**2-1- بخش اول: اثربخشی سازمانی 13**

**2-1-1)مفهوم اثربخشی 13**

**2-1-2)اهميّت اثربخشي سازمانی 14**

**2-1-3)تفاوت کارآئی و اثربخشی 15**

**2-1-4)شاخص های اثربخشی و کارآئی 16**

**2-1-5)عوامل مؤثر در اثربخشی سازمانی 17**

**2-1-6)استراتژی های افزایش اثربخشی سازمانی 19**

**2-1-7)سازمانهای اثر بخش در شرایط عدم اطمینان محیطی 20**

**2-1-8)ساختار و اثربخشی سازمانی 22**

**2-1-9)ملاک های ارزیابی اثربخشی سازمانی 23**

**2-1-10)چرخه حیات سازمان و مُدل های اثربخشی سازمانی 24**

**2-1-11)مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی 26**

2-1-1)مفهوم اثربخشی

اثر بخشی سازمانی یک مفهوم واحد و منفرد نیست؛ بلکه موضوعی بسیار پیچیده است که مشتمل بر ترجیحات و انتظارات متفاوتی می باشد. اثر بخشی سازمانی روشی است که سازمان ها، چگونگی تحقق موفقیت آمیز مأموریت هایشان را از طریق راهبرد های سازمانی، مورد ارزیابی قرار می دهند. به عبارت ساده تر، اثر بخشی سازمانی معمولا در قالب میزان یا درجه ای است که در آن، یک سازمان اهدافش را به دست می آورد (آقایی و همکاران، 1390). در زمینه سازمانی یک توافق عمومی برای تعریف اثربخشی وجود ندارد. اوّلین دیدگاه در زمینه اثربخشی احتمالاً در دهه 1950 میلادی مطرح گردید (دفت، 1390). در تعریف دیگر اثربخشی، دست یابی به هدف های صحیح، اصلی و اساسی تعریف گردیده است (الوانی، 1381). اثربخشی یک مفهوم کُلّی است و هنگام تعیین آن میزان یا حدودی که هدف های چندگانه (چه رسمی، چه عملیاتی) تأمین شده اند، سنجیده یا اندازه گیری و مورد قضاوت قرارمی گیرند. اثربخشی توّجه به بازده یا ستاده صحیح و مناسب است و معنای کیفیت را در بطن خود دارد (حقی، 1385). «اتزیونی»[[1]](#footnote-1)اثربخشی را میزان تحّقق اهداف تعریف می کند و «فیدلر»[[2]](#footnote-2) که نظریه رهبری اثر بخش را مطرح کرده است، اثربخشی را مشتمل بر روابط مدیر با همکاران، میزان کار از پیش تعیین شده و میزان قدرتی که مدیر از مقام خود به دست می آورد، می داند. همچنین «ردین»[[3]](#footnote-3)معتقد است که اثربخشی به اندازه ای از کار اطلاق می شود که مدیران بتوانند به نتایج معیّنی با نیازهای خاصی از طریق اداره درست در موفقیت سازمان دست یابد. او در عین حال اثربخشی را وابسته به شخصیت، رفتار و انتظار مدیر، زیردستان، همکاران، هم قطاران و سازمان می داند (مقیمی و همکاران، 1386). «کالدول»[[4]](#footnote-4) و «اسپینکس»[[5]](#footnote-5) می گویند که اثربخشی، اندازه یا حدود دستیابی به اهداف برنامه است. «هوی»**[[6]](#footnote-6)** و «میسکل»[[7]](#footnote-7)اثربخشی را توصیف عملی در جهت نیل به یک هدف می دانند (هوی و میسکل، 1371). بنابراین آنچه که از این تعاریف بر می آید این نکته است که مسائل و مشکلات لاینفکی در تعریف اثربخشی و سنجش آن وجود دارد و در سال های گذشته دانشگاهیان در خصوص توافق بر آنچه که اثربخشی معنا می دهد با مشکلات قابل ملاحظه ای مواجه بوده اند. با همه این وجود همه آنها در این امر که اثربخشی موضوعی مهّم در تئوری سازمان است اتفاق نظر داشته و صراحتاً آن را تأیید می کنند. در حقیقت مشکل است که یک تئوری سازمان را بدون وجود مفهوم اثربخشی در آن متصّور شد (رابینز، 1385). رابينز[[8]](#footnote-8)(1990)اثربخشي سازماني را به عنوان ميزان كسب اهداف كوتاه مدت و بلند مدت با توجه به انتظارات ذي نفعان وارزيابي كنندگان تعريف مي كند. ففر و سالانسيك[[9]](#footnote-9) (1978)اثربخشي سازماني را درجه و ميزاني كه سازمان نيازها را برآورده مي سازد يا برآوردن معيارهاي ارزيابي افراد خارج از سازمان تعريف مي كنند (سيفي سالدهی وهمکاران، 1392). از نظر دفت[[10]](#footnote-10) (1995)اثربخشی سازمانی عبارت از میزان دسترسی به اهداف تعین شده است (etal.,2010 Zheng).

کمبل[[11]](#footnote-11)(1997) در بازبینی خود از مطالعات صورت گرفته پیرامون اثربخشی سازمانی، اظهار داشت که معیارهای ارزیابی اثربخشی سازمانی باید به گونه ای ایجاد شود که بتوان آنها را به منظور مقایسه سازمان ها، سنجش تأثیر تلاش های صورت گرفته در جهت توسعه سازمانی وتعیین ویژگی هایی از سازمان که به طور معناداری با اثربخشی سازمانی به عنوان یک مفهوم بنیادی مرتبط هستند به کار گرفت؛ از جمله این معیارها می توان به این موارد اشاره کرد: اثربخشی کلی، کارایی، کیفیت، رشد، انگیزش، کنترل، انعطاف پذیری و سازگاری، مهارت های وظیفه ای مدیریت، ارتباطات و مدیریت اطلاعات، مشارکت و تقسیم قدرت، پیشرفت، بهره وری، سود، میزان غیبت، رضایت شغلی، روحیه، تضد، تعیین هدف و برنامه ریزی، مهارت های بین فردی مدیریتی، آمادگی، کاربرد منابع محیطی، ارزش منابع انسانی، آموزش و توسعه (آقایی و همکاران، 1390).

