

طراحی الگوهای اثربخشی سازمانی با تأکید

بر معیارهای فرهنگ سازمانی

دکتر میرمهدی سیداصفهانی - دکتر سیدعباس کاظمی

عضو هیات علمی دانشگاه صنعتی امیرکبیر - عضو هیات علمی دانشگاه امام حسین (ع)

چکیده مقاله

به رغم محوری بودن ساخت اثربخشی در تئوری سازمانی، این مفهوم به طور مناسب توسعه نیافته یا تعریف نشده است و توافق کمی در مورد معیارهایی که برای تعریف اثربخشی سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرند وجود دارد. تنوع مدلها و رویکردهای مورد استفاده و معیارهای اثربخشی محققان بسیار زیاد است. بحث در مورد برتری یک مدل اثربخشی بر سایر مدلها ادامه دارد؛ برای مثال، مدافعان مدل هدف، ادعا می‌کنند که اثربخشی باید بر حسب اهداف سنجیده شود؛ در حالی که مدافعان منابع سیستم، مدعی هستند که توانایی برای کسب منابع، مهمترین معیار موفقیت است. در تلاش برای منظم کردن معیارهای مختلف اثربخشی مورد استفاده در تحقیقات تجربی، کمپل و همکارانش ادبیات اثربخشی را بررسی کردند و تمامی متغیرهایی را که به عنوان معیارهای اثربخشی سازمانی پیشنهاد شده بود، تحت عنوان فهرست جامع گردآوری کردند. با استفاده از این فهرست جامع، کوپین و روریاف از یک گروه از متخصصان خواستند که معیارها را کاهش دهند و آن را سازماندهی کنند به گونه‌ای که تمامی آنها در سطح تجزیه و تحلیل سازمانی باشد، اشتراک و تداخل نداشته، و خصوصاً به عملکرد سازمانی مربوط باشد. فهرست معیارهای نتیجه شده با استفاده از مقیاس چند بعدی در جهت شناسایی ابعاد شناختی زیربنایی، که معیارهای اثربخشی بر آن استوار بود، سازماندهی

گردید. کوپین و روریاف دریافتند که افراد، ارزیابی در مورد اثربخشی سازمانی را مبتنی بر سه بعد کانون توجه داخلی در مقابل کانون توجه خارجی، ابزار در مقابل اهداف و تخصصی کردن در مقابل ترکیب کردن (عدم تمرکز در مقابل تمرکز) انجام می‌دهند. معیارها به گونه‌ای به یکدیگر مرتبط شدند که هر ترکیبی از ابعاد، بیانگر و حاکی از تعدادی از معیارهاست. کوپین و روریاف دریافتند که این خوشه‌های معیارهای اثربخشی و ابعاد زیربنایی نشان داده شده با چهار مدل اصلی اثربخشی سازمانی که در گذشته از آن استفاده می‌شد، سازگار و متناسب است. کوپین و روریاف با مرتبط ساختن این مدلها با ابعاد ارزشی، چارچوب ارزشهای چندگانه‌ای مشخص می‌کنند که به یکی از مدل‌های روابط انسانی، سیستم باز، هدف عقلایی و فرایند داخلی منجر می‌گردد. مدل ارزشهای چندگانه به معیارهای فرهنگ سازمانی در رابطه با اثربخشی سازمانی اشاره نمی‌کند. نگارنده با همکاری جمعی از صاحب‌نظران در پی طراحی مدل‌های اثربخشی سازمانی با تأکید بر معیارهای فرهنگ سازمانی و با توجه به مطالعات انجام شده در زمینه اثربخشی و فرهنگ سازمانی است.

واژه‌های کلیدی

اثربخشی سازمانی - بهره‌وری - کارآیی - فرهنگ سازمانی
تئوریهای سازمانی - مدل‌های اثربخشی - معیارهای اثربخشی.

رسیدن زمان مطالعات در مورد اثربخشی سازمانی هستند.^۱ در این تحقیق بر واژه «اقتضایی» برای بیان اعتقاد به بیهودگی جستجوی یک تئوری فراگیر و عمومی در مورد اثربخشی تأکید می‌کنیم. مدلهای با جهت‌گیری نشان دادن توسعه جریان تحقیق در مورد اثربخشی سازمانی که به رویکرد «مدلهای ارزشهای چندگانه» منجر شده به یکدیگر مرتبط گردیده‌اند. این رویکرد با تنوع ساختهای اثربخشی مطابقت دارد. در ادامه، چارچوب ارزشهای چندگانه با توجه به معیارهای فرهنگ سازمانی برای مرتبط ساختن معیارهای اثربخشی و فرهنگ سازمانی مورد توجه قرار خواهد گرفت.

شرح تاریخی مدلهای اثربخشی سازمانی

استیرز^۲ هفده مطالعه در زمینه اثربخشی سازمانی را بررسی، و ۱۴ معیار قابل سنجش را، که در دو مطالعه یا پیش از آن آمده، خلاصه کرده است. از این معیارها انطباق پذیری و انعطاف پذیری در ۱۰ مطالعه، بهره‌وری در ۶ مطالعه و رضایت شغلی در ۵ مطالعه ذکر گردیده است. (جدول شماره ۲)

بر اساس دیدگاه کسب منابع (اوپمن و سی شور ۱۹۶۷) استیرز، مدل فرایندی برای تجزیه و تحلیل اثربخشی، شامل سه مؤلفه طرح کرد: بهینه سازی اهداف، یک دیدگاه سیستمی و یک تأکید رفتاری. این رویکرد (مدل فرایندی) چهار تأثیر مهم را ترکیب کرده است: ویژگیهای محیطی، ویژگیهای کارکنان، ویژگیهای سازمانی و سیاستها و اقدامات مدیریتی که هر یک از اینها باید با سه مورد دیگر برای کسب اثربخشی هماهنگ باشد. ندلر و توشمن (۱۹۸۰) معتقدند سازمانی که میزان زیادی از تناسب یا توافق بین مؤلفه‌هایش نشان دهد، انتظار می‌رود نسبتاً اثربخشت‌تر باشد.^۳ استیرز نتیجه می‌گیرد که اثربخشی سازمانی به عنوان فرایند بهتر درک می‌شود تا به صورت یک حالت پایانی و اینکه فرایند، ماهیت اقتضایی دارد.

تلاش برای یافتن چنین فرایند اقتضایی از دیدگاه منابع انسانی در کار لورش و مورس (۱۹۷۴) نیز ملاحظه می‌شود. توجه آنها بر روابط بین ویژگیهای داخلی زیر مجموعه‌های کارکردی سازمان و ماهیت کاری است که در آن دخیل هستند. به نظر می‌رسد روابط زیر مجموعه‌های سازمانی مهمترین معیارهای تخصصی شدن و ترکیب شدن و اثربخشی سازمانی هستند. اینگونه درک می‌شود که

بحث در مورد اثربخشی، بهره‌وری، کارآیی، فرهنگ و برتری سازمانها موضوعی است که نظریه پردازان سازمانی، فلاسفه مدیریت، تحلیلگران مالی و اقتصادی و مدیران اجرایی را به خود جلب کرده است. بیش از چند دهه است که اثربخشی به عنوان موضوع تحقیق مدیریت و طراحی سازمانهاست. تحقیقات تجربی هنوز به یک تئوری عمومی در مورد اثربخشی دست نیافته است. این در حالی است که ساخت اثربخشی به شکل عمیقی در ادبیات سازمانی جای گرفته است. در سطح نظری گودمن و پنینگز^۴ مطرح می‌کنند که اثربخشی، موضوعی اصلی در تمامی تجزیه و تحلیل‌های سازمانی است و تصور تئوری سازمانی، که شامل ساخت اثربخشی نباشد، مشکل است. ایوان^۵ نیز توجه به اثربخشی سازمانی را باعث توسعه تئوری سازمانی ذکر می‌کند.

بازنگری ادبیات

در این مقاله به یک مسأله ضروری برای تمامی سازمانها یعنی اثربخشی سازمانی می‌پردازیم. علاقه‌مندی به اثربخشی، بهره‌وری، کارآیی یا برتری سازمانها جدید نیست. اثربخشی از گذشته مورد علاقه و موجب انگیزش نویسندگان اقتصادی، نظریه پردازان سازمان، فلاسفه مدیریت، تحلیلگران مالی و محققان مدیریت، مشاوران و مدیران اجرایی از زمان آدم اسمیت، که رساله ثروت ملل (۱۷۷۶) را منتشر، و در آن کارآیی را نتیجه تخصصی کردن و تقسیم کار ذکر کرد، بوده است. جدول شماره ۱ تعدادی از فلسفه‌های سازمانی و مدیریتی را نشان می‌دهد که همه آنها (به استثنای دیدگاه اکولوژی جمعیتی) اصول چندگانه مدیریت را تعریف کرده و پذیرفته‌اند.^۶

رابینز^۷ اثربخشی سازمانی را موضوع اصلی در تئوری سازمان می‌داند و معتقد است که تصور تئوری سازمانی بدون مفهوم اثربخشی مشکل است. وی معتقد است که توافق عمومی در مورد معنی دقیق اثربخشی وجود ندارد. گودمن و پنینگز^۸ اظهار می‌کنند که «اثربخشی سازمانی نه تنها موضوع اصلی در فضای علمی است، بلکه اثربخشی سازمانی موضوع اصلی تئوری سازمانها نیز هست».

