

# طراحی الگوهای اثربخشی سازمانی با تأکید بر معیارهای فرهنگ سازمانی (۲)

دکتر میر مهدی سید اصفهانی<sup>۱</sup> - دکتر سید عباس کاظمی<sup>۲</sup>

## چکیده مقاله

صاحب نظران و محققان معتقدند که اثربخشی، موضوعی اصلی در تمامی تجزیه و تحلیل‌های سازمانی است و تصور سازمانی که شامل ساخت اثربخشی نباشد، مشکل است. آنان توجه به موضوع اثربخشی سازمانی را باعث توسعه تئوری‌های سازمانی ذکر می‌کنند و اثربخشی را موضوع اصلی در فضای عملی نیز می‌دانند. در این تحقیق به بررسی رابطه بین معیارهای فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی از دیدگاه صاحب نظران و محققان پرداخته شده است. سؤال اصلی تحقیق این است که صاحب نظران و محققان رابطه معیارهای فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی را چگونه درک می‌کنند و آیا این معیارها قابل سازماندهی در چارچوب الگوی چند بُعدی هست یا خیر؟

---

۱- عضو هیأت علمی دانشگاه صنعتی امیرکبیر

۲- عضو هیأت علمی دانشگاه امام حسین (ع)

مطالعه در دو مرحله انجام پذیرفته است. در مرحله اول از هفت تن از صاحب‌نظران و در مرحله دوم از جامعه آماری مرکب از صاحب‌نظران و محققان مدیریت استفاده گردیده است. صاحب‌نظران و محققان معتقدند که معیارهای فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی قابل سازماندهی در چارچوب ارزش‌های چندگانه است و بهبود فرهنگ سازمانی در سازمان‌های اثربخش، باعث افزایش اثربخشی سازمانی می‌شود. تحقیق نشان می‌دهد که معیارهای رفتاری، بیشترین تأثیر را بر الگوهای روابط انسانی و سیستم باز دارد. این در حالی است که معیارهای ساختاری دارای بیشترین تأثیر بر الگوهای فرایند داخلی و هدف عقلایی است. در این تحقیق، کارکرد فرهنگ سازمانی به کارکردهای اصلی سازمان اضافه شد. الگوی سنجش اثربخشی سازمانی با تأکید بر معیارهای فرهنگ سازمانی دارای ویژگی‌هایی مانند سازگاری در سطح تجزیه و تحلیل، ترکیب دیدگاه‌ها، تعدد معیارها و دخالت دادن معیارهای فرهنگ سازمانی، آزمون‌پذیر بودن روابط بین معیارها، توجه به ماهیت پویا و ائتلافی سازمان‌ها، مقایسه مطالعات و تعریف صریح از اثربخشی مبتنی بر فرهنگ سازمانی است.

در این الگو اثربخشی سازمانی، دستیابی به اولویت‌ها و اهداف چندگانه در چارچوب نظام ارزشی مشترک (فرهنگ سازمانی) است به گونه‌ای که کسب اهداف از نظر هزینه و زمان بهینه شود و اولویت‌ها و رضایت خاطر ذی‌نفع‌هایی را فراهم آورد که در جهت هدف‌ها می‌کوشند.

## واژه‌های کلیدی

اثربخشی سازمانی - تئوری‌های سازمانی - فرهنگ سازمانی - رفتار سازمانی - کارکرد سازمانی.

## سابقه و روش مطالعه

ساخت اثربخشی سازمانی بسیار بحث‌انگیز است. برخی خواهان رها کردن مفهوم در

شرایط برابر فکری از نظر موفقیت و شکست بوده‌اند<sup>۱</sup>. اما این بحث همچنان در مطالعات مورد توجه صاحب‌نظران و محققانی همچون کامرون، اسکات و ایوان<sup>۲</sup> است. کامرون و وتن<sup>۳</sup> دلایل نظری، تجربی و عملی برای ادامه بحث در مورد اثربخشی سازمانی را مطرح می‌کنند که به شرح ذیل است:

در شکل نظری، ساخت اثربخشی سازمانی در هسته و مغز تمامی مدل‌های سازمانی قرار دارد؛ یعنی همه مفهوم‌سازی‌ها از ماهیت سازمان‌های اثربخش در تصور و برداشت این مدل‌ها از ماهیت سازمانی اثربخش و تفاوت‌های موجود بین سازمان‌های اثربخش و غیراثربخش است.

به صورت تجربی، ساخت اثربخشی سازمانی متغیر وابسته نهایی در تحقیق سازمانی است. نیاز به نشان دادن این که ساختار، سیستم پاداش، سبک رهبری، سیستم اطلاعات و یا هر مورد دیگر، در برخی شیوه‌ها نسبت به دیگر شیوه‌ها بهتر هستند، موضوع اثربخشی را یک مسأله تجربی اصلی می‌کند. اغلب، واژه‌هایی همچون عملکرد، موفقیت، توانایی، کارایی، پیشرفت، بهره‌وری جایگزین‌هایی برای اثربخشی هستند.

به طور عملی، افراد با نیاز به قضاوت در مورد اثربخشی سازمان‌ها روبرو هستند. این در حالی است که شناخت و تعیین معیارهایی که بر اساس آنها تصمیمات اخذ می‌شود مشکل است. دیگر ملاحظات، برای مثال، نتایج سیاسی و اجتماعی نیز وجود دارد. با وجود این،

1- Goodman, Paul S. & Robert S. Atkin & F. David Schoorman., "On the demise of organization effectiveness studies", in kim S. Cameron & David A. Whetten, eds, "Organizational effectiveness: A comparison of multiple models", London Academic Press, 1983, pp. 163-183.

2- Cameron, Kim S. & David A. Whetten., "Organizational effectiveness, One model or several?", in Kim S. Cameron & David A. Whetten, eds., "Organizational effectiveness, A comparison of multiple models", London, Academic Press, 1983, pp. 1-2.

3- Ibid., p. 1-2.

