

مدیر و هنر تعیین هدف

مقدمه مترجم

امروزه برنامه‌ریزی و آینده‌نگری و مشخص کردن حدود فعالیت‌های سازمانها در قلمرو فعالیتها و مساعی گروهی، جایگاه ویژه‌ای پیدا کرده و از اهمیت چشمگیری برخوردار است. در این رهگذر، تعیین هدفهای سازمان به‌ترتیبی که هم تلاشها و کوشش‌های افراد را جهت ببخشد و هم از به‌هدر رفتن منابع سازمان جلوگیری کند، زمینه‌ساز تحقق هدفهای مورد نظر بوده و در تضمین و تداوم موفقیت سازمان در عرصه پویا و سرشار از تحول دنیای امروز دارای نقش تعیین‌کننده است. از طرفی چگونگی تعیین هدفهای سازمانی و ویژگیهای هدفها در اثربخشی و کارآئی سازمان موثر بوده و حتی از دو عامل کارآئی و اثربخشی در ارزشیابی بازدهی سازمان استفاده می‌شود.

در فصل ششم کتاب «ORGANIZATIONAL THEORY AND DESIGN» نوشته «ادوین ا. گرلاف»، هدفهای سازمان و تاثیر آن در اثربخشی و کارآئی سازمان و شیوه استفاده از این دو عامل در سنجش و ارزیابی بازده سازمان مورد بررسی قرار گرفته است. از آنجاکه واژه‌های «کارآئی» و «اثربخشی» در ادبیات مدیریت دارای کثرت استعمال فراوان است و به لحاظ تعاریف گویا و مثالهای گویائی که «گرلاف» در این قسمت از کتاب خود آورده است و با این امید که برای دانشجویان رشته مدیریت مفید واقع شود مبادرت به ترجمه آن شد.

مترجم: غلامرضا اسماعیلی

منبع: ORGANIZATIONAL THEORY AND DESIGN

BY: EDWIN A. GERLOFF

است. گروه تحت مسئولیت او از نظر وسعت و حجم فعالیت در بین کلیه قسمتهای شرکت، مقام سوم را دارد.

«بیل گر» می‌گوید که موفقیت «داورتی» مثل موفقیت خود سازمان مرسوم اعمال نظام «مدیریت غیر سنتی»^(۲) است که «گر» آن را «سازمان شبکه‌ای»^(۳) می‌نامد. در سازمان شبکه‌ای «گر» از عناوین، دستورات، سلسله مراتب و رؤسا خبری نیست. به افراد اجازه داده می‌شود که محلها یا مناطقی از سازمان را که حس می‌کنند به بهترین نحو می‌توانند در آنجا کار کنند، شناسائی کنند. سپس افراد برانگیخته می‌شوند که بازده کار خود را به حداکثر برسانند. «بیل گر» می‌گوید ما در اینجا افراد را اداره نمی‌کنیم، آنها خودشان خود را اداره می‌کنند. ما در اینجا خود را برای نیل به تعهداتی که داوطلبانه عهده‌دار می‌شویم سازمان‌دهی می‌کنیم. بین ایفای تعهد و اجرای دستور از لحاظ اصول و علل تفاوت اساسی وجود دارد. آمار و ارقام صحت ادعای آقای «گر» را در مورد شرکت تایید می‌کند چرا که طی پنج سال گذشته فروش و درآمد «گر» با نرخ مرکب، سالانه چیزی حدود ۴۰٪ افزایش داشته است.

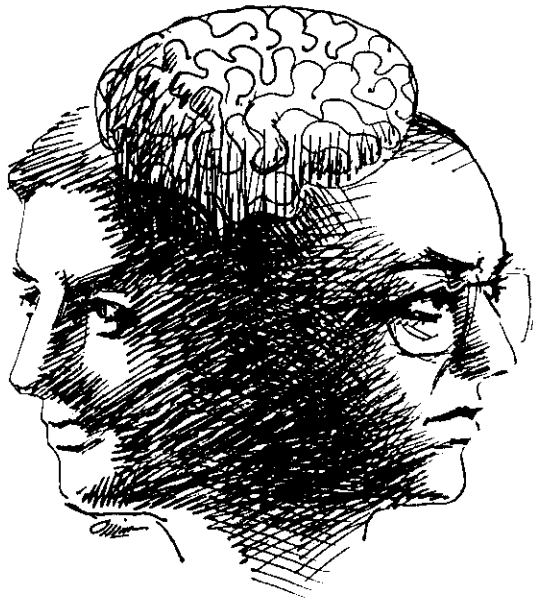
در سال مالی مختوم به ۳۱ مارس ۱۹۸۲ فروش شرکت در سراسر دنیا به ۱۲۵ میلیون دلار رسید. در حال حاضر نیز شرکت دارای حدود دوهزار کارمند و بیست کارخانه در سراسر دنیا است و هفت کارخانه دیگر