گودمن و دیگران معتقدند که توسعه یک تئوری عمومی نتیجه‌ای غیر محتمل است و بنابر این، آنان مترصد به پایان

گرایش مدیریت	متفکر اصلی	شرح مختصر اثربخشی	نمونه مشخصه‌های اثربخشی
مدیریت علمی	فردریک تیلور (۱۹۱۱)	مطالعه زمان و حرکت، اهمیت استانداردها، طرحریزی، کنترل و هماهنگی، سازمان وظیفه‌ای، «یک بهترین راه»	حداکثر کردن تولید، حداقل کردن هزینه، برتری روش، استفاده بهینه از منابع، تخصصی کردن وظیفه
اصول مدیریت	هنری فایول (۱۹۱۶/۱۹۲۵)	تکمیل تئوری استقرایی مدیریت، مبتنی بر قوانین یا اصول، مدیریت را مهارتی قابل آموزش می‌داند	تقسیم کار، سرپرستی روشن و انضباط، وحدت فرماندهی و هدایت، نظم و سلسله مراتب، انصاف، ثبات و نوآوری، روح همکاری
روابط انسانی	التون مایو (۱۹۳۳)	اهمیت عوامل احساسی و عاطفی، مفهوم اجتماعی در مورد تلاش گروه، نیاز به تشخیص مدیری و مهارتهای بین فردی	بهره‌وری از طریق رضایت کارکنان، رضایتمندی از طریق توجه به نیازهای عاطفی و فیزیکی کارکنان
تصمیم‌گیری و مدیریت اطلاعات	هربرت سایمون (۱۹۴۷)	اثربخشی با توجه به عقلانیت محدود، معیار کارآیی $\frac{مخرجی}{مخرجی}$ کارکردگرایی مبتنی بر اهداف معین	صرفه‌جویی در منابع از طریق توسعه عقلایی اهداف، کارآیی پردازش اطلاعات
فنی اجتماعی	تریست و بامفورت (۱۹۵۱)	تحلیل مشترک تقاضاهای فنی و اجتماعی سازمانی، دیدگاه سیستم باز به سازمانها، سازمانها به عنوان یک سیستم باز داخلی	درجه تناسب فنی / اجتماعی، سازگاری و تناسب فرایندهای داخلی
مدیریت استراتژیک و طراحی	آلفرد چاندلر (۱۹۶۲)	ساختار تابع استراتژی است. اقدام اقلی و عمودی و عقلایی کردن مصرف منابع	سازگاری و تناسب استراتژی / ساختار، که در قالب رشد سازمانی، رقابت، کنترل محیطی و انطباق پذیری و انعطاف پذیری ظاهر می‌شود.
منابع انسانی	داگلاس مک‌گریگور رنسیس لیکرت (۱۹۶۱/۱۹۶۷)	اهمیت نیازهای سازمانی در مقابل تقاضای سازمانی، تناسب قدرت، مدیریت مشارکتی تفاهم بین تقاضای رقابتی ایجاد می‌کند: کارکنان دارای بهره‌وری، کارکنان راضی هستند.	رضایت کارکنان، بهره‌وری، انسجام، وفاداری، ارتباطات باز
تئوری اقتضایی	لورنس و لورش (۱۹۶۷)	طراحی سازمانی بر عوامل محیطی مبتنی است. بهترین راه، به اقتضای وضعیت و موقعیتهای گوناگون است.	خطای تخصصی شدن، خطای ترکیب شدن، تناسب سازمان / محیط، توانایی انجام تغییر در زمان مناسب، تناسب رهبری / (شرایط) اقتضایی
اکولوژی جمعیتی	هنان و فرین (۱۹۷۷)	عدم اهمیت نسبی مدیریت، جبر محیطی، بقا وظیفه دوره زندگی، خوشبختی، استراتژی و ساختار	بقا
مشارکت عملگراها			
	چستر بارنارد (۱۹۳۸)	سازمانها به عنوان سیستمهای همکاری	تبادل داخلی و تنظیم با شرایط خارجی، اقدام عملی و رهبری ماهرانه (Managerial Leadership)
	آلفرد اسلون (۱۹۶۳)	اداره غیرمتمرکز، بررسی و کنترل متمرکز، ساختارچند بعدی	کارآیی از طریق مقیاس اقتصادی، برگشت سرمایه بخشها، کسب اهداف
	رابرت تانسند (۱۹۷۰)	دیوانسالاری زدایی، حمایت از کار آفرینی و سود آفرینی منطقه‌ای	سودآوری، قابلیت ارزیابی کارکنان، ساختار ساده
	توماس پیترز و رابرت واترمن ۱۹۸۳	عملکرد بر مبنای ساختار، استراتژی، سیستمها، مهارتها، سبک و ارزشهای مشترک	تمایل به کار، نزدیکی به مشتری، خودمختاری و کارآفرینی آماده و فعال بودن، فلسفه ارزشگرا، رابطه نزدیک با فعالیت تجاری، شکل ساده، ستاد کوچک، دارا بودن ویژگیهای انعطاف - استحکام به طور همزمان.

جدول شماره ۱ - بررسی تاریخی اثربخشی سازمانی

متغیرها در قلمرو اثربخشی باشد و آنگاه تعیین اینکه چگونه متغیرهایی که مشابه هستند به یکدیگر مرتبط شوند. کمپل (۱۹۷۷) ادبیات اثربخشی سازمانی را بررسی و مطرح کرد: «چگونه معیارهای سنجش اثربخشی سازمانی باید بهبود یابد زیرا این معیارها باید برای مقایسه سازمانها، ارزیابی تأثیرات بهبود سازمانی، و تعیین اینکه چه ویژگیهایی از سازمانها مشخصاً با اثربخشی سازمانی به عنوان یک ساخت زیربنایی مربوط هستند به کار روند. ملاحظه گردید که سازمانها بر حسب دو مدل کلی که «هدف محور» و «سیستم طبیعی» نمایش داده شده‌اند. ۱۲ با رشد مطالعات در مورد اثربخشی سازمانی در طی دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ کمپل^{۱۳} (۱۹۷۷) طبقه‌بندی معیارهای گوناگون مورد استفاده در ادبیات را ارائه کرد. این معیارها در جدول شماره ۳ آمده است.

۱	اثربخشی کل	۱۶	بهره‌وری
۲	کارآیی	۱۷	سود
۳	کیفیت	۱۸	حوادث
۴	رشد	۱۹	فیبیت
۵	ترک خدمت	۲۰	رضایت شغلی
۶	انگیزش	۲۱	روحیه
۷	کنترل	۲۲	تضاد / انسجام
۸	انطباق / انطباق	۲۳	طرح‌ریزی و هدفگذاری
۹	اجماع در هدف	۲۴	درونی شدن اهداف سازمانی
۱۰	توافق و سازگاری نقش و هنجار	۲۵	مهارت‌های بین فردی مدیریت
۱۱	مهارت‌ها و وظایف مدیریتی	۲۶	آمادگی
۱۲	مدیریت اطلاعات و ارتباطات	۲۷	استفاده از محیط
۱۳	ارزیابی با هویت‌های خارجی	۲۸	ثبات
۱۴	مشارکت و تأثیر مشترک	۲۹	ارزش منابع انسانی
۱۵	تأکید بر کسب هدف	۳۰	تأکید بر آموزش و رشد

جدول شماره ۳ - فهرست معیارهای اثربخشی کمپل
Adapted from Campbell (1977, PP. 36-39)

کمپل، نبودن نسبی ارزش در پژوهش معیارهای عینی را مطرح و پیشنهاد کرد که توسعه مدل‌های خاص سازمانی مبتنی بر

دانش مدیریت - شماره ۳۵ و ۳۶ - زمستان ۱۳۷۵ و بهار ۱۳۷۶ - ۶۷

تعداد دفعات تکرار (۱۷ = تعداد مطالعات)	معیارهای ارزیابی	
۱۰	انطباق پذیری - انعطاف پذیری	۱
۶	بهره‌وری	۲
۵	رضایتمندی	۳
۳	سودآوری	۴
۳	کسب منافع	۵
۲	نبودن تنش	۶
۲	کنترل بر محیط	۷
۲	توسعه	۸
۲	کارآیی	۹
۲	حفظ و نگهداری کارکنان	۱۰
۲	رشد	۱۱
۲	ترکیب کردن	۱۲
۲	ارتباطات باز	۱۳
۲	بقا	۱۴
۱	سایر معیارها	۱۵

جدول شماره ۲ - فراوانی رخداد معیارهای ارزیابی در حنده مطالعه اثربخشی سازمانی
Adapted from Steers (1975, P. 549)

یک سازمان اثربخش با میزان زیادی از انطباق (برای مثال، تناسب یا سازگاری) بین محیط داخلی (تخصصی شدن، ترکیب شدن) و محیط خارجیش همراه و یکی شده است.^۹ لورنس و لورش^{۱۰} مطرح می‌کنند که تخصصی شدن و ترکیب شدن مشکلات اساسی در طراحی سازمانها هستند. نتایج مطالعات برای بیان این نکته مورد استفاده قرار می‌گیرد که سازمانهایی از تخصصی شدن و ترکیب شدن به گونه‌ای متعادل بهره ببرند، اثربخشتر هستند.

