

خودآگاهی سازمانی و شاخص اثربخشی کل سازمان

محمدامین ملک‌زاده
دانشگاه تهران، تهران، ایران
malekzadeh.amin@ut.ac.ir

غلامرضا ملک‌زاده*
دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران
malekzadeh@um.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۱۱/۳۰

تاریخ اصلاحات: ۱۳۹۶/۰۴/۱۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۶/۱۵

چکیده

در فضای کسب و کار و اقتصاد دانش‌محور امروز مفاهیمی چون سازمان‌های دانش‌بنیان، دانش‌محور و دانش‌محور جایگاهی خاص دارند. یکی از نیازهای اساسی چنین سازمان‌هایی آن است که بدانند حداکثر کاری که سازمان می‌تواند انجام دهد چقدر است؟ و در یک موقعیت مشخص، چه حالتی می‌تواند کاردهی یک سازمان را به حداکثر مقدار خود برساند تا با استفاده از این آگاهی بتوانند در تغییر و واکنش به تغییرات محیطی موفق باشند. برای رسیدن به این هدف‌ها، نه تنها خودآگاهی فردی بلکه خودآگاهی سازمانی و روش‌های رسیدن به خودآگاهی سازمانی می‌تواند بسیار سودمند باشد و ابزارهایی را در اختیار مدیران سازمان‌های دانش‌محور قرار دهد که به موفقیت آن‌ها در فضای کسب و کار امروز جهانی کمک کند. این خودآگاهی می‌تواند در قالب داشبورد مدیریتی نیز نمایش داده شود. در این مقاله تلاش شده است ضمن تشریح مفهوم خودآگاهی سازمانی و مفاهیم مرتبط با آن، مهم‌ترین روش‌های ارزیابی اثربخشی و کارایی سازمانی به‌عنوان ابزارهایی برای رسیدن به خودآگاهی سازمانی معرفی شوند. در این راستا الگوئی برای رسیدن به خودآگاهی سازمانی موسوم به شاخص کل اثربخشی سازمانی معرفی می‌گردد که با استفاده از آن می‌توان ضمن تشخیص موقعیت، مسیر حرکت سازمان بر مبنای آگاهی را نیز تصحیح کرد و با پایش مستمر و آگاهانه اقدامات طراحی شده و اقدامات انجام شده، نقاط قوت و ضعف سازمانی را تشخیص و با تکیه بر خودآگاهی سازمانی، مزیت‌های رقابتی سازمان را توسعه داد.

واژگان کلیدی

دانش‌محور، دانش‌بنیان، خودآگاهی سازمانی، اثربخشی، پایش سازمان.

۱- مقدمه

همه سازمان‌ها دارای اهداف و آرمان‌هایی هستند که برای رسیدن به آن‌ها تلاش می‌کنند. سازمان‌ها برای بقا و ماندن در عرصه کسب و کار، باید محیط اطراف خود را بشناسند و همواره در پی آن باشند که دریابند چگونه باید اثربخشی و کارایی خود را به حداکثر برسانند. برای رسیدن به هدف‌ها، سازمان‌ها باید بیاموزند که چگونه ارزش خلق کنند و به این سؤال اساسی پاسخ دهند که ارزش‌آفرینی در چیست و چگونه می‌توان به آن دست یافت.

سازمان‌ها را سیستم‌های اجتماعی تعریف می‌کنند که ساختاریافته و هماهنگ شده‌اند تا به هدف‌ها و مقاصد خاص برسند. سازمان‌ها دارای مرزهای درونی و بیرونی و مبادلات هستند و با محیط اطراف خود تعامل دارند. ساختار سازمانی نیز چارچوب یا اسکلت را تشریح می‌کند که نشان می‌دهد واحدهای مختلف چگونه در کنار هم قرار می‌گیرند، چه رابطه‌ای با هم دارند و چگونه مدیریت می‌شوند. تولبر ابعاد ساختار سازمانی را شامل تعداد و نوع لایه‌ها، پیچیدگی، گستره نظارت، درجه تمرکز یا عدم تمرکز و میزان تخصصی‌بودن و هماهنگی میان واحدها می‌داند [۵]. در

عین حال سازمان‌ها هدف‌گرا یا رسالت‌محور^۱ هستند یعنی به گونه‌ای ساختاریافته و آرایش یافته‌اند که هماهنگی لازم بین فعالیت‌ها و فرایندهای لازم برای دستیابی به هدف‌ها به وجود آید. کرس آشنا و حول به این نکته اشاره می‌کنند که علاوه بر ساختار و چگونگی ارتباط بین سازمان و محیط و بافت وسیع‌تر اطراف سازمان، هر سازمانی فرهنگ خاص خود را دارد که ارزش‌ها، هنجارها، باورهای هدایت‌گر و چگونگی اندیشه، احساس و رفتار اعضای سازمان را مشخص می‌کند [۶].

با نگاهی به وضعیت کسب و کارها و اشتغال می‌توان دریافت که چرا این ضرورت به شدت احساس می‌شود که سازمان‌ها باید سازوکارهایی مناسب برای مدیریت و کنترل حوزه‌های کاری خود بیابند. مدیران باید بدانند عملکرد سازمان تحت مدیریت آن‌ها، چگونه است و در چه شرایطی قرار دارد و البته بدیهی است که این اطلاعات را باید در کوتاه‌ترین زمان ممکن کسب نمایند.

1. Mission Driven

* نویسنده مسئول

استادپار گروه مدیریت، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

بلایی دارند و می‌توانند از دانش نوین علمی و فناوری‌های گوناگون برای بهبود اثربخشی کار خود استفاده کنند.

در حوزه اقتصاد نیز نقش کارکنان دانشی (دانش‌پیشگان) در رقابت شرکت‌ها نه تنها حذف نشده است بلکه توجه آن‌ها به این نوع شرکت‌ها روز به روز بیشتر شده است. در جامعه دانشی، منابع اجتماعی نه تنها سرمایه، کار، مدیریت، منابع طبیعی و دیگر منابع هستند بلکه دانش منبعی قدرتمندتر از همه منابع از نظر مدیران و رهبران کسب و کار محسوب می‌گردد. کارکنان سنتی با بهبود قدرت رقابت‌پذیری خود نمی‌توانند نیازهای فوری شرکت را برآورده سازند و به همین دلیل مزیت‌های کارکنان دانشی به شدت برجسته می‌شود به گونه‌ای که امروزه بحث دیگری مطرح شده است که بر مبنای آن دانش‌بنیان بودن سازمان‌ها به تنهایی کفایت نمی‌کند و سازمان‌ها باید دانش محرک باشند.

