

اثربخشی سازمانی

دکتر اصغر مشبکی

اثربخشی سازمانی یکی از مفاهیمی است که در مدیریت نوین، توجه خاصی به آن مبذول شده است. در این مقاله سعی شده است با تأکید بر اهمیت اساسی این موضوع در امر بهبود سازمانی، ضمن اشاره به تعاریف مختلفی که در رابطه با اثربخشی ارائه گردیده است، به بررسی کاربردی مفهوم اثربخشی در قالب چهار نگرش «کسب هدف»، «سیستم‌ها»، «ذی‌نفوذان استراتژیک» و «ارزش‌های رقابتی» پرداخته شود و بالاخره، موارد کاربرد اجرایی هر یک از نگرش‌ها را در اختیار خوانندگان قرار دهد. ذکر این نکته ضروری است که مقاله در نهایت نتیجه می‌گیرد که عامل تعیین‌کننده کاربرد هر یک از این نگرش‌ها برای ایجاد اثربخشی در سازمان، قبل از هر چیز، شرایط خاص محیطی است که سازمان در آن به فعالیت می‌پردازد.

برداشت اولیه از اثربخشی سازمانی که در دهه‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ م برای سازمان‌های فعال ارائه شد بسیار ساده بود و اثربخشی را به مفهوم «میزان درک اهداف توسط سازمان» می‌دانست. اما نکته ابهامی که در این تعریف وجود داشت این بود که:

- آیا منظور از اهداف، اهداف کوتاه‌مدت یا بلندمدت یا ترکیبی از هر دو آنهاست؟
- آیا اهداف رسمی یا اهداف غیررسمی مورد نظر است و یا تلفیقی از هر دو؟
- آیا اهداف عمومی یا خاص مطرح است یا تلفیقی از هر دو باید مورد توجه قرار گیرد؟
- منظور از اهداف در اثربخشی، کدام‌یک از فعالیت‌های سازمانی است؟

این نکته زمانی روشن‌تر می‌شود که ما هدفی را که به تأیید اکثریت صاحب‌نظران رسیده و آن را شرط لازم موفقیت سازمانی می‌دانند مورد توجه قرار دهیم و آن هدف کسب بقاء و حفظ آن است.

حیات سازمانی منوط به آن است که سازمان در انجام هر کاری، اصل بقاء را مدنظر

قرار دهد. سوآلی که در اینجا مطرح می‌باشد این است که آیا این مفهوم، سازمان را قادر به شناخت وضعیت خود از لحاظ بقاء و یا فنا خواهد کرد؟

بدیهی است که مرگ هر سازمان دارای دلایل احتمالی ویژه‌ای است که تعیین علل احتمالی آن برای سازمان‌ها به این سادگی و وضوح نیست. بسیاری از سازمان‌ها، اثربخشی ملموس ندارند اما زنده‌اند و یا بسیاری را می‌بینیم که با اعمال تغییرات اساسی، حیات پیشین خود را به خطر انداخته و حیاتی دوباره می‌گیرند، اما اثربخشی خود را نه تنها حفظ می‌کنند بلکه در برخی شرایط نیز افزایش می‌دهند.

مطالعه در خصوص اثربخشی سازمانی در دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ گسترش بیشتری یافت. صاحب‌نظران در این دو دهه به دنبال آن بودند تا با جامع‌نگری و دقت بیشتر، معیاری مناسب برای اثربخشی سازمانی ارائه دهند. با یک بازنگری کلی بر روی مطالعات این دوران می‌توان ۳۰ معیار متفاوت را به عنوان عامل اندازه‌گیری اثربخشی سازمانی مشخص کرد. با مشاهده جدول شماره (۱) نواقص موجود در این معیارها بیشتر روشن می‌شود و با توجه به تنوع موجود در میان آنها درمی‌یابیم که اثربخشی سازمانی می‌تواند معانی متفاوتی داشته باشد.

معیار اثر بخشی سازمانی

۱ - اثربخش کلی	۱۱ - انگیزش	۲۱ - مهارت‌های وظیفه‌ای مدیریت
۲ - بهره‌وری	۱۲ - روحیه	۲۲ - مدیریت اطلاعات و ارتباطات
۳ - کارایی و بازدهی	۱۳ - کنترل (نظارت)	۲۳ - آمادگی و استعداد
۴ - سود (منفعت)	۱۴ - انسجام / تعارض	۲۴ - کاربرد محیط
۵ - کیفیت	۱۵ - انطباق و انعطاف پذیری	۲۵ - ارزیابی عوامل خارجی
۶ - حوادث و اتفاقات	۱۶ - هدف‌گزینی و برنامه‌ریزی	۲۶ - ثبات و استحکام
۷ - رشد و ترقی	۱۷ - اجماع و توالی اهداف	۲۷ - ارزش منابع انسانی
۸ - غیبت و بی‌نظمی	۱۸ - درونی کردن اهداف	۲۸ - مشارکت و تسهیم
۹ - بازگشت سرمایه	۱۹ - نقش و هنجار غالب	۲۹ - تأکید بر آموزش و توسعه
۱۰ - رضایت شغلی	۲۰ - مهارت‌های ارتباطی مدیریت	۳۰ - تأکید بر موفقیت‌ها