افراد معمولاً ارزیابی‌هایی در مورد اثربخشی سازمانی صورت می‌دهند. تعریف‌های مختلفی برای سازمان ارائه شده است. سازمان‌ها ساختارهایی برای تولید، توزیع و دریافت پاداش هستند. سازمان‌ها هویت‌هایی عقلایی برای تعقیب اهداف هستند. سازمان‌ها سیستم‌های باز، اثباتی از ذی‌نفع‌های قدرتمند هستند. سازمان‌ها سیستم‌های تولید معنی، واحدهای پردازش اطلاعات، ساخت‌های اجتماعی و مانند اینها هستند. مدل‌های چندگانه اثربخشی سازمانی محصول مدل‌های چندگانه سازمان‌هاست.

به دلیل اهمیت اثربخشی سازمانی در نظریه سازمانی، تحقیق و عمل است که مفهوم اثربخشی سازمانی نباید رها شود. این تحقیق تلاشی برای تجزیه و تحلیل و مقایسه نظام یافته دیدگاه‌های مختلف در مورد اثربخشی همراه با افزودن معیارهای فرهنگ سازمانی به معیارهای اثربخشی در بررسی مدل‌های چندگانه اثربخشی سازمانی است. این تحقیق تلاشی برای توسعه یک مدل عمومی یا ایده‌ال اثربخشی سازمانی ندارد بلکه چارچوبی از مدل‌های اثربخشی سازمانی با تأکید بر معیارهای فرهنگ سازمانی ارائه می‌دهد.

کامرون و وتن<sup>۱</sup> مطرح می‌کنند که یک مدل عمومی اثربخشی سازمانی نمی‌توان داشت و بهتر است که چارچوب‌هایی برای سنجش اثربخشی سازمانی توسعه دهیم تا اینکه تلاش کنیم یک نظریه عمومی در زمینه اثربخشی سازمانی توسعه دهیم. در همه نظریه‌های سازمانی معیارهایی برای سنجش اثربخشی وجود دارد. اگر افراد و سازمان‌ها را به عنوان سیستم‌های عقلایی و هدف‌جو تلقی کنند، طبیعی است که انجام و کسب موفقیت‌آمیز اهداف یک معیار اثربخشی مناسب است<sup>۲</sup>. اگر سازمان به عنوان میدان سیاسی که در آن گروه‌های ذی‌نفع برای

1- Cameron, Kim S. & David A. Whetten., " Some conclusions about organizational effectiveness", in Kim S. Cameron & David A. Whetten, eds., " Organizational effectiveness, A comparison of multiple models", London Academic Press, 1983, pp. 262-269.

2- Perrow, Charles., " Organizational analysis, A sociological view", Beimont, Cal, Wadsworth Pub. co. 1970.

کنترل منابع رقابت می‌کنند، نگرسته شود، به طور منطقی اثربخشی باید منعکس کننده اندازه و میزانی باشد که رضایت خاطر و منافع ذی‌نفع‌ها با توجه به دخالتشان در فرایند تخصیص منابع، تأمین می‌گردد.<sup>۱</sup> آنگاه این نتیجه که مدل‌های چندگانه سنجش اثربخشی سازمانی مورد نیاز است باید دنبال شود، زیرا هیچ نظریه عمومی از سازمان‌ها وجود ندارد.

خطوط راهنمای کامرون و وتن، که بر اساس مطالعات گودمن و پنینگز، کامرون و استیرز ارائه شده، به عنوان یک چارچوب ادراکی برای سنجش اثربخشی سازمانی مورد استفاده در این مقاله است. کامرون و وتن<sup>۲</sup> معتقدند که در هر ارزیابی و سنجش از اثربخشی سازمانی، در تنظیم هر تعریفی از اثربخشی سازمانی و در هر طرحی که برای بهبود اثربخشی طراحی می‌شود، این خطوط می‌توانند مورد استفاده قرار گیرند. این خطوط راهنما به شرح زیر هستند:

۱ - از دیدگاه چه کسی اثربخشی مورد قضاوت قرار می‌گیرد؟

۲ - قضاوت بر کدام قلمرو فعالیت تمرکز یافته است؟

۳ - چه سطحی از تجزیه و تحلیل مورد استفاده قرار می‌گیرد؟

۴ - هدف از قضاوت در مورد اثربخشی چیست؟

۵ - چه چارچوب زمانی مورد استفاده است؟

۶ - چه نوع داده‌هایی برای قضاوت در مورد اثربخشی مورد استفاده قرار می‌گیرد؟

۷ - مرجعی که با آن اثربخشی مورد قضاوت قرار می‌گیرد، چیست؟

صاحب‌نظران<sup>۳</sup> معتقدند که قدم اول برای ایجاد یک چارچوب نظری، تعیین تمامی متغیرها در قلمرو اثربخشی و تعیین این است که چگونه متغیرها به یکدیگر مرتبط می‌شوند. کمپل نیز یک رویکرد مشابه پیشنهاد می‌کند. او فهرست جامعی مرکب از سی معیار شناسایی کرده

1- Pfeffer, J., "Organizational design", Arlington, Heights AHM Pub. 1978.

2- Cameron, Kim S. & David A. Whetten., "Some conclusions about organizational effectiveness", Op. Cit., pp. 269 - 274.

3- Steers, Richard M., "Problems in the measurement of organizational effectiveness", Administrative Science Quarterly, 20 (4). 1975, December, pp. 546-557.

است. او اشاره می‌کند که فهرست متغیرها در تعمیم‌پذیری، روش عملیاتی کردن، و نزدیکی به جدول نهایی، زیاد و گوناگون است. وی بر نیاز به جرح و تعدیل اشتراک‌ها و یافتن متغیرهای اصلی تأکید می‌کند. کوئین و رورباف<sup>۱</sup> با همکاری صاحب‌نظران نسبت به جرح و تعدیل اشتراک‌ها و یافتن متغیرهایی که در سطح سازمانی بودند، اقدام کردند.