در رابطه با دو اصطلاح دانش‌بنیان و دانش‌محرک باید دقت نمود که تفاوت‌هایی بین این دو مفهوم وجود دارد که بر عملکرد سازمان اثر می‌گذارد. بخش مهمی از ویژگی‌های مورد نظر در مفهوم دانش‌محرک به مفهوم اقتصاد دانش‌محرک بر می‌گردد که در منابع علمی مختلف به آن اشاره شده است. اقتصاد دانش‌محرک اقتصادی است که در آن تولید و استفاده از دانش بخش عمده و اصلی تولید ثروت است. این اقتصاد تنها به پیشرفت مرزهای دانش بسنده نمی‌کند بلکه استفاده اثربخش و به کارگیری انواع مختلف دانش در فعالیتهای اقتصادی را شامل می‌گردد.

مهم‌ترین تفاوت میان سازمان‌های دانش‌بنیان و دانش‌محرک آن است که برای فعالیت در اقتصاد دانش‌محرک، سازمان نیز باید نیروی محرکه خود را از دانش تأمین کند و سازمانی که صرفاً بر مبنای دانش شکل گرفته و بنیان نهاده شده باشد، ابزارهای لازم را در ادامه راه در اختیار مدیران قرار نمی‌دهد. بنابر این منظور از سازمان دانش‌محرک سازمانی است که به شکل مستمر از دانش برای حرکت، رشد و توسعه سود می‌برد و مدیران همانند خلبانی که در هر لحظه باید از کلیه اطلاعات و دانش موجود برای هدایت هواپیما براساس آگاهی از مشخصه‌های مرتبط، استفاده کند، بایستی از دانش به‌عنوان سوخت و نیروی محرکه بهره‌گیرند. این در حالی است که در سازمان دانش‌بنیان استفاده و خلق مستمر دانش به گونه‌ای که منجر به اقتصادی دانش‌محرک شود مورد تأکید قرار نمی‌گیرد.

در عین حال این تفاوت نیز مطرح شده است که نوع کار و فعالیت کارکنان سازمان‌های دانش‌محرک نیز با تغییراتی مواجه شده است. مرور ادبیات موضوع نشان می‌دهد که در مقایسه با ویژگی‌های کارکنان سنتی، کارکنان شرکت‌های دانش‌محرک دارای ۵ مزیت یا ویژگی خاص هستند که در منابع مختلف علمی به آن‌ها اشاره شده است. این ویژگی‌ها عبارتند از: توانایی یادگیری، توانایی نوآوری، دانش حرفه‌ای، نیازهای فردی و تمایل شدید به شخصی‌سازی. علاوه بر این رقابت‌پذیری کارکنان دانشی از بعد کیفیت شخصی، وفاداری حرفه‌ای و روح چالش‌گر هم اهمیت ویژه‌ای دارد.

تعریف و تبیین شاخص‌های اثربخشی^۱ از جمله معیارهایی است که می‌تواند به مدیران کمک کند تا موقعیت خود را بهتر در یابند، همان‌گونه که در موقعیت‌های فیزیکی با دانستن طول و عرض جغرافیایی، امکان مسیریابی در هنگام حرکت فراهم می‌شود، با تعیین شاخص‌های اثربخشی مدیران قادر خواهند بود از وضعیت و موقعیت سازمان خود، آگاهی یابند، یا به عبارتی دیگر خودآگاهی سازمانی شکل می‌گیرد.

سازمان‌های مختلف از جمله شرکت‌های کوچک و متوسط دانش‌بنیان و دانش‌محرک از جمله سازمان‌هایی هستند که نیازمند آگاهی دقیق از موقعیت خود می‌باشند تا به کمک آن بتوانند مسیر خود را به صورت مستمر رصد و در صورت نیاز تصحیح کنند. به همین جهت و با توجه به این که سازوکارهای نوین مبتنی بر مفاهیمی چون خودآگاهی سازمانی می‌تواند به چنین سازمان‌های نوپایی کمک کند تا حاشیه رقابتی مناسب‌تری برای خود ایجاد کنند، در مقاله حاضر تلاش شده است با توجه به مفهوم خودآگاهی سازمانی، چگونگی دستیابی به رابطه‌ای مناسب برای ارزیابی اثربخشی کل سازمان و تعیین میزان خودآگاهی سازمانی، به تصویر کشیده شود تا به این ترتیب با بهره‌گیری از آن، سازمان‌ها به خصوص سازمان‌های دانش‌بنیان و دانش‌محرک^۲ بتوانند عملیات خود را در راستای هدف‌ها و آرمان‌هایشان، بهبود بخشند.

۲- مبانی نظری

۲-۱- شرکت‌های دانش‌محرک

با فرا رسیدن عصر رقابت‌های جهانی و اقتصاد مبتنی بر دانش در قرن ۲۱، شکل‌های سنتی تشکیل و توسعه شرکت‌ها و نظریه‌های شرکتی با چالش‌های روزافزونی مواجه شد و شکل‌گیری و ظهور شرکت‌های از نوع جدید، اجتناب‌ناپذیر گردید. این مطلب در مقاله "ظهور سازمان‌های نوع جدید" پیتر دراکر به خوبی تشریح شده است که در آن وی پس از بحث در رابطه با جدایی مالکیت از مدیریت، توضیح داده است که به واسطه ظهور فناوری اطلاعات، شکل جدیدی از شرکت‌ها موسوم به سازمان‌های دانش‌بنیان ظهور می‌یابد که اکنون شاهد آن هستیم. براساس نظر پیتر دراکر، کارکنان دانشی (دانش‌پیشگان) افرادی هستند که در کار خود برترند، از مفاهیم و نمادها استفاده می‌کنند و از مزیت‌های دانش و اطلاعات در کارشان بهره می‌برند [۷]. به اعتقاد دراکر دانش‌پیشگان افرادی هستند که با کمک مغز خود، ثروت خلق می‌کنند نه با دست‌هایشان. آن‌ها ارزش افزوده محصولات و خدمات را به واسطه اصالت، تحلیل، قضاوت و جامعیت، طراحی و خلق می‌کنند. برخی از صاحب‌نظران نیز دانش‌پیشگان را افرادی می‌دانند که توانایی یادگیری و نوآوری دانشی

1. Effectiveness Index

2. Knowledge Based and Knowledge Driven Enterprises

۲-۳- خودآگاهی سازمانی^۱

دنیای امروز کسب و کارها مملو از چالش‌ها و فرصت‌ها است و انفجار اطلاعات موجب تغییرات اساسی در چشم‌انداز سازمان‌ها و توسعه مدل‌های تغییر شده است [۹]. بررسی بیش از ۳۰۰۰ نفر از مدیران سازمان‌ها نشان می‌دهد که بیش از ۶۶ درصد از سازمان‌ها در دستیابی به نتایج مورد انتظار خود بعد از اجرای تغییرات سازمانی موفق نبوده‌اند [۱۰]. بالوگان و هابلی معتقدند مرز بین شکست و پیروزی سازمان، خودآگاهی سازمانی است [۱۱] و میلر، جانسون و گروا نیز بر این باورند که شکست در اجرای برنامه‌های تغییر و تحول سازمانی، به عوامل زیادی بستگی دارد که مهم‌ترین آن‌ها عدم آمادگی برای تغییر سازمانی است [۱۲]. ایجاد آمادگی در سازمان نیازمند خودآگاهی سازمانی می‌باشد. به بیانی دیگر تا هنگامی که اعضای سازمان نسبت تغییرات محیط درونی و بیرونی سازمان آگاهی کافی نداشته باشند، نمی‌توانند نسبت به محیط واکنش مناسبی از خود نشان دهند. حال سؤال اساسی این است که مفهوم خودآگاهی سازمانی چیست و دارای چه ابعاد و مؤلفه‌هایی است؟