پیترز و واترمن در کتاب پرفروش خود به نام «در جستجوی برتری» که در سال ۱۹۸۲ منتشر شد، پس از مطالعه بر روی ۴۲ شرکت نمونه به دلیل موفقیت‌های خوب و مدیریت شایسته، هشت ویژگی مشترک را به عنوان صفات موفقیت و برتری این شرکت‌ها ارائه کردند. این ویژگی‌ها عبارتند از: (۱)

- ۱ - داشتن تعصب در انجام امور محوله و کسب هدف.
- ۲ - نزدیک شدن به ارباب رجوع به منظور درک هر چه بهتر نیازهای آنان.
- ۳ - استقلال دادن به کارکنان و تقویت و روحیه کارآفرینی در آنها.
- ۴ - افزایش بهره‌وری از طریق جذب مشارکت کارکنان.
- ۵ - آگاهی کارکنان از ماهیت و فلسفه وجودی شرکت و درگیری مدیران بامسائل در همه سطوح.
- ۶ - حضور در صحنه رقابت و پایداری در اموری که با آن آشنایی دارند.
- ۷ - برخورداری از ساختار سازمانی ظریف و ساده با حداقل نیروی انسانی در بخش ستادی و پشتیبانی.
- ۸ - مراقبت شدید از ارزش‌های محوری و تشویق ریسک‌پذیری و نوآوری و کنترل سبک در سایر امور.

گرچه پس از مدتی بر روش‌ها و نتایج مطالعات پیترز و واترمن ایراداتی گرفته شد، اما بایستی پذیرفت که عملاً دستیابی به این ویژگی‌ها تا حدود زیادی، اثربخشی سازمانی را در پی داشته است.

این مسأله که نمی‌توان تعریف مشترکی برای اثربخشی سازمانی ارائه کرد، مورد پذیرش اکثر صاحب‌نظران است. البته باید اذعان داشت که محققین به سوی کسب توافق بر روی اثربخشی و ارائه تعریفی مشترک از آن، گام‌هایی برداشته‌اند. می‌توان گفت که همه ما، تعدادی از تعاریف عملیاتی را به عنوان اصولی منظم، حفظ کرده و بکار می‌بریم. البته واقعیت آن است که برای این واژه اگر تعریفی ارائه شود و یا نشود، در هر حال وجود دارد؛ چنان‌چه پیش از کشف قانون جاذبه زمین از سوی نیوتن، زمین دارای جاذبه بود و در حال حاضر نیز هست. در ارتباط با مفهوم اثربخشی هم چنین است که همه ما در طی روز و به طور متوالی در قضاوت‌هایمان، تعریفی از این

واژه ارائه می‌کنیم .

در ادامه مقاله به نگرش‌های مختلفی که در زمینه مفهوم اثربخشی وجود دارد اشاره شده است و در رابطه به هر یک توضیحاتی ارائه می‌گردد .

● نگرش کسب هدف

هر سازمانی برای کسب یک یا چند هدف مشخص تشکیل شده است . بنابراین می‌توان معیار اثربخشی آن را با توجه به میزان نیاز به آن اهداف تعیین کرد . از این رو ، سازمانی اثربخش است که از لحاظ کمی و کیفی به اهداف موردنظر نزدیک‌تر باشد و در مقایسه دو یا چند سازمان ، سازمانی اثربخش‌تر تلقی می‌گردد که در جهت نیل به اهداف و کسب بهینه آنها ، گام‌های بلندتر و مؤثرتری برداشته باشد . در این نگرش ، فرض بر آن است که سازمان ها دارای ماهیتی عقلایی و هدف‌گرا هستند و هدف یا اهداف آنها نیز دارای ویژگی‌های زیر است :

(الف) سازمان‌ها باید دارای هدف غایی باشند .

(ب) اهداف باید دقیقاً شناخته شده باشند .

(ج) اهداف باید مورد توافق اکثر افراد مجموعه باشند .

(د) تعداد اهداف باید محدود باشد تا اداره آنها امکان‌پذیر شود .

(ه) پیشرفت در مسیر نیل به اهداف باید قابل اندازه‌گیری باشد .

حال سؤال این است که روش عملیاتی نیل به اهداف چگونه است و با چه معیاری می‌توان میزان نیل به هدف و کسب آن را اندازه‌گیری کرد ؟ به عنوان مثال ، اگر سازمانی هدفش تسریع روند امور اداری باشد ، معیارهایی نظیر کارایی ، بازدهی با هدف‌گزینی و برنامه‌ریزی و روش‌هایی از این قبیل را انتخاب می‌کند .