مدیر نوآور (غیر سنتی)^(۱)

آقای «جک داورتی» ۲۳ ساله که به‌تازگی از دانشکده فارغ‌التحصیل شده بود در اولین روز شروع کار، در حالی که کاملاً متبسم و شادمان بود، خود را به آقای «بیل گر» بنیانگذار شرکت «و. ال. گر» و شرکاء معرفی کرد و در حالی که با او دست می‌داد به او گفت که برای انجام هر کاری آماده است.

آقای «گر» گفت: بسیار خوب «جک» بررسی کن و کاری را که دوست داری انجام بدهی در نظر بگیر. «داورتی» می‌گوید این تنها چیزی بود که برای شنیدنش آمادگی نداشتم. آنچه را که «داورتی» اخیراً درباره مدیریت از طریق اعمال اختیارات سازمانی در دانشکده آموخته بود، می‌رفت که در جریان عمل، دگرگون شود و فروپاشد.

بالاخره پس از سه هفته بررسی توأم با شگفت‌زدگی «داورتی» تمایل پیدا کرد در قسمت آقای «جو تانر» مشغول کار شود. «تانر» در آن روزها مشغول بازاریابی برای یکی از محصولات بسیار موفق بود که به‌تازگی از آزمایشگاههای مجتمع «گر» به بازار عرضه شده بود. «داورتی» کار مورد علاقه‌اش را پیدا کرده بود و از صبح روز بعد در قسمت آقای «جو تانر» مشغول کار شد. در حال حاضر و پس از چندی فعالیت در این شرکت «داورتی» مسئول کلیه امور آگهی و بازاریابی برای محصولات شرکت



○ راه جلوگیری از آشفتگی در سازمان این است که آن را به عنوان یک عرصه پیوستگی مشارکت‌کنندگان در فعالیتها در نظر بگیریم.

● ریچاردز: هدف، وضعیت یا نتیجه برنامه‌ریزی شده‌ای است که قرار است به دست آید.

وجود ندارد، ولی ایجاد یا حصول آن مورد نظر است. به علاوه باید ملازم با یک سلسله اقدامات مستقیم و رفتارهایی باشد که منجر به حصول آن خواهد شد.

انتخاب واژه «برنامه‌ریزی شده» توسط «ریچاردز» در تعریف هدف، تلویحاً اشاره به قصد و منظور قبلی دارد و این یکی از اجزای تشکیل دهنده مهم در ساختار هدف است. بعضی مدیران، و غیر مدیران نیز، دیده شده‌اند که دست روی دست می‌گذارند و منتظر نتایج می‌مانند قبل از اینکه مقصود و منظور خود را بیان کنند. وقتی باین ترتیب عمل شود، هدف تعیین شده، هدف با معنایی نخواهد بود؛ چرا که چنین هدفی ما را به سوی عمل رهنمون نمی‌سازد. ما به وضوح برای چیزهایی اعتبار قائل هستیم که قبل از وقوع، بر صحت و اعتبارشان مهر تایید زده باشیم. اگر قرار باشد هدفها سودمند باشند، قصد اجراء، از اجزاء و عناصر ضروری تشکیل دهنده آنها است.

به همین ترتیب «ریچاردز» از استعمال واژه «قرار است» منظورش اشاره به جنبه ناظر بر آینده بودن و متضمن عمل و اقدام بودن یک هدف سودمند است.

هدف‌های نامحدود^(۴)

هدفهای نامحدود فاقد آنها یا حدود بسته و مشخصی هستند؛ در بیان و استقرار این هدفها، زمینه و قرینه‌ای وجود ندارد که با استفاده از آن مدیر نسبت به زمان حصول آنها اطلاع حاصل نماید. مثلاً مدیر کالجی را

هم در دست ساختمان دارد.

در نظر برخی، به ویژه جوانان مشتاق به اعمال مدیریت از طریق اختیارات قانونی و متخصصان دیگر نظیر آنها، موقعیتی که در ابتدای این مقال وصف آن گذشت، اگر موجب تکان فرهنگی شدید نشود، باعث ناامیدی خواهد شد. بعضی از ما نسبت به ابهامات سازمانی شکیبایی چندانی نداریم.