"خودآگاهی یکی از جنبه‌های زندگی بشری محسوب می‌گردد و یکی از چالش‌های همیشگی بشر، توصیف خودآگاهی و ابعاد آن بوده است [۱۱]. برخی از صاحب‌نظران خودآگاهی را آگاهی و درک افراد از محیط بیرونی و چگونگی واکنش طبیعی نسبت به آن تعریف کرده‌اند [۱۲، ۱۳، ۱۴]. کامپین و پالمر، آگاهی سازمانی را سازه‌ای مرتبط با وظیفه‌شناسی یا مسئولیت اخلاقی نمی‌دانند بلکه آن را یک پارادایم کاملاً جدید می‌دانند که در ارتباط با آگاهی و پردازش اطلاعات در سازمان است [۱۵]. به اعتقاد آن‌ها آگاهی سازمانی، چارچوبی را جهت درک روندهای جاری در سازمان به منظور تسهیل تعاملات اجتماعی و درک تأثیرات سازمان بر سایر سیستم‌ها، در اختیار مدیران قرار می‌دهد. در این رابطه اشپرایتر معتقد است ماهیت تفکر و هوشیار بودن مربوط به انسان است نه سازمان ولی سازمان‌ها از مجموعه‌ای از افراد تشکیل می‌شوند و هنگامی که می‌گوئیم سازمان خودآگاه است در واقع منظورمان این است که افراد سازمان دارای آگاهی و هوشیاری هستند [۱۶]. خودآگاهی سازمانی، زمانی شکل می‌گیرد که افراد در سازمان رفتار و اعمالشان را با الزامات محیطی خود تطبیق دهند و مبنایی برای ایجاد هویت سازمانی است که برای تصمیم‌گیری‌های اساسی در سازمان و مدیریت تغییرات، ضروری است. خودآگاهی سازمانی کلید موفقیت سازمان‌ها در نیل به رسالت سازمان است و مدیران ارشد موفق درکی عمیق از ساختار سازمانی، سبک رهبری و فرهنگ سازمانی خود دارند. کارکنان نیز می‌دانند که کارشان چیست و چگونه باید الزامات شغلی خود را ارضاء کنند [۱۵]. خودآگاهی سازمانی به‌عنوان پارادایمی جدید، به منظور تجزیه و تحلیل رفتارهای سازمانی ضرورتی حیاتی برای سازمان‌های امروز محسوب می‌گردد [۷]. دلایل

به این ترتیب الزاماتی در رابطه با طراحی کار در این نوع از سازمان‌ها باید در نظر گرفته شود نظیر: طراحی برای عملکرد نظام‌مند، طراحی برای ایجاد پویایی سازمانی، تمرکز بر توالی فعالیت‌ها، برجسته‌تر کردن تمایز میان کار سنتی و کار دانشی، طراحی کار به صورتی که به خارج از مرزهای سازمان گسترش یابد، طراحی کار برای توسعه استعدادها، تمرکز بر روابط کارکنان و نظایر آن.

توجه به این اصول به صورت کامل، ضرورت بازنگری و انجام تغییراتی اساسی و بنیادی نسبت به آنچه در ادبیات موضوع وجود دارد را ایجاد می‌کند. اگرچه مطالب بسیاری در مورد تغییر شکل‌های سازمانی نوشته شده است اما ما دانسته‌های اندکی در خصوص رویکردهای طراحی کار در سطح خرد که در این نوع از سازمان‌ها اثربخش‌تر و پایدارتر هستند، داریم. به‌عنوان مثال کمتر به این موضوع پرداخته شده است که این کارکنان چگونه به این نوع از شکل‌های جدید ساختاری پاسخ می‌دهند و روابط ساختاری جدید کاری چگونه ایجاد می‌شود؟

توسعه اقتصاد دانشی، توسعه تحقیقات در مورد این نوع شرکت‌ها و سازمان‌ها را به دنبال داشته است. توجه به این نکته مهم است که پژوهشگران دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی باید با این جهت جدید، همراه شوند و نظریه‌ها و مستندات عملی را برای سازمان‌دهی کار در این سازمان‌ها ابداع کنند.

۲-۲- اثربخشی و کارآیی

تأکید بر اثربخشی و مفهوم آن به دلیل اهمیت روزافزون استفاده اثربخش از منابع گوناگون سازمانی، امری بدیهی و اصلی پذیرفته شده است اما باید توجه داشت که تعریف دقیق اثربخشی و متمایز کردن آن از کارآیی ضرورتی انکارناپذیر است که نه تنها به ما کمک می‌کند مسیر حرکت خود را روشن نماییم بلکه به ما کمک می‌کند درکی عمیق‌تر از مسأله نیز داشته باشیم.

مفاهیم اثربخشی و کارآیی شباهت‌های بسیاری با هم دارند و به همین دلیل نیز در بسیاری از موارد با هم اشتباه گرفته می‌شوند. به اعتقاد داسیلوا اثربخشی انعکاس‌دهنده کیفیت و قابلیت تطابق محصولات و خدمات است و نشان می‌دهد که مشتری تا چه میزان، انتظارات خود را برآورده شده می‌داند [۸]. اثربخشی را می‌توان با توجه به نتایج به دست آمده توسط سازمان از آنچه طراحی کرده است، اندازه‌گیری نمود. به بیانی دیگر از آنجا که کارآیی بیان‌کننده میزان دستیابی به هدف‌هاست [۱] که از قبل تعریف شده‌اند، می‌توان اثربخشی را میزان موفقیت یک سازمان در رسیدن به هدف‌هایش دانست [۷]. یک سازمان اثربخش، کارهای درست را انجام می‌دهد، در حالی است که یک سازمان دارای کارآیی، به کمیت توجه می‌کند و منظور از سازمان کارآ، سازمانی است که کارهایش را درست انجام می‌دهد. به این ترتیب می‌توان گفت که اگر هدف‌های یک سازمان به درستی تعریف شده باشند، می‌توانیم اثربخشی یا عدم اثربخشی آن سازمان را اندازه‌گیری کنیم.