روش کسب هدف احتمالاً در مدیریت بر مبنای هدف نهفته است . مدیریت بر مبنای اهداف ، فلسفه مدیریتی است که سازمان و کارکنان را بر مبنای دستیابی به اهداف مشخص که با توافق افراد فرادست و فرودست تشکیل و ایجاد شده است ، مورد ارزیابی قرار می‌دهد . به عبارتی ، مدیریت بر مبنای هدف با توسعه ملموس ، مشهود و قابل اندازه‌گیری ، سعی در ارائه روشی هدفدار برای تعیین اثربخشی دارد . در ارتباط با مزایا و معایب این نگرش ، از آنجایی که نگرش عقلانی به موضوع اثربخشی داشته و

رسالت سازمان را که در نهایت ، کسب اهداف است به عنوان معیار اثربخشی ارائه می‌کند ، باارزش و قابل تأمل است . اما از آنجایی که بسیار کلی با موضوع برخورد کرده و دقیقاً نوع ماهیت و فلسفه اهداف را مشخص نمی‌کند دارای معایبی است . به عنوان مثال ، وجود اهداف ناسازگار با یکدیگر ، تفاوت میان اهداف کوتاه‌مدت با اهداف بلندمدت (افزایش سرمایه در گردش ، افزایش سهم بازار) ، ابهام در تعریف هدف و مواردی از این قبیل مانع نتیجه‌گیری مناسب از این نگرش به عنوان معیار اثربخشی سازمانی می‌شوند .

سخن پایانی برای مدیران این که اگر آنها حاضرند با وجود موانع و مشکلات ، این نگرش را برای تعیین میزان اثربخشی در سازمان خود پیاده کنند ، بایستی با کسب اطلاعات معتبر ، پا را از تعیین و اندازه‌گیری صرف اهداف فراتر گذارده و به سایر عوامل مؤثر نیز توجه نمایند .

● نگرش سیستم‌ها (نگرش سیستمی)

در این نگرش ، سازمان به‌عنوان سیستمی باز تلقی می‌شود که از مجموعه‌ای از اعضا تشکیل شده و شامل ورودی ، فرایند یا تبدیل ، خروجی و در نهایت ، بازخورد است . پیروان این نگرش معتقد هستند که اهداف تنها در ارتباط با خروجی سیستم هستند و حال آن‌که برای ارزیابی اثربخشی سازمان ، بایستی نحوه جذب ورودی‌ها ، فرایند تبدیل ورودی‌ها به خروجی‌ها ، نحوه کاربرد خروجی‌ها و مواردی از این قبیل را مدنظر داشت .

نگرش سیستم‌ها ، تنها به اهداف غایی سازمان توجه نکرده و به ابزارها و لوازم حصول به هدف ، بیشتر تأکید دارد . به عبارتی ، در این نگرش میزان کسب منابع و امکانات مورد نیاز سیستم ، معیار اثربخشی سازمانی است . از آنجایی که پیروان این نگرش معتقد هستند که هر سیستمی از اجزا و سیستم‌های فرعی مرتبط باهم ساخته شده و این اجزا در تعامل با یکدیگر بوده و بر هم تأثیر می‌گذارند ، بنابراین وجود نقص و ضعف در هر بخش ، اثری منفی بر روی سایر بخش‌ها خواهد گذاشت . ضمناً هر سیستم خود جزیی از سیستم فراگیری است که محیط سیستم را می‌سازد و در تعامل با آن است . بنابراین برای شناخت هر سیستمی نیاز به شناخت محیط داخلی و

خارجی مؤثر بر آن است و بقای هر سیستمی نیز بستگی به تداوم حرکت چرخه حیات سیستم دارد. کوتاهی در این چرخه و عدم تداوم حرکت آن باعث زوال، رکود، و در نهایت مرگ سازمان خواهد شد.

حال پرسش این است که چگونه مدیران این نگرش را اعمال می‌کنند؟ در پاسخ، عده‌ای پیشنهاد می‌کنند که همبستگی سیستم‌های حیاتی را می‌توان به متغیرها یا نسبت‌های اثربخشی سازمانی تبدیل کرد. این متغیرها یا نسبت‌ها می‌توانند شامل موارد زیر باشند:

۱ - نسبت خروجی به ورودی

۲ - نسبت فرایند تبدیل به ورودی

۳ - نسبت فرایند تبدیل به خروجی

۴ - نسبت تغییرات ورودی به ورودی و غیره

جدول شماره (۲) نمونه‌ای از معیارهای اثربخشی سیستم‌ها را که قابل کاربرد در انواع مختلف سازمان‌ها است، نشان می‌دهد.