در اینجا ساختار هدفهای سازمانی به عنوان روشی برای کاهش یا به حداقل رساندن چنین ابهامات و سرخوردگی‌های ناشی از آن، مورد بررسی قرار می‌گیرد. برای درک بیشتر موقعیتهای خاص که تعیین هدفهای سازمان را موافق اقتضای خود ایجاب می‌کنند، مباحثی در مورد طبیعت هدفها، ویژگیهای آنها و رابطه هدفها با بازدهی سازمان را مورد مطالعه قرار می‌دهیم.

طبیعت هدفهای سازمانی

سازمان از طریق تصمیماتی که مدیران اتخاذ می‌کنند با محیط خود مرتبط می‌شود و اتخاذ تصمیم توسط مدیران بستگی به استنباط، درک و تفسیر آنها از موقعیتهای محدودیت‌هایی دارد که محیط برای سازمان ایجاد یا بر آن تحمیل می‌کند. تصمیمات مدیران راجع هست به اینکه سازمان باید چه کارهایی را انجام دهد و چگونه انجام دهد. هدف از انجام این مطالعات آشنائی و تفاهم بیشتری است نسبت به مشکلات و مسائلی که مدیران در جریان تلاش خود برای مناسبت هدفها در طول سلسله مراتب سازمان و در جریان تعیین هدفها، با آن روبرو هستند.

پیوستگی تعیین‌کنندگان هدف

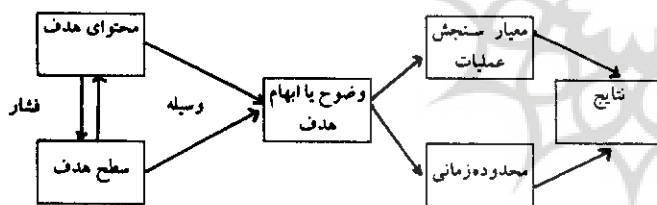
صاحب‌نظران در بسیاری از نوشته‌ها درباره سازمانها و اداره آنها، به هدفمند بودن سازمان اذعان می‌کنند. کمتر سازمان یا شرکت مادری را می‌توان یافت که خود را مسئول و نماینده کل دستگاه در تعقیب هدفهای معین از طریق ارتباطاتش با گروه‌های مختلف نداند. به عقیده برخی اندیشمندان صاحب‌نظر، راه جلوگیری از ایجاد آشفتگی در سازمان، این است که سازمان را به عنوان عرصه پیوستگی مشارکت‌کنندگان در فعالیتها در نظر بگیریم. هر فرد در سازمان هدف‌های مشخصی را دنبال می‌کند که با هدفهای دیگر اعضای سازمان در تعارض است. به هر حال، جریان دائم‌التراید تلاشها و مجادلات در بین اعضاء منجر به بروز هدفهایی برای کل سازمان خواهد شد. مباحث مربوط به سیاست و قدرت که لازمه اداره و هدایت جریان این تلاشها و تکاپوها است، خود مستلزم بحث جداگانه‌ای است ولی در اینجا توجه بیشتر به خود هدفها معطوف است.

تعریف هدف

«ریچاردز» RICHARDS می‌گوید: هدف، وضعیت یا نتیجه برنامه‌ریزی شده‌ای است که قرار است به دست آید. هدفها را معمولاً در قالب چنین الفاظ و عباراتی تعریف می‌کنند و ما اکثراً مایلیم این الفاظ را با توجه به معنای ظاهریشان تعبیر نمائیم. اما در بیانی دقیق‌تر و با دیدی نقادانه، باین نتیجه می‌رسیم که هدف اگر به شایستگی تعیین شده باشد، باید دارای سه خصوصیت اساسی باشد: از روی قصد و نیت قبلی تعیین شده باشد، ناظر بر آینده باشد، حصول آن مستلزم عمل و اقدام باشد. هدف باید مبین وضعیت یا جریان امور به نحوی باشد که در حال حاضر

بکار رفته است بر وضوح یا ابهام هدف تأثیر دارد که این دو نیز همان طور که گفته شد، بر تعیین ملاکهای سنجش و در نظر گرفتن زمان مناسب برای حصول هدفها تأثیر می‌گذارد.