1. Organizational Awareness

خودآگاهی سازمانی شامل توانائی شناسائی تصمیم‌گیرندگان حقیقی و افرادی است که می‌توانند بر آن‌ها اثر گذارند و برای پیش‌بینی وقایع و موقعیت‌هایی که بر افراد و گروه‌های درون سازمان اثر می‌گذارد، مورد استفاده قرار می‌گیرد [۵]. در سطح رفتاری، شامل اقدامات زیر است [۲۴]:

۱. درک ساختار رسمی: شناسائی و کاربرد ساختار و سلسله مراتب رسمی یک سازمان، زنجیره فرمان‌دهی، توزیع قدرت، قواعد و قوانین، استانداردهای عملیاتی و نظایر آن.
۲. درک ساختار غیررسمی: درک و کاربرد ساختار غیررسمی، شناخت بازیگران کلیدی، اثرگذاران بر تصمیم‌گیری‌ها و مانند آن و کاربرد این دانش در حمایت از ساختار رسمی سازمان.
۳. درک فرهنگ و جو سازمانی: شناخت محدودیت‌های ناگفتنی سازمانی مانند این که چه چیز در زمان یا موقعیتی خاص امکان‌پذیر است یا نیست. شناخت و به‌کارگیری فرهنگ و زبان مناسب نیز که بهترین پاسخ را ممکن می‌سازد، در این مجموعه اقدامات قرار می‌گیرد.
۴. درک سیاست‌های سازمانی: درک، توضیح و یا استفاده از روابط قدرت موجود در سازمان مانند ائتلاف‌ها، با حسی روشن از اثرگذاری آن بر سازمان.
۵. درک دیدگاه‌های مبنایی سازمان: فهم و تعیین دلایل رفتارهای جاری سازمانی پنهان یا مشکلات، فرصت‌ها و یا نیروهای سیاسی مؤثر بر سازمان که آشکار نیستند مانند روندهای جاری اجتماعی، سیاست‌های ملی یا اتحادیه‌ای، دیدگاه‌های تاریخی مؤثر بر فرصت‌ها.

۲-۴- انگیزش کسب‌وکار

انگیزش کسب‌وکار مفهومی است که توسط پاسکوا و تریبولت مطرح شد تا براساس آن مدلی ارائه گردد که ساختاری برای توسعه برنامه‌های مدیریتی شکل گیرد. در این مدل، توسعه برنامه‌های مدیریتی به شکلی سازمان‌دهی شده‌اند که ۵ حوزه مختلف را پوشش دهند. این پنج حوزه عبارتند از: ابزارها، نتایج، ارزیابی، اثرگذارها و اثرات بالقوه [۲۱]. در ادامه این پنج حوزه به اختصار توضیح داده می‌شوند:

۱. ابزارها^۲ نشان می‌دهند که سازمان چگونه به انتهای کار می‌رسد و مشتمل بر بیانیه رسالت سازمان، مجموعه اقدامات و هدایت‌کننده هاست. رسالت هر سازمان نشان می‌دهد که قصد و نیت نهایی سازمان چیست، مجموعه اقدامات سازمانی در بردارنده تمامی طرح‌هایی است که در جنبه‌های مختلف سازمانی مطرح می‌شوند و هدایت‌کننده‌های سازمانی، نشان‌دهنده چگونگی اقدامات، محدودیت‌ها و استنتاج‌هاست.
۲. نتایج^۳ بیان‌گر تمامی مواردی است که سازمان می‌خواهد در پایان کار به آن‌ها برسد نظیر هدف‌ها و آرمان‌ها. نتایج شامل چشم‌انداز و

اصلی نیاز به خودآگاهی نیز عبارتند از: پیچیدگی بیشتر امور نسبت به گذشته، عدم پاسخ‌گویی مناسب روش‌ها، فرایندها و رویکردهای مورد استفاده به نیازهای جدید و سلطه سطوح جدید خودآگاهی [۱۲]. همچنین یکی از عوامل انگیزشی مؤثر در افراد، خودآگاهی است [۱۷].

از سوی دیگر تغییر سازمانی، نیازمند تغییر در نگرش^۱ کارکنان است و تا زمانی که کارکنان از نظر ذهنی آمادگی برای تغییر و تحول را نداشته باشند، تمایلی به پذیرفتن تغییرات ندارند. اوپنهایم معتقد است نگرش نوعی حالت آمادگی و تمایل به عمل یا عکس‌العملی خاص در مقابل محرکی خاص می‌باشد و نگرش‌ها تعیین‌کننده رفتارها هستند [۲]. بنابراین با تغییر نگرش افراد، می‌توان رفتارهای آن‌ها را تغییر داد. یکی از مهم‌ترین عوامل تغییر در نگرش افراد، کسب اطلاعات درباره موضوع یا شیء یا فرد خاص می‌باشد به عبارت دیگر با تغییر در سطح آگاهی افراد، نگرش آن‌ها تغییر می‌یابد [۳].

محاسبه اثربخشی سازمان، نوعی ابزار برای خود آگاهی و بصیرت سازمانی است چرا که یک سازمان برای بهبود اثربخشی خود باید به گونه‌ای عمل کند که کارکنانش بدانند سازمان در چه مسیری حرکت می‌کند و چگونه می‌توان حرکت را ردیابی کرد. خودآگاهی سازمانی به واسطه آگاهی از عملیات سازمان و روش‌های انجام کار، می‌تواند دستیابی به اثربخشی سازمان را ممکن سازد.

خودآگاهی سازمانی دارای دو بعد است که عبارتند از بعد فردی و بعد سازمانی. خودآگاهی در سطح فردی به این معناست که افراد می‌دانند که چه کسی هستند و چه کاری انجام می‌دهد. آن‌ها باید بدانند که خودشان و دیگران چرا در سازمان هستند و چه کاری انجام می‌دهند و چگونه باید آن را انجام دهند [۱۸]. براساس مدلی که ویسینته ارائه می‌دهد، خودآگاهی در سطح سازمانی در رابطه با ترکیب انسان و ماشین است و شامل منابع و روش‌های گوناگون انجام کار می‌شود که هوشمندی لازم برای حل مسائل و مشکلات سازمانی را نیز به سازمان می‌دهد [۱۹]. این خودآگاهی باعث می‌شود که با به‌کارگیری هوش سازمانی، کارکنان بتوانند به این سؤال پاسخ دهند که اعضای سازمان چه کسانی هستند؟ چگونه عمل می‌کنند؟ و در حال حاضر چه کاری انجام می‌دهند؟

به این ترتیب می‌توان گفت که اگر سازمان‌ها بتوانند از نتایج اقدامات خود در یک دوره زمانی مشخص در گذشته اطلاع داشته باشند، احتمالاً برای ارتقاء آن در دوره‌های بعدی تلاش خواهند کرد. مفهوم آگاهی سازمانی می‌تواند در جهت بهبود اثربخشی و کارایی سازمان، به کار برده شود و اگر سازمانی بتواند این دو بعد از آگاهی را باهم همراستا کند، می‌تواند به هدف‌هایش دست یابد و برای رسیدن به هدف‌ها، جهت‌گیری و مسیر خود را به شکل مستمر اصلاح کند. خودآگاهی کامل سازمانی، نیازمند اطلاع از تمامی عملیات سازمانی است.