2-1-2)اهميّت اثربخشي سازمانی

اثربخشي مفهومي اساسي در نظريه هاي سازماني است و يكي از ملاكهاي ارزيابي عملكرد سازماني به شمار مي رود. اين مفهوم به شكل عميقي در ادبيات سازماني جاي گرفته و به عنوان موضوع اصلي در تمامي تجزيه و تحليل هاي سازماني در نظر گرفته مي شود (زكي و همکاران، 1385). اثربخشی مفهومی است که اندازه گیری آن بسیار سخت است. این متغیر شامل محدوده ای از متغیرها در بازه سطح سازمانی و واحد های زیر مجموعه آن است. از آنجا که در سازمان های بزرگ اهدف متفاوتی همزمان دنبال می شوند. مبحث اثربخشی پیچیده تر می شود(Ahiauzu,2013 Amah and). از طرفی هدف اصلی تمام سازمانها ارتقا اثربخشی و کارایی است. امروزه توجه به کیفیت فعالیتها باعث تقدم اثربخشی وکارایی گشته است. براي اینکه سازمانی بتواند به بقا خود ادامه دهد باید کارهاي مفیدي را انجام دهد. هدف هاي عمومی که به وسیله طراحان سازمان تعیین شده، باید منجر به تولیدمحصول یا خدماتی شود که براي اعضاي آن سازمان یا سازمان هاي دیگر یا عموم جامعه مفید باشد. پی بردن به این واقعیت که سازمانها وظایف گوناگونی را انجام می دهند و هدف هاي جداگانه اي دارند که پاره اي از آنها ممکن است با هم تضاد داشته باشند، همچنین با قبول اینکه هر سیستمی داراي وظایف مختلفی است و در محیطی به حیات خود ادامه می دهد که داده هاي غیرقابل پیش بینی براي آن فراهم می کند، اثربخشی یک سیستم را می توان برحسب توانایی آن به ادامه حیات خود درموارد بحرانی، سازش، حفظ خود و رشد و توسعه اش بدون توجه به وظایف خاصی که انجام می دهد در نظر گرفت (صوفی وهمکاران، 1391). امروزه صاحب نظران و محقّقان براين باورند كه اثربخشي سازمانی هدف نهايي (آشكار يا پنهان) همه سازمان هاست و تصّور سازماني كه شامل ساخت اثر بخشي نباشد مشكل است. آنان توّجه به موضوع اثربخشي را باعث توسعه تئوريهاي سازماني ذكر مي كنند و اثربخشي را موضوع اصلي، در فضايي عملي نيز مي دانند (اصفهاني و همکاران، 1376). به هرحال اثربخشی سازمانی ، موضوعی اصلی در نظریه های سازمانی است و یکی از ملاك های ارزیابی عملکرد سازمانی محسوب می شود. مفهوم اثربخشی در مدیریت با تغییر میزان موفقیت نتایج حاصل از کار باید. مهم ترین هدف مدیر باشد. اثربخشی چیزی است که مدیر ازراه اعمال صحیح مدیریت به دست می آورد و به صورت بازده کار ارائه می کند(مودب وهمکاران، 1392).

2-1-3)تفاوت کارآئی و اثربخشی

دو مفهوم اثربخشی و کارآئی در مدیریت امروز بسیار اهمّیت دارند و در اغلب بحث های مربوط به مدیریت به کَرّات از آنها نام برده می شود . ازنظر پیتردراکر[[12]](#footnote-12) (1964) اثربخشی، یعنی انجام دادن کارهای درست و کارآئی یعنی درست انجام دادن کارها. در تألیفات مدیریت کارآئی عموماً اشاره می کند به نسبت بازده و هزینه. کارآئی تلویحاً به معنای «بیشتر، بهتر، سریعتر و ارزانتر» است. یا به عبارت دیگر به معنای خوب انجام دادن هر امری بدون اُفت و اتلاف است. ولی در ارتباط با سازمان کافی نیست که کارآئی مدیر فقط بر حسب پایین نگهداشتن هزینه های پرسنلی سنجیده شود. چون افراد انسانی منبع عمده سازمانها محسوب می شوند. از این رو کارآئی باید به معنای رشد و ارتقای دانش و مهارت های کارکنان و ارضای نیازهای آنان نیز تلقی گردد. کارآئی بر چگونگی انجام کار تأکید می کند. اثربخشی معنایی متفاوت با کارآئی دارد. تمرکز و تأکید آن بر نتایج کار است. اثربخشی وقتی حاصل می شود که سازمان به هدف ها یا نتایج مطلوب خود نایل آید. از این رو برای اثربخشی، مدیران سازمان باید در درجه اوّل بتوانند هدف های مناسب و مقتضی تعیین کنند و «امور و کارهای درست» برای انجام دادن انتخاب نمایند. گاهی اثربخشی را طوری تعریف می کنند که تأکید آن بر نتایج کار برحسب کمیت، کیفیت، زمان و هزینه است. در این صورت مفهوم اثربخشی، کارآئی را نیز در بر می گیرد. یعنی علاوه بر مناسب بودن هدف ها و نيز ارزش ها و هنجارهای نهفته در هدف های کار، تأثیر کار بر افراد سازمانها را نیز شامل می شود. مسئولیت های مدیران در سازمانها ایجاب می کند تا عملکرد آنها در آنِ واحد هم کارآمد و هم اثر بخش باشد. گرچه کارآئی اهمّیت دارد ولی اثر بخشي حساس و حیاتی است. از دید «پیتر دراکر»اثربخشی کُلّید موفقیت سازمان محسوب می شود. به رغم نیاز مدیران به ایجاد شرایط و فرصت های مطلوب و موفقیت آمیز در کار، سازمانها تلویحاً اثربخشی را بیشتر از کارآئی لازم می شمارند، بنابراین مسئله اصلی در وهله اوّل نه «درست انجام دادن کارها» بلکه یافتن «کارهای درست» و متمرکز کردن منابع و فعالیت ها بر انجام دادن آنهاست. در نهایت بایستی گفت در برخی از سازمانها کارآئی به اثربخشی منجر می گردد و در برخی هم بین این دو رابطه ای وجود ندارد. امکان دارد یک سازمان از کارآئی بالايي برخوردار باشد ولی نتواند به هدف های خود دست یابد. زیرا کالایی را تولید می کند که متقاضی زیادی ندارد. به همین گونه امکان دارد یک سازمان به هدف های سودآوری خود برسد، ولی کارآئی نداشته باشد (دفت، 1390: 103).

2-1-4)شاخص های اثربخشی و کارآئی

در اثربخشی، افراد به دنبال درست انجام دادن فرآیندهای کاری هستند تا از طریق آن سازمان نیز به اهداف خود دسترسی یابد. تحّقق اهداف سازمان به نحو مطلوب موضوع مورد توّجه اثربخشی است. اثربخشی به میزان زیادی با کیفیت نیز در ارتباط است. محور اساسی در اثربخشی نتایج یا بازده کار است. به تعبیر دیگر اثربخشی انجام کارهای صحیح است. در کارآئی افراد سازمان به دنبال انجام دادن کارهای درست هستند یعنی با کارآئی، منابع سازمان بهتر و مفیدتر به کار گرفته می شود. کارآئی ارتباط نزدیکی با کنترل فرآیند و کاربرد منابع طی اجرای فرآیند دارد (سلطانی، 1382).

جدول2-1) شاخص اثربخشی و کارآئی (سلطانی، 1382)

|  |  |
| --- | --- |
| اثربخشی | کارآئی |
| دسترسی به اهداف مورد نظر با سنجش آنها | صرفه جویی در هزینه های سازمان |
| تعیین جایگاه درست و مناسب اهداف | صرفه جویی در وقت و منابع سازمان |
| میزان حل خلاّقانه مسائل فرآیندی | میزان حذف و ادغام فرآیندهای زاید کاری |
| میزان ایده های اجرا شده در سازمان | میزان ایده های ارائه شده |
| میزان پیشنهادات اجرا شده | میزان پیشنهادات ارائه شده |
| میزان تغییر در کیفیت و محتوای اهداف | فرآیند گذاری درست و منطقی و استاندارد |
| میزان رقابت و خوشحال نمودن مشتریان | استفاده مطلوب از منابع موجود سازمان |
| ضریب شدّت حوادث سازمانی | ضریب تکرار حوادث سازمانی |
| بازده مورد انتظار به بازده واقعی در سازمان | داده مورد انتظار به داده واقعی در سازمان |

2-1-5)عوامل مؤثر در اثربخشی سازمانی

تحقیقات عوامل متعددی را که در اثربخشی سازمانی مؤثر هستند، نشان داده است که برخی مهّمترین عوامل به شرح زیر نام برده می شود: (دفت، 1390).

