

سورة الاخلاص

اثر بخشی سازمانی

استاد: جناب آقای دکتر احمدی بافنده

جمع آورنده: مهدی حیدری

بهار ۹۴

تعریف اثربخشی و واژگان مرتبط:

کارایی:

کارایی عبارتست از نسبت ستاده به داده و یا به بیان دیگر نسبت تولید کالا یا خدمات نهایی به منابع به کار رفته در آن. همچنین در تعریفی دقیقتر، کارایی عبارت از تولید واقعی به تولید مورد انتظار یا استاندارد است.

اثربخشی:

اثربخشی عبارت از میزان دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده می باشد. پیتز دراکر، تفاوت بین کارایی و اثربخشی را به این صورت بیان می کند: **کارایی، انجام دادن صحیح کار و اثربخشی، انجام دادن کار صحیح است**

بهره وری:

حاصل جمع کارایی و اثربخشی است. به عبارت دیگر انجام کار درست به روش صحیح را بهره وری گویند.

((چستر برنارد)):

- اثر بخشی : فعالیتهای هر فرد در سازمان جهت تحقق اهداف سازمان
- کارایی : رفتار هر فرد در سازمان جهت تحقق اهداف فردی

دو اصل متفاوت ولی مرتبط با اثر بخشی سازمانی بستگی به دیدگاه افراد نسبت به سازمان دارد :

- دیدگاهی که به سازمان از درون توجه دارد که نوعاً «مدیریتی» است این دیدگاه بر مبنای بازگشت سرمایه به سنجش اثربخشی سازمانی تمایل دارد.
- دیدگاهی که به سازمان از بیرون توجه دارد و دارای دید وسیع تری است . از این دیدگاه یک تجزیه و تحلیل هزینه - سود مناسبترین روش است .

دیدگاه‌های ((دو بین)):

- دیدگاه بهره‌برداری از منابع کارآمد
- دیدگاه مطلوبیت اجتماعی

سه حوزه مورد آزمون دویین :

- فعالیتهای اقتصادی در محیط بازار
- مدیریت کارکنان
- ساختار سازمانی

نتایج ۴ مرحله ای دو بین مبتنی بر عدم وجود گرایش واحد در جهان شمول بودن اثر بخشی سازمانی :

- ۱- باید بین دو دیدگاه مطلوبیت اجتماعی و کارایی داخلی یکی را برگزید .
- ۲- در یک سازمان تجاری ، انتخاب مرجع گزینشی نخواهد بود که با دیدگاه یک فرد داخلی هماهنگ باشد .
- ۳- آگاه بودن از این حقیقت که سنجش اثربخشی سازمانی از دو دیدگاه متضاد بسیار متفاوت است و هر کدام از این دو دیدگاه معیار مناسب خود را دارد .
- ۴- تشخیص این مطلب که تحت شرایط خاص (آلودگی صنعتی) هر دو دیدگاه متضاد اثر بخشی سازمانی هم زمان کاربرد داشته در نتیجه میزان مناسبی از کارایی عملیاتی و مطلوبیت اجتماعی هم زمان بدست خواهد آمد .

((دونالد شون)) :

(۴ مرحله مطالعه اثربخشی)

- ۱- از جنگ جهانی اول تا جنگ جهانی دوم (اهداف سازمان سالم:محصول با کیفیت، رهبری خوب وفنون عملکرد بهینه
- ۲- از جنگ جهانی دوم تا اواخر دهه ۱۹۵۰ (پافشاری از مدل های ایستا به پویا، تولید محصولات و خدمات جدید
- ۳- از اواخر دهه ۱۹۵۰ تا اواسط ۱۹۶۰ (تغییر از عملکرد فرد و گروه به عملکرد سازمان به عنوان کل
- ۴- از اواسط ۱۹۶۰ تا کنون (اثربخشی با توانایی سازمان برای غلبه بر تغییر مرتبط گردید)

گرایشهای مختلف جهت درک اثربخشی سازمانی :

۱- گرایش هدف

۲- گرایش منابع - سیستم ها

۳- گرایش کارایی مالی

گرایش هدف :

اثربخشی : میزان دستیابی سازمان به اهدافش

هدف سازمانی : حالت مطلوب اموری است که سازمان می کوشد از آن بهره برداری کند یا مجموعه مطلوب از اهداف و وظایف .