2. Means
3. Ends

1. Attitude

۴- یافته‌های پژوهش

۴-۱- کسب خودآگاهی سازمانی

ابزارها و روش‌های مختلفی برای کسب خودآگاهی سازمانی مطرح شده است که در ادامه به برخی از مهم‌ترین آن‌ها اشاره می‌شود.

۱. کارت امتیازی متوازن

کارت امتیازی متوازن که کاپلان و نورتون [۲۰] مطرح نمودند شامل مجموعه‌ای از معیارهاست که منظری جامع از کسب و کار را در اختیار مدیران قرار می‌دهد و البته روشی پیچیده از ارزیابی عملکرد مدیریت است. کارت امتیازی متوازن، ابزاری برای هدایت سازمان محسوب می‌گردد که سازمان را از نظر مالی، مشتریان، فرایندهای درونی کسب و کار و یادگیری و رشد، بررسی می‌کند. در این روش به سؤالاتی باید پاسخ داده شود که عبارتند از: سهام‌داران ما چگونه به ما نگاه می‌کنند؟ مشتریان ما چگونه ما را می‌بینند؟ چگونه می‌توانیم ارزش خلق کنیم و آن را بهبود دهیم؟ و به چیزی باید اتکاء کنیم؟

در واقع روش کارت امتیازی متوازن در پی هم‌راستایی برنامه‌ریزی راهبردی با فعالیت‌های عملیاتی سازمان است و مؤلفه‌های آن عبارتند از: نقشه راهبری، هدف راهبردی، شاخص‌ها، هدف‌ها و طرح‌های اقدام. کارت امتیازی متوازن را می‌توان نوعی سیستم ارزیابی دانست که با واکنش کارکنان و مدیران همراه است.

۲. معماری و حاکمیت شرکتی^۴

مفهوم معماری شرکت (EA) هر نوع سازمانی را به دقت تشریح می‌کند و به‌عنوان مجموعه‌ای از اصول، روش‌ها و مدل‌های هم‌گرا تعریف می‌شود که در طراحی و اجرای ساختار سازمانی، فرایند کسب و کار و سیستم‌های اطلاعاتی و زیرساخت‌ها به کار برده می‌شود [۲۱]. وقتی سازمان بزرگ و پیچیده می‌شود، معماری شرکتی (EA) بسیار مهم‌تر است و باعث استاندارد شدن کار می‌گردد که بهبود اثربخشی و کارایی سازمان را به دنبال دارد.

هنگامی که در مورد حاکمیت شرکت^۵ (EG) صحبت می‌کنیم، مهم است که بدانیم حاکمیت به چه معناست. گفته می‌شود که حاکمیت نوعی اقتدار قانونی است که قدرت و اختیارات را در یک سازمان، توزیع می‌کند و جهت اعمال قدرت به‌وسیله آن مشخص می‌گردد. اقتدار و اختیارات برای برقراری سیاست‌ها و خط‌مشی سازمانی به کار برده می‌شود و بر فرایند تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی اثر می‌گذارد. حاصل این اقدامات بر زندگی و کار سازمان اثر می‌گذارند.

هدف‌هایی است که باید خاص، قابل اندازه‌گیری، قابل دستیابی، مرتبط و قابل دستیابی در زمان مشخص باشند.

۳. اثرگذارها^۱ شامل تمام مواردی می‌شود که از خود اثری باقی می‌گذارند، بدون آن‌که نیروی محسوسه اعمال شود یا فرمان خاصی صادر گردد. اثرگذارهای سازمانی غالباً بدون تلاش یا قصد و نیت قبلی ظاهر می‌گردند ولی بر سازمان اثر گذارند.
۴. ارزیابی^۲، تحلیل‌کننده اثرگذارهایی است که توانایی‌های سازمان را تحت‌الشعاع خود قرار می‌دهند و به سازمان کمک می‌کنند به نتایج و خروجی‌های مورد نظر خود برسند. مبنای این ارزیابی، تحلیل نقاط قوت و ضعف و تهدیدها و فرصت‌ها (SWOT) سازمان را برای سازمان امکان‌پذیر می‌سازد.
۵. اثرات بالقوه^۳ نشان‌دهنده اثراتی است که باید ارزیابی و اندازه‌گیری شوند و می‌توانند منجر به ایجاد هدایت‌کننده‌هایی گردند که مجموعه اقدامات سازمانی را منظم می‌کنند [۲۱].

۳- روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش مروری بر مبنای مفهوم خودآگاهی سازمانی و ابزارهای اندازه‌گیری آن است. از این رو تلاش می‌کند با رویکردی توصیفی تحلیلی، مفاهیم کلیدی و ابعاد مختلف موضوع را مورد بحث و بررسی قرار دهد. با توجه به ماهیت پژوهش، شیوه گردآوری داده‌ها کتابخانه‌ای است. با بررسی دقیق و جمع‌بندی مطالعات پژوهشگران مختلف در حوزه خودآگاهی سازمانی و چگونگی ارزیابی آن می‌توان از طریق تحلیل محتوا، مراحل مختلف کسب خودآگاهی سازمانی و ابزارهای اندازه‌گیری آن را مشخص کرد. به اعتقاد هولستی، تحلیل محتوا روشی است که به منظور دستیابی به ویژگی‌های مختلف پیام برای تجزیه و تحلیل عینی و منظم پیام‌های گوناگون به کار برده می‌شود که به شیوه‌های مختلف مبادله می‌گردند [۱]. بر این مبنا پژوهشگران تلاش کرده‌اند با روشی منظم و علمی مباحث مربوط به خودآگاهی سازمانی را که در مطالعات و منابع پیشین بررسی شده‌اند، به گونه‌ای نظام‌مند بررسی و عوامل کلیدی و تعیین‌کننده را شناسایی و شاخص‌های مختلف را تبیین کنند. کریپندورف مراحل تحلیل محتوای کیفی را به صورت زیر بیان کرده است که باید توسط پژوهشگر انجام شوند [۳]:

۱. تعریف واحد تحلیل
۲. کاهش داده‌ها
۳. مقوله‌بندی نظام‌مند
۴. اصلاح و بازنگری مقوله‌بندی براساس داده‌ها
۵. جمع‌بندی و تدوین یافته‌ها.

4. Enterprise Architecture (EA)
5. Enterprise Architecture

1. Influences
2. Assessment
3. Potential Impacts

عملکرد سازمان است و به‌عنوان اهمی برای موفقیت در تغییر فرهنگی به‌کار برده می‌شود. با تمرکز بر عملکرد، یک سازمان به پاداش‌های واقعی خواهد رسید [۲۲].