نمونه معیارهای اثربخشی‌ها برای انواع سازمان‌ها

پارامترهای سیستم	شرکت بازرگانی	بیمارستان	دانشکده
نسبت ورودی به خروجی (I/O)	بازگشت سرمایه	تعداد کل معالجه‌شدگان به مراجعه‌کنندگان	تعداد مکتوبات چاپ دانشکده
نسبت فرایند تبدیل به ورودی (t/I)	کارکرد موجودی	سرمایه‌گذاری در تکنولوژی بیمارستانی	هزینه سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی
نسبت فرایند تبدیل به خروجی (T/O)	حجم فروش	تعداد کل بیماران معالجه شده	تعداد فارغ‌التحصیلان دانشکده
نسبت تغییرات ورودی به ورودی (I/I)	تغییرات ارزش سهام	تغییر در تعداد پذیرش	تغییر در تعداد پذیرش دانشجویان

جدول شماره (۲) I = Inputs

O = Outputs مأخذ: استیفن پی رایبیز، ثنوری سازمانی، چاپ سوم، ۱۹۹۰

T = Transformation

همان‌طور که در جدول بالا مشاهده می‌شود، انواع چهارگانه پارامترها یا متغیرهای سیستم را می‌توان در سازمان‌ها برای تعیین میزان اثربخشی آنها به تنهایی یا به‌طور

مکمل به کار برد .

مدیرانی که تنها از نگرش سیستمی برای تعیین میزان اثربخشی سازمانی استفاده می‌کنند ، کمتر تصمیماتی را اتخاذ می‌کنند که به سلامتی آینده سازمان و بقای آن در بلندمدت لطمه وارد می‌سازد . البته بایستی اذعان داشت که این نگرش ، سطح آگاهی مدیران را از وابستگی فعالیت‌های مختلف سازمانی افزایش می‌دهد ، اما در کنار این مزایا دارای معایب نسبتاً بزرگی نیز به شرح زیر است :

الف) مشکل اندازه‌گیری اهداف نهایی

ب) مشکل توجه به ابزارهای کسب اثربخشی به جای توجه به خود
اثربخشی سازمانی

در نگرش سیستمی ، سهم فرایند انجام عملیات بز اساس و در چارچوب یک ساختار ، مشخص و تعیین شده است . لذا نمی‌توان اهداف را به‌طور مجزا و در خارج از قالب این سیستم مورد بررسی و ارزیابی قرار داد . به عبارت دیگر ، از آنجایی که نگرش به هدف و نگرش به سیستم‌ها ، هر دو به نوعی هدف‌گرا هستند ، اولی در پی اهداف نهایی است و دومی در پی اهداف برنامه‌ریزی است . بنابراین با توجه به مشکل اندازه‌گیری ، الزامی به کاربرد نگرش سیستم‌ها نیست و می‌توان کسب هدف را که حصولش امکان‌پذیر و با مفهوم‌تر نیز است مورد استفاده قرار داد .

● نگرش ذی‌نفوذان استراتژیک

در این دیدگاه ، آن چه بیش از هر چیز در تعیین اثربخشی سازمانی نقش آفرینی می‌کند ، وجود شخصیت‌های حقیقی و حقوقی است که در تداوم حیات سازمان و پویایی آن مهم و اساسی می‌باشد . البته این واقعیت را نیز باید در نظر داشت که ماهیت و فلسفه کاری سازمان‌ها با یکدیگر متفاوت است . بنابراین ، نوع و تعداد اشخاص حقیقی و حقوقی مؤثر در سازمان نیز متفاوت می‌باشند .

مدیرانی که تمایل دارند این نگرش را اعمال کنند بایستی از بالاترین مرجع سازمان یعنی هیأت مدیره بخواهند که تمامی اشخاص حقیقی و حقوقی را که توجه به آنها برای حفظ و تداوم بقای سازمان حیاتی است مشخص نمایند تا آنها بتوانند با تحلیل دقیق این داده‌ها و اطلاعات ، لیست کاملی از افراد بانفوذ در سازمان را که قادر به

تعیین و تغییر استراتژی‌های سازمان هستند، تهیه و تنظیم نمایند. این لیست بعداً می‌تواند برای تعیین میزان قدرت نسبی هر یک از اشخاص حقیقی و حقوقی ارزیابی شود و در نهایت، این مدیر است که بایستی سازمان را از دید خود تبیین و تفسیر کند. نگرش ذی‌نفوذان استراتژیک در مقایسه با انتظارات و توقعات متفاوت و تعیین نقاط اشتراک میان آنها و اولویت‌بندی هر یک از آنها - از نظر میزان تأثیر بر روند سازمان که بیانگر قدرت نسبی هر یک از آنهاست - مشخص می‌شود و باید گفت که اثربخشی سازمانی نیز برپایه میزان موفقیت در این مهم تعیین می‌گردد. اگر سازمان در پی حفظ بقاء است، مدیران آن باید اشخاص ذی‌نفوذ در سازمان را دقیقاً بشناسند تا بتوانند انتظارات موجه هر یک از آنها را برآورده سازند، چرا که معیار اثربخشی سازمانی در این نگرش همانا میزان جلب رضایت تمامی اشخاص حقیقی و حقوقی استراتژیک در سازمان است.

