

به نام خدا

موضوع : اثر بخشی

درس : نظریات سازمان

استاد : جناب دکتر سلطانی

تهیه : نیما ترکیپور

اهمیت و جایگاه اثربخشی در تئوری سازمان و مدیریت :

اثربخشی سازمانی (ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS) به عنوان محوری‌ترین سازه و هسته اصلی نظریه سازمان و مدیریت شناخته می‌شود. این مفهوم، هدف نهایی تمامی مطالعات سازمانی و متغیر وابسته اصلی در طراحی و ساختار سازمانی است؛ به گونه‌ای که عوامل ساختاری (نظیر پیچیدگی، رسمیت و تمرکز)، تکنولوژی، محیط و اندازه سازمان همگی به عنوان متغیرهای مستقل، بر میزان اثربخشی تأثیر می‌گذارند. با وجود این اهمیت بنیادین، محققان در طول تاریخ همواره با دشواری ذاتی در تعریف و توافق بر سر معیار سنجش آن روبرو بوده‌اند. در گستره علوم اداری و مدیریت عمومی، تمامی رشته‌های تخصصی به نحوی به دنبال اثربخش کردن سازمان‌ها هستند. ۱ برای مثال، دانش مالی مدیران را در بهینه‌سازی وجوه سرمایه‌گذاری یاری می‌دهد؛ مدیریت تولید و عملیات، فرآیندهای تولید را کارآمد می‌سازد؛ و اصول حسابداری با فراهم آوردن اطلاعات لازم، کیفیت تصمیمات مدیریتی را افزایش می‌دهد. ۲ بنابراین، اثربخشی نه تنها یک نتیجه، بلکه یک چارچوب یکپارچه برای به‌کارگیری کلیه ابزارهای مدیریتی است. بر اساس دیدگاه رابینز، پاسخ تئوری سازمان به پرسش کلیدی اثربخشی

این است که ساختار صحیح، سازمان را اثربخش می‌سازد. اگر اثربخشی هدف غایی است، ساختار باید به گونه‌ای طراحی شود که دستیابی به این هدف، انطباق با محیط، و حفظ سلامت درونی را تضمین کند

تمایز میان کارایی (EFFICIENCY) و اثربخشی (EFFECTIVENESS) پارادوکس تویوتا :

اثربخشی و کارایی، دو مفهوم مجزا هستند که برای دستیابی به بهره‌وری جامع، نیازمند توجه همزمان هستند. کارایی به "نحوه" اجرای کارها و نسبت بهینه ورودی به خروجی اشاره دارد. در واقع، کارایی در پی انجام درست کارها با کمترین میزان مصرف منابع است (مثلاً استفاده از نرم‌افزار برنامه‌ریزی منابع برای توزیع عادلانه کار). اثربخشی در مقابل، بر "جهت‌گیری استراتژیک" و همسویی فعالیت‌ها با اهداف

سازمان تمرکز دارد. اثربخشی پاسخ می‌دهد که آیا سازمان کارهای درست را انجام می‌دهد. پارادوکس شرکت‌های تویوتا و فورد، تفکیک این دو مفهوم را در عمل نشان می‌دهد. شرکت تویوتا ممکن است در مدیریت هزینه کارا تر عمل کند (۶۳۰ دلار هزینه برای هر خودرو در مقابل ۲۳۷۹ دلار فورد) و فورد در نیروی کار کارایی بالاتر دارد (۱۲۱ خودرو در سال توسط هر کارمند در مقابل ۵۷ خودرو تویوتا). با این حال، شواهد نشان می‌دهد که فورد، با وجود صرف هزینه بیشتر و کارایی پایین‌تر در برخی ابعاد، ممکن است با ~~عرضه کیفیت بهتری به مشتریان، اثربخش‌تر عمل کند.~~ این مثال اهمیت هدف‌گذاری درست را به اندازه صرفه‌جویی در منابع برجسته می‌سازد. ۱- اگر سازمان استراتژی نادرستی داشته باشد، صرفاً با افزایش کارایی در اجرای آن استراتژی، به نتایج نامطلوب سریع‌تر دست خواهد یافت



مشکل ذاتی تعریف اثربخشی، ابهامات بقا به عنوان هدف نهایی :

تعریف اثربخشی در تئوری سازمان به دلیل ماهیت چند بعدی و وابستگی آن به بستر سازمانی، ذاتاً دشوار است.