مسیرهای دستیابی به اهداف :

۱- هنجاری : اهدافی که باید بدست آیند ، منابعی که باید کسب شوند و وظایفی که باید انجام شوند تا سازمان موفق شود ، تعریف می شوند .

۲- توصیفی : ارزشهای شخصی وسیعی را که سازنده داده های تجربی پژوهشگر است را کنار می گذارد.

۵ پیش فرض ارائه شده توسط حامیان گرایش هدف :

۱- اثر بخشی در رابطه با میزان دستیابی به اهداف تعریف شده است .

۲- اهداف سازمانی توسط گروههای علاقمند و با تکیه بر منطق تصمیم گیری ، تنظیم شده است .

۳- سازمانها اهداف چند گانه و متضاد دارد .

۴- در سازمانها باید بهینه سازی ((Optimization)) بر بیشینه سازی ((Maximization)) ترجیح داده شود .

۵- هر سازمان مرتبط با محیطش می باشد .

اهداف :

۱- اهداف رسمی

۲- اهداف عملی

۳- اهداف عملیاتی

اهداف رسمی :

اهدافی که در منشور سازمانی ، گزارشهای سالانه و اظهاریه های رسمی بیان می شوند .
خصوصیات : مبهم ، گنگ ، رسمی ، وسیع و متنوع .

اهداف عملی :

به نتایج حاصل از اعمال خط مشی های عملیاتی واقعی سازمان اطلاق می گردد و به ما
می گوید : که سازمان واقعاً در پی انجام چه کاری است .

اهداف عملیاتی :

اهدافی عملی هستند که معیار ارزیابی آنها از قبل موجود است و به صورت عملیاتی
تعریف می شوند .
نتایج حاصل از ۳ هدف : اهداف عملی بیشتر از بقیه با اثربخشی مرتبط است زیرا اهداف به
هنگارتر کلی تر بر انگیزاننده ترند .

اندازه گیری اثربخشی سازمانی :

از طریق پرسش

از طریق استنتاج

(سیرت و مارچ):

سازمان، ائتلافی از افراد است و برخی از آنها ائتلافهای فرعی تشکیل داده اند و ائتلافها دارای اهداف متفاوت متضادند و دائماً در حال تغییرند .

۵ هدف تجاری سیرت و مارچ :

۱- تولید

۲- موجودی

۳- فروش

۴- سهم بازار

۵- سود

و گفتند : تغییر در اهداف منعکس کننده تغییر در ائتلافهای موجود است .

اهداف ۸ گانه : « **پیتر دراگر** » نماینده اهداف سیستمها و چند وجهی بودن آن را نمایش می دهد .

موقعیت بازار ، نوآوری ، بهره وری ، منابع فیزیکی و مالی ، سودآوری ، عملکرد مدیریت و توسعه ، عملکرد و طرز تلقی کارگران ومسئولیت عمومی .

نظریه «هربرت سایمون» در مورد اثر بخشی :

روش مفید برای کشف اهداف عملی یک سازمان شناسایی محدودیت هایی است که تصمیم گیرنده ها تحت آن فعالیت می کنند .

۱- از طرف قوانین و مقررات رسمی

۲- توسط هنجارهای غیر رسمی

۳- سطوح عالی سلسله مراتب سازمانی

۴- دیگر افراد مهم قدرتمند در محیط

رهنمود های ارائه شده جهت شناسایی اهداف سازمانی از نظر «جان پرایس» :

تمرکز تحقیقات باید روی مطالب ذیل باشد :

۱- تصمیم گیرندگان اصلی سازمان

۲- اهداف سازمانی که در تضاد با اهداف شخصی هستند .