1- گرایش استراتژیک

سازمان اثر بخش به مشتری توّجه زیادی می کند. به سرعت از خود واکنش نشان دهد. کانون توّجه یک سازمان موفق بسیار روشن و مشخص است. چنین سازمانی خوب می داند که آیا آینده نگر است یا حالت دفاعی به خود می گیرد. خوب می داند که باید موفق گردد و در این راه چه باید بکند یا بهترین عمل کدام است. به کارهایی می پردازد که از آنها، درک و تخصّص بیشتری دارد .

2- مدیریت عالی

بُعد دیگر سازمان اثر بخش در فرآیندها و روش های مدیریت نهفته است. سازمانهای بسیار موفق از سه عامل که خاص مدیران است، استفاده می کنند. رهبران سازمان دارای رویا هستند**،** تعصّب به عمل درسازمان ها موج می زند **وتمرکز بر ارزش های اصلی است.**

3- طراحی سازمان

سازمانهای موفق و اثر بخش از نظر طرح سازمانی دارای سه ویژگی هستند. **آنها دارای شکل ساده و کارکنان اندک می باشند. در انها تمرکز زدایی با هدف افزایش کارآفرینی صورت می گیرد.سخت گیری و ساده گیری به صورت همزمان اتفاق می افتد**

4- فرهنگ سازمانی

بعضی از محققان معتقدند که فرهنگ سازمانی مستقیماً بر اثربخشی آن تأثیر نمی گذارد، بلکه این تأثیرگذاري از طریق اصلاح رفتار اعضاي سازمان صورت می گیرد (,2009 Zheng). سازمانهای موفق می کوشند تا از انرژی و علاقه شدید کارکنان استفاده کنند. بدین منظور جوی آکنده از اعتماد به وجود می آورند. افزایش تولید و بهره وری را از مجرای کارکنان تقویت می نمایند و همواره دیدگاه های بلند مدت دارند (دفت ،1390).

همچنین افزايش اثربخشي را بايد معلول تركيبي از عوامل گوناگون دانست كه در ادامه به شرح تعدادي از آنها اشاره مي شود (ابراهیمی نژاد و محی الدینی، 1388).

**1. بهبود كيفي عامل كار**

* كاركنان با به كارگرفتن نكاتي مي توانند اثربخشي خود را بهبود بخشند.
* نگرش هاي مثبت كاري مانند غرور به كار و شوق براي پيشرفت مستمر.
* كمك به همكاران در صورت لزوم و اجراي كارها به صورت گروهي
* مشاركت در برنامه هاي بهبود اثربخشي
* اجراي درست كارها از ابتدا
* حفظ سلامت جسمي.

**2.اصلاح روابط مديريت و كاركنان**

ارائة اطلاعات دقيق دربارة عمليات سازماني موجب اعتماد و اطمينان كاركنان مي گردد.برگزاري جلسات عادي يا ويژه براي رسيدگي به مشكلات كاركنان فرصت مناسبي است كه كاركنان با مدير احساس آشنايي و تفاهم بيشتري كنند و در نتيجه جو گرم و دوستان هاي براي كار گروهي سازمان ايجاد شود.

**3.استفاده از نظرات و پيشنهادات كاركنان**

براي بهبود اثربخشي، لازم است به تمامي كاركنان فرصت مشاركت در برنام ههاي طراحي شده، داده شود؛ مدير آنها را تشويق كند كه نظرات خود را براي اجراي بهتر كارها ارائه دهند.

**4. ره آورد فنّاوري**

فناوري به كاركنان امكان مي دهد تا با استفاده از عوامل موجود، كارآيي و اثربخشي خود را بالا ببرند. فناوري همچنين موجب اثربخشي سيستم هاي مديريتي كارآتر و پيشرفته تر درسازمان شده است. اقدامات زير نيز در اثربخشي سازمان مؤثر مي باشد.

* كاهش اضافه كاري هاي غير ضروري.
* اتخاذ تدابيري براي كاهش غيبت و مرخصي هاي به ظاهر موجه.
* طراحي صحيح مشاغل براي جلوگيري از اتلاف وقت كاركنان.
* جلوگيري از ترك سازمان با مديريت صحيح و برقراري روابط انساني و اجتماعي سالم.
* طراحي سيستم بهداشت و ايمني اثربخش و نظارت دقيق بر آن.
* آموزش مهارت هاي لازم به كاركنان.
* استخدام شايسته ترين فرد ممكن براي هر شغل و در هر سطح.
* طراحي سيستمي براي پرداخت حقوق و مزايا.

2-1-6)استراتژی های افزایش اثربخشی سازمانی

استراتژی های افزایش اثربخشی سازمانی بر طراحی فرآیندهایی تمرکز می کند که از حصول به اهداف و خَلق فرهنگی مثبت حمایت می کنند. نسخه واحدی را نمی توان برای طراحی استراتژی ها پیدا و تجویز نمود. برخی ازحوزه هایی را که برای استراتژی های افزایش اثربخشی سازمانی می توان مورد توّجه قرار داد به شرح ذیل قابل ذکرمی باشند هر چند بایستی اذعان داشت این فهرست ها کُلّی اند و بایستی مطابق با ارزیابی محیط های خاص سازمانی و نیازهای خاص آنها به فهرست های جزئی و تفضّیلی تقسیم گردند.

1) اهداف و استراتژی های تحقیق آن به روشنی تعریف شده باشد.

2) یک سیستم ارزشی که بر عملکرد، بهره وری، کیفیت، خدمات مشتری، کار گروهی و انعطاف پذیری تأکید کند.

3) اِعمال رهبری مقتدرانه از سوی کادر عالی سازمان.

4) یک سیستم مدیریتی قدرتمند.

5) یک نیروی کار منعّطف، ماهر، متعهد و با انگیزه.

6) کار گروهی مؤثر در سراسر سازمان.

7) فشار و تأکید مستمر برای خلاّقیت و رشد.

8) توانایی پاسخ گویی سریع به فرصت ها و تهدیدها.

9) توانایی مدیریت و در واقع فشار برای تغییر.

10) یک پایه مالی مناسب و یک سیستم خوب برای مدیریت حسابداری و کنترل هزینه ها (آمسترانگ، 1381).

2-1-7)سازمانهای اثر بخش در شرایط عدم اطمینان محیطی

محیط ها بر اساس آنچه که ما آن را عدم اطمینان محیطی می نامیم، نسبت به هم متفاوت اند. برخی سازمانها با محیط های نسبتاً ایستا مواجه اند و برخی دیگر با محیط های پویا روبه رو هستند. محیط های ایستا نسبت به محیط های پویا عدم اطمینان کمتری برای مدیران ایجاد می کند. چون عدم اطمینان محیطی تهدیدی بر علیه اثربخشی محسوب می گردد (رابینز، 1385). برخی توصیه هایی که سازمانها می توانند در شرایط عدم اطمینان اثربخشی خود را حفظ و ارتقاء دهند به قرار ذیل قابل بیان می باشند: (اشرفی، 1381).

**1- مهندسی مجدد ساختارهای ماشینی و سلسله مراتبی**

استفاده از ساختارهای پویا و منعطف برای وظایف غیر تکراری و محیط نامطمئن و ساختار ماشینی برای وظایف تکراری و محیط مطمئن.