با توجه به دیدگاه‌های ناهمگون و تأکید بر ادبیات اثربخشی چه چیزی برای روشن کردن ساخت اثربخشی سازمانی لازم است؟

استیرزا^{۱۱} مطرح می‌کند نخستین قدم باید شناسایی همه

مفروضات صریح، آینده روشنی دارد. وی همچنین اثربخشی سازمانی را درجه و اندازه‌ای می‌داند که اهداف نهایی سازمان به دلیل برخی محدودیتها به دست آمده است. ۱۴

پنینگز و گودمن^{۱۵} (۱۹۷۷) یک چارچوب مفهومی جدید در مورد اثربخشی سازمانی از طریق ترکیب تئوریهای قبلی ارائه کرده‌اند. آنها کار را با بحث در مورد سوابق اثربخشی سازمان و تعدادی از عوامل مانند ذی‌نفعها، عوامل جبری و محیط اثربخشی سازمانی آغاز کرده‌اند. تأکیدهای خاصی در مورد فشارها و نیروی داخلی (برای مثال، ائتلاف حاکم) و تأثیرات آنها بر اثربخشی سازمانی و تأثیر عملیات زیر مجموعه‌ها به عنوان عوامل تعیین کننده اثربخشی کلی گردیده است. بر اساس نظر پنینگز و گودمن سازمانها در صورتی اثربخش هستند که محدودیت‌های مربوط بتوانند ارضا شوند و نتایج سازمانی در حدود یا بیش از مجموعه اهداف چندگانه باشند.

مایلز^{۱۶} (۱۹۸۰) پنج مکتب اصلی اثربخشی سازمان، شامل مدیریت علمی، روابط انسانی، فنی، اجتماعی، بهبود سازمانی و تئوری کلاسیک اقتصادی شرکتها را مشخص کرده است. مایلز همانند کمپل این مکاتب را در قالب مدل‌های کسب هدف و مدل‌های سیستمی طبقه‌بندی کرده است. مایلز در مورد برخی مسائل مرتبط با مدل‌های کسب هدف خالص، شامل مشکلات تعیین هدف، دیدگاه‌ها و تقدم آنها و همچنین شکست مکرر آنها برای تمایز بین اهداف و استراتژیها بحث کرد. از سوی دیگر، مدل‌های سیستمی خالص از جنبه توانایی سازمان برای بقا و ابزار اجرای آن از نظر هزینه تعیین اهداف مناسب و سنجش پیشرفت در رسیدن به اهداف مورد توجه قرار گرفت. مایلز «مدل اکولوژی» را مطرح کرد که حاصل هماهنگی و همسویی رویکردهای سیستمی و کسب هدف بود. در مدل اکولوژی اثربخشی سازمانی به عنوان «توانایی سازمانی برای ارضای حداقل انتظارات ذی‌نفعهای استراتژیک» تعریف می‌شود. مایلز اشاره می‌کند که سازمان و وابستگی‌هایی که آنها را به سازمانها مرتبط می‌سازد تابع تغییر است. مایلز مطرح می‌کند ماهیت اثربخشی با تغییر و جابه‌جایی اقتضانات تغییر می‌کند. با استفاده از دیدگاه اکولوژیکی، ارزیابی و سنجش سازمانی بهتر است یک فرایند جاری و مداوم تصور شود و نه اینکه موضوعی دفعی و مقطعی تلقی شود.

ون دو وان و فری^{۱۷} (۱۹۸۰) دیدگاه دیگری در مورد

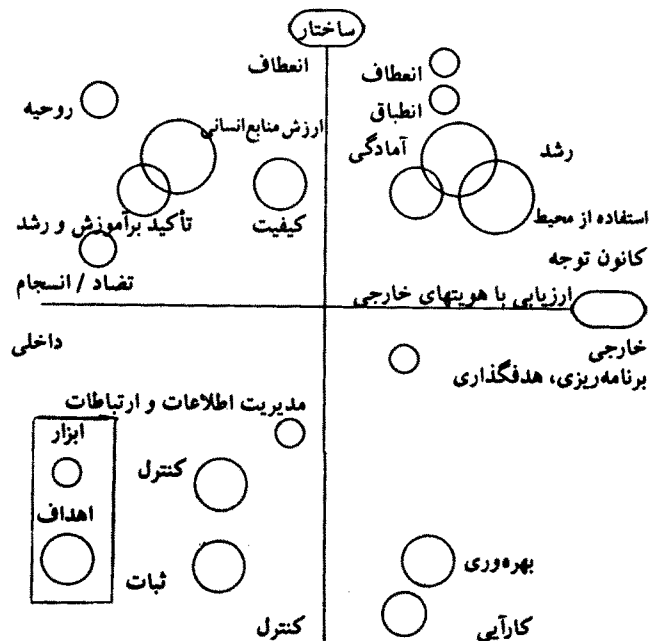
اثربخشی سازمانی ارائه کردند. کار ارائه شده، بیانگر تلاش این دو برای طراحی، به‌کارگیری و بهبود یک چارچوب برای هدایت ارزیابی و سنجش مداوم در سازمانهای پیچیده است. ون دو وان و فری یک مدل فرایندی برای انطباق و یا دنبال کردن ارزیابی و سنجش مداوم مطرح کردند. هدف، ایجاد یک فرایند تدریجی برای دستیابی، حفظ و بهبود دائمی سطوح بالایی از اثربخشی است. تجزیه و تحلیلها بر سطوح مختلف سازمان هدایت، و از طریق پنج مجموعه خاص از ابزارهای ارزیابی و سنجش سازمانی روی آن تمرکز شده است. هر یک از این ابزارها برای سنجش ویژگیهای متفاوت بافت، ساختار، رفتار کلی سازمان، گروه‌های کاری و مشاغل طراحی شده‌اند. این رویکرد نیز بدین دلیل استثنایی است که مفهوم «ذی‌نفعهای استراتژیک» مایلز را عملیاتی می‌کنند.

اسکات، سی‌شور و کامرون همه کوشیدند که ادبیات اثربخشی را تلفیق کنند. اسکات^{۱۸} مطرح کرد که معیارهای متعدد اثربخشی را می‌توان در قالب سه مدل اساسی شامل مدل سیستم عقلایی، مدل سیستم طبیعی و مدل سیستم باز مطرح کرد. مدل سیستم عقلایی با نگرشی مکانیکی و ابزاری، مدل سیستم طبیعی، با نگرشی ارگانیکی، بهبود دهنده سیستم و مدل سیستم باز، کانون توجهش تکمیل سیستم و بهبود سیستم است.

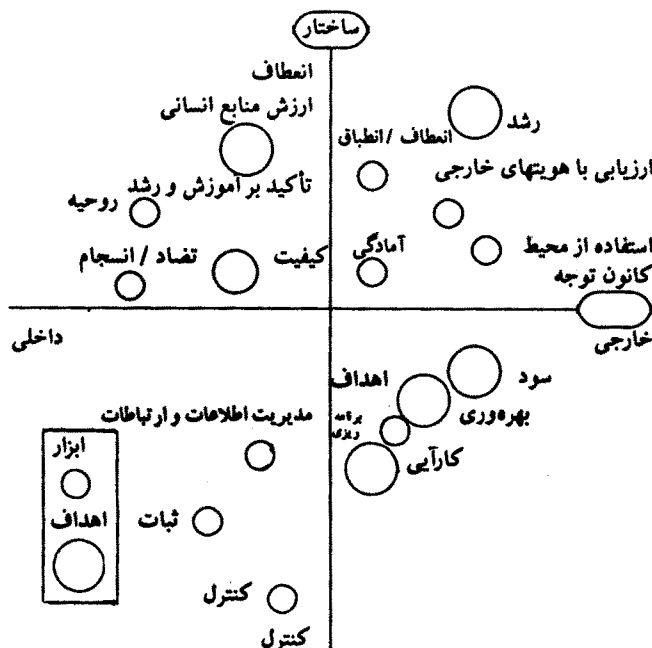
سی‌شور^{۱۹} سه مدل با ترکیب ادبیات اثربخشی مطرح کرده است. مدل هدف او بسیار شبیه مدل عقلایی اسکات است، اما او مدل سیستم طبیعی را به جای رویکرد سیستم باز و طبیعی اسکات مورد استفاده قرار داده است. سومین مدل او یعنی مدل فرایند تصمیم، مشابه هیچیک از مدل‌های اسکات نیست. در مدل فرایند تصمیم، سازمان اثربخش، سازمانی است که «فرایندهای دریافت، نگهداری، بازیابی، تخصیص، دستکاری و ارائه اطلاعات را بهینه کند». لوین و مینتون^{۲۰} نیز ضمن ارائه همین مقایسه مطرح می‌کنند یک مدل فرایند تصمیم‌گیری نیز اضافه شده که کانون توجه آن کسب و مدیریت اطلاعات است.

کامرون^{۲۱} ترکیبی از چهار مدل را با استفاده از ادبیات اثربخشی ارائه کرده است. این چهار مدل، رویکردهای هدف، منابع سیستم، فرایندهای داخلی، و رضایتمندی ذی‌نفعهاست. مدل هدف عقلایی کامرون بسیار شبیه مدل‌های هدف یا عقلایی است که توسط اسکات و سی‌شور توضیح داده شده است. مدل

شده اثربخشی را در قالب یک نظم سه بُعدی سازماندهی کرده‌اند. این محورها بر یکدیگر عمود هستند و خصوصیات ساختاری سازمانها متمرکز (کنترل) و غیر متمرکز (انعطاف)، با جهت گیری (توجه به داخل و توجه به خارج)، و رابطه بین ابزار و اهداف برای کسب نتایج مطلوب را بیان می‌کنند. ۲۴ (شکلهای شماره ۱ و ۲).