۳- اهداف عملی که در تضاد با اهداف رسمی هستند .

۴- مقاصد و فعالیتها .

فهرست مشخصه های

احتمالی اثربخشی سازمانی

جدول معیارها و مقیاسهای اثربخشی سازمانی

۱- اثربخشی کلی	ارزیابی کلی که تا حد زیادی از معیارهای متعددی بهره می جوید.
۲- بهره وری	مقدار یا حجم محصولات یا خدماتی که توسط سازمان ارائه می گردد.
۳- کارایی	نسبتی که مقایسه بین برخی از جنبه های عملکرد واحد با هزینه های متحمل شده جهت تحقق آن را نشان می دهد.
۴- سود	مبلغ درآمد حاصل از فروش منهای کل هزینه و تعهدات ایجاد شده است.
۵- کیفیت	کیفیت محصول یا خدمات ارائه شده ممکن است شکلهای عملیاتی متعددی به خود بگیرد.
۶- حوادث	میزان سوانحی که حین کار اتفاق افتاده و موجب اتلاف وقت می شود.
۷- رشد	بوسیله افزایش در متغیرهایی نظیر کل نیروی کار ، دارایی ها، میزان فروش و ... نشان داده می شود.
۸- میزان غیبت در کار	به صورت معمول اشاره به غیبت های غیر موجه دارد (کل زمان غیبت در مقابل میزان وقوع حوادث)
۹- جابجائی در کار (ترک خدمت)	میزان خاتمه خدمت هایی که بصورت داوطلبانه صورت می گیرد.
۱۰- رضامندی شغلی	رضایت فردی در مقابل آنچه که از شغل برای او حاصل می شود.

ادامه جدول معیارها و مقیاسهای اثربخشی سازمانی

۱۱- انگیزش	میزان آمادگی فرد برای درگیر شدن در اعمال هدفمند و یا فعالیت های شغلی اطلاق می گردد.
۱۲- روحیه	پدیده ای گروهی که متضمن تلاش مضاعف ، یکی شدن اهداف فرد و سازمان و ایجاد تعهد و احساس تعلق می باشد.
۱۳- کنترل	میزان و توزیع کنترل مدیریت در یک سازمان است.
۱۴- انسجام / تعارض	انسجام به عنوان اینکه افراد ارتباطات همه جانبه و باز داشته باشند تعریف می شود و تعارض به معنای برخورد فیزیکی و ارتباطات غیر اثربخش تعریف می شود.
۱۵- انعطاف پذیری / انطباق	به توانایی یک سازمان برای تغییر رویه های استاندارد عملیاتی در پاسخ به تغییرات محیطی اطلاق می شود.
۱۶- برنامه ریزی و هدف گذاری	به میزانی که یک سازمان بطور اصولی و منظم گامهایی را در آینده باید بردارد اشاره دارد.
۱۷- اجماع در هدف	میزانی که همه افراد یک سازمان، هدف واحدی را برای سازمان خود متصورند.
۱۸- نهادینه کردن اهداف سازمانی	پذیرش اهداف سازمانی و بر این باور که اهداف سازمانی صحیح و درست هستند.
۱۹- سازگاری نقش و هنجار	به حد و حدودی که اعضاء سازمان در خصوص موضوعاتی از قبیل انتظارات نقش ، روحیه و ...توافق دارند ، اشاره می کند.
۲۰- مهارتهای ارتباطی مدیریت	به سطوح مهارتهایی که مدیران در ارتباط با سرپرستان ، زیردستان و همکاران خود بکار می گیرند ، اشاره دارد.