**2- توّجه به استراتژی نوآوری**

بازنگری در راهبردهای موجود، کنار گذاشتن راهبردهای تقلیدی و تدافعی و روی آوردن به راهبردهای نوآور و تحّول آفرین در این زمینه ضروری است. در این راهبرد به استقبال خطر رفتن، تشویق و از تلاش های خلاق و ابتکاری حمایت می گردد.

**3- حرکت تدریجی به سوی فرهنگ انعطاف پذیر**

توّجه به فرهنگ انعطاف پذیر از جمله عوامل مؤثر در اثربخشی در شرایط عدم اطمینان محیطی محسوب می گردد. این فرهنگ با نگاه منعطف و راهبردی به محیط خارجی توّجه دارد. کوشش می کند تا نیازهای مشتریان را به سرعت پاسخ دهد. سازمانهای اثر بخش در شرایط عدم اطمینان محیطی دارای فرهنگ انعطاف پذیر می باشند.

**4- برخورداری سازمان از فن آوری اطلاعاتی جدید**

برخورداری سازمان از فن آوری اطلاعات جدید در حّد مـتوسط موجب ارتقاء اثربخشی می گردد. این فن آوری انتقال و دسترسی به اطلاعات را صرف نظر از بُعد مسافت، از هر جای سازمان و در محیط واقعی امکان پذیر می سازد. سازمانهای اثر بخش در شرایط عدم اطمینان محیطی از فن آوری اطلاعاتی از جمله سامانه های اطلاعاتی مدیریت استفاده می کنند.

**5- بکارگیری نظام مدیریت منابع انسانی**

نظام مدیریت منابع انسانی هم به عوامل مؤقعیتی چون ویژگی های نیروی کار، راهبرد شرکت، بازار کار، فن آوری، قوانین و ارزش های اجتماعی و هم به گروه های ذینفع چون سهامداران، مدیریت سازمان، کارکنان، دولت، جامعه و اتحادیه ها توّجه می کند. سازمانهای اثر بخش در شرایط عدم اطمینان محیطی از نظام مدیریت منابع انسانی راهبردی برخوردارند. پژوهش های انجام شده در مدسه عالی بازرگانی هاروارد حاکی از تأیید این موضوع است.

**6- استفاده از مکتب مدیریت مردم سالاری و انسانی**

سازمانهای اثر بخش در شرایط عدم اطمینان محیطی از سبک مدیریت مردم سالاری و انسانی یعنی نظام مدیریت مشارکتی استفاده می کنند. برخی از پیامدهای مثبت این نظام عبارتند از: بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان، شکوفایی استعدادهای انسانی، افزایش خلاّقیت و نوآوری، افرایش کیفیت محصول و خدمات، توسعه بهره وری و کاهش فشارهای عصبی و روانی کارکنان و مدیران.

**7- استفاده از کارکنان حرفه ای و متخصّص**

سازمانهای اثر بخش در شرایط عدم اطمینان محیطی از کارکنان حرفه ای و متخصص استفاده می کنند. این کارکنان مهّمترین و اساسی ترین منبع سازمان به شمار می روند.

2-1-8)ساختار و اثربخشی سازمانی

درک فرآیند اصلی و ساختار سازمانی به فهم و شناخت محیط کاری بزرگ تر کمک می کند و نیز می تواند از آشفتگی در سازمان جلوگیری کند. ساختار سازمانی از مفاهیم اصلی در شکل گیری سازمان است. گستردگی حوزه تعاریف و تأثیرگذاری ساختار نیز بر اهمیت آن تاکید دارد؛ به ویژه اینکه هر گونه تغییر و تحول سازمانی با ابعاد ساختار سازمان ارتباط دارد. ساختار سازمانی الگو و نقشه ارتباطات و تعاملات میان بخش ها و اجزای یک سازمان می باشد (, 2007 Swanger and Gursoy). سازماندهی، فرآیند ایجاد ساختار سازمانی است و ساختار سازمانی چاچوب سازمانی است که به درجه ای از رسمیت، پیچیدگی و تمرکز اشاره دارد (Robbins, 1996). در طراحی ساختار سازمانی دو کار مهّم صورت می گیرد. اوّل آن که وظایف اصلی سازمان به وظایف فرعی شکسته می شود، وظایف فرعی به پست ها و واحدهای سازمان محّول می گردد و نوعی تقسیم کار به وجود می آید (تفکیک) و سپس از طریق مکانیزم های هماهنگی، همکاری لازم برای دستیابی به هدف مشترک (ترکیب) فراهم می گردد (مقیمی، 1385).

«هال[[13]](#footnote-13)» معتقد است که ساختار سازمانی سه وظیفه اساسی بر عهده دارد:

1) به تولید ستاده سازمانی برای نیل به اهداف سازمان کمک می کند. 2) تأثیر تنوعات فردی را به روی سازمان حداقل می کند. 3) عرصه ای است که تصمیمات سازمانی اخذ می گردد و قدرت اعمال می شود.

ساختار سازمانی همچنین جایی است که در آن ارتباطات سازمانی اتفاق افتاده و اقدامات سازمانی صورت می گیرد. ساختار سازمانی دارای ابعاد مختلفی است که از آن جمله می توان به رسمیت، تمرکز، تخصّصی کردن، استاندارد کردن، سلسله مراتب اختیار و ... اشاره نمود. در طراحی ساختار سازمانی برای یک سازمان اثربخش باید نکات اساسی را مورد توّجه قرار داد که پاسخ به سئولات ذیل در این زمینه راه گشا خواهد بود :

1) هر شغل چگونه تخصصی شود و چه تعدادی از مشاغل بایستی شامل یک پست در سازمان شود؟

2) محتوی کاری هر پست تا چه اندازه باید استاندارد شود؟

3) برای هر پست چه مهارت ها و دانش هایی مورد نیاز است؟

4) بر چه اساسی پست ها در واحدها و واحدها در واحدهای بزرگتر گروه بندی شوند؟

5) هر واحد تا چه اندازه بزرگ باشد؟ چه تعدادی از افراد به یک مدیر گزارش دهند؟

6) بازدهی هر پست یا واحد تا چه اندازه باید استاندارد شود؟

7) چه مکانیزم هایی برای تسهیل هماهنگی در میان پست ها و واحدها تعبیه گردند؟

2-1-9)ملاک های ارزیابی اثربخشی سازمانی

ملاک های ارزیابی اثربخشی دارای دو رویکرد متفاوت است (نجمی و همکاران، 1387).

**1- ملاک های تک معیاری اثربخشی سازمانی**

1-1- حداکثر کردن سود

مُدل های اوّلیه اثربخشی ، تنها یک ملاک برای موفقیت سازمان در نظر گرفتند که مشهورترین آنها حداکثر کردن سود بود. ولی باید توجه نمود که همه تولیدکنندگان همیشه به دنبال حداکثر کردن سود نیستند. کارآفرینان ممکن است اهداف چندگانه داشته باشند.