اولین تعریفی که در دهه ۱۹۵۰ میلادی ارائه شد، اثربخشی را صرفاً میزان تحقق اهداف سازمان می‌داند. اما

این تعریف به سرعت با ابهامات جدی مواجه شد که بررسی آن توسط محققان و استفاده عملی مدیران را محدود

کرد: منظور از اهداف چیست؟ آیا اهداف کوتاه مدت مد نظرند یا بلند مدت؟ اهداف رسمی (اعلام‌شده) یا اهداف به

عنوان یک هدف مشترک و شرط ضروری برای موفقیت سازمان‌ها در قرن ۲۱ مورد توافق عمده اندیشمندان

سازمانی قرار گرفته است. بقا در مورد سازمان‌ها، فراتر از توقف فعالیت است. مرگ سازمان‌ها عمدتاً با اوراق

شدن یا تغییر شکل دادن آن‌ها اتفاق می‌افتد. در نهایت، در غیاب یک معیار جهان‌شمول، قضاوت در مورد اثربخشی

یک سازمان (مانند انتخاب یک کالج یا یک تعمیرگاه) یک فرآیند تصمیم‌گیری است که بر اساس درک اولیه و

معیارهای ذهنی قضاوت‌کننده صورت می‌گیرد

رویکردهای کلاسیک در سنجش اثربخشی سازمانی :

برای مقابله با چالش تعریف اثربخشی، سه رویکرد اصلی در تئوری سازمان رابینز معرفی شده‌اند که هر کدام از منظر متفاوت به اثربخشی می‌نگرند



رویکرد نیل به هدف :

این رویکرد، اثربخشی را صرفاً بر حسب میزان دستیابی به اهداف سازمان می‌سنجد و نه بر اساس ابزارها یا فرآیندهایی که منجر به آن اهداف شده‌اند. این دیدگاه، سازمان‌ها را نهادهایی منطقی و هدفمند تلقی می‌کند که تلاش می‌کنند به نتایج مشخصی (مانند حداکثرسازی سود یا افزایش سهم بازار) دست یابند. اجرای موفق این رویکرد مستلزم وجود مفروضات منطقی خاصی است: (۱) سازمان باید نهادی منطقی باشد؛ (۲) اهداف باید قابل اجرا، تعریف شده و ملموس باشند؛ (۳) توافق عمومی بر سر این اهداف وجود داشته باشد؛ و (۴) اهداف باید قابل اندازه‌گیری باشند. برای مثال، اگر هدف، ۲۰ میلیون دلار درآمد در ۱۲ ماه باشد (هدف کوتاه‌مدت)، باید معیارهایی نظیر نرخ بازگشت سرمایه یا میزان فروش برای سنجش آن تعریف شود. با این حال، پیچیدگی‌های سازمانی این رویکرد را به چالش می‌کشند. یکی از این چالش‌ها، وجود تضاد میان اهداف رسمی (آنچه برای مشروعیت اجتماعی اعلام می‌شود، مانند آسیب کمتر به محیط زیست) و اهداف واقعی (آنچه در عمل دنبال می‌شود) است.

درک اهداف واقعی مستلزم مشاهده رفتار و اقدامات عملی سازمان است. چالش دیگر، نقش ائتلاف غالب است. این ائتلاف که متشکل از مدیران ارشد و افراد باتجربه و با نفوذ است، تعیین‌کننده اصلی اهداف واقعی و عملیاتی سازمان است، حتی اگر ساختار رسمی نقش دیگری برای آن‌ها تعریف کرده باشد. اگر ائتلاف غالب اهداف واقعی و قابل سنجش خود را صادقانه اعلام نکند، رویکرد نیل به هدف صرفاً به ابزاری برای مشروعیت‌بخشی به تصمیمات مدیران تبدیل می‌شود



رویکرد سیستمی :