ادامه جدول معیارها و مقیاسهای اثربخشی سازمانی

۲۱- مهارتهای انجام وظیفه مدیریتی	سطوح مهارتهای کلی که مدیران سازمان و رهبران گروهها برای تحقق وظایف سازمانی لازم دارند.
۲۲- مدیریت اطلاعات و ارتباطات	کارایی، صحت و دقت در تجزیه و تحلیل اطلاعات مهم برای اثربخشی سازمانی.
۲۳- آمادگی	قضاوت کلی در مورد احتمال اینکه آیا سازمان می تواند از عهده وظایف جدیدی که از آن خواسته شده به طور موفقیت آمیز بر آید.
۲۴- بهره برداری از محیط	میزان یا حدی که سازمان بطور موفقیت آمیز با محیط خود در تعامل می باشد.
۲۵- ارزیابی بوسیله پدیده های خارجی	ارزیابی که بوسیله افراد و سازمانهای موجود در محیط صورت می گیرد.
۲۶- ثبات	حفظ و نگهداری ساختار، بخشهای کارکردی سازمان و منابع مورد نیاز در طی زمان، بویژه در دوره های حساس زمانی
۲۷- ارزش منابع انسانی	نوعی معیار ترکیبی که به ارزش کلی اعضاء سازمان اشاره دارد (در قالب ترازنامه یا حسابداری)
۲۸- مشارکت و نفوذ مشترک	میزان یا حدی که افراد، درون سازمان در اتخاذ تصمیماتی که مستقیماً بر کار و سرنوشتشان تاثیر می گذارد مشارکت دارند.
۲۹- تاکید بر آموزش و توسعه	میزان تلاش و کوششی که سازمان جهت بهسازی و توسعه منابع انسانی خود بکار می گیرد.
۳۰- تاکید بر موفقیت	قیاسی است بین نیاز فردی برای رسیدن به موفقیت و ارزشی که سازمان برای تحقق اهداف جدید عمده خود قائل است.

بی ثباتی اهداف :

از آنجائیکه دستیابی به اهداف مقیاسی برای سنجش عملکرد سازمانی است واضح است که در محیط متغیر اهداف سازمان ماهیتی پویا خواهند داشت و چون هدفگذاری وظیفه تعریف روابط بین سازمان و محیط را در بردارد تغییر در این روابط نیازمند تغییر در خود اهداف است .

هر چقدر محیط از عدم اطمینان بیشتری برخوردار باشد اهداف پویاتر و نیاز به ارزیابی مجدد هدفها بیشتر خواهد بود .

سازمانها در محیطهای در حال تغییر قرار گرفته اند و اگر در پی حفظ و بقای خود باشند نیازمند تغییر مداوم اهدافند .

برای جمع بندی در این قسمت :

بر طبق گرایش سیرت و مارچ « سازمانها از ائتلافهایی تشکیل می شوند ، بنابراین اثربخشی سازمانی به موفقیت این ائتلافها در نیل به اهداف تعیین شده توسط ائتلاف خاصی درون سازمان بستگی خواهد داشت» .

● گرایش منابع سیستمها

گرایش سیستمی است که در آن اثربخشی سازمانی در رابطه با چگونگی ترکیب کلیه اجزای سیستم و چگونگی میزان توانایی سیستم برای مقابله با تغییرات محیطی به منظور کسب منابع (داده ها) و ارائه محصولات و خدمات (ستاده) تعریف می شود .

گرایش کارآمدی مالی :

● قابلیت یک سازمان در پرداخت به موقع بدهی های خود و کسب مازاد .

۴ عاملی که کارآمدی مالی را به عنوان معیاری برای اثربخشی می دانند :

- ۱- برای اندازه گیری نسبتاً ساده است.
- ۲- گرایش کارآمدی مالی به شدت و به صورت مثبت با نگرشهای سنتی اثربخشی همبستگی دارد .
- ۳- کارآمدی مالی امکان ایجاد مدل نظری مشخصه های اثربخشی را فراهم می آورد و نوعی سنجش اثربخشی است که فراسوی جنبه های مدیریت می رود .
- ۴- کارآمدی مالی در سیستمهای اجتماعی به جز سازمانها قابل اجرا می باشند .