1-2- رضایتمندی

«هربرت سایمون[[14]](#footnote-14)» در دهه 60 با بررسی تئوری های سنتی تصمیم گیری، ادعا کرد که روش های جمع کردن همه آلترناتیوها و مقایسه آنها و انتخاب بهترین گزینه (که غالباً متکی بر مُدل های تحقیق در عملیات هستند) در عمل کارآئی لازم را ندارند. زیرا زمان برای اخذ تصمیم محدود است و حداکثر کردن اطلاعات در این زمان مقدور نیست. به عقیده «سایمون»، سازمان به جای حداکثر کردن دسترسی به اهداف، به دنبال رضایت دادن به دسترسی به سطح مقدوری از هدف هاست. وی می گوید: « هدف شرکت ها نباید حداکثر کردن سود باشد، بلکه هدف باید دست یابی به یک نرخ سود مشخص، حفظ یک سهام بازار مشخص یا یک سطح مشخص فروش باشد»

**2- ملاک های چند معیاری اثربخشی سازمانی**

امروزه اثربخشی سازمانی ، تابعی از چند معیار نظیر بهره وری، انعطاف پذیری و پایداری محسوب می شود. در تحقیقی که «جرج انگلند»[[15]](#footnote-15) روی مدیران آمریکایی انجام داد، متوّجه شد که آنها اهداف متنوعی نظیر کارآئی سازمان، بهره وری بالا، حدکثر کردن سود و رشد سازمانی را در موفقیت سازمان مؤثر می دانند.

2-1-10)چرخه حیات سازمان و مُدل های اثربخشی سازمانی

بررسی سازمانها در قالب چرخه حیات، تمایل به نگریستن سازمانها به عنوان پدیده هایی ایستا را کاهش می دهد. سازمانها عکس های فوری نیستند، آنها تصاویر متحرکند، تکامل می یابند و تغییر می کنند. با بکارگیری دیدگاه چرخه حیات به این مهّم واقف می شویم که روشی که اکنون برای ارزیابی و توصیف یک سازمان به کار می بریم، ضرورتاً نمی تواند برای ارزیابی و تشریح آن در آینده مورد استفاده قرار گیرد. علاوه بر این هنگامی که ما به آنچه مدیریت نمی تواند به منظور اثر بخش تر ساختن سازمان انجام دهد، توّجه می کنیم استعاره چرخه حیات ارزشمند به نظر می آید. اقداماتی که برای یک مسئله در زمان رشد لازم است، مسلماً با اقداماتی که برای همان مسئله در درون افول ضروری است، تفاوت دارد (رابینز، 1385). بنابراین بسته به اینکه سازمان در چه مرحله ای از حیات خود باشد یک عامل تعیین کننده مهّم وجود دارد که مشخص می سازد مدیریت باید بر کدام مُدل اثربخشی سازمانی تأکید ورزد. اگر قرار است بقا سازمان تداوم یافته و پیشرفت کند، ضروری است که مدیریت، معیارهای اصلی را که عوامل استراتژیک بر آنها توافق دارند، اختیار کند. اما عوامل استراتژیک به مرور زمان معیارهای مورد نظرشان تغییر می کند. یکی از عوامل تعیین کننده مهّم که معیّن می کند مدیریت باید به چه میزانی به هر کدام از عوامل توّجه کند، مرحله ای است که سازمان در چرخه حیات خود در آن قرار دارد. در مرحله کارآفرینی، سازمان به نوآوری، خلاّقیت و جذب منابع تأکید دارد. حمایت خارجی در این مرحله از اهمّیت زیادی برخوردار است. همچنین سازمان باید قادر به انعطاف پذیری باشد. مُدل سیستم های باز، بر چنین معیارهایی تأکید می کند. از این رو می توانیم انتظار داشته باشیم که بانک ها و سرمایه گذاران مشترک، نوعاً از مُدل سیستم های باز استفاده کنند. وقتی که سازمان وارد مرحله انسجام اوّلیه می شود، احتمالاً اتحادیه ها و کارکنان عوامل استراتژیک آن را تشکیل می دهند. در این مرحله مدیریت باید احساس وحدت و تعّهد بالا را در کارکنان به وجود آورد. با توّجه به این معیارها، در این مرحله مُدل روابط انسانی مورد استفاده قرار می گیرد. در مرحله رسمیت و کنترل، کارآئی و نظم مورد توّجه است. در این مرحله سازمان رشد یافته و عوامل استراتژیک (کارکنان، رهبران، عرضه کنندگان مواد اوّلیه و مشتریان) آن را برحسب ثبات و بهره وری ارزیابی می کنند. چنین عواملی مُدل فرآیند داخلی و مُدل هدف عقلائی را مَّد نظر قرار خواهند داد. در مرحله انسجام ساختار، تأکید بر کنترل محیط خارجی است. عوامل استراتژیک در این مرحله بر انعطاف پذیری سازمان، توانایی در جذب منابع و نرخ رشد آن تأکید می ورزند. در مرحله افول عوامل استراتژیک، به آنچه سازمان در مرحله کارآفرینی تأکید دارد توّجه می کند، یعنی توانایی سازمان برای نوآوری و جذب منابع را مَّد نظر قرار می دهند و همچنین مانند مرحله کارآفرینی مُدل سیستم های باز را در ارزیابی های اثربخشی خود بکار می بند. ارزش ارتباط مراحل چرخه حیات سازمانی، عوامل استراتژیک و مُدل های اثربخشی باید واضح و روشن باشد. برحسب اینکه تا چه حد تجزیه و تحلیل ما از دقت و صحت برخوردار است، مدیریت باید قادر باشد پیش بینی کند چه معیاری را در ُاولویت قرار دهد، تا بر اساس آن تغییرات لازم را پیش بینی کرده و احتمال اینکه منافع برخی از عوامل کلیدی بیش از منابع دیگران مورد توّجه قرار گیرد را کاهش دهد (رابینز، 1385).

**بلوغ**

**شکل گیری**

**افول**

**رشد**

**1- مرحله کار آفرینی**

**\* اهداف مبهم**

**\* خلاقیت بالا**

**2- مرحله شکل گیری**

**\* ارتباط غیر رسمی**

**\* ساختار غیر رسمی**

**\* تعهد بالا**

**4- مرحله پیچیدگی 3- مرحله رسمیت و کنترل**

**\* ساختار پیچیده \* رسمی بودن قوانین**

**\* عدم تمرکز \* ساختار ایستا**

**\* بازار متنوع \* تاکید بر کارآئی**

**5- مرحله افول**

**\* ترک خدمت**

**\* افزایش تعارض**

**\* تمرکز**

شکل 2-1) چرخه حیات سازمان و مُدل های اثربخشی سازماني (رابینز، 1385: 73).

2-1-11)مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی

برخی از تحقیقات تجربی، رابطۀ معناداري را بین مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی یافته اند. همچنین همبستگی مثبت و معنادار بین عوامل بالقوه مدیریت دانش - مثل کسب دانش، اصلاح دانش، ذخیره دانش و به اشتراك گذاري دانش- وعملکرد رقابتی وجود دارد. ایجاد دانش و به اشتراكگذاري سبب بهبود عملکرد و نوآوري می شود. یکپارچه سازي دانش موجب اثربخشی، توسعه محصول، کاهش حجم محصولات معیوب، کاهش نقص هاي ضمانت شده و افزایش کارایی می شود (, 2007 Tiwana). مدیریت دانش نه تنها مقدم بر اثربخشی سازمانی است بلکه واسط هاي میان عوامل سازمانی و اثربخشی نیز می باشد. منابع دانش یکی از بروندادهاي فرهنگ و راهبرد سازمانی است، چرا که دانش بر مبناي یکسري هنجارها و ارزش هاي فرهنگی، روابط ساختاري و اولویت هاي راهبردي ایجاد و به کارگرفته می شود. براي مثال اقدامات به اشتراك گذاري دانش تحت تأثیر انتظارات فرهنگی از نوع دانشی که به اشتراك گذاشته شده، افراد مرتبط با آن و سرعت دانش منتشر شده از کانالهاي رسمی سازمان است (سید نقوی وهمکاران،1389)