به عنوان مثال از روابط مورد اشاره در تصویر ۱، موسسه‌ای را در نظر بگیرید که کارش سرویس و نگهداری تجهیزات آزمایشگاهی است و در کنار هدفهای دیگرش می‌خواهد در مورد بهبود کیفیت خدمتی که ارائه می‌دهد، قدم‌هایی بردارد و ماشین‌آلات پیچیده آزمایشگاهی مشتریان را با کیفیت بهتری سرویس و نگهداری کند. توجه به این محتوای کیفی (بهبود کیفیت خدمتی که موسسه ارائه می‌کند) منجر به تأثیر آن بر سطح این هدف می‌شود که سطح هدف نیز باعث استقرار مبنای مقایسه می‌شود. یک مبنای مقایسه می‌تواند میزان افزایش زمان بیکاری^(۱۲) ماشین‌آلات آزمایشگاهی یا میزان افزایش زمان بیکاری قسمت‌هایی باشد که این ماشین‌آلات در آن استقرار دارند. مبنای مقایسه دیگر می‌تواند تعداد دفعاتی باشد که ماشین‌آلات دچار نقص فنی می‌شوند و یا فاصله زمانی بین دوبار نقص فنی. به طوری که از مباحث فوق مستفاد می‌شود سطح هدف فقط یکی از طرق و وسایل نیل به چیزهایی است که در محتوای هدف در نظر گرفته شده است. هر قدر این دو جزء از اجزاء تشکیل دهنده هدف (محتوی و سطح) واضح تر باشند، امکان استفاده از وسایل سنجش عملی، برای پیشرفت کار و تعیین زمان انجام هدفها، بیشتر خواهد بود. در مثال فوق‌الذکر، میانگین زمان بیکاری دستگاهها یا بخشهای مختلف سازمان، نسبت کاهش نقص فنی در دستگاهها و تغییر فاصله زمانی بین دوبار نقص فنی، مقیاس‌هایی هستند که به سهولت قابل محاسبه‌اند.



شکل ۱

روابط بین محتوی، سطح، معیارهای اندازه‌گیری عملیات، و محدوده زمانی هدفها

تعدد هدفها

متون مدیریت و واقعیت‌های جاری در بستر اکثر سازمانها تلویحاً حکایت از این دارد که سازمانها هدفهای متعددی را دنبال می‌کنند. «سی‌سی» شماره SEA - SHORE می‌گوید مشکلات ناشی از هدفهای متعدد می‌تواند به این دلایل باشد:

۱ - گاهی حصول هدفهایی مستلزم برخورداری از منابعی است که سازمان از آن منبع یا منابع، به‌طور محدود برخوردار است و این واقعیت، قایل شدن اولویت^(۱۳) در حصول هدفها را، اقتضاء می‌کند.

۲ - بعضی هدفها باهم سازگاری ندارند به این ترتیب که یک‌نوع همستگی یا پیوستگی منفی با یکدیگر دارند. «سی‌سی» در مورد این قبیل هدفهای متنازع، مثالی بارز به ترتیب زیر ارائه می‌کند:

مدیر موسسه‌ای در نظر دارد حصول هدفهایی بدین منوال را، طی

در نظر بگیرید که میل دارد موسسه‌اش را در امر تحقیقات یا آموزش به کمال مطلوب برساند یا مدیرعاملی که در نظر دارد ارتباطات بین سازمان با کارکنان یا ارباب رجوع را بهبود بخشد. بیان این قبیل اهداف که دارای جنبه کیفی هستند، در قالب الفاظ و عباراتی این چنین، معمولاً جالب جلوه می‌کند و توسط اعضای سازمان پذیرفته شده و مورد حمایت قرار می‌گیرد. اما در اینکه با صراحت مشخص کند که از کارکنان انتظار انجام چه کارهایی را دارد، ناموفق است. فرد باید چه کاری بکند تا محقق خوبی به حساب آید؟ آیا اختصاص زمان کمتر برای آموزش صحیح است؟ کمال مطلوب^(۵) که هدفهای مذکور سعی در حصول به آن دارند، چگونه تعریف می‌شود و چگونه مورد سنجش قرار می‌گیرد؟ زمان انجام سنجش چه وقت است؟ این نوع هدفها علی‌رغم ابهاماتی که دارند، در تعیین و استقرار هدفهای مشخص و قابل اندازه‌گیری، مدیران را یاری می‌کنند و می‌توانند به‌عنوان قدمهای واسطه، در استقرار هدفهای نوع دوم تلقی شوند.