کوئین و رورباف<sup>۲</sup> معتقدند که مرتبط کردن یک نمونه بزرگ از سازمان‌ها و سنجش یک مجموعه از معیارهای بالقوه و آنگاه کاهش آنها از طریق تجزیه و تحلیل عوامل، فرایندی است که به شدت به کار اولیه انتخاب معیارها بستگی دارد. در تحقیق سازمانی به طور سنتی این معیارها توسط محققان و ارزیاب‌ها انتخاب شده و یا از طریق مصاحبه با اعضای سازمان‌های مورد بررسی اقتباس شده و در سنجش اثربخشی مورد استفاده قرار می‌گیرند. معیارهای انتخاب شده معمولاً منعکس‌کننده مجموعه‌ای از ارزش‌های اساسی افراد در مورد تأکیدهای مناسب در قلمرو اثربخشی است. گودمن و پنینگز<sup>۳</sup> نیز ضمن اشاره به اهمیت روش تحقیق برای هدایت تحقیق در مورد اثربخشی سازمانی و لزوم انجام تحقیق در سطح سازمانی یادآور می‌شوند که این کار مستلزم نمونه بزرگی از سازمان‌هاست که مشکل و پرهزینه است. روش مطالعه مورد استفاده بر اساس مطالعات کمپل<sup>۴</sup>، کوئین و رورباف<sup>۵</sup> و رابینز<sup>۶</sup> است. در این

1- Compbell John P., " On the nature of organizational effectiveness", in Paul S. Goodman & Johannes M. Pennings, eds., " New perspectives on organizational effectiveness", San Francisco, Jossey - Bas, 1977, pp. 36- 39.

2- Ibid., p. 125.

3- Goodman, Paul S. & Johnnes M. Pennings., " Perspectives and issues An introduction", Paul S. Goddman & J. M. Pennings, eds., "New perspectives in organizational effectiveness", San Franiciso, Jossey - Bass, 1977, p. 6.

4- Campbell, John P., " On the nature of organizational effectiveness", Op. Cit., pp. 13-55.

5- Quinn, Robert E. John Rohrbaugh., " A competing values of approach to

مطالعه کانون توجه بر ساختار شناختی صاحب‌نظران و محققان است و نه سازمان. سؤال این است که صاحب‌نظران و محققان رابطه معیارهای فرهنگ سازمانی با معیارهای اثربخشی سازمانی را چگونه درک می‌کنند و آیا این معیارها قابل سازماندهی در چارچوب الگوی چند بُعدی هست یا خیر؟

ابزار مورد استفاده در این تحقیق، مصاحبه، پرسشنامه و جدول است. شرکت‌کنندگان در مورد اهمیت نسبی هر یک از معیارها در رابطه با یکدیگر قضاوت می‌کنند. در مرحله اول با همکاری گروه صاحب‌نظران و با استفاده از مطالعه اکتشافی و ادبیات تحقیق، در مورد تشابه مفهومی و تأثیر معیارهای فرهنگ سازمانی بر معیارهای اثربخشی سازمانی قضاوت می‌شود.<sup>۷</sup> در مرحله دوم جامعه آماری مرکب از صاحب‌نظران، محققان و مدیران ارشد سازمان‌ها، سوابق تجربی و تحصیلات عالی در زمینه مدیریت دارند، در مورد تشابه مفهومی و تأثیر معیارهای فرهنگ سازمانی بر معیارهای اثربخشی سازمانی قضاوت می‌کنند.<sup>۸</sup> تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیات بر اساس قضاوت صاحب‌نظران، آمار توصیفی و آزمون همبستگی پیرسون است. تجزیه و تحلیل‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS انجام می‌گیرد. نتایج تحقیق در ادامه آمده است.

### الگوهای سنجش اثربخشی با تأکید بر معیارهای فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی به سیستمی از معانی مشترک اشاره می‌کند. ترکیب و جور شدن ده معیار ابتکار فردی، تحمل مخاطره، هدایت، تلفیق فعالیت‌ها، حمایت مدیریت، کنترل، تعیین

organizational effectiveness" Public Productivity Review, 5, 1981 June, pp. 122-140.

6- Ibid., pp. 436 - 465.

7- Ibid., pp. 125 - 130.

8- Quinn, Robert E. & John Robrbaugh, March., " A spatial model of organizational effectiveness criteria , Towards a competing values approach to organizational analysis ", Management science, 29, 3, 1983, pp. 367-368.

هویت، سیستم تشویقی، تحمل تضاد و الگوی ارتباطی اساس فرهنگ یک سازمان را تشکیل می‌دهد. این ده معیار شامل ابعاد ساختاری و رفتاری<sup>۱</sup> است؛ برای مثال حمایت مدیریت، یک معیار رفتار رهبری است. بیشتر این ابعاد در طراحی سازمان به یکدیگر گره خورده‌اند. هر چه تکنولوژی یک سازمان یکنواخت‌تر باشد و فرایندهای تصمیم‌گیری متمرکزتر باشد، کارکنان در آن سازمان ابتکار فردی کمتری خواهند داشت. به طور مشابه، ساختارهای وظیفه‌ای دارای الگوهای ارتباطی رسمی‌تری در مقایسه با ساختارهای ساده یا ماتریسی ایجاد می‌کنند. تجزیه و تحلیل دقیق‌تر روشن می‌کند که تلفیق فعالیت‌ها<sup>۲</sup> اساساً یک معیار

#### 1- Structural and behavioral dimensions.

۲- تلفیق فعالیت‌ها (integration) به میزان و درجه‌ای که اعضاء واحدهای مختلف وحدت و یکپارچگی در کار و تلاش را کسب می‌نمایند، اطلاق می‌گردد. (Robbins, 1994, P. 215)

تفکیک به میزان و درجه‌ای که واحدهای تخصصی در اهداف و گرایش‌های ارزشی تفاوت دارند، اشاره می‌کند. لورنس و لورش مطرح کرده‌اند که سازمان‌های اثربخش‌تر درجه بالاتری از تلفیق فعالیت‌ها را در مقایسه با سازمان‌های با اثربخشی کمتر دارا هستند. آنها معتقدند که سازمان‌های موفق و اثربخش مکانیزم‌های اثربخش‌تری برای هماهنگی واحدهای مختلف در جهت کسب اهداف کلی سازمان تدبیر نموده‌اند. سازمان برای پرداختن به وظایف و مشکلات خاصی که با آن روبروست نیازمند تفکیک است. اما با تفکیک بیشتر کار تلفیق فعالیت‌های کارکنان برای انجام کار در قالب گروه‌های منسجم در راستای اهداف سازمان مشکل‌تر می‌شود.