شکل شماره ۱ - محل معیارهای اثربخشی در فضای چندبُعدی بر اساس نظریات محققان و نظریه پردازان



شکل شماره ۲ - محل معیارهای اثربخشی در فضای چندبُعدی بر اساس نظریات یک گروه بزرگتر و متنوع‌تر از محققان و نظریه‌پردازان

منابع سیستم بسیار شبیه مدل سیستم باز اسکات است؛ در حالی که مدل فرایند داخلی کامرون با مدل فرایند تصمیم‌سی‌شور مطابقت دارد. آخرین مدل کامرون یعنی مدل رضایتمندی ذی‌نفعهای استراتژیک تکمیل شده مدل سیستم طبیعی است که توسط اسکات و سی‌شور بدان اشاره شده است. در مدل ذی‌نفعهای استراتژیک یا رضایتمندی ذی‌نفعهای سازمان به عنوان یک هویت ائتلافی پویا که در آن شبکه‌هایی از مراودات پیچیده برای رشد ذی‌نفعها وجود دارد، دیده می‌شود. سازمان اثربخش باید هر یک از ذی‌نفعها را به اندازه کافی راضی کند به گونه‌ای که از تداوم مراودات و تعاملات اطمینان حاصل شود.

مدل رضایتمندی ذی‌نفعها به سازمانها به عنوان سیستمهایی می‌نگرد که برای ارضای هر یک از ذی‌نفعها که توسط ائتلاف حاکم بر سازمان به عنوان نیازی برای ادامه حیات سازمان طرح می‌شوند. ۲۲ اینها تلاشهای سه‌گانه‌ای بود که توسط اسکات، سی‌شور، و کامرون برای تلفیق ادبیات اثربخشی که هم منعکس کننده اتفاق نظر و هم عدم توافق است، صورت پذیرفته است. ارتباط بین این سه مدل چندگانه اقتضایی اثربخشی سازمانی و حدود و میزانی که یک ساخت مشترک از اثربخشی سازمانی در ادبیات ظهور یافته در قالب کار کوپین و روریاف آمده است.

رویکرد ارزشهای چندگانه

کوپین و روریاف (۱۹۸۳) ۲۴ مطالعه‌ای منتشر کردند که در آن از یک گروه از نظریه‌پردازان سازمانی خواسته شده بود که ۳۰ معیار اثربخشی کمپل را ملاحظه، و ضمن حذف موارد مشترک، تشابه هر زوج از معیارهای باقیمانده را ارزیابی کنند. نتیجه تعداد ۱۷ معیار اثربخشی بود که به ۱۳۶ مقایسه زوجی منجر گردید. با استفاده از یک گروه بزرگتر و متنوع‌تر از محققان و نظریه‌پردازان کار تحقیقی تکرار گردید. همانند مرحله اول ابعاد ارزشی مورد تأکید مشابهی، با اندک تفاوتی، ارائه گردید. این بدان معناست که محققان در یک چارچوب نظری ضمنی در مورد اثربخشی سازمانی شامل ابعاد یا محورهایی ارزشی سه‌گانه اشتراک دارند. کوپین و روریاف نتایج را به محورهایی نسبت دادند که توسط مجموعه‌ای از ارزشهای چندگانه - ارزشهای مخالفی که هر دو مطلوبند - ایجاد شده بود. کوپین و روریاف نشان دادند که نظریه پردازان به صورت ذهنی، تشابه و تفاوت‌های معیارهای پذیرفته

بر اساس مدل‌های اثربخشی اسکات (۱۹۷۷)، سی‌شور (۱۹۷۹)، و کامرون (۱۹۷۹)، کویین و روریاف، ساختهای مختلف اثربخشی را با عنوان «رویکرد ارزشهای چندگانه» ترسیم کردند. چارچوب ارزشهای چندگانه ابعاد ابزار اهداف، کانون توجه و ترجیحات و ساختاری را منعکس می‌کند. به میزانی که این مدل حاکی از مدل‌های چندگانه با اعتبار برابر است به این نتیجه کمک می‌کند که «یک مدل عمومی برای اثربخشی سازمانها نمی‌تواند وجود داشته باشد و دیگر اینکه اثربخشی شامل داد و ستدها و مدیریت پارادکسهاست. ۲۵ کویین و مک‌گرات ۲۶ مطرح می‌کنند که چارچوب ارزشهای چندگانه یک جایگزین با اهمیت به جای رویکردهای با راه حل جداگانه نسبت به مسائل ارائه می‌دهد. چارچوب ارزشهای چندگانه انطباق طبیعی با رویکرد اقتضایی مدیریت است.

کویین و روریاف ۲۷ کار را با مرتبط ساختن تنوعی از تئوریهای میانی با مفهوم ارزشهای چندگانه ادامه دادند. چارچوب، ارزشهای چندگانه‌ای را مشخص می‌کند که به یکی از مدل‌های روابط انسانی، سیستم باز، هدف عقلایی و فرایند داخلی منجر می‌گردد. جدول شماره ۴ خلاصه رویکرد ارزشهای چندگانه را نشان می‌دهد.

بررسی رویکرد ارزشهای چندگانه

نتایج نشان می‌دهد که محققان سازمانی در یک چارچوب نظری ضمنی مشترک هستند و در نتیجه معیارهای اثربخشی سازمانی می‌توانند بر اساس سه محور یا ابعاد ارزشی مرتب شوند. اولین بعد ارزشی به کانون توجه سازمانی از یک کانون توجه داخلی با تأکید خرد بر رفاه و رشد کارکنان سازمان تا کانون توجه خارجی با تأکید کلان بر رفاه و رشد خود سازمان مربوط می‌شود. دومین بعد ارزشی به ساختار سازمانی از تأکید بر کنترل تا تأکید بر انعطاف مربوط می‌گردد.

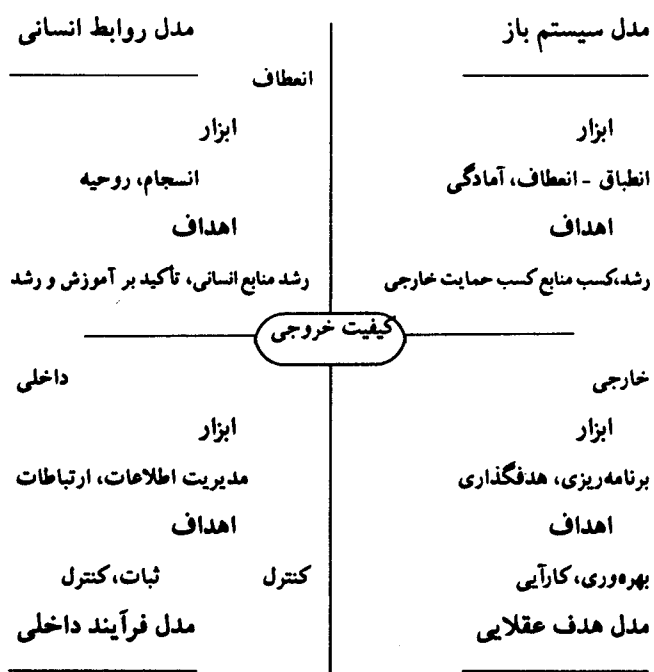
سومین بعد ارزشی به ابزار و اهداف سازمانی از تأکید بر فرایندهای مهم (برای مثال، برنامه‌ریزی و هدفگذاری) تا تأکید بر نتایج نهایی (برای مثال، بهره‌وری) مربوط می‌شود. شکل ساده از روابط بین سه مجموعه ارزشی و معیارهای اثربخشی در شکل شماره ۳ نشان داده شده است. ۲۸

این سه مجموعه ارزشهای چندگانه معضلات در ادبیات سازمانی شناخته می‌شوند. ظهور یک زوج از ارزشهای چندگانه، انعطاف در مقابل کنترل، بیانگر یک معضل اساسی در زندگی سازمانی است. تفاوت دیدگاه‌ها در ملاحظه نظم و کنترل در برابر نوآوری و تغییر در قلب و مرکز بحثهای داغ جامعه شناسی، علوم

تفکیک (عدم تمرکز)				تلفیق (تمرکز)			
مدل سیستم طبیعی				مدل عقلایی			
کانون توجه داخلی		کانون توجه خارجی		کانون توجه داخلی		کانون توجه خارجی	
مدل روابط انسانی		مدل سیستمهای باز		مدل فرایند داخلی		مدل هدف عقلایی	
ابزار	هدفها	ابزار	هدفها	ابزار	هدفها	ابزار	هدفها
انجام	ارزش منابع انسانی	انعطاف	کسب منابع	مدیریت اطلاعات و ارتباطات	ثبات	برنامه‌ریزی	بهره‌وری
روحیه	آموزش و توسعه	آمادگی	حمایت خارجی	ارتباطات	کنترل	هدفگذاری	کارایی