رویکرد سیستمی سازمان را به مثابه یک سیستم باز در نظر می‌گیرد که ورودی‌ها را از محیط جذب کرده، آن‌ها را از طریق یک فرآیند دگرگون‌کننده عبور می‌دهد و خروجی‌هایی را ارائه می‌کند. این رویکرد بر این باور است که تمرکز صرف بر خروجی‌ها (رویکرد هدف) کافی نیست، زیرا خروجی‌ها تنها بخشی از سیستم هستند. اثربخشی در این دیدگاه، بر ابزارها، فرایندها و سلامت داخلی سیستم تأکید دارد که بقای بلندمدت سازمان را تضمین می‌کنند. ~~مفروضه اصلی در این دیدگاه، وابستگی متقابل بخش‌ها است: سازمان از بخش‌های فرعی تشکیل شده و عملکرد ضعیف در هر یک از این بخش‌ها بر عملکرد کلی سیستم تأثیر منفی می‌گذارد. رویکرد سیستمی در محیط‌های پرنوسان و نامطمئن، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، زیرا توانایی سازمان برای واکنش، انطباق‌پذیری و حفظ سلامت داخلی، پیش‌نیاز هرگونه دستیابی به اهداف است. معیارهای سلامت درونی و انطباق‌پذیری (معیارهای سیستمی) رویکرد سیستمی مجموعه‌ای از معیارهای داخلی و خارجی را برای سنجش~~

سلامت سازمان پیشنهاد می‌کند که بر وسایل لازم برای تضمین تداوم حیات تمرکز دارند. ۱- ارتباط با محیط:
توانایی سیستم برای برقراری ارتباط مؤثر با محیط برای حصول اطمینان از دریافت مستمر ورودی‌ها (داده‌ها) و
تأمین خروجی‌های مورد انتظار. ۲- انعطاف‌پذیری و پاسخ به تغییرات محیطی: ظرفیت سازمان برای انطباق سریع
و مؤثر با تغییرات محیطی. مدیریت تغییر و ارتقاء انعطاف‌پذیری سازمانی از شاخص‌های کلیدی این بعد هستند. ۳.
کارایی ارتباط داخلی اجزای سیستم: وضوح ارتباطات داخلی و کارایی در تبدیل ورودی‌ها به خروجی‌ها در داخل
سازمان. ۴- سطح تعارض و رضایت شغلی: میزان تعارض بین گروه‌های سازمانی و رضایت شغلی کارکنان به
عنوان معیاری برای سنجش سلامت روانی و یکپارچگی داخلی

رویکرد ذی‌نفعان استراتژیک :

رویکرد ذی‌نفعان استراتژیک بر این فرض بنا شده است که اثربخشی یک سازمان با میزان برآورده ساختن خواسته‌های آن عوامل محیطی که منابع حیاتی برای بقای سازمان را کنترل می‌کنند، سنجیده می‌شود. این دیدگاه تأکید ویژه‌ای بر روابط قدرت و وابستگی به منابع خارجی دارد. مدیران موظف‌اند با تعیین ذی‌نفعان کلیدی (مانند تأمین‌کنندگان مالی، قانون‌گذاران، یا مشتریان اصلی) و ارزیابی قدرت نسبی هر یک، اهدافی را انتخاب کنند که رضایت و حمایت آن‌ها را تضمین کند



این رویکرد مشابه رویکرد سیستمی، به وابستگی‌های متقابل در فعالیت‌های سازمان توجه دارد، اما دامنه تمرکز آن محدودتر است. در حالی که رویکرد سیستمی بر سلامت کلی سازمان متمرکز است، رویکرد ذی‌نفعان استراتژیک فقط بر آن کسانی تأکید می‌کند که حمایت آن‌ها برای بقا ضروری است یا توانایی تهدید سازمان را دارند. بنابراین، اثربخشی در این مدل، مترادف با حفظ مشروعیت و دسترسی به منابع حیاتی در محیط است



چارچوب ارزش‌های متضاد (COMPETING VALUES)

: (FRAMEWORK – CVF)