سازمان‌های اثربخش معضل تفکیک و تلفیق فعالیت‌ها را با انطباق و جور نمودن زیربخش‌های داخلی یا نیازهای بخش‌های گوناگون محیط حل نموده‌اند.

چون تفکیک و تلفیق فعالیت‌ها بیانگر ارزش‌های مخالفی (opposing force) هستند؛ مسأله کلیدی انطباق و جور نمودن مناسب تفکیک و تلفیق فعالیت‌هاست. بر اساس تحقیق لورنس و لورش، شرکت‌ها در هر صنعت به سه دسته با عملکرد بالا، متوسط و پایین تقسیم شدند. آنها دریافتند که شرکت‌های با عملکرد بالا دارای ساختاری هستند که با نیازهای



وابستگی افقی است. این بدان معنی است که فرهنگ‌های سازمانی تنها انعکاس‌گرایش‌ها و شخصیت‌های افراد آن نیست. بخش بزرگی از فرهنگ سازمان را می‌توان در متغیرهای مرتبط ساختاری<sup>۱</sup> جستجو کرد.<sup>۲</sup>

بر اساس قضاوت صاحب‌نظران و محققان در مورد تأثیر معیارهای فرهنگ سازمانی بر اثربخشی سازمانی در قالب رویکرد ارزش‌های چندگانه، معیارهای فرهنگ سازمانی باعث افزایش اثربخشی در سازمان‌های اثربخش می‌شوند. این در حالی است که به اعتقاد صاحب‌نظران و محققان شدت تأثیر یکسان نیست، برخی معیارها تأثیر بیشتری بر مدل‌های روابط انسانی و سیستم باز، و برخی معیارها تأثیر بیشتری بر مدل‌های هدف عقلایی و فرایند داخلی دارند. بر اساس قضاوت انجام شده توسط صاحب‌نظران و محققان تأثیر معیارهای رفتاری همچون ابتکار فردی، تحمل مخاطره، حمایت مدیریت، تعیین هویت، تحمل تضاد و سیستم تشویقی بر مدل‌های روابط انسانی و سیستم باز بیشتر از تأثیر آنها بر مدل‌های هدف عقلایی و فرایند داخلی است. در حالی که شدت تأثیر متغیرهای ساختاری همچون هدایت، کنترل، الگوی ارتباطی و تلفیق فعالیت‌ها بر مدل‌های سنجش اثربخشی هدف عقلایی و فرایند داخلی بیش از مدل‌های سنجش اثربخشی روابط انسانی و سیستم باز است. در مواردی که صاحب‌نظران و محققان تفاوت برداشت در مورد معیارها داشتند، این تأثیر در همه مدل‌ها

---

محیطی به بهترین شکل مطبق می‌شود که به معنی تفکیک با درجه بالا در صنایع پویای پلاستیک است.

در صنایع ایستای کانتینر بهترین شکل انطباق به معنی تفکیک با درجه پایین است و در صنایع غذایی به معنی تفکیک با درجه متوسط است. به علاوه، شرکت‌های موفق و اثربخش در هر سه صنعت دارای درجه بالایی از تلفیق در مقایسه با هم‌نمایان با عملکرد پایین هستند. (Lawrence & Lorsch 1967)

1- Structurally related variables.

2- Robbins, Stephen P., "Organization Theory, Structure, Design and Application", Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall, 3rd ed., 1990, pp. 438 - 444.

ظاهر شده است؛ به عنوان مثال برخی صاحب‌نظران از معیار تلفیق فعالیت‌ها برداشتی ساختاری یا ساختاری و رفتاری داشته‌اند. مدل چند بُعدی الگوهای اثربخشی سازمانی با تأکید بر معیارهای فرهنگ سازمانی در شکل شماره ۱ و ۲ آمده است.

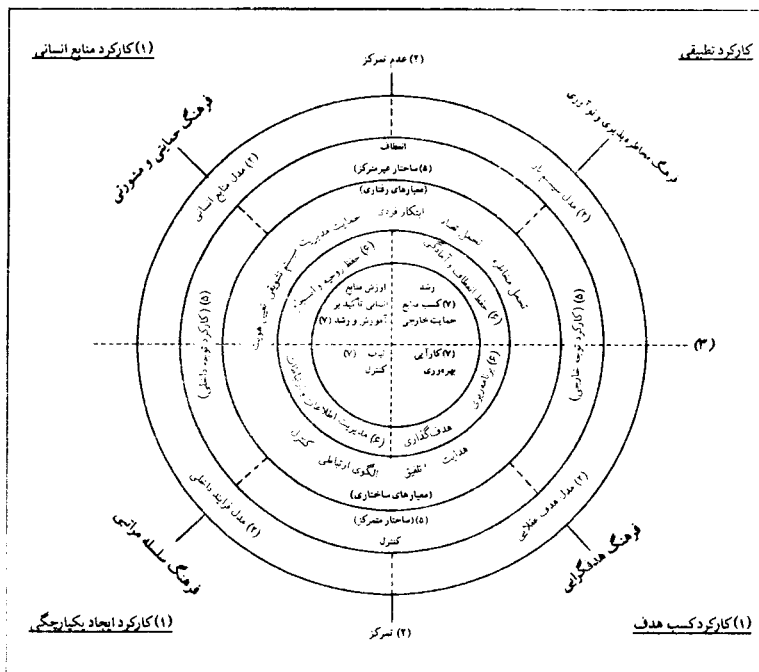
این مطالعه با افزودن معیارهای فرهنگ سازمانی رابینز<sup>۱</sup> به چارچوب ارزش‌های چندگانه کارکرد فرهنگ سازمانی را به کارکردهای مطرح شده اضافه کرده است.