جدول شماره ۴ - خلاصه رویکرد ارزشهای چندگانه

سیاسی و روانشناسی قرار دارد؛ در حالی که بسیاری از نظریه پردازان اجتماعی بر اعمال قدرت، ساختار و هماهنگی تأکید کرده‌اند، دیگران بر تنوع، ابتکار فردی و انطباق پذیری سازمانی اصرار می‌ورزند. لورنس و لورش مطالعه برجسته خود را در مورد این موضوع متمرکز و مطرح می‌کنند که تخصصی شدن و ترکیب شدن مشکلات اساسی در تاریخ طراحی سازمانی هستند. در مقابل نتایج مطالعات برای بیان اینکه سازمانهایی که قادر به بهره‌گیری متعادل از تخصصی شدن و ترکیب شدن هستند، اثربخشیترین سازمانها هستند، دیگران مباحث مشابهی را طرح کرده‌اند.^{۲۹}



شکل شماره ۳ - بیان ساده از روابط بین سه بعد ارزشی و معیارهای اثربخشی

زوج دوم ارزشهای چندگانه، کانون توجه داخلی در مقابل کانون توجه خارجی، بیانگر معضل اساسی دیگری در زندگی سازمانی است. از دیدگاه خارجی، سازمان ابزاری منطقی و طراحی شده با هدف غایی انجام وظایف و کسب منابع است. در اینجا تأکید بر رقابت کلی سازمان در محیطی است که گاهی تغییر می‌کند. از دیدگاه داخلی، سازمان سیستم فنی - اجتماعی است. شرکت کنندگان با احساسات واحد، دوست داشتن و دوست نداشتن، نیازمند توجه، اطلاعات مناسب و ثبات در محل کار هستند. وقتی ارزش خارجی در مورد کل سازمان حداکثر می‌شود،

تأکید داخلی بر تعادل فنی - اجتماعی ممکن است کاهش یابد و هنگامی که تأکید بر موازنه داخلی رشد می‌یابد، ممکن است تمایل به تغییر تأکید از رقابت کلی (سازمان) باشد. این معضل نیز در ادبیات رفتار سازمانی مدتهاست که شناخته شده است.^{۳۰}

آخرین معضل اساسی سازمانی منعکس کننده سومین مجموعه از ارزشهای چندگانه، ابزار در مقابل اهداف بخوبی توسط جوهر جوپولوس و تننبو بیان شده است.

فرض ما این است که همه سازمانها می‌کوشند برخی از هدفها را کسب کنند و تولیدات را از طریق استفاده استادانه از تسهیلات و نیروی انسانی رشد و توسعه دهند. بر این اساس، تعاریف اثربخشی سازمانی دو جنبه را لحاظ می‌کند: اهداف سازمانها و ابزاری که با آن خود را حفظ می‌کنند بویژه ابزاری که به صورت خود مختار عمل می‌کنند (به عنوان مثال، ابزاری که ویژگی فرض می‌شوند ولی به عنوان هدف سازمانی عمل می‌کنند). به طور خلاصه، مطالعه اثربخشی سازمانی باید به سؤال ابزار و اهداف سازمانی معتقد باشد.

در دنیای مدیریت، معضل ابزار - اهداف مسأله مشکلی است. لورنس و لورش در مورد این سختی بر حسب افقهای زمانی متضاد بحث می‌کنند؛ در حالی که کتر و کان سختی متعادل کردن ابزار و اهداف در برخی نقاط بهینه را خاطر نشان می‌سازند.^{۳۱} در حالی که هر یک از سه پیوستار به عنوان مسائلی که باید توسط مدیران حل شوند، شناخته شده‌اند، قبلاً هیچگاه به عنوان عناصری تلفیقی در یک چهارچوب مفهومی واحد تعریف و تعیین نشده‌اند. تلفیق چند بعدی این پیوستارها امکان شناسایی چهار مدل اساسی اثربخشی سازمانی را فراهم می‌سازد.

چهار مدل اثربخشی سازمانی

قبلاً مطرح شد که ادبیات اثربخشی بیانگر موضوع اصلی تئوری سازمانی است. علاوه بر این مطرح می‌کنیم که ادبیات اثربخشی سازمانی به طور ساده نوع اساسی از ادبیات در تجزیه و تحلیل سازمانی است؛ به عنوان مثال به سه تلاشی که برای تلفیق ادبیات اثربخشی توسط اسکات، سی شور، و کامرون صورت پذیرفت و مورد بحث قرار گرفت، توجه کنید. هنگامی که ۱۷ معیار اثربخشی به صورت نموداری در فضای سه بعدی دسته‌بندی شد در این فضای سه بعدی چهار مدل تعریف گردید که دقت قابل

ملاحظه‌ای برای توسعه ساخت اثربخشی فراهم می‌کند. در نامگذاری چهار مدل تلاش شده تلاشهای شمی انجام شده توسط اسکات، سی‌شور و کامرون حفظ گردد.

مدل روابط انسانی تأکید زیادی بر انعطاف و کانون توجه داخلی دارد و بر معیارهایی مانند آنچه در بخش بالا و چپ نمودار شماره ۳ آمده است، یعنی انسجام و روحیه (به عنوان ابزار) و رشد منابع انسانی (به عنوان هدف) تأکید دارد.

مدل سیستم باز تأکید بسیاری بر انعطاف و کانون توجه خارجی دارد و بر معیارهایی مانند آنچه که در بخش راست و بالای شکل شماره ۳ آمده است تأکید می‌کند. انعطاف و آمادگی (به عنوان ابزار) و رشد و کسب منابع، حمایت خارجی به عنوان (اهداف).

مدل هدف عقلایی تأکید زیادی بر کنترل و کانون توجه خارجی دارد و بر معیارهایی که در بخش پایین و سمت راست شکل شماره ۳ نشان داده شده است، تأکید می‌کند: برنامه‌ریزی و هدفگذاری (به عنوان ابزار) و بهره‌وری و کارایی (به عنوان اهداف).

مدل فرآیند داخلی در بخش پایین و چپ شکل شماره ۳ نشان داده شده است. این مدل تأکید زیادی بر کنترل و کانون توجه داخلی دارد و بر نقش مدیریت اطلاعات و ارتباطات (به عنوان ابزار) و ثبات و کنترل (به عنوان اهداف) تأکید می‌کند. این مدل یک موقعیت کاری منظم با هماهنگی کافی و توزیع مناسب اطلاعات برای آماده کردن فضای روانی اعم از تداوم و اطمینان برای کارکنان سازمانی توصیه می‌کند.

به این دلیل که هر یک از مدلها در مجموعه خاصی از ارزشهای چندگانه قرار گرفته، مدلی با قطبهای مخالف و با تأکیدات متباینی است. مدل روابط انسانی با معیارهای اثربخشی خود، که منعکس کننده انعطاف و کانون توجه داخلی است، در تباین روشن و آشکار با مدل هدف عقلایی با تأکید بر کنترل و کانون توجه خارجی است. مدل سیستم باز بر انعطاف و کانون توجه خارجی مبتنی است؛ در مقابل، مدل فرآیند داخلی است که معیارهای اثربخشی آن منعکس کننده توجه داخلی و کنترل است. توازن بین مدلها هم مهم هستند. مدل روابط انسانی و مدل سیستم باز در تأکید بر انعطاف، مشترک هستند. مدل سیستم باز و مدل هدف عقلایی بر کانون توجه خارجی تأکید می‌کنند. مدل هدف عقلایی و

مدل فرآیند داخلی ریشه در ارزشگذاری به کنترل دارند. سرانجام، مدل فرآیند داخلی و مدل روابط انسانی، در کانون توجه داخلی مشترک هستند. دیگر ویژگی جالب چهار مدل درجه و میزان تخصصی شدن آنهاست. از تمامی ترکیبات ممکن چهار مدل، فرآیند داخلی و مدل هدف عقلایی بیشترین شباهت را دارند. این نزدیکی در فضای شناختی در شکل شماره ۱ و ۲ نشان داده شده است که نشان می‌دهد این دو مدل به میزان مدلهای روابط انسانی و سیستم باز روی بعد داخلی - خارجی تفکیک نشده‌اند در حالی که مدل فرآیند داخلی کانون توجه داخلی بیشتر و مدل هدف عقلایی دارای کانون توجه خارجی است. این دو مدل از نظر مفهومی به یکدیگر نزدیک هستند. این توضیح می‌تواند به توضیح اینکه چرا مدل فرآیند داخلی را جدای از مدل هدف عقلایی شناخته شده است، کمک کند (کار اسکات، سی‌شور و کامرون را مقایسه کنید). کوپین و کامرون^{۳۲} نشان داده‌اند که چگونه مدل ارزشهای چندگانه می‌تواند برای نشان دادن پویاییهای حرکت سازمان از طریق دوره زندگی مورد استفاده قرار گیرد. یک سازمان نوعاً با کارآفرینی شروع می‌کند؛ مدل سیستم باز اثربخشی. آنگاه سازمان متوجه مسائل همکاری داخلی مانند روابط انسان می‌شود. در ادامه سازمان به سوی رسمیت و کنترل حرکت می‌کند. بدین ترتیب مدلهای مختلف اثربخشی در مراحل مختلف دوره زندگی تغییر می‌کند و سپس وارد مرحله تکمیل ساختار می‌شود. بر اساس ویژگیهای چهار مرحله دوره زندگی، چهار مدل اثربخشی برای کسب میزان تأکید در هر یک از مراحل مختلف فرضیه‌سازی شده است. همراه با پیشرفت سازمانها از طریق دوره زندگیشان، معیارهای اثربخشی مورد تأکید این مدلها باید تغییرات فعالیتها و ویژگیهای سازمانها را موازنه و همراه کنند.