چارچوب ارزش‌های متضاد که توسط کوئین و روربا در دهه ۱۹۸۰ توسعه یافت، یک ابزار قدرتمند برای درک فرهنگ سازمانی و سنجش اثربخشی در پرتو تناقضات ارزشی است. این مدل بر پایه دو بُعد اصلی و رقابتی شکل گرفته است : بُعد تمرکز: از داخلی بودن و یکپارچگی (مانند رضایت کارکنان) تا خارجی بودن و تمایز (مانند سهم بازار). بُعد ساختار: از انعطاف‌پذیری و اختیار (مانند نوآوری) تا ثبات و کنترل (مانند قوانین و رویه‌ها). تلاقی این ابعاد چهار مدل اصلی فرهنگ/اثربخشی را ایجاد می‌کند : ۱- فرهنگ ادهوکراسی (خلاقیت‌محور): (انعطاف + تمرکز خارجی) اثربخشی در این ربع از طریق نوآوری، انطباق‌پذیری سریع با محیط و کارآفرینی تعریف می‌شود. ۲. فرهنگ قبیله‌ای (همکاری‌محور): (انعطاف + تمرکز داخلی) اثربخشی از طریق انسجام، مشارکت نیروی کار، توسعه بلندمدت کارکنان و محیط

خانواده حاصل می‌شود. ۳- فرهنگ سلسله‌مراتبی (کنترل‌محور): (کنترل + تمرکز داخلی) اثربخشی در این ربع بر اساس ثبات، قابلیت اعتماد، کارایی فرآیندهای داخلی و رعایت دقیق قوانین سنجیده می‌شود (مشابه ادارات دولتی و دانشگاه‌ها). ۴- فرهنگ بازاری (رقابت‌محور): (کنترل + تمرکز خارجی). اثربخشی مستقیماً با دستیابی به اهداف خارجی، رقابت‌پذیری، سودآوری و بازده مالی بالا مرتبط است. این چارچوب نشان می‌دهد که معیارهای اثربخشی باید به صورت اقتضایی و متناسب با بستر



فرهنگی و الزامات محیطی انتخاب شوند. اثربخشی یک سازمان فناوری (که انعطاف‌پذیری را اولویت می‌دهد) با اثربخشی یک اداره دولتی (که ثبات و کنترل را اولویت می‌دهد) متفاوت است. برای مثال، در بستر دولتی و حاکمیتی، فرهنگ کنترل‌محور و رقابتی غلبه دارد که نشان‌دهنده لزوم تمرکز بر ثبات داخلی و بازده خارجی است. این امر ایجاب می‌کند که مدیران با آگاهی از این تضادها، مجموعه ارزش‌های متناسب با بقا و رسالت سازمان خود را انتخاب و مدیریت کنند.



سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی به دلیل فقدان معیارهای سود مالی به عنوان شاخص اصلی، برای سنجش اثربخشی به چارچوب‌های ترکیبی و شاخص‌های غیرمالی متکی هستند

چالش‌های اثربخشی در سازمان‌های عمومی :

سنجش اثربخشی در نهادهایی مانند یک دانشگاه، نشان‌دهنده چالش‌های مدیریت عمومی است. اگر هدف

دانشگاه صرفاً شغلیابی فارغ‌التحصیلان باشد، ممکن است اثربخشی محدود به خروجی نهایی تلقی شود. اما

اگر رسالت آن توسعه دانش و تجربه انسانی باشد، معیارهایی مانند تعداد کتاب‌های بررسی شده توسط

دانشجویان یا تجربه ذی‌نفعان در طولانی‌مدت (مانند تجربه افراد سالمند از خدمات کالج) نیز باید لحاظ

شوند. این سازمان‌ها نیازمند یک رویکرد چندبعدی هستند که سلامت داخلی و تأثیر بر جامعه را همزمان

ارزیابی کند

معیارهای عملکرد کلیدی (KPIS) در بخش دولتی و غیرانتفاعی :

سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی برای ارزیابی عملکرد و اثربخشی، از شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIS) استفاده می‌کنند که مستقیماً بر نتایج خدمت و رضایت شهروندان متمرکز هستند



معیارهای اصلی در بخش عمومی و زیرساخت :