بر اساس مطالعات انجام شده که مبتنی بر قضاوت صاحب‌نظران و محققان صورت پذیرفته است کارکردهای اصلی در سازمان عبارتند از:

کارکرد تطبیقی: حفظ آمادگی و انعطاف برای کسب منابع، رشد و کسب حمایت ذی‌نفع‌ها.  
کارکرد کسب هدف: برنامه‌ریزی و هدفگذاری و اجرای آن برای دستیابی به بهره‌وری، کارایی و سودآوری.

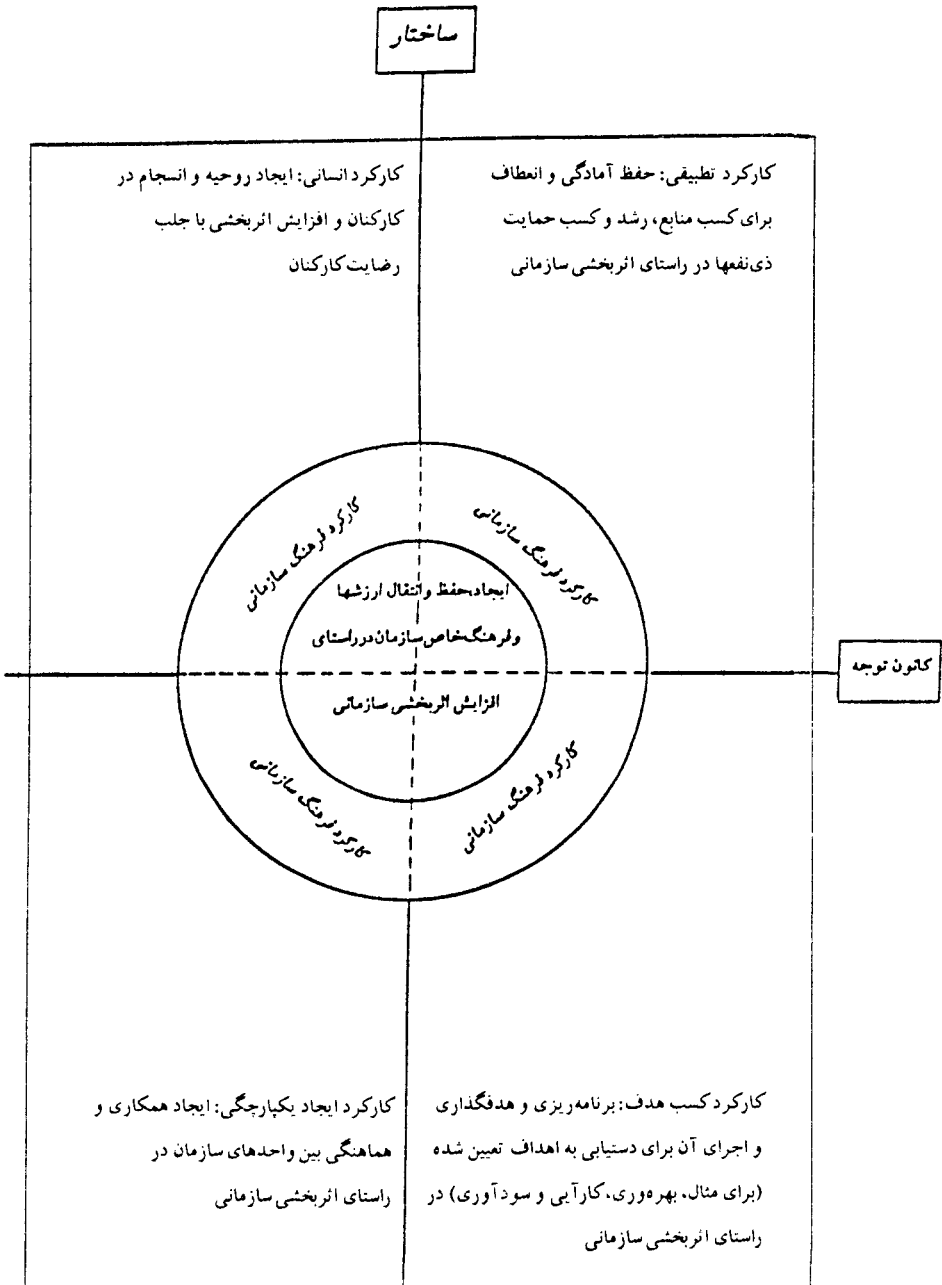
کارکرد فرهنگ سازمانی: ایجاد، حفظ و انتقال نظامی از ارزش‌ها، باورها و معانی مشترک خاص سازمان در راستای افزایش اثربخشی سازمانی. کارکردهای اصلی سازمان با توجه به این مطالعه و مطالعات قبلی در چارچوب «مدل ارزش‌های چندگانه با تأکید بر معیارهای فرهنگ سازمانی» آورده شده است (الگوی ارائه شده در شکل شماره ۲ ملاحظه می‌شود).  
بر اساس این الگو، کارکرد فرهنگ سازمانی بر کارکردهای دیگر یعنی کارکرد انسانی، کارکرد تطبیقی، کارکرد کسب هدف و کارکرد ایجاد یکپارچگی تأثیر دارد. سازمان‌های اثربخش می‌توانند با بهبود کارکرد فرهنگ سازمانی متناسب با مدل‌هایی که مورد استفاده قرار می‌دهند، کارکردهای دیگر را بهبود بخشند؛ به عنوان مثال با بهبود معیارهای رفتاری فرهنگ سازمانی می‌توان کارکردهای انسانی و کارکرد تطبیقی را بهبود بیشتری بخشید. با بهبود معیارهای ساختاری فرهنگ سازمانی می‌توان کارکردهای کسب هدف و ایجاد یکپارچگی را بهبود بیشتری بخشید. در الگوی ارائه شده که بر اساس مطالعات قبلی و مطالعه اخیر بیان گردیده، معیارهای اثربخشی و فرهنگ سازمانی با توجه به دیدگاه‌های صاحب‌نظران و

1- Robbins Stephen P., "Essentials of organizational behavior", Englewood Cliffs, N. J. Prentice - Hall, 4th ed., 1994, p. 245.