هدفهای محدود و قابل اندازه‌گیری^(۶)

این نوع هدفها به علت ویژگیهای منحصر بفرد چندی که دارند، در امر مدیریت سازمانها سودمند هستند. «ریچاردز» برای این نوع هدفها چهار خصوصیت بارز قائل است: محتوی^(۷)، سطح^(۸)، مقیاس^(۹)، محدودیت زمانی^(۱۰) یا ضرب‌الاجل اجراء. محتوای هدف به طبیعت و یا ترکیب اجزاء تشکیل دهنده آن مربوط است محتوای هدف به فعالیت و تلاش استفاده‌کنندگان از آن، جهت می‌دهد و بین تلاشها و جهت هدف ارتباط برقرار می‌کند. محتوای هدف با سودآوری، کیفیت و کمیت فرآورده ارتباط دارد که هر کدام از این عوامل چیزهایی کاملاً متفاوت هستند.

یکی دیگر از خصوصیات این هدفها سطح است که مبین وضعیت یا مرتبه هدف در مقابل یک مقیاس سنجش معین است. مثلاً اگر موسسه‌ای با دریافت وامی بلندمدت، تصمیم بگیرد نسبت به پرداخت اضافه حقوق به کارکنان و ایجاد تعادل بین دستمزد و انجام کار، اقدام نماید، از این طریق یک مبنای مقایسه برای موسسات رقیب ایجاد خواهد کرد که سطح، یا سطح مقایسه^(۱۱) نامیده می‌شود. «ریچاردز» می‌گوید که محتوی و سطح هدفهای سازمانی رفتار کارکنان سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

بالاخره، از خصوصیات مطلوب دیگر این نوع هدفها، قابلیت اندازه‌گیری و حد زمانی برای انجامشان است. عنصر زمان مبین محدوده زمانی مشخصی است که برای حصول به هدف در نظر گرفته می‌شود. این دو خصوصیت (قابلیت اندازه‌گیری و محدوده زمانی) متأثر از محتوی و سطح هدفها هستند.

محتوی و سطح هدفها نیز میزان وضوح یا ابهام آنها را تعیین می‌کند؛ و میزان وضوح یا ابهام هدفها برحسب مورد، بر توانایی ما در استقرار وسایل اندازه‌گیری عملی و تعیین محدوده زمانی برای حصول آنها، تأثیر می‌گذارد. این روابط در شکل ۱ نشان داده شده است. یکی از نظراتی که در این شکل بیان گردیده است. این است که سطح و محتوای هدف بر یکدیگر اثر متقابل دارد. از این رو با انتخاب کیفیت به‌عنوان محتوای هدف، مدیر محدودیت یا فشاری را بر آن تحمیل می‌کند، به این معنی که سطح هدف وسیله مناسبی باشد برای نیل به کیفیت آن. نکته دیگر در این تصویر این است که میزان وضوحی که در بیان و تعریف سطح و محتوی

زمان جامه عمل ببوشاند: سود قابل ملاحظه‌ای به دست آورد، همزمان با کسب سود، موسسه را گسترش دهد، برای اطمینان از تداوم سودآوری فعالیت موسسه در آینده، کیفیت محصول را بهبود بخشد، از قبول خطرات مالی احتراز کند، به صاحبان سهام موسسه سود سالانه قابل ملاحظه‌ای پرداخت نماید. رضایت خاطر کارکنان دستگاه را تأمین کند، برای سازمان در جامعه کسب اعتبار بنماید و نظایر اینها. مدیر مورد بحث قادر نخواهد بود تمام این هدفها را در یک زمان متحقق سازد، چرا که حصول یکی از این هدفها، یا فزونی شتاب در حصول یکی از آنها، مثلاً خودداری از قبول ریسک و ازدیاد سود سهام، ممکن است مستلزم کاهش توجه محصول هدف یا هدفهای دیگر باشد، مثلاً رشد و توسع سازمان یا تحقیق در مورد کیفیت محصول. در اینجا مدیر باید به ارزش برقراری موازنه یا به عبارت دیگر به اولویت این هدفها که ناشی از اقتضای موقعیت است توجه کند و دقت داشته باشد که بین این هدفها تا چه بستگی یا ارتباط منفی وجود دارد.