جدول شماره (۳) لیستی از اشخاص حقیقی و حقوقی استراتژیک یک شرکت بازرگانی به همراه نوع معیارهایی که هر یک از آنها برای تعیین اثربخشی سازمانی ارائه می‌کنند، نشان می‌دهد.

نمونه ذی‌نفوذان استراتژیک

و انواع معیارهای انتخابی آنان برای تعیین اثربخشی سازمانی

ذی‌نفوذان حقیقی و حقوقی	نوع معیار (یا معیارهای) مورد تأکید برای اثربخشی
مالکین (یا سهامداران)	بازگشت سرمایه، رشد درآمدها و منافع
کارکنان	پاداش، مزایای جانبی، شرایط کار رضایت‌بخش
مشتریان (یا ارباب رجوع)	کیفیت (استاندارد)، خدمات سریع و مطلوب، قیمت‌های رضایت‌بخش
تجهیزکنندگان (عرضه‌کنندگان)	تضمین فروش‌های آتی، پرداخت‌های به‌موقع و نقد
طلبکاران	توانایی پرداخت بدهی‌ها، خوش‌حسابی در پرداخت‌ها
اتحادیه‌ها	پرداخت حقوق و مزایای تطبیقی، موفقیت در مذاکرات دسته‌جمعی
سازمان‌های محلی	مشارکت سازمان‌ها در امور محلی، کاهش آلوده‌سازهای محیطی
دولت (بخش دولتی)	رعایت قوانین و مقررات مدنی، اجتناب از جرایم حقوقی

مأخذ استیفن، پی. رایبیز - مدیریت، چاپ سوم، ۱۹۹۱، صفحات ۲۰۰ - ۱۷۶. جدول شماره (۳)

باید گفت که این نگرش هم در هر حال دارای ایراداتی است که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد.

الف) تعیین دقیق اشخاص استراتژیک در محیط و عمل بسیار مشکل است.

ب) تشخیص و هماهنگی بین انتظارات افراد ذی‌نفوذ از سازمان بطور دقیق غیرممکن است.

● نگرش ارزش‌های رقابتی

اگر در پی آن باشیم تا دیدی جامع به اثربخشی سازمانی داشته باشیم و تمام متغیرهای اصلی و نحوه ارتباط بین آنها را تعیین کنیم، نگرش ارزش‌های رقابتی دقیقاً چنین چارچوب جامع و منسجمی را ارائه می‌نماید. موضوع اصلی این است که در این دیدگاه، درجه اهمیت و میزان کاربرد معیارهای مختلف جهت تعیین اثربخشی سازمانی، دقیقاً به نظر و تمایلات افراد بستگی دارد و تعجب‌آور نیست که مشاهده می‌کنیم مالکین، کارکنان، مدیریت و... از سازمان برداشت‌هایی متفاوت و در مواردی متضاد داشته باشند.

این نگرش بر این فرض استوار است که هیچ معیار ایده‌آلی برای اندازه‌گیری و ارزیابی اثربخشی سازمانی وجود ندارد و مفهوم اثربخشی سازمانی، موضوعی ذهنی است و مقاصد انتخابی از سوی ارزیاب برپایه ارزش‌ها، تمایلات و علایق شخصی اوست. ارزش‌های رقابتی بیش از اولویت‌بندی صرف مفاهیم است و نگرش فوق استدلال می‌کند که در هر لیست از معیارهای اثربخشی سازمانی یک تعداد عناصر مشترکی وجود دارند که ترتیب قرار گرفتن این عناصر در کنار یکدیگر و تشکیل سری‌های اصلی از ترکیب آنها یک مدل واحد از اثربخشی را می‌سازد. برای کاربرد این نگرش لازم است نحوه استدلال و نتیجه‌گیری از مدل تشریح شود. در معیار اثربخشی لیست شده در جدول شماره (۱) تعداد ۳۰ معیار اثربخشی مورد بحث قرار گرفته است، به طوری که می‌توان سه دسته اصلی از ارزش‌های رقابتی را به شرح زیر در آن مشخص نمود:

الف) انعطاف‌پذیری (F)^(۱) در برابر ثبات و کنترل (C)^(۲)، این دو در واقع دو جنبه ناسازگار در یک ساختار سازمانی هستند، چراکه انعطاف‌پذیری، ارزش را در نوآوری، سازگاری، انطباق و تغییر می‌بیند، در حالی که ثبات یا کنترل، ارزش را در پایداری پیش‌بینی و نظم و ترتیب ارزیابی می‌کنند.