شکل شماره ۱ - مدل چند بُعدی الگوهای اثربخشی سازمانی با تأکید بر معیارهای فرهنگ سازمانی

۱ - کارکردهای اصلی سازمان
۲ - قلمرو گزینه‌های ساختاری
۳ - کانون توجه سازمانی
۴ - مدل‌های اثربخشی سازمانی (مدل‌های سازمانی)
۵ - ارزش‌های سازمانی
۶ - ابزار سازمانی
۷ - اهداف سازمانی
* معیارهای فرهنگ سازمانی



شکل شماره ۲ - کارکردهای اصلی سازمانی در چارچوب ارزش‌های چندگانه با تأکید بر کارکردهای فرهنگ سازمانی

عملگرایان مدیریت یعنی تیلور، فایول، مایو، تریست و بامفورث، سایمون، چاندلر، مک کریگور و لیکرت، لورنس و لورش، هانان و فریمن، بارنارد، اسلون، تانسند، پیترز و واترمن، وبر و رابینز در چارچوب الگوی ارائه شده، سازماندهی شده است. افزودن معیارهای فرهنگ سازمانی با توجه به قضاوت صاحبانظران و محققان مدیریت علاوه بر بیان تأثیر معیارهای فرهنگ سازمانی بر مدل‌های سنجش اثربخشی، کارکرد فرهنگ سازمانی را نیز به دیدگاه‌های قبلی در چارچوب ارزش‌های چندگانه افزوده است. شکل شماره ۳ معیارهای اثربخشی و فرهنگ سازمانی در چارچوب ارزش‌های چندگانه و کارکردهای اصلی سازمان با توجه به مطالعات قبلی صاحبانظران مدیریت و مطالعه اخیر که بر اساس قضاوت صاحبانظران و محققان مدیریت در کشور انجام شده نشان می‌دهد<sup>۱</sup>. (الگوی ارائه شده در شکل شماره ۳ ملاحظه می‌شود).

## ویژگی‌های الگوهای سنجش اثربخشی سازمانی با تأکید بر معیارهای فرهنگ سازمانی

۱ - سازگاری در سطح تجزیه و تحلیل: سطح تجزیه و تحلیل مورد استفاده سازمانی است.

۲ - ترکیب دیدگاه‌ها: در این چارچوب، دیدگاه‌های مختلف اثربخشی سازمانی را مورد توجه قرار داده و به آن فرهنگ سازمانی را نیز افزوده که خود دیدگاه جامع‌تر و متوازن‌تری ارائه می‌دهد.

۳ - تعدد معیارها و دخالت دادن معیارهای فرهنگ سازمانی: برخی از صاحبانظران و محققان مشاهده کردند که معیارها در ادبیات اثربخشی بسیار زیاد، دارای تداخل، غیرصریح و متضاد

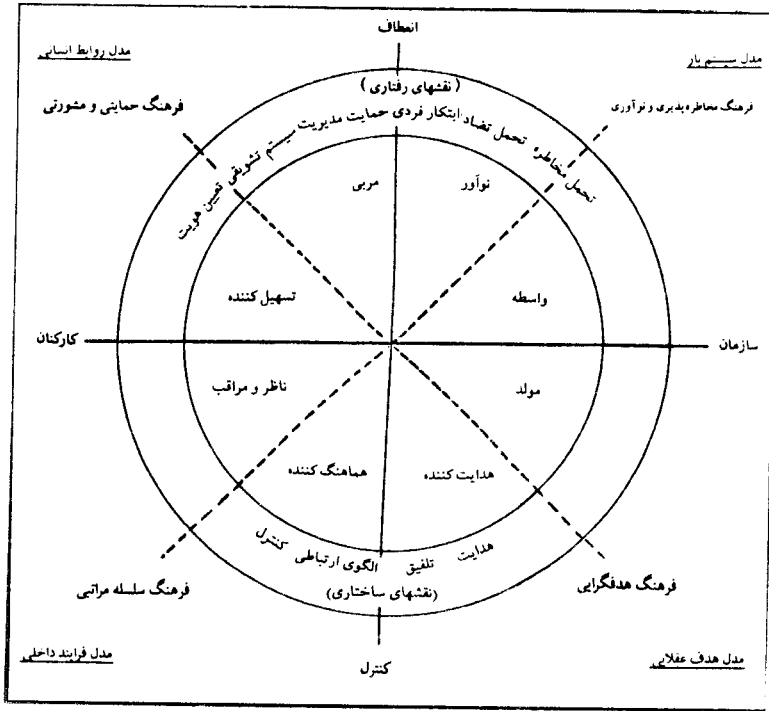
1- Adopted from Lewin Arie Y. & John W Minton ,," Determining organizational effectiveness, Another Look and an agenda for research", Management Science , 32, 5, May 1986, p. 522.



شکل شماره ۳- معیارهای اثربخشی و فرهنگ سازمانی در چارچوب ارزش‌های چندگانه  
 با تأکید بر معیارهای فرهنگ سازمانی

۴ - تریست و بامفورث	۳ - مایو	۲ - فایول	۱ - تیلور
۸ - لورنس و لورش	۷ - مک گریکور، لیکرت	۶ - چاندلر	۵ - سایمون
۱۲ - تانسند	۱۱ - اسلون	۱۰ - بارنارد	۹ - هانان و فریمین
	۱۵ - رایینز *	۱۴ - وبر	۱۳ - پیترز و واترمن

- 1- Taylor, Frederich W., "The principles of scientific management", New York, Harper & Row, 1911.
- 2- Fayol, Herri., "Administration industrial et general", London Sir Isaac Pitman & Sons, 1949.
- 3- Mayo, Elton 1933., "The human problems of an industrial civilization", New York, Macmillan.
- 4- Trist, E. L. & K. W. Bamforth., "Some social and psychological of the longwall method of coal- getting", Huma Relations 4, 1951, pp. 1-38.
- 5- Simon, Herbert A., "Administrative behavior , A study of decision making processes in administrative organization", New York , Macmillan, 1947.
- 6- Chandler, Alfred D., "Strategy and structure", Cambridge, Mass , MIT Press. 1962.
- 7- McGregor, Douglas., "The human side of enterprise", New York, McGraw- Hill.
- Likert, Rensis L., 1961., "New patterns of management", New York, McGraw - Hill, 1960.
- 8- Lawrence, Paul R. & Jay W. Lorsch., "Organization and environment", Boston Mass, Harvard Business School Devison of Research, 1967.
- 9- Hannan M. & J. H. Freeman., "The population ecology of organizations", American Journal of Sociology, 82, 1977, pp. 929-964.
- 10- Barnard, Chester I., "The functions of the executive", Cambridge, Mass, Harvard University Press, 1938.
- 11- Sloan Alfred P., "My Year with general motors", New York, Doubleday, 1963.
- 12- Townsend, Robert., 1970.