هدفها و بازدهی سازمان^(۱۴)

درست همان طور که تفاوتی در ساختار هدفهای متعدد بلحاظ مفید بودنشان مطرح است، تفاوتی نیز در اعتقاد نسبت به رابطه بین هدفها و بازدهی سازمان وجود دارد. «سی شار» معتقد است که حضور هدفهای متعدد در سازمان با بازدهی آن منافات دارد، اما «دراکر» DRUCKER و «سی یرت» CYERT و «مارچ» MARCH خاطر نشان می‌کنند که بازدهی سازمان در صورت تعقیب فقط یک هدف واحد، آسیب می‌پذیرد. کدام یک درست می‌گویند؟ شواهدی در تأیید هر یک از این دو نقطه نظر وجود دارد؛ هدفها می‌توانند بازده سازمان را هم توسعه و بهبود بخشند و هم آن را در معرض تهدید قرار دهند. با استفاده از تدابیر مدیریتی، می‌توان از قدرت نهفته در هدفها در جهت نیل به بازدهی مطلوب استفاده کرد و در عین حال از روبرو شدن با خطرات غیر منتظره اجتناب نمود. چگونگی حصول به این خواسته، در مبحث مربوط به «مدیریت بر مبنای هدف»^(۱۵) مورد بررسی قرار می‌گیرد. مدیریت بر مبنای هدف که با علامت اختصاری MBO نشان داده می‌شود زاویه نگرشی است بر هدفهای سازمانی که سعی می‌کند رابطه هدفها و بازدهی سازمان را به وضوح باز نماید. چون تعریف MBO و تجزیه و تحلیل مراحل آن نیاز به فرصتی جداگانه دارد، از اطاله کلام در این زمینه، صرف نظر کرده و ادامه بررسی را به گفتگو در مورد ارزشیابی بازده سازمان با استفاده از معیارهای کارآئی و اثربخشی، اختصاص می‌دهیم.

معیارهای اثربخشی و کارآئی

«کانینگهام» CUNNINGHAM معتقد است که موفقیت سازمان را در حصول به هدفهایش به دو طریق می‌توان مورد ارزیابی قرار داد که این دو شیوه ارزیابی، در ارتباط با هدفهای سازمان هستند. یک روش این است که تعیین کنیم سازمان تا چه حد در انجام هدفهای خود موفق بوده است. به عنوان مثال ممکن است با استفاده از وسیله سنجش مناسبی به این نتیجه برسیم که سازمان مورد مطالعه ۵۸٪ از سهم فروش یا تولید خود را طی مدت زمان معینی انجام داده است، «کانینگهام» این معیار سنجش عملیات سازمان را معیار اثربخشی^(۱۶) می‌نامد. معیار اثربخشی توجهش به این نکته معطوف است که سازمان تا چه حد در حصول هدفهای خود موفق بوده است.

دومین روش استفاده از معیار کارآئی^(۱۷) است. در این حالت معیار سنجش عبارت است از هزینه هر واحد تولید. بنابراین معیار کارآئی بیشتر به این توجه دارد که سازمان چگونه به هدف خود نایل می‌شود تا اینکه آیا به هدف نایل شده است یا نه؟ به عنوان مثال وقتی که بازده کاری یک کارخانه اتومبیل سازی آمریکائی را بررسی کرده و با کارخانه مشابهی در ژاپن مقایسه می‌کنیم و در این مقایسه معیار اثربخشی را مورد استفاده قرار می‌دهیم، مشاهده می‌کنیم که هر دو کارخانه ۱۰۰٪ تولید مورد نظر را انجام داده‌اند و لذا از نظر معیار اثربخشی (میزان توفیق سازمان در حصول به هدف مورد نظر) در وضع مشابهی قرار دارند. اما هنگامی که درجه توفیق همین دو کارخانه را با استفاده از معیار کارآئی بسنجیم، کارخانه آمریکائی بعد از کارخانه ژاپنی قرار می‌گیرد برای اینکه در آمریکا هزینه نیروی کار بیشتر است، بعلاوه در کارخانجات ژاپن از اتوماسیون استفاده بیشتری به عمل می‌آید و این دو اختلاف (ارزان بودن نیروی کار و استفاده بیشتر از ماشین‌های خودکار در ژاپن) موجب کاهش هزینه واحد تولید در کارخانجات ژاپن می‌شود و لذا کارآئی در کارخانجات ژاپنی بیشتر از کارخانجات مشابه در آمریکا است، و حال آنکه همان طور که دیدیم، از نظر اثربخشی هر دو در سطحی مشابه قرار داشتند. نباید این طور تصور شود که یکی از این دو روش بر دیگری رجحان دارد. در عمل احتمال دارد که مدیران از هر دو شیوه استفاده کنند، کما اینکه از روشهای متداول دیگر ارزشیابی بازده نیز استفاده می‌کنند.