هدف کلی مدیریت عملکرد، توسعه بهبود عملکرد فردی و تیمی است که در نتیجه آن، عملکرد سازمان بهتر می‌شود. مدیریت عملکرد ابزاری است که تغییر فرهنگی را میسر می‌سازد و با خلق فرهنگ با عملکرد بالا، مهارت‌هایی را در کارکنان ایجاد و توسعه می‌دهد که با انتظارات فزاینده هم‌خوانی و هماهنگی دارند. با مدیریت عملکرد می‌توان به توان کامل کارکنان دست یافت به نحوی که فرد و سازمان هر دو از آن سود می‌برند.

ب) شاخص کل اثربخشی سازمان^۳ (GOEIS)

موریرا در پایان‌نامه تحصیلی دوره کارشناسی‌ارشد خود مدل موسوم به زیر سیستم شاخص کل اثربخشی سازمان (GOEIS) را معرفی کرد. این سیستم که یک فرا مدل^۴ است برای تمام سازمان‌ها طراحی شده و رابطه‌ای برای محاسبه آن، ارائه می‌نماید [۱۴]. تاکنون اقدامات و بررسی‌های مختلفی برای تأیید کارکرد روش، روایی ابزار برای سازمان‌های واقعی و بررسی نقش آن در بهبود اثربخشی سازمان‌ها، انجام شده است. این مدل دارای چند بعد است و هر بعد دارای چند مؤلفه است که به‌صورت برداری تعریف می‌شوند. در این مدل امکان اضافه یا حذف کردن ابعاد و مؤلفه‌ها با توجه به ویژگی‌های سیستم مورد بررسی وجود دارد. مدل مذکور فقط به شکل راهبردی به‌کار برده می‌شود زیرا بر مبنای مقایسه اقدامات انجام شده و اقدامات طراحی شده، پیشنهاد شده است. مدل زیر سیستم شاخص کل اثربخشی سازمان (GOEIS) دارای مؤلفه‌های زیر است:

- شناسه سیستم: نام سیستمی است که شاخص اثربخشی آن محاسبه می‌گردد.
- عناصر: نام و توضیح موجودیت‌های سیستم مورد بررسی = C_i
- بردارها: مؤلفه‌های حوزه هدف ارزیابی اثربخشی = V_i
- بردارهای طراحی شده: مقادیر طراحی شده در فاصله زمانی مشخص برای هر بردار = X_{Pi}
- ارزش کل بردارهای طراحی شده: مجموع ارزش‌های هر بردار طراحی شده
- بردارهای اجرا شده: ارزش اجرا در یک تناوب زمانی خاص برای هر بردار = X_{Ei}
- ارزش کل بردارهای اجرا شده: مجموع ارزش بردارهای اجرا شده
- نسبت بردارهای اجرا شده به برنامه‌ریزی شده که نسبت ارزش اجرا شده به ارزش برنامه‌ریزی شده است $REPI = \sum X_{Ai} / X_F$

اگر حاکمیت شرکتی^۱ (EG) به خوبی برقرار شده باشد و راهبردها به معیارهای عملکردی ارتباط یابند، سازمان همه انرژی خود را بر محرک‌های کلیدی و اصلی متمرکز می‌کند تا به موفقیت مورد نظر خود دست یابد. حاکمیت شرکتی مفهومی است که نه تنها در مورد شرکت‌های بزرگ، بلکه برای شرکت‌های کوچک و متوسط نیز به‌کار برده می‌شود.

۳. مدیریت راهبردی

مدیریت راهبردی به شیوه‌های مختلفی بر موفقیت سازمانی اثر می‌گذارد. از جمله مهم‌ترین این شیوه‌ها، می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. تلاش‌های مختلف سازمانی را سازمان‌دهی می‌کند به گونه‌ای که به‌عنوان راهنمایی برای یکپارچگی اقدامات باشد.
۲. مشخصه‌ها و جهت سازمان را به صورت یک کلیت در نظر می‌گیرد.
۳. بر آن گروه از تصمیمات راهبردی متمرکز می‌شود که مبنای شکل‌گیری رفتارهای سازمانی هستند.
۴. مقصود سازمان را تعیین می‌کند.
۵. چارچوب تصمیم‌گیری در موارد مختلف از جمله کارکنان، رهبری، مشتریان، مخاطرات، وضعیت مالی، منابع، محصولات، فناوری‌ها، سیستم‌ها، رقابت و زمان را فراهم می‌سازد.

به گفته مورن "مدیریت راهبردی با برنامه‌ریزی مدیریت و تصمیم‌گیری برای آینده سازمان در بلندمدت همراه است. مدیریت راهبردی، آینده را مرور می‌کند و چشم‌اندازی از چگونگی رشد سازمان برای مواجهه با آینده را ترسیم می‌کند". مدیریت راهبردی، چشم‌انداز مطلوب برای بقای سازمان را نشان می‌دهد و باعث می‌شود افراد به آینده و هدف‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت، بیندیشند [۲۳].

۶. شاخص‌های عملکردی

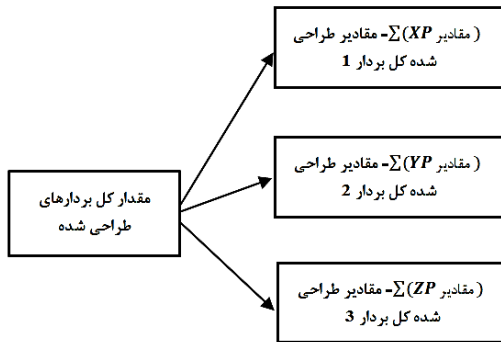
الف) شاخص عملکرد دانش^۲

شاخص عملکرد دانش (KPI) معیاری کمی است برای اندازه‌گیری عوامل بحرانی موفقیت در یک سازمان [۲۱] و به سازمان کمک می‌کند پیشرفت خود به سوی هدف‌ها را اندازه‌گیری کند. اگر شاخص عملکرد دانش به خوبی تعریف شود، سازمان بر زمان انجام فعالیت‌هایی متمرکز می‌شود که در عملکردش اهمیت دارند و زمان زیادی را صرف انجام فعالیت‌های دارای اهمیت کم، نمی‌کند.