**2-4- بخش چهارم: پیشینه تحقیق**

2-4-1- تحقیقات داخلی:

-تحقیقی تحت عنوان" بررسی تأثیرات میان راهبرد، فرهنگ، ساختار، اثربخشی سازمانی و مدیریت دانش" توسط آقایی وهمکاران انجام شد. نتایج حاصل از یافته های تحقیق حاکی از آن است که راهبرد سازمانی بر فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، اثربخشی سازمانی و مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی برراهبرد سازمانی، ساختار سازمانی، اثربخشی سازمانی و مدیریت دانش، ساختارسازمانی بر اثربخشی سازمانی و مدیریت دانش و اثربخشی سازمانی و مدیریت دانش تأثیرگذار هستند. از طرف دیگر، اثربخشی سازمانی تأثیر پذیرترین و فرهنگ سازمانی تأثیرگذارترین متغیرها می باشند(آقایی وهمکاران، 1390).

-امینی وهادی نژاد تحقیقی تحت عنوان "سنجش اثربخشی سازمانی با رویکرد مدل سازی معدلات ساختاری" انجام دادند که نتایج تحقیق نشان داد که رضایت مشتری،با 5 مولفه رضایت از وضعیت ظاهری، تضمین، قابلیت اطمینان، همدلی وپاسخگویی و دستیابی به اهداف با 4 مولفه تحقق اهداف عملیاتی، اهداف ساختاری، اهداف پرسنلی واهداف اجتماعی ابعاد سازنده اثربخشی سازمانی در جامعه مورد مطالعه (بانک های دولتی دزفول)می باشد.( امینی وهادی نژاد،1391).

-نیک پور وهمکاران در تحقیقی تحت عنوان "بررسی رابطه بین سواد اطلاعاتی کارکنان واثربخشی سازمانی در سازمان های دولتی ساتان کرمان" انجام دادند.نتایج نشان داد که بین سواد اطلاعاتی کارکنان وشاخص های آن یعنی تشخیص نیاز اطلاعاتی، مکان یابی اطلاعاتی، ارزیابی اطلاعات، استفاده موثر از اطلاعات واثربخشی سازمانی، رابطه معنی داری وجود دارد (نیک پور وهمکاران،1391).

-رضازاده وهمکاران در تحقیقی تحت عنوان"تاثیر دوره های آموزش ضمن خدمت برکارایی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب بر اساس مدل کرک پاتریک" انجام دادند. نتایج نشان داد که آموزش ها بر میزان یادگیری ، تغییر رفتار وکارایی آنها تاثیر مثبت دارد (رضازاده وهمکاران، 1390).

2-4-2- تحقیقات خارجی:

-در تحقیقی که در سال 2013و توسط عبدرحمان وهمکاران تحت عنوان"آموزش واثربخشی سازمانی با توجه به نقش مدیریت دانش"انجام یافت وچهارچوب اصلی تحقیق حاضر نیز است نتایج نشان داد که آموزش به تنهایی با اثر بخشی سازمانی رابطه مثبت دارد وباعث بهبود عملکرد سازمان می شود.همچنین کاربرد دانش وحفظ دانش سازمانی در تعامل با آموزش باعث بهبود اثربخشی سازمانی می شوند

(.(Abd Rahman and et.al., 2013

-وان ارده وهمکاران در تحقیق تحت عنوان "نقش تعدیل گر ابزار های آموزش در رابطه بین آموزش و اثربخشی در سازمان ها"به این نتیجه رسیدند که ابزار ها وشیوه های آموزشی برررابطه بین آموزش واثربخشی سازمانی تاثیر گذار هستند. اما این تحقیق مشخص کرد که تنوع در ابزار ها وشیوه های آموزش تاثیری بر رابطه آموزش واثربخشی ندارد (et al.,2008 Van Eerde).

-تحقیقی تحت عنوان "تاثیر ساختار، استراتژی و فرهنگ بر اثربخشی مدیریت دانش واثربخشی سازمانی " توسط ژنگ وهمکاران در سال 2010انجام شد. هدف این تحقیق بررسی تاثیر فاکتورهای ساختار ، فرهنگ و استراتژی به عنوان عواملی که در دو بعد اجتماعی و فنی مطرح هستند بر روی اثربخشی سازمانی و اثربخشی مدیریت دانش بود.نتایج حاکی از تاثیر مستقیم و غیرمستقیم ساختار، استراتژی و فرهنگ بر اثربخشی مدیریت دانش بر اثر بخشی سازمان ها بود(etal.,2010 Zheng).