در مرحله کارآفرینی، که با نوآوری، خلاقیت و نظم دادن به منابع مشخص می‌شود، قویترین تأکید بر معیارهای اثربخشی سیستم باز است. موفقیت سازمان در صورتی فراهم می‌شود که با انعطاف پذیری، رشد، کسب منابع، و رشد حمایتهای خارجی همراه باشد.

سازمانها در مرحله همکاری با معیارهایی مشخص می‌شوند که با مدل روابط انسانی مربوط باشند. نظریه پردازان دوره زندگی این مرحله را با ارتباطات غیر رسمی و ساختار، حس نزدیکی و همکاری بین اعضا، تمهد فراوان اعضا و رهبری فردی توضیح

می‌دهند. تأکید بر معیارهایی همچون رشد منابع انسانی، روحیه، انسجام، ارضای نیاز انسانی (معیارهای روابط انسانی) در این مرحله از مهمترین معیارها هستند.

در مرحله رسمیت، ثبات سازمانی، کارآیی تولید، توانین و روشها و روندهای محافظه کارانه سازمانها را مشخص می‌کنند. اثربخشی، نخست بر مبنای معیارهای تعریف شده مدل فرایند داخلی و هدف عقلایی ظاهر می‌شود که هدفگذاری و کسب هدف، بهره‌وری، مدیریت کارای اطلاعات و ارتباطات و ثبات - کنترل است؛ در حالی که اجرای اهداف، بهره‌وری و کارآیی به روشنی در بیشتر دوره‌های زندگی سازمان، اهمیت دارد. در مرحله رسمیت، معیارهای مدل عقلایی توسط نظریه پردازان دوره زندگی مورد تأکید قرار گرفته است.

مرحله چهارم، تکمیل ساختار؛ موردی است که به نظر می‌رسد سازمان، محیط خارجی خود را به دلیل نوسازی یا گسترش قلمرو یا هر دو، جستجو و بررسی می‌کند. عدم تمرکز ساختاری در این مرحله رخ می‌دهد و ایجاد توازن بین تخصصی شدن و ترکیب شدن در این مرحله مورد نیاز است. در حالی که به نظر می‌رسد حداقل به طور متوسط بر معیارهای فرایند داخلی، معیارهای روابط انسانی و معیارهای مدل هدف عقلایی تأکید باشد، مدل سیستم باز، که بر انعطاف پذیری، کسب منابع و رشد تأکید دارد، شاید بیشترین تأکید را در این مرحله داشته باشد.^{۳۳}

رویکرد ارزشهای چندگانه به معیارهای فرهنگ سازمانی در رابطه با اثربخشی سازمانی اشاره نمی‌کند.^{۳۴} بیشتر تحقیقات در باره فرهنگ، اثربخشی را به عنوان هدف ملاحظه نکرده و کار تجربی کمی برای مرتبط ساختن فرهنگ و اثربخشی صورت گرفته است. مارتین، سیکین و بوهم (۱۹۸۴) مطرح کرده‌اند که فرهنگهای قوی می‌توانند ابزاری فراهم آورند که طی دوره زندگی سازمانی را آرامتر می‌کند. این کار با محکم کردن سازمان در برابر فشارها و فراز و نشیبها و با بهبود اثربخشی کلی صورت می‌پذیرد.^{۳۵}

رابینز^{۳۶} فرهنگ سازمانی را سیستمی از معانی مشترک که توسط اعضای آن اتخاذ شده است و آن را از دیگر سازمانها متمایز می‌سازد، می‌داند. ادگار شاین فرهنگ سازمانی را به منزله سیستمی از باورها و ارزشهای مشترک، که در یک سازمان رشد و توسعه یافته و راهنمای اعضای آن است، تعریف می‌کند.^{۳۷} رابینز

ده معیار شامل:

- ۱- ابتکار فردی
- ۲- تحمل مخاطره
- ۳- هدایت
- ۴- تلفیق فعالیتها
- ۵- حمایت مدیریت
- ۶- کنترل
- ۷- هویت
- ۸- سیستم تشویقی
- ۹- تحمل تضاد
- ۱۰- الگوی ارتباطی

را جوهر و اساس فرهنگ سازمانی می‌دانند و معتقد است فرهنگ سازمانی به چگونگی درک کارکنان از این ده معیار مربوط می‌شود.

مفهوم فرهنگ سازمانی

موریس^{۳۸} فرهنگ سازمانی را ارزشهای مشترک یا ادراکهای عمومی که توسط اعضای سازمان حفظ می‌گردد، تعریف می‌کند. گوردون^{۳۹} فرهنگ سازمانی را به عنوان نظامی از فرضیات و ارزشهای سازمان می‌داند که به صورت گسترده رعایت، و به الگوهای رفتاری خاصی منجر می‌شود.

دابسون^{۴۰} فرهنگ سازمانی را اعتقادات نسبتاً ثابت، و ارزشها و نگرشهایی می‌داند که عموماً در بین اعضای سازمان حفظ می‌گردد.

رابینز^{۴۱} فرهنگ سازمانی را اینگونه تعریف می‌کند: فرهنگ سازمانی، نظامی از معانی مشترک است که به وسیله اعضای سازمان، حفظ و به تمایز سازمان از سازمانهای دیگر منجر می‌شود.

گوردون^{۴۲} با توجه به تعریفهای مختلف توسط محققان، فرهنگ سازمانی را الگوی اعتقادات و ارزشهای مشترک و ثابتی تعریف می‌کند که یک سازمان در طول زمان، رشد و توسعه می‌یابد.

فرهنگ قوی

فرهنگ قوی مشخص کننده توافق در میان اعضای یک سازمان در

اهمیت باورها و ارزشهای فرهنگ است. اگر رضایت و اجماع گسترده در مورد اهمیت آنها وجود داشته باشد، آن فرهنگ چسباننده و قوی، و اگر توافق، اندک باشد فرهنگ ضعیف است.^{۴۳}

گوردون^{۴۴} دیدگاههای محققان را در مورد فرهنگ قوی این گونه جمع‌بندی می‌کند: فرهنگ قوی انسجام، تجانس و همگونی، ثبات و جاذبه، توافق، استحکام و استواری، نفوذ و کنترل درونی است.

در سازمانهایی که فرهنگ آنها قوی است اعضای آن از رسالتها و هدفهای سازمان آگاهی کامل، و نسبت به آن تعهد دارند و میان هدفهای کارکنان و هدفهای سازمانی و مدیریت، همسویی لازم وجود دارد و کارکنان حداکثر شدن منافع خود را در گرو حداکثر شدن منافع سازمانی می‌دانند و این مهم، یک عامل مثبت در جهت عملکرد سازمانی و اثربخشی بهتر است.^{۴۵}

نقش فرهنگ در عملکرد و اثربخشی سازمانی

نتایج مطالعات گوردون نشان می‌دهد که فرهنگ قوی بدون ملاحظه محتوای آن و دادن ارزش اساسی به انطباق‌پذیری با عملکرد بهتر (در سازمان) ملازم و همراه هستند. نتایج این مطالعات مدل اقتضایی پیچیده‌تری از آنچه دنیسون (۱۹۸۴) مطرح کرده است، ارائه می‌نماید. مطالعات گوردون بیانگر این است که فرهنگ قوی از نظر انسجام، توافق و سازگاری و فرهنگ مناسب از نظر محتوا نتایج مثبتی تولید می‌کند اما ترکیبی از انسجام، توافق و سازگاری و محتوای قدرتمندتر است.^{۴۶}

در مورد رابطه بین فرهنگ و اثربخشی، یک دیدگاه مهم این است که فرهنگ سازمانی در درجه اول باید قوی باشد؛ یعنی جنبه‌های اساسی فرهنگ به طور جدی مورد قبول اکثریت اعضای سازمان قرار گیرد و همچنین باید ویژگیهای کلیدی معینی با شرایط محیطی مطابق باشد.^{۴۷}

مطالعات سافولد^{۴۸} نشان می‌دهد که رابطه فرهنگ و عملکرد سازمانی ضرورتاً یکنواخت نیست و ارزشهای فرهنگی، مشروح و پیچیده هستند و دامنه وسیعی از رفتارهای سازمانی را تحت کنترل خود قرار می‌دهند. در ابتدا ارزشهای قوی یک فرهنگ ممکن است به افزایش بهره‌وری منجر گردد، اما اگر کنترل‌های فرهنگی به طور فزاینده و بسیار شدید باشد، احتمالاً موانعی از

سوی الگوهای فرهنگی ایجاد می‌شود و این موانع می‌توانند باعث کاهش بهره‌وری گردند.

کاتر و هسکت^{۴۹} مطالعاتی را برای تعیین اینکه آیا رابطه‌ای بین فرهنگ سازمانی و عملکرد اقتصادی بلند مدت وجود دارد - برای روشن نمودن ماهیت و دلایل چنین رابطه‌ای - انجام دادند. آنها در پی این بودند که کشف کنند چگونه می‌توان از این رابطه برای افزایش عملکرد سازمان استفاده کرد. مطالعات نشان دادند که:

۱- فرهنگ سازمانی تأثیر مهمی بر عملکرد اقتصادی بلند مدت سازمان دارد.