ب) افراد (P)^(۳) در برابر سازمان (O)^(۴)، آیا باید بر رشد و توسعه افراد در سازمان تأکید کرد یا بر رشد و توسعه سازمان توجه نمود که این مورد در دو سر یک زنجیره قرار می‌گیرد و بیانگر ارتباط بر پایه احساسات و نیازهای افراد در مقابل ارتباط

بر پایه قابلیت تولید و نیل به هدف می‌باشد .
 ج (ابزارهای سازمانی (M)^(۱) در برابر اهداف غایی (E)^(۲)، اولی فرایند داخلی و نتایج بلندمدت را متأثر می‌سازد و دومی بر اهداف نهایی و کوتاه‌مدت تأکید دارد .
 توجه به ابزارها منطبق با نگرش سیستم‌هاست و توجه به اهداف نهایی منطبق با نگرش کسب هدف است .

این سه دسته اصلی از ارزش‌های رقابتی را می‌توان به صورت مدل سه‌بُعدی نمایش داد . مدل سه‌بُعدی نگرش فوق متشکل از محور افقی ، محور عمودی و بُعد سوم که در دو سمت می‌باشد. با ترکیب ارزش‌ها ، هشت سری از معیارهای اثربخشی بدست می‌آید. برای مثال ، ترکیب افراد ، کنترل و اهداف ، یک کانون را می‌سازد و سایر کانون‌ها نیز به همین شکل تعیین می‌شود .

کانون‌های هشتگانه معیار اثربخشی سازمانی

کانون‌ها	ویژگی	تعریف
OFM	قابلیت انعطاف	تعدیل نیازها و تطبیق آنها با شرایط خارجی اثرگذاری بر سازمان
OFM	کسب و رشد منابع	گسترش نیروی کار و توان عملیاتی سازمان آن هم به طور پیوسته
OCM	هدفگذاری و برنامه‌ریزی	تعیین اهداف واضح و روشن و تدوین برنامه عملیاتی سازمان
OCE	کارایی و بهره‌وری	افزایش کمی و کیفی خروجی‌ها نسبت به ورودی‌های سازمان (سیستم)
PCM	مدیریت اطلاعات	ایجاد کانال‌های ارتباطی و اطلاع‌رسانی جهت کسب و کاربرد سریع تر و مطلوب تر اطلاعات
PCE	کنترل و حفظ ثبات	برقراری نظم و انضباط کاری و تداوم فرایند یکنواخت عملیات سازمان
PEM	انسجام و روحیه منابع انسانی	انجام فعالیت‌های محوله به طور هماهنگ و برقراری اعتماد متقابل بین کارکنان
PFE	بهسازی و به‌پرووری منابع انسانی	آموزش و پرورش نیروی انسانی به منظور کسب دانش ، تجربه و مهارت هر چه بیشتر

مأخذ : همان منبع

جدول شماره (۴)

همانطور که در شکل شماره (۱) ملاحظه می‌شود (ضمیمه) از ترکیب کانون‌ها، چهار مدل متفاوت از اثربخشی سازمانی بدست می‌آید که در زیر به ارائه تعریف اثربخشی از دید هر چهار مدل می‌پردازیم:

۱ - مدل روابط انسانی، اثربخشی را در برقراری انسجام بین نیروی انسانی با روحیه می‌بیند.

۲ - مدل سیستم‌های باز، اثربخشی را در کسب انعطاف‌پذیری و توانایی کسب و بهره‌برداری از منابع می‌بیند.

۳ - مدل هدف عقلایی، اثربخشی را در تعیین هدف و برنامه مشخص و کارایی و بهره‌وری بالا می‌بیند.

۴ - مدل فرایند داخلی، اثربخشی را در برقراری ارتباط درست، نظارت مستمر و ثبات سازمانی می‌بیند.

در مدل روابط انسانی، برقراری انسجام و تقویت روحیه منابع انسانی (وسیله) و بهسازی منابع انسانی (هدف) می‌باشد که در نهایت به تربیت نیروی انسانی ماهر، آموزش دیده و مجرب می‌انجامد.

در مدل سیستم‌های باز، برقراری قابلیت انعطاف و کسب آمادگی لازم (وسیله) و کسب منابع و گسترش آنها (هدف) می‌باشد که در نهایت به بهره‌برداری صحیح از منابع و امکانات می‌انجامد.

در مدل هدف عقلایی، برقراری و تنظیم برنامه دقیق (وسیله) و افزایش کارایی و بهره‌وری بدست آمده در پرسشنامه به عنوان کانون‌های مدل سه بُعدی (شکل ۲) بدست می‌آید که نشان می‌دهد چگونه یک سازمان یا شرکت قادر است عملکرد سازمان را بر حسب هشت معیار اثربخشی ارزیابی کند. ارزشهای رقابتی بیانگر این واقعیت است که اساس هر تلاشی به منظور تعریف و ارزیابی اثربخشی سازمانی بر اساس معیارهای متنوع (چندگانه) می‌باشد. علاوه بر این، کاهش تعداد زیادی از معیارهای اثربخشی سازمانی، مدیران را یاری می‌کند تا با شناخت انواع معیارهای مختلف و مناسب - که هر یک از آنها در واقع یک هدف است - در نهایت به بازدهی و راندمان بالا دست یابند.