میزان رضایت مشتری یا شهروندان (سنجش رضایت ذی‌نفعان). زمان پردازش درخواست‌ها و زمان انتظار برای دریافت خدمات (سنجش کارایی فرآیند). هزینه به ازای هر خدمت یا برنامه، نرخ تکمیل پروژه‌های زیرساختی طبق زمان و بودجه، شاخص‌هایی نظیر کیفیت آب، بهره‌برداری از محیط (درصد فضای سبز) و کارایی مدیریت پسماند



سنجش نتیجه (OUTCOME) در سازمان‌های غیرانتفاعی:

یکی از مهم‌ترین معیارها در سازمان‌های غیرانتفاعی، استفاده از نمرات قبل و بعد است. این نمرات برای سنجش تغییرات واقعی و ملموس در دانش، مهارت‌ها یا رفتار ذی‌نفعان پس از اتمام یک برنامه استفاده می‌شود. این تنها روش قابل اعتماد برای ارزیابی این است که آیا سازمان واقعاً به مخاطبان خود نفع رسانده و نتایج قابل اندازه‌گیری کار خود را نشان داده است یا خیر



معیارهای سلامت منابع انسانی :

بر اساس رویکرد سیستمی، سلامت منابع انسانی یک پیش‌نیاز حیاتی برای اثربخشی است، به ویژه در سازمان‌هایی که مأموریت آن‌ها مبتنی بر تعاملات انسانی (مانند نهادهای غیرانتفاعی) است. نرخ نگهداشت کارکنان: این معیار میزان خروج نیروی کار را



اندازه‌گیری می‌کند و شاخصی قوی از رضایت کارکنان و کیفیت محیط کار است. جابجایی بالای کارکنان به معنای تحمیل هزینه‌های قابل توجهی برای جذب و آموزش مجدد استعدادها است. سرمایه‌گذاری و توسعه سازمانی: سازمان‌های اثربخش باید در جذب افراد با استعداد، آموزش حرفه‌ای، و تقویت هیئت مدیره سرمایه‌گذاری کنند. همچنین، سازمان باید به عنوان یک ساختار مستقل شناخته شود و صرفاً به افراد خاصی وابسته نباشد



چارچوب ارزش‌های متضاد به عنوان یک مدل یکپارچه، نشان می‌دهد که چگونه رویکردهای کلاسیک اثربخشی را بینز، در واقع بر یکی از ابعاد متضاد تمرکز (داخلی/خارجی) یا ساختار (ثبات/انعطاف) در سازمان تأکید دارند. سنتز رویکردهای اثربخشی و پیوند آن به چارچوب ارزش‌های متضاد برای هر سازمان متفاوت است



اثر بخشی سازمانی در هر سازمانی یک حالت ایستا نیست، بلکه یک موجودیت پویا است که در طول زمان و با تغییر محیط و استراتژی، تغییر می‌کند. نتیجه‌گیری راهبردی برای مدیریت این است که انتخاب مدل اثر بخشی، ذاتاً اقتضایی است. مدیران باید با قضاوت دقیق در هر موقعیت، معیارهای اثر بخشی مناسب را تعیین کنند. موفقیت بلندمدت به توانایی مدیر در تطبیق ساختار و فرهنگ سازمان با الزامات محیطی و استراتژیک بستگی دارد. در نهایت، سازمانی اثر بخش است که بتواند تضادهای بنیادین (مانند کیفیت بالا در مقابل هزینه پایین) را مدیریت کند و در عین حال، ثبات لازم برای اجرای فرآیندها را حفظ کرده و انعطاف لازم برای پاسخ به تغییرات محیطی را داشته باشد. این تعادل، کلید بقا و موفقیت پایدار سازمان است



منابع :

کتاب رابینز

HTTP://PAJOOHE.IR/%D8%A7%D8%AB%D8%BI%D8%A8%D8%AE%D8%B4%DB%8C-
%D8%B3%D8%A7%D8%B2%D9%85%D8%A7%D9%86%DB%8C-ORGANIZATIONAL-
EFFECTIVENESS__A-41586.ASPX)

HTTPS://WWW.CHETOR.COM/I25605-%D8%AA%D8%AD%D9%84%DB%8C%D9%84-
%D9%81%D8%BI%D9%87%D9%86%DA%AF-
%D8%B3%D8%A7%D8%B2%D9%85%D8%A7%D9%86%DB%8C/))



با تشكر از توجه شما