ضرورت‌های انتخاب شیوه ارزشیابی بازده

می‌خواهیم بدانیم برای سنجش بازده و موفقیت سازمان تحت چه شرایطی و در چه مواقعی از کدام یک از دو معیار کارآئی و اثربخشی، استفاده کنیم. «تامپسون» (THOMPSON) می‌گوید برای انتخاب یکی از این دو روش، مدیران باید طبیعت هدفهای سازمانی و تکنولوژی مورد عمل در سازمان را به خوبی بررسی کنند. آنچه که مخصوصاً باید مورد توجه باشد بحث مربوط به ابهام یا وضوح هدفهای سازمان است، و اینکه آیا هدفها به سهولت قابل اندازه گیری هستند یا نه.

موضوع دوم در انتخاب شیوه ارزشیابی بازده سازمان، عبارت است از میزان وقوف کارکنان نسبت به تکنولوژی مورد عمل در سازمان و روابط علیت مترتب بر استعمال آن. در مباحث قبلی، تکنولوژی سازمان را به عنوان شیوه انجام کار تعریف کرده‌ایم. ممکن است به خاطر داشته باشید که تکنولوژی و قابلیت پیش‌بینی آن تا حدودی توسط محیط سازمان مشخص می‌شود. اکنون سوال این است که «کارکنان تا چه حد نظام فنی سازمان را درک می‌کنند؟» آیا کارمندان دقیقاً به این موضوع وقوف دارند که هر رفتار باعث بروز پیامدهای مشخص می‌شود یا اینکه معتقدند کارهایشان را می‌توانند با سرهم‌بندی و مسامحه کاری انجام دهند. با استفاده از شیوه‌ای که «تامپسون» به کار برده می‌توانیم چهار نگرش اقتضائی^(۱۸) برای ارزشیابی بازده سازمان مشخص کنیم. این نگرش‌ها و توضیحات مربوط با آن در شکل ۲ نشان داده شده است. خانه‌های ۱ و ۲ در این تصویر، نشان‌دهنده شرایطی است که به ترتیب کارآئی و اثربخشی را تجویز می‌کنند. در خانه ۱ هدفهای سازمان واضح و قابل اندازه گیری هستند و نسبت به تکنولوژی مورد عمل در سازمان و ویژگیهای آن نیز، توافق وجود دارد؛ مجموعه این مقتضیات به مدیر اجازه می‌دهد که معیار کارآئی را برای سنجش بازدهی سازمان برگزیند. مثالی برای این مورد،

کارخانه مونتاژ اتومبیلی است که قبلاً مورد اشاره واقع شد. بازده بسیاری از سازمانها را که دارای ساختار مکانیکی هستند، می توان با استفاده از این روش، مورد سنجش قرارداد مدیران نیز این روش را به خاطر وقتی که در آن نهفته است ترجیح می دهند.

در خانه ۲ وضعیت هنوز بازگو کننده وضوح هدفها است اما نسبت به طبیعت واقعی تکنولوژی مورد عمل در سازمان، عدم توافق وجود دارد. در اینجا مدیر درباره این موضوع که چه شیوه ها و رویه های عملی، بهترین کاربرد را دارند، از اطمینان خاطر برخوردار نیست.

شکل ۲

عوامل اقتضائی موثر در انتخاب شیوه ارزشیابی بازده سازمان

تکنولوژی واضح نیست روابط علیت ناشناخته است	تکنولوژی واضح است روابط علیت شناخته شده است	تکنولوژی هدفها
معیار اثربخشی رجحان دارد	معیار کارآئی رجحان دارد	هدفها روشن هستند
۲	۱	
۴ فشارها و جریانهای اجتماعی خارجی تعیین کننده انتظارات	۳ فشارها و جریانهای اجتماعی داخلی تعیین کننده انتظارات	هدفها مبهم هستند