شکل شماره ۴ - الگوی نقش‌های مدیران در چارچوب ارزش‌های چندگانه با تأکید بر معیارهای فرهنگ سازمانی

هستند. علاوه بر این، معیارهای فرهنگ سازمانی نیز مورد توجه قرار نگرفته است. این چارچوب موارد مذکور را در بردارد.

13- Peters, Thomas J. & Robert H. Waterman., " In search of excellence", New York, Harper & Row, 1982.

14- Weber, Max., " The theory of social and economic organizations", Translated and Edited by A. M. Henderson and Talcott 1974, New York, Free Press, P. 328 - 337.

15- Robbins, Stephen P., " Essentials of organizational behavior", Englewood Cliffs, N. J. Prentice - Hall , 4th ed. 1994.



۴ - روابط بین معیارها: چارچوب امکان آزمون روابط بین معیارهای فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی را فراهم می‌سازد.

۵ - ماهیت بویا و ائتلافی سازمان‌ها: سازمان ائتلافی از گروه‌ها و افراد ذی‌نفع است که هر یک می‌کوشند جنبه‌ای از همکاری مشترک جمعی در تعامل با یکدیگر و با توجه به اولویت‌ها و اهدافشان را انجام دهند؛ نتیجه این تعاملات و تبادل‌های مشترک جمعی، سازمان خوانده می‌شود. ذی‌نفع‌های سازمانی در همکاری مشترک جمعی شرکت می‌کنند و برای اطمینان از تداوم همکاریشان، تشویق می‌شوند. اعمال نفوذ و کنترل هر یک از ذی‌نفع‌ها بر اساس حیاتی بودن آنها در بقا و موفقیت سازمان است<sup>۱</sup>.

این چارچوب، که بر اساس ارزش‌های چندگانه بنا نهاده شد، معتقد است که نظام ارزشی مشترک یعنی فرهنگ سازمانی بر این تعاملات تأثیر می‌گذارد و تأکید بر معیارهای اثربخشی با جابجایی محدودیت‌های داخلی و خارجی و با ارزشی که هر یک از ذی‌نفع‌ها در مورد ابعاد جایگزین، ساختارها و افق سازمان‌ها قایل می‌شوند و با توجه به فرهنگ سازمانی، تغییر می‌کند.

۶ - مقایسه مطالعات: این چارچوب به محققان اجازه می‌دهد که ضمن پرداختن به موقعیت‌های خاص در قالب یک چارچوب اثربخشی با تأکید بر معیارهای فرهنگ سازمانی کارکنند؛ یعنی اگر چه عملیاتی کردن معیارها می‌تواند از سازمانی به سازمان دیگر تغییر کند، چارچوب مشابه باقی می‌ماند.

۷ - تعریف صریح: اثربخشی سازمانی قضاوتی مبتنی بر فرهنگ سازمانی در باره عملکرد

1- Pfeffer, J. & Gerald R. Salancik., 1978, " The external control of organizations, A resource dependence perspective ", New York, Harper & Row.

سازمانی<sup>۱</sup> است. تعریف، مشخص می‌کند که یک مجموعه از معیارها وجود دارد که بر اساس آنها قضاوت مبتنی بر فرهنگ سازمانی در مورد اثربخشی صورت می‌گیرد. ذی‌نفع‌ها و وزن‌های مختلفی به معیارها می‌دهند. این وزن‌ها بر اساس ارزش‌های مشترک فردی و سازمانی، موقعیت، سلسله مراتب، نوع واحد، دیدگاه داخلی یا خارجی، موقعیت سازمانی، عدم اطمینان در محیط و بسیاری عوامل دیگر تغییر می‌کند.

اهمیت این چارچوب این است که قضاوت مبتنی بر فرهنگ سازمانی را در مورد اثربخشی فراهم می‌کند.

اثربخشی سازمانی، دستیابی به اولویت‌ها و اهداف چندگانه در چارچوب نظام ارزشی مشترک (فرهنگ سازمانی)<sup>۲</sup> است به گونه‌ای که کسب اهداف از نظر هزینه و زمان بهینه شود و اولویت‌ها و رضایت خاطر ذی‌نفع‌هایی را فراهم آورد که در جهت هدف‌ها می‌کوشند.

### خلاصه نتایج تحقیق

۱- در این تحقیق که در دو مرحله انجام پذیرفت، الگوهای سنجش اثربخشی با تأکید بر معیارهای فرهنگ سازمانی طراحی گردید.

۱- ایوان (۱۹۹۳) معتقد است، اثربخشی سازمانی یا عملکرد سازمانی هدف نهایی -آشکار یا پنهان همه سازمان‌هاست .

۲- اشنایدر و همکاران (۱۹۹۴) مطرح می‌کنند «سازمان‌ها هنگامی اثربخش می‌شوند که جو و فرهنگ سازمانی را در جهت تأکید بر کسب اولویت‌های چندگانه ایجاد، حفظ و گاهی تغییر دهند. در این محیط، کارکنان قادرند آنچه اتفاق می‌افتد و در اطراف آنهاست به شیوه‌هایی که سازگار با اهداف و اولویت‌های سازمان و خودشان است، تفسیر کنند.»

Source Schneider, Benjamin, Sarah K. Gunnarson & Kathryn Niles - Jolly, 1994, Summer, "Creating the climate and culture of success", organizational Dynamics, 23, 1, p. 27.