در مدل فرایند داخلی، برقراری ارتباطات و مدیریت مناسب اطلاعات (وسیله) و

کنترل به منظور حفظ ثبات و پایداری (هدف) می‌باشد که در نهایت به تداوم حیات سازمان (بقا) می‌انجامد .

نکته مهم این‌که هر یک از مدل‌های چهارگانه فوق دقیقاً از ترکیب دو ارزش بدست می‌آیند و هر یک از مدل‌ها به عنوان هدف مدل متضاد آنهاست . به عبارت دیگر ، مدل‌ها دو به دو متضاد یکدیگر هستند . مدل روابط انسانی که از ترکیب افراد و انعطاف‌پذیری پدید آمده ، متضاد مدل هدف عقلایی است که از ترکیب سازمان و ثبات (کنترل) پدید آمده است .

حاصل ، این پرسش است که چگونه یک مدیر می‌تواند این نگرش را در سازمان خود پیاده کند ؟ پاسخ این است که باید از پرسشنامه‌ای که بدین منظور طراحی شده است - مطابق جدول شماره (۵) - استفاده کند و سازمان مورد مطالعه را به وسیله تعیین میزان درست یا غلط بودن هر یک از اظهارات ، امتیازدهی نماید .

پرسشنامه ترخیص ارزش‌های رقابتی

کانون‌ها	پرسش‌ها	نادرست	نسبتاً درست	کاملاً درست
OFM	سازمان‌ها به‌خوبی در قبال تغییرات موردنیاز از خود واکنش نشان می‌دهند	۱	۲	۳
OFE	نیروی کار سازمان و توانایی عملیاتی آن پیوسته در حال افزایش است.	۱	۲	۳
OCM	کارکنان به راحتی اهداف سازمان را می‌شناسند و در مسیر برنامه‌ریزی گام برمی‌دارند.	۱	۲	۳
PCM	حجم وسیعی از خروجی‌های سازمانی را محصولات با بازده کمی و کیفی بالا تشکیل می‌دهند.	۱	۲	۳
PCE	کارکنان به‌خوبی اطلاعات مورد نیازشان را کسب کرده و بکار می‌برند.	۱	۲	۳
PFM	فرآیند عملیات سازمان به‌طور یکنواخت و در یک مسیر مشخص و منظمی اجرا می‌گردد.	۱	۲	۳
PFE	کارکنان در زمینه مشاغل محوله‌شان دارای دانش ، بینش ، و تجربه کافی هستند.	۱	۲	۳

مأخذ : همان منبع جدول شماره (۵)

برای آشنایی بیشتر به نمونه‌ای که در این زمینه توسط گروهی از دانشجویان در مورد دو سازمان زنجیره‌ای آلفا و بتا تکمیل شده‌است - جدول شماره (۶) - دقت نمایید.

پرسشنامه ارزش‌های رقابتی در دو سازمان آلفا و بتا

کانون‌ها	پرسشها (ویژگیها)	فروشگاه آلفا			فروشگاه بتا		
		کم	متوسط	زیاد	کم	متوسط	زیاد
OFM	میزان قابلیت انعطاف و آمادگی سازمان	۱	۲	۳	۱	۲	۳
OFM	کمیت و کیفیت نیروی کار و توان عملیاتی و سازمان	۱	۲	۳	۱	۲	۳
OCM	روشنی و وضوح اهداف سازمان و برنامه عملیاتی	۱	۲	۳	۱	۲	۳
OCE	حجم خروجی‌های سازمان و بازده کمی و کیفی آنها	۱	۲	۳	۱	۲	۳
PCM	کمیت و کیفیت اطلاعات مورد نیاز کارکنان	۱	۲	۳	۱	۲	۳
PCE	میزان قابلیت کنترل و حفظ ثبات سازمان	۱	۲	۳	۱	۲	۳
PEM	میزان انسجام و هماهنگی کارکنان سازمان	۱	۲	۳	۱	۲	۳
PFE	میزان دانش، بینش و تجربه کارکنان سازمان	۱	۲	۳	۱	۲	۳