**منابع:**

1. آرمسترانگ، مایکل(2001)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، تهران، ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، 1381.
2. آقایی ، میلاد وهمکاران(1390)" بررسی تأثیرات میان راهبرد، فرهنگ، ساختار، اثربخشی سازمانی و مدیریت دانش "فصلنامه علمی وپژوهشی مطالعات مدیریت بهبود وتحول- سال 21، شماره 60.صص125-105.
3. آگاه ، جعغر(1391)" چرا دوره هاي آموزشي در شركتها و سازمانها اثربخش نيست ؟" دومين همايش ملي آسيب شناسي آموزش سازماني با رويكرد كاربردي مبتني بر تجربيات اجرايي در سازمانها، ص 8.
4. ابراهیمی نژآد، مهدی و محی الدینی، زهرا(1388)" بررسي رابطة بين انتخاب كاركنان و اثربخشي سازمان مورد سنجي در مجتمع مس سرچشمه رفسنجان" پژوهشهاي مديريت، سال دوم ، شماره سوم،صص 147-117.
5. ابزری وهمکاران(1390)" بررسی شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب مدیریت دانش در صنعت خودروی ایران"مدیریت دولتی، دوره 3، شماره 6، صص 34-19.
6. اسماعیل پور، شهرام(1391)" بررسی رابطه بین فعالیت های مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی در بین مهندسین وتکنسین های فنی شرکت برق استان گیلان" پایان نامه کارشناسی ارشد ،دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت.
7. اشرفی، بزرگ (1381)، طراحی و تبیین الگوی اثربخشی سازمان در شرایط عدم اطمینان محیطی در شرکت های ساخت کامپیوتر تهران، نشریه دانش مدیریت، شماره 59، صفحه 5 تا 27.
8. اصفهانی و کاظمی، میر مهدی و سید عباس( 1376)، طراحی الگوهای اثر بخش سازمانی با تأکید بر معیارهای فرهنگ سازمانی (2)، نشریه دانش مدیریت، شماره 37 و 38، صفحه 136 تا 157.
9. الوانی، پورعزت و سّیار، سید مهدی، علی اصغر و ابوالقاسم (1387)، بررسی رابطه عدالت و تعهد سازمانی در شرکت مهندسی و توسعه گاز ایران، نشریه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال دوم، شماره 4، صفحه 6 تا 30.
10. الوانی، سید مهدی (1381)، مدیریت عمومی ، تهران ، چاپ هفدهم ، انتشارات نی.
11. امیری، مجتبی.، شاه محمدی، مرضیه(1389)"بررسی میزان اثربخشی نظام آموزش کارکنان شهرداری کرج با رویکرد توانمندسازی" مدیریت شهری، شماره 26، صص 93 تا 106.
12. امینی –عباس وهادی نژاد،بهجت(1391)" سنجش اثربخشی سازمانی با رویکرد مدل سازی معدلات ساختاری "پژوهش های مدیریت در ایران، دوره 16، شماره 3.صص20-1.
13. انصاری رنانی ،قاسم و محمد قاسمی نامقی (1388) ، " ارزیابی اثر مدیریت دانش در خلق استراتژی رقابتی تمایز از مجرای زنجیره ارزش فعالیتهای سازمان" ، پژوهشنامه مدیریت تحول، سال اول، شماره2.
14. ایکاف، راسل (1996)، برنامه ریزی مراوده ای، ترجمه سهراب خلیلی شورینی ،تهران، انتشارات ماد، 1375.
15. پور کریمی، جواد.، مهدیون، روح لله.، قاضئی، ابوذر(1389)" ارائه الگوی نظام جامع آموزش کارکنان جمعیت هلال احمر"، فصلنامه علمی امداد و نجات، سال دوم، شماره 1، صص 56 تا 70.
16. پیری، زکیه و آصف زاده، سعید، (1385)، چگونه می توان مدیریت دانش را به کار گرفت؟ ، مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی قزوین، سال دهم، شماره 1(پی در پی)، ص 132-124 .
17. حسین قلی زاده، رضوان و میرکمالی، سیدمحمد، (1389)، عوامل کلیدی موثر بر اشتراک دانش، مطالعه موردی دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی دانشگاه فردوسی، فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران، سال سوم، شماره1، ص 78-61 .
18. حقی ، معصومه (1385)، اثربخشی سازمانی و معیارهای آن، ماهنامه مهارت، شماره 48 ، صفحه 42تا45.
19. حقیقت منفرد، جلال و هوشیار، آیلر، (1389)، بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش (مطالعه موردی : شرکت ملی نفت ایران)، فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال چهارم، شماره 11، ص 87-65 .
20. خدیوی و علیجانی فرید، اسداله و رقیه (1387)، رابطه بین انگیزه پیشرفت مدیران با اثربخشی سازمانی آنها در مدارس متوسطه، نشریه علوم تربیتی، شماره اول، صفحه 39تا72.
21. درویش، حسن و امیرخانی، امیرحسین و نیکبخش، راما، (1388)، بررسی رابطه سرمایه اجتماعی با به اشتراک گذاری دانش: مطالعه موردی، کنفرانس ملی سرمایه فکری، پارک علمی و فناوری زنجان.
22. دفت، ريچارد ال. (1390) تئوري و طراحي سازمان، ترجمه‌ي علي پارسائيان و سيد محمد اعرابي، دفتر پژوهش‌هاي فرهنگي، چاپ ششم، تهران.
23. رابينز، استیفن پی، (1385)تئوری سازماني(ساختار، طراحی، کاربردها) مفاهيم، نظريه‌ها و كاربردها، ترجمه سید مهدی الوانی، حسن دانائی فرد، انتشارات صفار، تهران، چاپ چهاردهم..
24. رجایی پور، سعید و رحیمی، حمید، (1387)، بررسی رابطه بین فرایند تبدیل مدیریت دانش و عملکرد اعضای هیئت علمی دانشگاه اصفهان، پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی مدیریت، سال هشتم، شماره 4(پیاپی 31)، ص 76-59.
25. رحیمی، غلامرضا وهمکاران(1391)" بررسي رابطه هوش چندگانه مديران با اثربخشي سازماني شركت گاز استان آذربايجان شرقي" (پژوهشگر) فصلنامه مديريت، سال نهم، شماره 25،صص 34-21.
26. رضا زاده بهاداران-حمید رضا وهمکاران(1390)"تاثیر آموزش دوره های ضمن خدمت برکارایی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب براساس مدل کرک پاتریک" پژوهشنامه اقتصاد و كسب و كار ،سال دوم، شماره اول،صص 22-11.
27. رضایی صوفی –مرتضی وهمکاران(1391)" بررسی رابطه بین سلامت سازمانی و اثربخشی در اداره کل ورزش و جوانان استان گیلان " پژوهش هاي کاربردي مدیریت و علوم زیستی در ورزش، شماره 2،.پاییز 1391 ،. ص ص 72-61.
28. رمضان، مجید- حسنوی، رضا(1390) "بهره وری دانش در سازمان های دانشی" انتشارات آتی نگر چاپ اول .
29. زکی، ادیبی سده و یزدخواستی، محمد علی، مهدی و بهجت (1385)، بررسی اثربخشی سازمانی مدارس آموزش و پرورش شهر اصفهان، نشریه علوم اجتماعی، دانشگاه شیراز، شماره 2، صفحه 27 تا 43.
30. ساعت چی، محمود(1382)"روانشناسی کاربردی برای مدیران"تهران انتشارات نشر، چاپ سوم.
31. سعادت ،اسفندیار.، (1390)"مدیریت منابع انسانی" انتشارات سمت(سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها)، چاپ پانزدهم.
32. سلطانی، ایرج (1382)، نقش توسعه منابع انسانی در کارآیی و اثربخشی فرایندهای سازمانی، فصلنامه مدیریت فردا، سال اوّل، شماره 3 و4، صفحه 89.
33. سیفی سالدهی و همکاران(1392)" تأثير ساختار كارآفرينانه بر اثربخشي سازماني در سازمان تربيت بدني جمهوري اسلامي ايران " فصلنامه مطالعات مديريت ورزشي، شماره 13، صص236-215.
34. شیرین حصار،راضیه(1389)" لزوم بکارگیری مدیریت دانش در افزایش میزان اثربخشی سازمانها "www.aftabir.com/articles **.**
35. طالقانی، غلامرضا و همکاران(1390)" بررسي عوامل مؤثر بر افزايش بهره وري (مطالعه ي موردي: بانك سامان) " فصلنامه مدیریت دولتی ، دوره 3، شماره 7 ، صص 130-115.
36. علاقه بند، علی (1378)، مدیریت عمومی، تهرانی، چاپ سوم، انتشارات روان.
37. فاتحی، زمانعلی(1390)"مفاهیم مدیریت دانش(مفاهیم، اصول ، اهداف و مدل)" اداره تحقیقات و کنترل ریسک بانک سپه، ص
38. قدمی، محسن (1383)، طراحی الگوی مدیریت اثربخش سازمانی بر اساس نظریه نظم در آشفتگی، نشریه تحول اداری، دوره هفتم، شماره 47، صفحه 171 تا 182.
39. قلیچ لی، بهروز(1389)"مدیریت دانش " انتشارات سمت ، چاپ دوم.
40. کولانچی، مجتبی (1374)، بررسی نظرات معلمان مدارس دخترانه درباره شیوه های کنترل و نظارت مدیران آموزشی کارآمد در شهر همدان، رساله کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