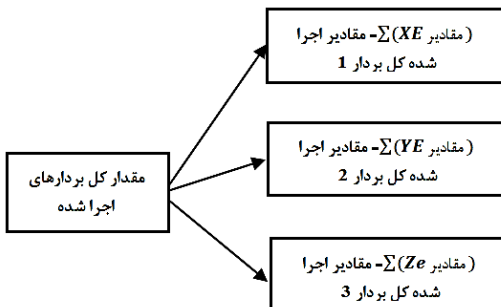
مدیریت عملکرد در یک سازمان، وابسته به دانش است و فرایندی است که درک مشترکی از آنچه سازمان باید به‌دست آورد و چگونگی دستیابی به آن را به وجود می‌آورد. مدیریت عملکرد رویکردی راهبردی و یکپارچه است که می‌تواند منجر به تمرکز سازمان بر بهبود مستمر عملکرد خود و توسعه کارکنان شود. "مدیریت عملکرد دارای توانایی بالقوه بهبود

3. Global Organization Effectiveness Index Subsystem
4. Meta Model

1. Enterprise Governance
2. Knowledge Performance Index



شکل ۱- محاسبه مقادیر طراحی شده



شکل ۲- محاسبه مقادیر اجرا شده

در رابطه با شکل‌های ۱ و ۲ لازم است به این نکته اشاره شود که با توجه به هدف مدل مذکور لازم است هم بردار طراحی شده در نظر گرفته شود و هم برداری که عملاً محقق شده است. همان‌گونه که در شکل‌های مورد بحث دیده می‌شود تفاوت اساسی مقادیر محاسبه شده‌ای که برای مقایسه به کار برده می‌شوند این است که یکی از آن‌ها مقادیر کمیت براساس برنامه و طراحی انجام شده و دیگری بر مبنای نتیجه واقعی. مقدار برنامه‌ریزی و طراحی شده هر بردار توسط سازمان و براساس راهبردها مشخص می‌گردد (مقادیر مشخص شده با P). در طی زمان بر اثر فعالیت‌هایی که در سازمان صورت می‌گیرد، مقادیر اجرا شده قابل اندازه‌گیری خواهند شد (مقادیر مشخص شده با E). تفاوت میان این دو مقدار نشان‌دهنده اثربخشی فعالیت‌هاست که پس به‌عنوان تحلیل، منجر به شناسایی علل عملکردهای نامناسب و بهبود برنامه‌ریزی آینده خواهد شد. به‌عنوان یک مثال فرضی جدول زیر را در نظر بگیرید:

مؤلفه	فعالیت	(P)	(E)	(E/P) %	اثربخشی (حاصل ضرب E/P)
تولید	A تولید	۲۰۰	۲۰۰	۱۰۰٪	۶۳/۹۶٪
	B تولید	۱۵۰	۹۰	۶۰٪	
	C تولید	۱۵۰	۱۶۰	۱۰۶/۶٪	
فروش	A فروش	۲۰۰	۱۷۰	۸۵٪	۶۸/۶۸٪
	B فروش	۱۵۰	۱۳۰	۸۶/۶٪	
	C فروش	۱۵۰	۱۴۰	۹۳/۳٪	
کل	کل P	۳۰۰	۳۰۰	کل E/P%	۶۷/۱۸٪
		۴۰۰	۳۷۰	۹۲/۵٪	
		۳۰۰	۲۲۰	۷۳/۳٪	
		۳۰۰	۳۰۰	۱۰۰٪	

- ارزش کل نسبت‌های E/P که متوسط کل مقادیر E/P برای هر بردار است.
 - ساختار منطقی: روابط وارد شده به مدل که به محاسبه اثربخشی کل سیستم منجر می‌شود.
 - مقدار اثربخشی سیستم که اثربخشی مقدار کل برای هر بردار است $EVi =$
 - مقدار اثربخشی کل سیستم که مقدار کل اثربخشی سیستم است.
- برای استفاده از این زیرسیستم باید مقادیر طراحی شده و اجرا شده از سیستم اطلاعات سازمانی گرفته شده و در روابط زیر قرار داده شوند. مثلاً برای عنصر A و بردار 1 نسبت نشان داده شده در رابطه (۱) محاسبه می‌شود. این عمل برای تمام عناصر و بردارها تکرار می‌گردد.

$$(1) \text{نسبت اجرا شده به طراحی شده بردار } IA = (\text{مقدار XPE} / \text{مقدار XEA}) *$$

$$100 = \text{مقدار اثربخشی بردار } IA$$

برای تعیین شاخص کل اثربخشی سازمان لازم است مقادیر کل بردارهایی که یک عنصر و زیر سیستم‌های سازمانی را تشکیل می‌دهند، مشخص شود. این داده از رابطه (۲) به دست می‌آید:

$$(2) \text{مقدار اثربخشی بردار } 1A + \text{مقدار اثربخشی بردار } 1A = \frac{\sum_{i=1}^n \left(\frac{E}{P} \right) \text{ بردار } i}{i} = \text{مقدار کل نسبت } \frac{E}{P} \text{ بردار } 1$$

در این رابطه i تعداد کل عناصری است که یک سیستم را تشکیل می‌دهند. این محاسبه برای تمام بردارها انجام می‌شود تا مقادیر کل هر بردار معلوم شود. از آنجا که بردارها به کل زیرسیستم‌های سازمانی مربوط هستند و بر هم اثر می‌گذارند، مستقل از هم می‌باشند. اگر فرض کنیم که سه بردار مورد نظر باشد، در مرحله بعد شاخص کل اثربخشی سازمان با معادله (۳) به دست می‌آید:

$$(3) \text{GOEIS} = \text{زیرسیستم شاخص کل اثربخشی سازمانی} = \text{کل نسبت‌های } E/P$$

بردار 1 * کل نسبت‌های E/P بردار 2 * کل نسبت‌های E/P بردار 3
باید توجه داشت که مقدار مورد استفاده در روابط منطقی نمی‌تواند درصد باشد اما به شکل اعشاری قابل استفاده هستند. پس از محاسبه شاخص کل اثربخشی می‌تواند تبدیل به درصد شود. همین کار در رابطه با اثربخشی عناصر هم امکان‌پذیر است. برای همان سه بردار اگر بخواهیم بدانیم که اثربخشی یک عنصر سیستم چیست باید مقدار بردارهای آن را با استفاده از رابطه (۴) در هم ضرب کرد:

$$(4) \text{مقدار اثربخشی عنصر } A = \text{مقدار اثربخشی بردار } 1A * \text{مقدار اثربخشی بردار } 2A$$

$$3A * \text{مقدار اثربخشی بردار } 3A$$

روش محاسبه مقادیر طراحی شده و اجرا شده در شکل‌های ۱ و ۲ نشان داده شده است.