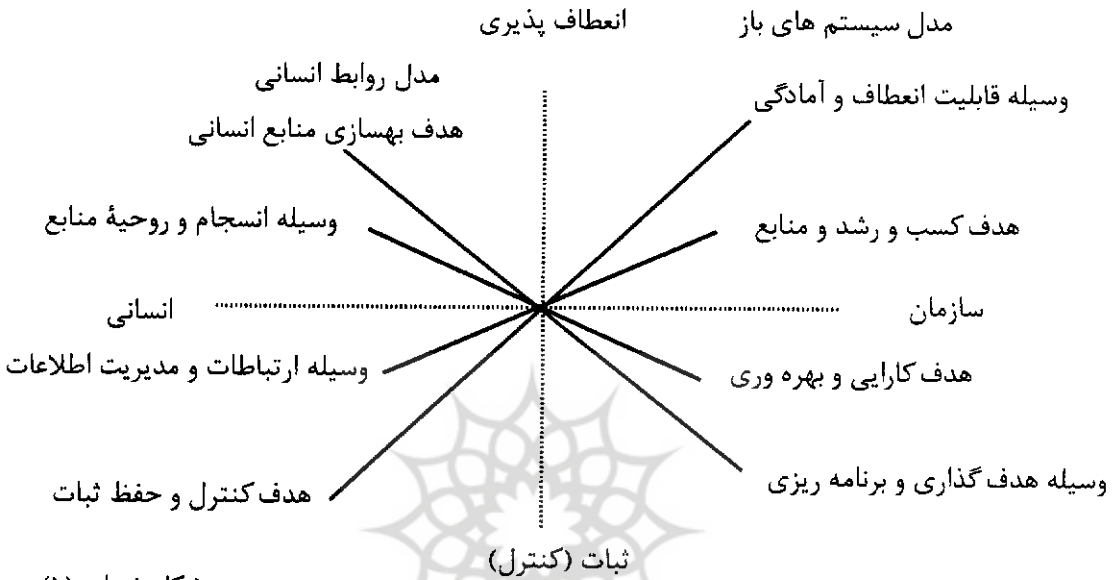
جدول شماره (۶)

مأخذ: همان منبع

در هر حال، هر یک از نگرش‌های چهارگانه که پیرامون اثربخشی سازمانی مطرح شد در جای خود می‌تواند مفید باشد، اما پرسش این است که تحت چه شرایطی می‌توانیم یکی را بر دیگری ترجیح داده و اعمال کنیم؟

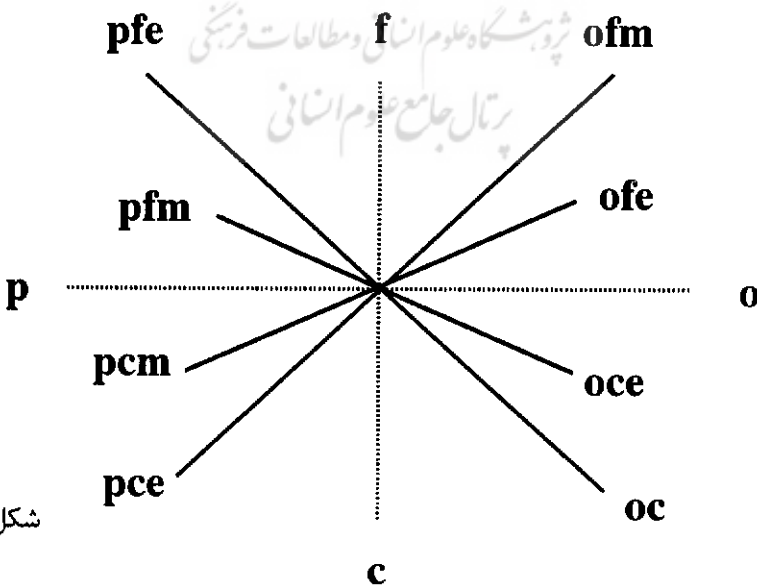
شکل شماره (۱) نگرش‌های چهارگانه سازمانی و تعریف اثربخشی از دید هر یک و شرایط کاربرد مناسب آنها را بیان کرده است. با مشاهده این شکل مشاهده می‌شود که هیچ یک از نگرش‌های چهارگانه، اشتراکی در ارائه تعریف اثربخشی سازمانی ندارند. به عبارت دیگر، نمی‌توان تعریف جامع و مشترکی برای اثربخشی سازمانی ارائه کرد. لذا باید گفت در رابطه با موقعیت و شرایط مفید برای کاربرد هر یک از این نگرش‌ها، شرایط محیطی، تعیین‌کننده می‌باشند و در عین حال شرایط مناسب هر یک، تناقضی با شرایط مناسب سایر نگرش‌ها ندارد.

مدل‌های چهارگانه ارزش‌های اثربخشی



شکل شماره (۱)

مقایسه اثر بخشی دو سازمان آلفا و بتا



شکل شماره (۲)



- فهرست منابع و مأخذ: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
 رتال جامع علوم انسانی
- Coney,F.B.and.K.S., "Participative Management:A Practical Experience," . ۱
 Personnel,(nov.-dec.),1992.
 - Kim S. Camerson, "Effectiveness as paradox:Consensus and Conflict In . ۲
 Conceptions of organization Effectiveness" Management Science Review Act.1986.
 - Kim S. Camerson, "A Study of organization Effectiveness and Its Predictors". ۳
 Management Science Review,January 1986.
 - Pitters & Waterman,"In search of Excellence".PHI,1982. . ۴
 - Stephen P. Robbins,"Organization Theory",Chapter 3 Organization . ۵
 Effectiveness,Third Edition,1990.
 - Stephen P. Robbins,"Managment",Third Edition,PHI , 1991. . ۶