41. کولوبندی، عبداله (1374)، معیارهای هفتگانه برای ارزیابی اثربخشی سازمان، ماهنامه تدبیر، شماره 56، صفحه 19تا21.
42. مشبکی، اصغر (1375)، اثربخشی سازمانی ، مجله کنترولر ، شماره 3 و 4 ، صفحه 52 تا 66.
43. مقیمی، خنیفر و قادری، سید محمد، حسین و اسماعیل (1386)، بررسی مهارت های کارآفرینانه مدیران و اثربخشی سازمانی در کسب وکارهای کوچک و متوسط، نشریه دانش مدیریت، دوره 20، شماره 79، صفحه 93 تا 110.
44. مقيمي، سید محمد (1383)، سازمان و مديريت، رويكردي پژوهشي، تهران، انتشارات ترمه، چاپ سوم.
45. مودب –نداوهمکاران(1392)" رابطه بین اثربخشي سازماني و موضع کنترل مديران حوزه ستادی دانشگاه علوم پزشکي، شیراز، 137" مجله علمي علوم پزشکي صدرادوره 1، شماره 2،صص 94-87.
46. میرقربانی ، سمیه(1391)"رابطه بین سرمایه فکری وبهره وری دانش ونقش تعدیلگر یادگیری سازمانی در شعب بانکهای دولتی شهر رشت" پایان نامه کارشناسی ارشدرشته مدیریت دولتی (منابع انسانی)، دانشگاه ازاداسلامی واحد رشت.
47. نجف بیگی ، رضا(1388) «سازمان ومدیریت» ، مرکزانتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی ،چ دوم.
48. نیک پور،امین وهمکاران(1391)"بررسی رابطه بین سواد اطلاعاتی کارکنان واثربخشی سازمانی در سازمان های دولتی کرمان" فصلنامه فرایند مدیریت وتوسعه، دوره 25، شماره 3، صص 161-145.
49. واعظی، رضا و مسلمی، طیبه، (1388)، شناسایی عوامل سازمانی موثر بر اجرای مطلوب سیستم مدیریت دانش (مطالعه موردی شرکت همکاران سیستم)، مجله مدیریت توسعه و تحول1 ، ص19-7.
50. هوی و وین ک، میسکل وسیسیل(1372)"تئوری و تحقیق و عمل در مدیریت آموزشی"، ترجمه میر محمد سید عباس زاده، ارومیه، انتشارات دانشگاه ارومیه، چاپ چهارم.
51. Abd Rahman, Azmawani, Siew Imm Ng, Murali Sambasivan, Florence Wong, (2013) "Training and organizational effectiveness: moderating role of knowledge management process", European Journal of Training and Development, Vol. 37 Iss: 5, pp.472 – 488.
52. Agnvall, E., (2006) "Just in time training"HR Magazine, 51(5)/ pp. 66-71.
53. Amah, Edwinah, Augustine Ahiauzu, (2013) "Employee involvement and organizational effectiveness", Journal of Management Development, Vol. 32 Iss: 7, pp.661 – 674.
54. C.Shih Stephen, H.Y.Hsu Sonya, Zhu Zhiwei, K.Balasubramanian Siva, (2012), Knowkedge sharing- A key role in the downstream supply chain, Information & Management 49, p.p (70-80).
55. Campbell, John p. (1977)," On the Nature of Organizational Effectiveness" In New Perspectives on Organizational Effectiveness,ed.
56. DeCenco, D.A., Ronnins, s.p., Verhulst, S.L., (2010) Human Resource Management/ 10 Editions, John Wiley & Sons, Inc.p.193.
57. Etzioni, A. (1964), "Modern organization", NJ, Eng Lewood Cliffs, prentice\_Hall.
58. Gold, A.H., Malhotra, A. and Segars, A.H. (2001), “Knowledge management: an organizational capabilities perspective”, Journal of Management Information Systems, Vol. 18 No. 1,pp. 185-214.
59. Gray, S.W., et al., (1966) Before first Grade, New York: Teachers College Press/.
60. Gursoy, D., Swanger. N (2007).Performance-enhancing internal strategic factors: impacts on financial success. International Journal of Hospitality Management, 26 (1), 213–227.
61. Ivancevich, J., (2010) Human Resource ManagemenT, 11 the Edition Irwin Professional Pub.p.396, 417.
62. Kolb, D.A., (1984) Experiential Learning: Experience as the source of learning and development, Engliwood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.p.42-43.
63. Lager Thomas, Johan Frishammar, (2010) "Equipment supplier/user collaboration in the process industries: In search of enhanced operating performance", Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 21 Iss: 6, pp.698 – 720.
64. Matt Russ, A.B. (2009), “The Effects of Knowledge Enablers on Knowledge Management Process: A Case Study of Kolej Matrikulasi Perak, Kementerian Pelajaran Malaysia”, University Utara Malaysia, pp1-128.
65. McDowall, A., Saunders, M.N.K., (2010) UK managers' conceptions of employee training and development/ Journal of European Industrial Training/ Vol. 34/ Iss: 7/pp. 609 – 630.
66. Noe, R., et al., (2009) Fundamentals of Human Resource Management, Third edition/McGraw- Hill.p.197.
67. Ramírez Yuri, W., 2006. Defining measures for the intensity of knowledge work in tasks and workers, Phd Thesis in industrial Engineering. University of Wisconsin-Madison.
68. Robbins, Stephen P and Coultar, Mary. (1996),"Management", 5th ed, Newjersey: Prentice- Hall. P: 335.Steers, Richard. (1975), "Problems in measurement of organizational Effectiveness", Adminisstrative Science Quarterly, Vol: 20, N: 4.
69. Skinner, B.F., (1979)The Shaping of a Behaviorist/New York: Knopf.p.143
70. Snell, G., Bohlander, S., (2010) Managing Human Resource/ 14th edition, printed in United State of America.p.308.
71. Tharenou, Phyllis et al.,(2007)" review and critique of research on training and organizational-level outcomes" Human Resource Management Review.no 17 .pp:251–273
72. Tiwana, A. (2004), "An Empirical Study of the Effect of Knowledge Integration on Software Development Performance", Inf Softw Technol, 46(13), 899-906.
73. Tzafrir, S.S. (2005), “The relationship between trust, HRM practices and firm performance”,International Journal of Human Resource Management, Vol. 16 No. 9, pp. 1600-1622.
74. Van Eerde w et al.,(2008)" The mediating role of training utility in the relationship between training needs assessment and organizational effectiveness" The International Journal of Human Resource Management Vol. 19, No. 1, pp:63–73.
75. Waldeck, N.E. and Leffakis, Z.M. (2007), “HR perceptions and the provision of workforce training in an AMT environment: an empirical study”, The International Journal of Management Science, Vol. 35 No. 2, pp. 161-172.
76. Zheng , Wei , Baiyin Yang & Gary McLean(2010)" Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness:Mediating role of knowledge management " ournal of Business Research.no, 63, pp: 763–771.
77. Zheng W., et al., (2009), "Linking Organizational Culture, Structure, Strategy,and Organizationa l ffectiveness: Mediating Role of Knowledge Management",J. Bus Res (2009).oi:10.1016/j.jbusres.2009.06.005.

1. Etzioni [↑](#footnote-ref-1)
2. Fydlr [↑](#footnote-ref-2)
3. Rdyn [↑](#footnote-ref-3)
4. Caldwell [↑](#footnote-ref-4)
5. Aspynks [↑](#footnote-ref-5)
6. Have [↑](#footnote-ref-6)
7. Myskl [↑](#footnote-ref-7)
8. Robbins [↑](#footnote-ref-8)
9. Pfeffer & Salancik [↑](#footnote-ref-9)
10. Daft [↑](#footnote-ref-10)
11. Campbell [↑](#footnote-ref-11)
12. Peter drucker [↑](#footnote-ref-12)
13. Hall [↑](#footnote-ref-13)
14. Herbert Simon [↑](#footnote-ref-14)
15. George England [↑](#footnote-ref-15)