- ۴- هولستی، آل. آر، تحلیل محتوا در علوم اجتماعی و انسانی، ترجمه نادر سالارزاده امیری، انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ۱۳۹۱.
- 5- P. S. Tolbert and R. Hall, *Organizations: Structures, Processes and Outcomes* (10th Ed.). Boston, MA: Pearson Education, 2009.
- 6- K. Kirst-Ashman and G. Hull, *Generalist Practice with Organizations and Communities* (6th Ed.). Independence, KY: Cengage Learning, 2015.
- 7- Columbia University report, "Where Ideas Work - Province of British Columbia". 2016, Available: www2.gov.bc.ca/assets/gov.
- 8- P. Drucker, *The Coming of the New Organization*, Harvard Business Review on Knowledge Management, Harvard Business School Press, 1998.
- 9- D. Silva, "Effectiveness and Efficiency Indicators: A practical view about performance indicators to evaluate the efficiency and effectiveness of organizational processes", *Qualypro j.*, 2007.
- 10- A. J. Santos, *Strategic Management*, Lisbon, Academic Publishing House, 2008.
- 11- A. Rego, "Organizational Effectiveness", *Daily News, Economy*, 2006.
- 12- J. Balogun and V.H. Hailey, *Exploring Strategic Change*, 2nd ed. Prentice Hall, London, 2004.
- 13- V. D. Miller, J. R. Johnson and J. G. Grau, "Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change", *Journal of Applied Communication Research*, 22, 1994. pp. 59-80.
- 14- K. Armstrong and A. Ward, *What Makes for Effective Performance Management? The Work Foundation*, London, 2005.
- 15- M. Moreira, "Effectiveness Index Development of an Organizational Subsystem as an Organizational Cockpit Instrument", M. S. thesis, Portuguese Air Force Academy, University Education's Department, Sintra, Portugal, 2012.
- 16- M. A. Campaign and D. K. Palmer, "Discovering corporate consciousness", *Journal of business and psychology*, 10, 1996, pp. 389-400.
- 17- G. M. Spreitzer, "Psychological Empowerment in Work Place Dimensions Measurement & Validation", *Academy of Management Journal* 38, 1999, pp.1442-1465.
- 18- B. Schneider, "The people make the place", *Personnel Psychology*, 40, 1987, pp. 437-452.
- 19- P. G. Northup, M. M. McMahon, A. P. Ruhl, S. E. Altschuler, A. Volk-Bednarz, S. H. Caldwell and C. L. Berg, "Coagulopathy does not fully protect hospitalized cirrhosis patients from peripheral venous thromboembolism", *Am. J. Gastroenterol*, 101, 2006, pp 1524-1528.
- 20- D. Vicente, "Towards Organizational Self-Awareness: A Methodological Approach to Capture and Represent Individual and Inter-Personal Work Practices", M.S. thesis, Technical University of Lisbon, 2007.
- 21- R. Kaplan and D. Norton, "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review*, January-February, 1992, pp.71-79.
- 22- C. Páscoa and J. Tribolet "Organizational and Design Engineering of the Operational and Support Components of an Organization: the Portuguese Air Force Case Study", *Conf. Enterprise Engineering*, University of Delft, Netherlands, 2010.
- 23- M. Lankhorst, *Enterprise Architecture at Work - Modelling, Communication and Analysis*, Springer, Verlag Berlin. Heidelberg, 2005.
- 24- T. Morden, *Principles of Strategic Management*, 3rd Edition, University of Teeside, UK, Ashgate Publishing Limited, 2007.
- 25- P. Mangas, "Analysis of the Flying Regime: Components and Application", M.S. thesis, University Education's Department, Portuguese Air Force Academy, Sintra, Portugal, 2011.

براساس مقادیر نشان داده شده در جدول محاسبات می‌توان میزان دستیابی به مقادیر طراحی شده و مقادیر اجرا شده و نیز اثربخشی هر بخش و اثربخشی کل را بررسی و به آگاهی از وضعیت موجود و مطلوب سازمان رسید. این مدل یک فرامدل است می‌تواند برای دستیابی به اطلاعاتی به‌کار برده شود که نشان‌دهنده جهت‌گیری سازمانی و چگونگی و ابزارها (عناصر) لازم برای رسیدن به آن هدف‌هاست. به این ترتیب نه تنها مشخص می‌شود که سازمان در آینده در کجا باید باشد بلکه میزان موفقیت در اقدامات را نشان داده و آن را پایش می‌کند.

۵- نتیجه‌گیری

همزمان با رشد سازمان‌ها، روابط و ارتباطات غیررسمی باعث کاهش اثربخشی اقدامات سازمانی می‌شود و همه متغیرهای سازمانی را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد. سازمان‌های دانش‌بنیان و دانش‌محور نیز از این امر مصون نیستند و باید به روش‌های مناسب برای مواجهه با آن آمادگی لازم را به دست آورند. یکی از بهترین اقدامات در این راستا، افزایش خودآگاهی‌های سازمانی است که می‌تواند مختصات سازمان را به صورت مستمر مشخص کرده و به مدیران برای جهت‌یابی درست و تعیین مسیر مناسب کمک کند.

شاخص اثربخشی کل سازمان ابزاری است که می‌تواند به‌عنوان یکی از دارائی‌های سازمانی مورد توجه و استفاده مدیران قرار گیرد که خودآگاهی سازمانی را توسعه می‌دهد. این شاخص می‌تواند منجر به ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان گردد چرا که امکان تصحیح و بهبود اثربخشی سازمانی را فراهم می‌سازد، حوزه‌های مسأله‌ساز را در سازمان مشخص می‌کند، پایش مستمر و ارتقاء مداوم سازمان را فراهم نموده و طراحی بهتر اقدامات سازمانی را میسر می‌کند.

در عین حال این شاخص همراه با دیگر شاخص‌های مطرح شده، دقت و سرعت تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری سازمانی را بالا برده و بهبود فرهنگ سازمانی، انگیزش، توجه به رسالت‌های سازمانی و توسعه خودآگاهی سازمانی را به دنبال دارد.

اگرچه برنامه‌ریزی کلید اثربخشی سازمانی است اما بدون خودآگاهی سازمانی، بهبود عملکرد سازمانی و عناصر تشکیل‌دهنده عملکرد، امکان‌پذیر نیست. سازمان‌های دانش‌بنیان و دانش‌محور نیز برای اثربخش بودن باید خودآگاهی سازمانی را به‌عنوان بخشی از دانش راهبردی خود مورد توجه قرار داده و آمادگی برای تغییر را براساس آن به وجود آورند. پایش مستمر فعالیت‌های دانشی سازمان، کلید کاربرد مؤثر دانش سازمانی است که موفقیت اقدامات سازمانی را تضمین می‌کند.

۶- مراجع

- ۱- اوپنهایم، آبراهام نفتلی، طرح پرسش‌نامه و سنجش نگرش‌ها، ترجمه مرضیه کریم نیا، مشهد، معاونت فرهنگی آستان قدس، ۱۳۶۹.
- ۲- کریپندورف، کلوس، تحلیل محتوا: مبانی روش‌شناسی، ترجمه هوشنگ نائی، چاپ سوم، نشر نی، تهران، ۱۳۸۶.
- ۳- گولد، جولیس و کولب، ویلیام، فرهنگ علوم اجتماعی، کیا، تهران، نشر مازیار، چاپ اول، ۱۳۷۶.