۲- فرهنگ سازمانی احتمالاً عامل مهم (حتی بیشتر) در تعیین موفقیت یا شکست سازمان در دهه آینده است.

۳- فرهنگهای سازمانی، که مانع عملکرد مالی قوی بلند مدت هستند، کم نیستند، آنها به سادگی رشد می‌کنند؛ حتی در سازمانهایی که پر از افراد منطقی و باهوش است.

۴- اگر چه تغییر سخت و مشکل باشد، فرهنگهای سازمانی می‌توانند باعث افزایش عملکرد شوند. چنین تغییری پیچیده، زمان بر و نیازمند رهبری است که حتی با مدیریت بسیار عالی کاملاً متفاوت است. رهبری باید با دیدگاه واقعی از نوع فرهنگی که موجب افزایش عملکرد می‌شود، صورت پذیرد. دیدگاهی که در حال حاضر یافتن آن در مجموعه‌های بازرگانی یا ادبیات مربوط به فرهنگی مشکل است. کاتر و هسکت^{۵۰} مطرح می‌کنند اگر چه این باور به صورت گسترده‌ای وجود دارد که فرهنگهای قوی، عملکرد عالی ایجاد می‌کنند، مطالعات ما نشان می‌دهد که تجربیات انجام شده در دو شرکت این نظریه را تأیید نمی‌کنند. در سازمانهایی با فرهنگهای قوی به مدیران متمایل به حرکت همراه با انرژی در جهت هماهنگ شده هستند. این همسویی، انگیزش، سازماندهی و کنترل می‌تواند به عملکرد کمک کند، در صورتی که اقدامات انجام شده منطبق و همراه با یک استراتژی هوشیارانه تجاری برای محیط ویژه‌ای است که در آن عمل می‌کند. اگر رفتارها و روشهای معمول انجام فعالیت تجاری با نیازهای تولیدی سازمان با بازار خدمات، بازار مالی و بازار نیروی کار مطابقت نداشته باشد، عملکرد افزایش نخواهد یافت. فرهنگهای قوی با اقداماتی که متناسب با بافت سازمان نباشد، واقعاً می‌تواند افراد هوشمند را به انجام رفتارهایی رهنمون کند که مخرب باشد.

این عدم تطابق به شکل نظام یافته‌ای توانایی سازمان برای بقا و پیشرفت را تحلیل می‌برد.

به علاوه، تحقیقات کاتر و هسکت نشان می‌دهد که حتی فرهنگهای مناسب به طور استراتژیکی عملکرد عالی را در بلند مدت ارتقا نمی‌دهد مگر اینکه این فرهنگها، هنجارها و ارزشهای را دربرداشته باشند که به سازمانها در انطباق با محیط در حال تغییرشان بتواند کمک کند. مطالعه سازمانهای برجسته، که در محیط با تغییرات کند در طی دهه ۱۹۴۰ و ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ در بازار قوی عمل می‌کردند، نشان می‌دهد که این سازمانها در طی ده تا بیست سال گذشته، که بازار تجارت جهانی رقابتی تر شده است و سریعتر حرکت می‌کند، خوب عمل نکرده‌اند. در هر یک از این سازمانها فرهنگهایی یافتیم که در مقابل تغییر مقاومت می‌کنند.

کاتر و هاسکت^{۵۱} معتقدند که در فرهنگهای سازمانی، که تغییرات مفید را باعث می‌شوند و تشویق می‌کنند، مدیران توجه نزدیکی به تغییرات مربوط و مناسب در بافت سازمان می‌کنند و آنگاه تغییرات تدریجی را در استراتژیها برای حفظ سازمان و فرهنگ در راستای واقعیتهای محیطی آغاز می‌نمایند.

مطالعات کاتر و هسکت^{۵۲} نشان می‌دهد که سیستم ارزشی

(فرهنگ سازمانی) کلید عملکرد عالی است زیرا سیستم ارزشی تمایل به ترغیب و تقویت مدیران برای انجام فعالیتهایی است که به سازمان در انطباق با محیط رقابتی در حال تغییر کمک کند (جدول شماره ۵ را بنگرید).

مطالعات نشان می‌دهد که ارتباط بین فرهنگ سازمانی و اثربخشی سازمانی با یک مدل ساده قابل بیان نیست زیرا مدلهای ساده نمی‌تواند حساسیت مطالب و پیچیدگی و تعاملات پدیده فرهنگ را نشان دهد. ویک بیان می‌دارد که مشارکت فرهنگ قوی برای عملکرد بهتر تحت تأثیر ماهیت صنعت، اندازه سازمان و وضعیت محیطی است.^{۵۳} بنابر این فرهنگ قوی باید با اوضاع محیطی (داخلی و بیرونی) سازگاری داشته باشد و عدم سازگاری مناسب بین ارزشهای فرهنگی و هدفها و تمهیدات سازمانی و اوضاع محیطی به کاهش اثربخشی منجر می‌شود. همچنین مطالعات پیترز و واترمن نشان داد که سازمانهای برتر، دارای فرهنگ قوی با تعدادی ارزشهای مشترک هستند. اما اینکه آیا فرهنگهای قوی به اثربخشی بیشتر منجر می‌گردد به میزان انطباق محتوای واقعی فرهنگ و وضعیت محیطی بستگی دارد. نوع فرهنگ سازمانی و محتوای آن ممکن است تحت شرایطی

فرهنگهای سازمانی انطباق ناپذیر	فرهنگهای سازمانی انطباق پذیر	ارزشهای اساسی
بیشتر مدیران عمدتاً متوجه خودشان، همکاران نزدیک یا برخی محصولات (با تکنولوژی) مربوط به گروه کار بلافصل با خودشان هستند. این مدیران به فرایندهای کاهش مخاطره و مدیریت سلسله مراتبی بیش از رهبری مبتکرانه اهمیت می‌دهند.	بیشتر مدیران عمیقاً به مشتریان، سهامداران و کارکنان توجه دارند. مدیران قویاً به افراد و فرایندهایی ارزش می‌نهند که می‌تواند تغییرات مفیدی ایجاد کند.	
مدیران تمایل به رفتاری تقریباً محدود، سیاسی و سلسله مراتبی دارند و در نتیجه، آنها استراتژیهای خود را برای انطباق با بهره‌گیری از تغییرات در محیط تجاری تغییر نمی‌دهند.	مدیران توجه نزدیکی به همه ذی‌نفعها و اقتضائات، خصوصاً مشتریان دارند و هنگامی که نیاز باشد برای تأمین علائق مشروعشان شروع به تغییر می‌کنند؛ حتی اگر این کار مستلزم مخاطره باشد.	رفتار متداول

جدول شماره ۵- فرهنگهای سازمانی انطباق پذیر در مقابل فرهنگهای سازمانی انطباق ناپذیر

Adapted from Kotter & Heskett (1992, P. 143)

اشنایدر و همکاران معتقدند سازمان، هنگامی اثربخشتتر می‌شود که فرهنگ سازمانی را در جهت تأکید بر کسب اولویتها و اهداف چندگانه ایجاد یا حفظ کند و گاهی تغییر دهد. در این محیط، کارکنان قادرند آنچه اتفاق می‌افتد و در اطراف آنهاست به شیوه‌هایی که با اهداف و اولویتهای سازمان و کارکنان سازگار است، تفسیر کنند.^{۵۸}

پانویسها و منابع و مآخذ

- 1- Goodman S. Paul and Pennings M. Johannes., "Perspective and Issues: An Introduction", in P. S. Godman, J. M. Pennings and Associates, eds., *New Perspectives on Organizational Effectiveness* (San Francisco, Jossey - Bass, 1977), P. 2.
- 2- Evan M. William., *Organization Theory: Research & Design*, Mcmillan Publishing Company, 1993, Ch. 22.
- 3- Lewin Y. A. and Minton J., *Determining Organizational Effectiveness: Another Look, and an Agenda for Research*, *Management Science*, May 1986, PP. 514-515.
- 4- Robbins P. Stephen., *Organization Theory, Structure, Design and Application*, Prentice - Hall, 1990, P. 48.
- 5- Evan M. William., *Organization Theory*, 1993, P. 37.
- 6- Goodman, Paul, Robert S. Atkin and F. David Schoorman., "On the Demise of Organizational Effectiveness Studies", in K. S. Cameron and D. A. Whetten (eds.), *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models*, Academic Press, New York, 1983, PP. 163-183.
- 7- Steers, Richard M., "Problems in Measurement of Organizational Effectiveness", *Admin, Sci, Quart*, 20 (1975), PP. 546-558.
- 8- Lewin Y. Arie and Minton W. John., *Determining Organizational Effectiveness*, *Management Science*, May 1986, P. 518.
- 9- *Ibid.*, P. 518.
- 10- Lawrence, P.k. and Lorsch J. W., *Organization and Environment*, H. B. R., Division of Research, Boston, 1967.