دو معیار کارآمدی مالی :

- ۱- بازده سرمایه گذاری
- ۲- بازده ارزش ویژه

نتیجه گیری :

- با توجه به تعاریفی که از هر یک از گرایش های هدف، منابع سیستمها و کارآمدی مالی شد و با توجه به انتقادهای وارده بر آنها به نظر می رسد گرایش هدف بیشتر مورد پذیرش قرار دارد، زیرا اهداف توسط ائتلاف هایی که دارای علائق بالقوه درونی هستند تشکیل یافته اند و عدم وجود تجانس در هدف به تعارض و نیمه بهینه بودن اهداف منتهی می شود.

رویکرد های چهارگانه اثربخشی سازمان

۱- رویکرد نیل به هدف

۲- رویکرد سیستمی

۳- رویکرد ذینفعان استراتژیک

۴- رویکرد ارزش های رقابتی در عمل

رویکرد نیل به هدف

اثر بخشی سازمانی باید بر حسب میزان تحقق اهداف آن، نه وسایل و امکانات به کار گرفته شده برای دستیابی به اهداف سنجیده شود.
مواردی مثل حداکثر کردن سود، بهبود بیماری و... مثال هایی از این رویکرد است.

پیش فرض این رویکرد: سازمان ها پدیده هایی عقلای بوده و در پی تحقق هدف هستند. اما استفاده از هدف بعنوان یک معیار اثربخشی دارای 5 پیش فرض دیگر است:

1. سازمان ها باید **اهداف نهایی** داشته باشند

2. این اهداف باید مشخص باشد و برای اینکه خوب درک شوند **باید تعریف شوند**.

3. تا حد امکان اهداف باید **قابل کنترل** و **اداره** باشند

4. روی اهداف باید **اجماع** یا **توافق عمومی** صورت گرفته باشد

5. پیشرفت به سوی این هدف باید **قابل اندازه گیری** باشد.

رویکرد سیستمی

- سازمان باید بر اساس توانایی اش در جذب و پردازش داده ها و همچنین تعداد کانال های بدست آوردن داده ها و حفظ ثبات و تعادل سازمان مورد ارزیابی قرار گیرد.
- در این رویکرد اهداف نهایی مورد غفلت واقع نمی شوند. مدل های سیستمی بر معیارهایی که بقا بلند مدت سازمان را افزایش خواهند داد (نظیر توانایی سازمان برای دریافت منابع ، حفظ و نگهداری خود به عنوان یک پدیده اجتماعی و تعامل با محیط خارجی خود) تاکید می ورزند به عبارتی این رویکرد به وسایل نیل به هدف و معیارهایی که بقا را افزایش می دهد توجه دارد.

پیش فرضهای رویکرد سیستمی

این رویکرد چنین فرض می کند که سازمانها متشکل از قسمتهای فرعی مرتبط به هم هستند و اگر قسمتی ضعیف عمل کند بر عملکرد کل سیستم موثر است .
اثر بخشی مستلزم آگاهی و تعاملات موثر با عوامل محیطی است .بقاء سازمان مستلزم ذخیره ی مداوم منابع مورد نیاز است ، قصور در ذخیره نمودن منابع باعث نابودی سازمان می شود.

ارزش عملی رویکرد سیستمی برای مدیران

- ۱- مدیران کمتر تمایل دارند تصمیماتی را اتخاذ کنند که بقا بلند مدت سازمان را تهدید کرده ولی منافع کوتاه مدت آن را تامین می کند.
- ۲- آگاهی مدیران از وابستگی متقابل فعالیتهای سازمان افزایش می یابد.
- ۳- کاربردی بودن آن در زمانی که اهداف مبهم و یا سنجش پذیر نیستند.

رویکرد ذینفعان استراتژیک

- سازمانی اثربخش است که خواسته های عوامل محیطی خود را که تداوم حیات سازمان مستلزم حمایت آنها است برآورده کند.

این رویکرد شبیه نظریه سیستمی است ولی تأکیدات متفاوتی دارد.