مقاصد کوتاه مدت تحقیقاتی که انجام می دهند، گروه فشار داخلی هستند. بالاخره، در وضعیت خانه ۴، هم هدفها و هم وقوف نسبت به تکنولوژی سازمان، مبهم هستند. در اینجا نیز همانطور که در مورد وضعیت خانه ۳ صدق می کرد مدیر قادر نخواهد بود به آسانی از یکی از دو معیار اثربخشی و کارآئی استفاده کند. «تامپسون» معتقد است در وضعیتهایی از این قبیل، در تعیین استانداردهای رفتار و بازدهی، فشارها و انتظارات گروههای خارجی مرتبط با سازمان، دارای نقش تعیین کننده قابل ملاحظه ای هستند. از اینرو، گردانندگان مدارس دولتی سعی شان بر این است که پرداخت کنندگان مالیات را متقاعد سازند که با صرف حداقل هزینه به معیارهای کیفی قابل قبولی در امر آموزش نایل شده اند و در همین حال مایلند به والدین دانش آموزان بقبولانند که در حال توسعه و بهبود کیفیت آموزش هستند. مثالی دیگر در این مورد، بیمارستانها هستند که مدیران و گردانندگان آنها سعی دارند بیماران و کسانی را که از مؤسسه حمایت مالی می کنند، متقاعد سازند که هزینه ها پائین است، اما در عین حال تمایل دارند به کادر پزشکی بیمارستان نیز بقبولانند که کیفیت مراقبت های پزشکی را نمی توان فدای کاهش هزینه ها کرد.

«تامپسون» با خلاصه کردن بحث مربوط به مفهوم ارزشیابی بازده سازمانی، می گوید که مدیران، معیار کارآئی را به علت دقت آشکار و مقبولیت چشمگیر آن بر معیار اثربخشی ترجیح می دهند. اما در مواردی که شرایط امکان استفاده از معیار کارآئی را محدود کند، مدیران معیار اثربخشی را انتخاب خواهند کرد. هرگاه شرایط و اوضاع و احوال، امکان استفاده از هیچیک از این دو معیار را ندهد، مدیران باید بر آزمون های مقبولیت اجتماعی که از طریق گروههای فشار داخلی یا خارجی مرتبط با فعالیت سازمان اعمال می شود متکی باشند.

وضعیت خانه ۲ استفاده از معیار اثربخشی را برای سنجش بازدهی سازمان تجویز می کند. این روش برای بعضی مدیران که اطمینان بیشتری به قاطعیت و دقت معیار کارآئی دارند، شاید چندان مطلوب نباشد. با این وصف تعداد مدیران اجرایی که از معیار اثربخشی رویگردان باشند ناچیز است. یک مؤسسه تبلیغاتی که قلمرو فعالیتش متضمن خلاقیت و نوآوری است، نمونه ای از وضعیت خانه ۲ است. بازده سازمانهایی را که دارای ساختار ارگانیکی هستند می توان با استفاده از معیار اثربخشی مورد سنجش قرار داد.

در خانه ۳ هدفهای سازمان مبهم است و به سهولت قابل اندازه گیری نیست اما تفاهم لازم نسبت به تکنولوژی مورد عمل در سازمان وجود دارد. فقدان وضوح در هدفهای سازمان، اتخاذ تصمیم مدیر در استفاده از معیار اثربخشی یا کارآئی را با اشکال روبرو می کند. در این قبیل موقعیتهای موضوع مهم این است که مدیر چگونه تشخیص می دهد که هدفها چه وقت به حیطه حصول در آمده اند؟ گروهی دانشمندان دست اندرکار تحقیق، برای این وضعیت ارزشیابی بازده، مثال خوبی است. افراد چنین گروهی نسبت به شیوه های انجام کار و رعایت نظم و ترتیب حاکم بر آن، متعهد بوده و پذیرای این شیوه ها و ارزشهای ناشی از انتظام حاکم بر آن هستند، اما نتایج واقعی تلاشهای آنان، ممکن است سالهای سال ظاهر نشود. در این حالت مدیران باید پاسخگوی فشارهای داخلی در تعیین معیارهای سنجش رفتار و بازدهی باشند. انتظارات این دانشمندان در مورد بازدهی کارشان، احتمالاً مشابه انتظارات کسانی است که به علت ملاحظات حرفه ای به تحقیقاتی مشابه اشتغال دارند. آنها (دانشمندان) برای تحقق

پانوشتها:

- 1 - THE UN-MANAGER
- 2 - UN-MANAGEMENT
- 3 - LATTICE ORGANIZATION
- 4 - OPEN - END GOALS
- 5 - EXCELLENCE
- 6 - CLOSED - END GOALS
- 7 - CONTENT
- 8 - LEVEL
- 9 - MEASURE OR INDICATOR
- 10 - TIME BOUNDARY
- 11 - LEVEL OF COMPARISON
- 12 - DOWNTIME
- 13 - TRADE OFF
- 14 - GOALS AND PERFORMANCE
- 15 - MANAGEMENT BY OBJECTIVES
- 16 - EFFECTIVENESS
- 17 - EFFICIENCY
- 18 - FOUR CONTINGENT APPROACHES