و در زمانی خاص مناسب باشد. همچنان که زمان و شرایط تغییر می‌کند، هنجارهای رفتاری ایجاد شده در قالب ارزشها باید متناسب با موقعیتهای محیطی تغییر کنند. رقابت خارجی، تغییرات در قوانین دولتی، تغییرات سریع اقتصادی، تکنولوژی مثالهایی از فشار هستند که ممکن است بر سازمان و اثربخش بودن فرهنگش تأثیر بگذارند. در سال ۱۹۸۴ مجله هفتگی تجارت گزارشی را چاپ کرد مبنی بر اینکه یک سوم از سازمانهایی که به عنوان سازمانهای برتر توسط پیترز و واترمن در سال ۱۹۸۲ شناخته شده بود، دو سال بعد از چاپ کتاب در جستجوی برتری، عملکرد ضعیفی را تجربه کرده‌اند.^{۵۴} می‌توان بیان داشت که یک دلیل چنین وضعیتی، عدم انطباق ارزشها و هنجارهای رفتاری با اوضاع محیطی آنها بوده است. با توجه به مطالعه مذکور، می‌توان یک دیدگاه اقتضایی را در مورد فرهنگ تشریح کرد.

مطالعات سات بیان می‌دارد که فرهنگ می‌تواند یک دارایی و سرمایه یا یک بدهی و عدم مزیت باشد.^{۵۵} فرهنگ یک دارایی است زیرا باورهای مشترک به آسانی و صرفه‌جویی ارتباطات منجر می‌شود و تصمیم‌گیری را آسان می‌کند. همچنین به ایجاد انگیزش، هماهنگی و تعهد منجر می‌گردد و در این صورت عملکرد بهتر و اثربخشی در سازمان را در پی دارد. اما با وجود این، فرهنگ قوی ممکن است به افزایش کارآیی در زمینه بهره‌برداری از منابع منجر شود و در عین حال غیر اثربخش باشد. زیرا اعتقادات و ارزشها با نیازهای سازمان، اعضا و سایر ذی‌نفعها انطباق ندارد و در نتیجه به یک بدهی یا عدم مزیت تبدیل می‌گردد.^{۵۶} با وجود این، دیدگاه اقتضایی اهمیت فرهنگ قوی را در اثربخشی خدشه‌دار نمی‌کند بلکه بیان می‌دارد که ارزشها و هنجارهای به دست آمده از فرضیات اساسی باید منطبق با تغییرات اوضاع و محیط، تغییر کنند. هر وضعیتی فرهنگ قوی خاص خود را می‌طلبد و در این صورت اثربخش است. در هر موقعیتی، باید ویژگیهای فرهنگی، استراتژیها، تعهدات و سبکهای رهبری با هم منطبق باشند. بنابر این ماهیت و محتوای ارزشها عامل اصلی در تأثیر فرهنگ بر اثربخشی سازمانی است. اگر ارزشهای غالب، هدفها و استراتژیهای سازمانی را حمایت کند، فرهنگ یک سرمایه مهم است و بر عکس، ارزشهای غلط، فرهنگ را به یک بدهی و عدم مزیت اساسی تبدیل می‌کند.^{۵۷}

- 23- Quinn E. Robert and Rohrbaugh John., A Spatial Model of Effectiveness Criteria, *Management Science*, Vol. 29, No. 3, March 1983, PP. 363-377.
- 24- Quinn & Rohrbaugh., A Spatial Model of Effectiveness Criteria, *Management Science*, Vol. 29, No. 3, March 1983, PP. 363-377.
- 25- Lewin & Minton., Determining Organizational Effectiveness, *Management Science*, May 1986, P. 522.
- 26- Quinn E. R. and Mc Grath R. M., "Moving Beyond the Single Solution Perspective, The Competing Values Approach as a Diagnostic Tool", *Journal of Applied Behavioral Science*, 1982.
- 27- Quinn & Rohrbaugh, A Spatial Model of Effectiveness Criteria, PP. 370-371.
- 28- Quinn & Rohrbaugh, A Spatial Model of Effectiveness Criteria, *Management Science*, Vol. 29, No. 3, March 1983, PP. 369-370.
- 29- Ibid., P. 370.
- 30- Quinn & Rohrbaugh., A Spatial Model of Organizational Effectiveness *Management Science*, March 1983, P. 370.
- 31- Quinn & Rohrbaugh., A Spatial Model of Organizational Effectiveness, P. 370.
- 32- Quinn E. R. & Cameron K., "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence", *Management Science*, Vol. 29, No. 1, January 1983, PP. 33-51.
- 33- Quinn E. R. & Cameron Kim., "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness:", *Management Science*, Vol. 29, No. 1, January 1983, PP. 41-44.
- 34- Lewin & Minton., Determining Organizational Effectiveness, P. 523.
- 35- Ibid., P. 526.
- 36- Robbins, Stephen., "Essentials of Organizational", Prentice Hall International, Inc., 1994, PP. 244-260.
- 37- Schermerborn R. John., "Management for Productivity,
- 11- Steers, R. M., "Problems in Measurement of Organizational Effectiveness", *Admin, Sci, Qurt*, Vol. 20, (1975), PP. 546-558.
- 12- Lewin Y. Arie and Minton W. John., Determining Organizational Effectiveness, *Management Science*, May 1986, P. 518.
- 13- Adapted From John P. Campbell, "On the Nature of Organizational Effectiveness", in P. S. Goodman, J. M., Pennings, and Associates, eds., *New Perspective on Organizational Effectiveness* (San Francisco, Jossey - Bass, 1977), PP. 36-41.
- 14- Lewin Y. Arie and Minton W. John., *Determining Organizational Effectiveness*, P. 518.
- 15- Pennings, J. M. and Paul S. Goodman., "Toward a Workable Framework", in P. S. Goodman & J. M. Pennings (eds), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, Jossey - Bass, San Francisco, 1977, PP. 146-184.
- 16- Lewin Y. Arie and Minton W. John., *Determining Organizational Effectiveness*; PP. 520-521.
- 17- Lewin and Minton, Determining Organizational Effectiveness, *Management Science*, May 1986, P. 520.
- 18- Scott, W. R., "Effectiveness of Organizational Effectiveness Studies", in P. S. Goodman and J. M. Pennings (eds), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, Jossey - Bass, San Francisco, 1977, PP. 73-74.
- 19- Seashore, S. E., "Assessing Organizational Effectiveness With Reference to Member Needs", Paper Presented of the 1979 Meetings of the Academy of Management.
- 20- Lewin & Minton., *Determining Organizational Effectiveness*, P. 520.
- 21- Cameron, K., "Evaluating Organizational Effectiveness in Organized Anarchies", Presented at the 1979 Meeting of the Academy of Management.
- 22- Lewin & Minton., *Determining Organizational Effectiveness*, P. 520.

- 1992, P. 142.
- 52- Kotter P. John & James L. Heskett., **Corporate Culture and Performance**, The Free Press, 1992, P. 143.
- 53- Saffold S. Guy., III, **Culture Triats, Strength and Organizational Performance; Moving Beyond, "Strong" Culture**, **Academy of Management Review**, 1988, Vol. 13, No. 4, PP. 540-558.
- 54- Gordon G. George., "Predicting Corporate, Performance from Organizational Culture", **Journal of Management Studies**, 29:6, November, 1992, P. 785.
- 55- Sathe Vijay., "Some Action Implications of Corporate Culture: A Manager's Guide to Action", **Organizational Dynamics Autumn**, 1983, P. 6.
- 56- *Ibid.*, P. 10.
- 57- Wiener Yoash., **forms of Value Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance**, **Academy of Management Review**, 1988, Vol. 13, No. 4, P. 536.
- 58- Schneider Benjamin et al, **Creating the Climate and Culture of Success**, **Organizational Dynamics**, Vol. 23, No. 1, Summer 1994, P. 27.
- John Wiley & Sons", Inc., 1993, P. 303.
- 38- Morris M. Richard., "Effective Organizational Culture is Key to a Company Long-Term Success", **Industrial Management**, March/April, 1992, P. 28.
- 39- Gordon G. George., "Industry Determinants of Organizational Culture", **Academy of Management Review**, 1991, Vol. 16, No. 29, PP. 396-415.
- 40- Dobson. Williams., "**Changing Culture**", **Institute of Personnel Management**", 1989, P. 11.
- 41- Robbins P. Stephen., **Organizational Behavior**, Fifth Edition, 1991, Prentice Hall, P. 572.
- 42- Gordon G. George., "Predicting Corporate, Performance from Organizational Culture", **Journal of Management Studies**, 29:6, November, 1992, P. 748.
- 43- Arogyaswamy Barnard and Charles M. Byles., "Organizational Culture: Internal and External Fits", **Journal of Managment**, 1987, PP. 647-659.
- 44- Gordon G. Geory., "Predicting Corporate, Performance from Organizational Culture", **Journal of Management Studies**, 29:6, November, 1992, P. 785.
- 45- Hersey Paul & Blanchard, H. Kenneth., **Management of Organizational Behavior**, Prentice Hall, 1983, P. 118.
- 46- Gordon G. George., "Predicting Corporate, Performance from Organizational Culture", **Journal of Management Studies**, 29:6, November, 1992, P. 794.
- 47- Akin G. & Hoplain., "Finding the Culture of Productivity **Organizational Dynamics**", 7, 1986, PP. 19-32.
- 48- Saffold S. Guy., III, **Culture Triats, Strength and Organizational Performance; Moving Beyond, "Strong" Culture**, **Academy of Management Review**, 1988, Vol. 13, No. 4, PP. 540-558.
- 49- Kotter P. John & James L. Heskett, "**Corporate Culture and Performance**", The Free Press, 1992, PP. 10-12.
- 50- *Ibid.*, PP. 141-142.
- 51- Kotter & Heskett., "**Corporate Culture and Performance**",