هنجاری**، **توصیفی**

❖ در مسیر **هنجاری** اهداف مورد نظر، منابعی که باید کسب و یا وظایفی که باید انجام شوند تا سازمان موفق شود، تعریف می شود.

❖ مسیر **توصیفی** میکوشد به دور از قضاوت‌های پژوهشگر، یک سازمان موفق را از نظر هدف آن توصیف کند.

پیش فرض های ارائه شده توسط حامیان گرایش هدف



- ۱- اثر بخشی یعنی تحقق هدف های سازمانی. یعنی هرچه اثر بخشی ، هدف های سازمانی هم بیشتر محقق میشود.
- ۲- اهداف سازمانی توسط تصمیم گیرندگان و با تکیه بر منطق تصمیمگیری آنها، تنظیم شده .
- ۳- معمولاً سازمانها اهداف چندگانه و متضادی دارد. مثلاً اختلاف واحد فروش و واحد کنترل کیفیت.
- ۴- در سازمانها بهینه سازی هدف ((Optimization)) بر بیشینه سازی آن ((Maximization)) ترجیح داده شود.
- ۵- اهداف هر سازمان مرتبط با محیطش و دستیابی به اهداف سازمانی، بستگی به روابط سازمان با محیطش دارد.

اهداف: رسمی، عملی و عملیاتی

نظریه پردازان اهداف رسمی را غالباً اهدافی می دانند که؛
در منشور سازمانی، گزارش های سالانه، اظهاریه های رسمی بیان می شوند.

مهمترین خصوصیات اهداف رسمی:

آنها معمولاً مبهم و گنگ، از نظر محدوده وسیع و دارای تنوع بسیار هستند.

اهداف عملی: خط مشی های عملیاتی سازمان و اینکه سازمان

واقعاً در پی انجام چه کاری است.

اهداف عملیاتی: اهدافی که معیار ارزیابی آنها از قبل موجود و به صورت عملیاتی تعریف می شوند.

**در نتیجه؛ اهداف عملی بیشتر از بقیه با اثربخشی
سازمانی مرتبط اند، زیرا به هنجارتر، کلی تر و بر
انگیزاننده ترند.**

اندازه گیری اثربخشی سازمانی:

1- یا از طریق پرسش از اعضاء سازمان به منظور اهدافی که سازمان به آنها تمایل دارد.

2- و یا از طریق استنتاج از روی رفتار افراد، که اهداف واقعی چه میباشند صورت می پذیرد.

در شرایط متداول سازمانی، میان گروه های مختلف اعضا بین اهداف تعارض وجود دارد و اعضا تشکیل ائتلاف می دهند، زیرا معتقدند که هدف های شخصی آنها، از طریق فعالیت های ائتلافی تحقق می یابند.

حالا این سوال مطرح می شود
که آیا سازمانها واقعاً اهدافی دارند؟

«سیرت» و «مارچ» ادعای می کنند که:

اولاً: افراد و نه گروه هایی از آنها دارای هدف هستند،
بانیاً: رای تعریف یک نظریه سازمانی، فرد در سطح سازمان،
نیازمند تشابه اهداف فردی است.

توصیه «سیرت و مارچ» در رابطه با تعارض بین اهداف فردی و سازمانی :

شاید با در نظر گرفتن سازمان به عنوان ائتلافی از افراد، بتوان مشکل را حل نمود.

«سیرت» و «مارچ» ادعا می کنند که:

سازمان ائتلافی از افراد که برخی از آنها ائتلاف های فرعی تشکیل داده اند و ائتلافها دارای اهداف متفاوت متضادند که دائماً هم در حال تغییرند .

پنج هدف تجاری که همگی باید شناسایی شوند را اینگونه فهرست کرده اند:

۱- تولید؛ ۲- موجودی؛ ۳- فروش؛ ۴- سهم بازار؛ ۵- سود

بنابراین تغییر در اهداف، منعکس کننده تغییر در ائتلاف ها است.

از سوی دیگر؛ پیتر دراگر (Druker, 1954) معتقد است که:

اگر یک سازمان می خواهد به فعالیت خود ادامه دهد، نتایج باید در هشت زمینه کسب شوند:

موقعیت بازار، نوآوری، بهره وری، منابع فیزیکی و مالی، سودآوری، عملکرد مدیریت و توسعه، عملکرد و طرزتلقی کارگران، و مسئولیت عمومی.

اهداف هشتگانه «پیتر دراگر»: نماینده اهداف سیستمها و چندوجهی بودن آنها را نمایش میدهد. چون هر کدام از سیستم ها، هدفهای متفاوتی دارند، باعث میشود که اهداف چندوجهی باشند.

در تحلیل مطالعات جامع هفده گانه خود درباره اثربخشی سازمانی، به پانزده تعریف متفاوت عملی دست یافته، که تنها یک مورد آنها در بیش از نیمی از مطالعات مشترک بوده اند.

ما در محیطی قرار داریم که روز به روز، تکنولوژی های جدید جهت سرعت و کیفیت مطرح است اگر یک سازمان سازگاری نداشته باشد از بین می رود.

جدول معیارهای ارزشیابی در ۱۷ مدل اثربخشی سازمانی	
معیار ارزشیابی	دفعات ذکر شده
(۱۵ مشخصه عملیاتی)	(N=17)
سازگاری قابلیت انعطاف	10
بهره وری	6
رضایتمندی	5
بهره وری	3
دستیابی به منابع	3
فقدان فشار	2
کنترل محیط	2
توسعه	2
حفظ و نگهداری کارکنان	2
رشد	2
ترکیب	2
ارتباطات باز	2
بقا	2
دیگر معیارها	1

باتشکر از توجه شما عزیزان