- ۲ - در مطالعات قبلی طراحی کارکردهای سازمانی عبارتند از: کارکرد منابع انسانی، کارکرد تطبیقی، کارکرد کسب هدف و کارکرد ایجاد یکپارچگی. در این مطالعه کارکرد فرهنگ سازمانی به کارکردهای قبلی اضافه گردید.
- ۳ - در این مطالعه تأثیر معیارهای فرهنگ سازمانی بر نقش‌های مدیران مورد توجه قرار گرفت و الگوی نقش‌های مدیران در چارچوب ارزش‌های چندگانه با تأکید بر معیارهای فرهنگ سازمانی ارائه گردید.
- ۴ - تحقیق نشان داد که معیارهای فرهنگ سازمانی شامل معیارهای رفتاری و ساختاری است. معیارهای رفتاری، تأثیر بیشتری بر الگوهای روابط انسانی و سیستم باز، و معیارهای ساختاری تأثیر بیشتری بر الگوهای هدف عقلایی و فرایند داخلی دارند.
- ۵ - نشان داده شد که شباهت مفهومی و شدت تأثیر معیارهای فرهنگ سازمانی بر معیارهای اثربخشی سازمانی یکسان نیست.
- ۶ - شباهت مفهومی و تأثیر معیارهای فرهنگ سازمانی مورد بررسی قرار گرفت و نشان داده شد که معیارهای ابتکار فردی، تحمل مخاطره، حمایت مدیریت، تعیین هویت، سیستم تشویقی و تحمل تضاد دارای بیشترین تشابه مفهومی و رابطه هستند. این در حالی است که معیارهای هدایت، تلفیق، کنترل و الگوی ارتباطی نیز بیشترین تشابه مفهومی و رابطه را دارا هستند.
- ۷ - مطالعه نشان داد که با بهبود فرهنگ سازمانی می‌توان اثربخشی در سازمان‌های اثربخش را افزایش داد.
- ۸ - صاحب‌نظران و محققان معتقدند که با بهبود فرهنگ سازمانی در سازمان‌های اثربخش می‌توان کیفیت محصولات و خدمات را بهبود بخشید.

## منابع و مآخذ

- 1- Barnard, Chester I., "The Functions of the Executive", Cambridge, Mass, Harvard University Press. 1983.
- 2- Cameron, Kim S. & David A. Whetten., "Organizational Effectiveness, One

- Model or Several?",** in Kim S. Cameron & David A. Whetten, eds., **"Organizational Effectiveness, A Comparison of Multiple Models"**, London, Academic Press, 1983.
- 3- Campbell, John P., **"On the Nature of Organizational Effectiveness"**, in Paul S. Goodman & Johnnes M. Pennings. eds., **"New Perspectives on Organizational Effectiveness"**, San Francisco , Jossey - Bass, 1977 .
- 4- Chandler, Alfred D., **"Strategy and Structure"**, Cambridge, Mass , MIT Press. 1962.
- 5- Goodman, Paul S. & Robert S. Atkin & F. David Schoorman., **" On the demise of organization effectiveness studies"**, in kim S. Cameron & David A. Whetten, eds, **"Organizational effectiveness: A comparison of multiple Models"**, London Academic Press, 1983.
- 6- Goodman, Paul S. & Johnnes M. Pennings., **" Perspectives and Issues An Introduction"**, Paul S. Goddman & J. M. Pennings, eds., **"New Perspectives in Organizational Effectiveness"**, San Franiciso, Jossey - Bass, 1977.
- 7- Hannan M. & J. H. Freeman., **"The Population Ecology of Organizations"**, American Journal of Sociology, 82, 1977.
- 8- Lawrence, Paul R. & Jay W. Lorsch., **"Organizational Environment"**, Boston Mass, Harvard Business School Devison of Research, 1967.
- 9- Mayo, Elton 1993., **"The human Problems of an Industrial Civilization"**, New York, Macmillan.
- 10- McGregor. Douglas., **"The Human Side of Enterprise"**, New York McGraw- Hill. Likert, Rensis L., 1961., **"New Patterns of Management"**, New York. McGraw - Hill. 1960.
- 11- Perrow, Charles., **"Organizational Analysis, A Sociological View"**, Beimont,

- Cal, Wadsworth Pub. Co. 1970.
- 12- Peters, Thomas J. & Robert H. Waterman., "**In search of Excellence**", New York, Harper & Row. 1982
- 13- Pfeffer, J., "**Organizational Design**", Arlington , Heights AHM Pub. 1978.
- 14- Pfeffer, J. & Gerald R. Salancik 1978., "**The External Control of Organizations, A resource dependence perspective**", New York, Harper & Row.
- 15- Quinn, Robert E. & John Rohrbaugh, June., "**A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness**", Public Productivity Review, 5, 1981.
- 16- Quinn, Robert E. & John Rohrbaugh , March., "**A Spatial Model of Organizational Effectiveness Criteria , Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis** ", Management Science, 29, 3, 1983.
- 17- Robbins Stephen., "**Organization Theory Structure Design and Applications**", Englewood Cliffs, N. J. Prentice - Hall. 3rd ed., 1990.
- Robbins, Stephen P. 1994., "**Essentials of Organizational Behavior**", Englewood Cliffs, N. J. Prentice - Hall , 4th ed.
- 18- Simon, Herbert A., "**Administrative Behavior , A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization**", New York, Macmillan, 1947.
- 19- Sloan Alfred P., "**My Year at General Motors**", New York, Doubleday. 1963.
- 20- Steers, Richard M., "**Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness**", Administrative Science Quarterly, 20 (4). 1975, December.
- 21- Taylor, Frederick W., "**The Principles of Scientific Management**",

---

New York, Harper & Row. 1911.

22- Trist, E. L. & K. W. Bamforth., "**Some Social and Psychological of the Longwall Method of Coal- getting**", Huma Relations 4. 1951.

23- Weber, Max., "**The Theory of Social and Economic Organizations**",  
Translated and Edited by A. M. Henderson and Talcott 1974, New York,  
Free Press.