هر دو، وابستگی های متقابل بین فعالیت های سازمان را مدنظر دارد ولی نظریه ی ذینفعان استراتژیک **بر همه سازمان تأکید ندارد.**

پیش فرض های رویکرد ذینفعان استراتژیک

- در این رویکرد سازمان ها **عرضه های سیاسی** قلمداد میشوند.



چنین فرض می کند که هر سازمان ذینفعان متعددی دارد که هر یک از آنها از درجات مختلفی از قدرت برخوردار است و هر یک از آنها برای رسیدن به خواسته های خودشان تلاش می کنند.
هر یک از آنها ارزش های منحصر به فرد خودش را دارد و احتمال کمی هم دارد که علایق آنها با هم سازگار باشد.

رویکرد ذینفعان استراتژیک در عمل

۱. باید از مدیریتی عالی سازمان بخواهد عوامل کلیدی و مهم در بقای سازمان را مشخص کند.

۲. طبق این فهرست قدرت نسبی هر کدام را ارزیابی کند

۳. تعیین انتظارات این عوامل

مشکلات رویکرد ذینفعان استراتژیک

1
تعیین ذینفعان استراتژیک در یک محیط خیلی بزرگ شاید در
مرف ساده باشد اما در عمل کار سختی است

2
تعیین انتظاراتی که ذینفعان استراتژیک از سازمان دارند نیز کار مشکل
و پیچیده است

رویکرد ارزش های رقابتی

- این رویکرد چارچوب منسجمی در درک جامعی از اثربخشی سازمانی به منظور تحقق شناسایی همه ی متغیر های کلیدی در حیطه اثر بخشی و سپس تعیین این که چگونه این متغیر ها به هم مرتبط می شوند، دارد.

موضوع اصلی مورد تاکید در این رویکرد

معیار هایی که شما در ارزیابی اثربخشی این سازمان برای آنها قابل بوده و مورد استفاده قرار می دهید متکی به این است که شما چه کسی بوده و چه منافعی را مد نظر دارید.

پیش فرض های رویکرد رقابتی

- با این فرض شروع می شود که برای ارزیابی اثربخشی سازمانی بهترین معیار وجود ندارد. نه هدف واحدی وجود دارد که افراد بتوانند روی آن توافق کنند و نه درمورد اهداف ارجح بر سایر اهداف اجماع کلی وجود دارد.
- مفهوم اثربخشی فی نفسه مفهومی ذهنی است و اهدافی که یک ارزیاب انتخاب می کند متکی به ارزش های شخصی و ترجیحات فردی است.

رویکرد ارزش های رقابتی در عمل

- انعطاف پذیری در مقابل کنترل است

دسته نخست

- اشاره دارد به اینکه آیا باید تاکید روی رفاه و بهسازی افراد سازمان باشی یا اینکه بهسازی سازمان را باید مدنظر قرارداد.

دسته دوم

- به وسایل و امکانات سازمانی در مقابل نتایج نهایی سازمان مرتبط است.

دسته سوم

نکته: بعد انعطاف پذیری-کنترل شبیه به **دوگانگی فعالیت های انطباقی و نگهدارنده** است.

• مشکلات رویکرد ارزش های رقابتی

این رویکرد چون هم نتایج نهایی و هم وسایل و امکانات رسیدن به آنها را در بر می گیرد، خالی از مشکلات موجود در رویکرد نیل به هدف و رویکرد سیستمی است اما رویکرد ارزش های رقابتی رویکرد ذینفعان استراتژیک را شامل شده ولی برای رفع مشکلات آن اقدام نمی کند.

منابع



1. تنوری سازمان استیفن رابینز

2. تنوری مدیریت علی رضائیان.

3. تنوری مدیریت ماهان.

4. دفت، ریچارد ال؛ تنوری سازمان و طراحی ساختار، علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران، شرکت چاپ و نشر بازرگانی، 1388، جلد دوم، ص106.

5. Martz, W.A; Ibid, p45

6. Henri, J.F; Ibid, p98