

# اثر بخشی<sup>۱</sup> چیست؟

گردآوری و تدوین: سید علیرضا حجازی<sup>۲</sup>

اثر بخشی عبارت از درجه و میزان نیل به اهداف تعیین شده است. به بیان دیگر اثر بخشی نشان می دهد که تا چه میزان تلاشهای انجام شده منجر به نتایج مورد نظر شده است. در حالی که نحوه استفاده و بهره برداری از منابع برای نیل به نتایج، مربوط به "کارایی"<sup>۳</sup> می شود. در واقع اثر بخشی مرتبط با عملکرد و فراهم آمدن رضایت انسان از تلاشهای انجام شده، و کارایی مرتبط با بهره برداری صحیح از منابع است. ملاحظه می شود که کارایی جنبه کمی دارد، ولی اثربخشی جنبه کیفی دارد.

کارایی و اثربخشی الزاماً همسو نیستند و پا به پای هم حرکت نمی کنند، زیرا کارایی در برگیرنده سطح یا میزانی از نتایج است که ممکن است در مجموع مطلوب و ایده آل نباشد. به عنوان مثال حمل و تحویل یک بسته پستی سبک به فردی که با مقصد ۲۰۰ متر فاصله دارد با پای پیاده به جای استفاده از اتومبیل یا هر وسیله حمل و نقل دیگر که هزینه و استهلاک دارد، ممکن است عملی توأم با کارایی باشد، اما اگر بسته دیر به دست فرد مورد نظر برسد و او محل را به خاطر فقط چند ثانیه دیر رسیدن ترک گفته باشد، کار با اثر بخشی انجام نشده است. یا اگر فردی که دچار حمله قلبی شده است، به سرعت به بیمارستانی رسانیده شود و تمام امکانات انسانی و مادی بیمارستان به بهترین شکل برای خدمت به او به کار گرفته شود، ولی بیمار فوت کند، عملیات با کارایی کامل انجام شده، لیکن نتیجه اثربخش از اقدامات مزبور حاصل نشده است، بدین ترتیب لازم است در کاربرد صحیح واژه های "بهره وری"<sup>۴</sup>، "کارایی" و "اثربخشی" دقت شود.

با توضیحات فوق می توان رابطه بین بهره وری، کارایی و اثربخشی را به صورت زیر بیان نمود:

بهره وری = اثربخشی + کارایی

بهره وری = اجرای کارهای درست + اجرای درست کارها

کارایی که در مهندسی و فیزیک، تحت عنوان راندمان ترجمه شده است، معمولاً به جای بهره وری نیز به کار برده می شود. این واژه به طور ساده به صورت زیر تعریف شده است:

$$\text{عملکرد (بر حسب واحد تولید یا خدمات)} = \frac{\text{برون داد مفید}^5}{\text{واحد درون داد}^6} = \text{کارایی}$$
$$\text{کارایی} = \frac{\text{هزینه عملکرد}}{\text{عملکرد}}$$

<sup>1</sup> Effectiveness

<sup>۲</sup> بنیان گذار و مدیر وب سایت کشف آینده: [www.futuresdiscovery.com](http://www.futuresdiscovery.com)

<sup>3</sup> Efficiency

<sup>4</sup> Productivity

<sup>5</sup> Useful Output

<sup>6</sup> Unit of Input



اثربخشی، معمولاً به کیفیت و مفید بودن اطلاق می شود و در یک تعریف عام، عبارت است از درجه و میزانی که یک اقدام به هدف پیش بینی شده نایل می شود.

بهره وری، در یک تعریف عبارت است از نسبت برون داد به درون داد.

پروفسور بیل ردین<sup>۷</sup> از دانشگاه نیوبرانزویک<sup>۸</sup> که یکی از نویسندگان مشهور در زمینه اثربخشی مدیریت است، می گوید: باید قضاوت درباره شغل مدیریت بر پایه خروجی به جای ورودی، و دستاورد به جای فعالیت انجام گیرد. ردین در کتاب "اثربخشی مدیریت" می گوید: به طور معمول موضوع کارایی را با اثربخشی اشتباه می گیریم. کارایی نسبت خروجی به ورودی است. اما اگر چه می توان ۱۰۰ درصد کارایی را با خروجی زیاد نسبت به ورودی زیاد بدست آورد، همین نتیجه را با خروجی و ورودی بسیار کم نیز می توان بدست آورد.

به نظر ردین اثربخشی یعنی مقداری که مدیر، خروجی لازم موقعیت خود را به نتیجه می رساند. در اینجا فرض بر این است که خروجی، مشخص و قابل اندازه گیری است. به نظر او بری مثال، تفاوت بین مدیران "کارآمد" و مدیران "اثربخش" این است که مدیران "کارآمد" در پی حل مسائل و کاهش هزینه اند، در حالی که مدیران اثربخش در جستجوی ابداع راه حل های خلاق و افزودن سود و منافع هستند. بر این اساس رویکرد برنامه ریزی، سازماندهی، انگیزش و کنترل مدیریت، بیشتر معطوف به کارایی است تا اثربخشی.

## شاخصهای اثربخشی سازمانی

اولین دیدگاهی که نسبت به اثربخشی ارائه شده (که احتمالاً در طی دهه ۱۹۵۰ مطرح گردید)، بسیار ساده بود. اثربخشی به عنوان میزان یا حدی که یک سازمان اهدافش را محقق می سازد، تعریف شده بود. در دهه ۱۹۶۰ و اوایل ۱۹۷۰ تحقیقات وسیعی در مورد اثربخشی سازمانی صورت گرفت.

با مروری بر این تحقیقات، به شاخص های متفاوتی دست می یابیم که در اینجا به پاره ای از آنها اشاره می کنیم:

۱. **اثربخشی کلی:** ارزیابی کلی که تا حد زیادی از معیارهای متعددی بهره می جوید، از طریق ترکیب نمودن اسناد عملکرد گذشته یا بدست آوردن ارزیابی های کلی و یا اینکه از طریق قضاوتهای اشخاص بصیر و مطلع نسبت به عملکرد سازمان، اندازه گیری می شود.
۲. **بهره وری:** به عنوان مقدار یا حجم محصولات و یا خدمات عمده ای که توسط سازمان ارائه می گردد، تعریف می شود و می تواند در سه سطح اندازه گیری شود: سطح فردی، سطح گروهی و سطح سازمانی که از طریق مراجعه به اسناد و ارزیابی های موجود و یا ترکیب آنها مورد سنجش واقع می شود.

<sup>7</sup> Bill Reddin

<sup>8</sup> University of New Brunswick



۳. **کارایی:** نسبتی است که مقایسه ای را بین برخی از جنبه های عملکرد واحد با هزینه های متحمل شده جهت تحقق آن نشان می دهد.

۴. **کیفیت:** کیفیت محصول یا خدمات عمده ای که به وسیله سازمان ارائه می شود ممکن است شکل های عملیاتی متعددی را به خود بگیرد که به وسیله نوع محصولات و خدمات ارائه شده توسط سازمان تعیین می شود.

۵. **کنترل:** میزان و توزیع کنترل مدیریت در یک سازمان است که به مدد آن منابع سازمان اعم از مادی و انسانی تحت نفوذ قرار گرفته و جهت داده می شود.

۶. **مدیریت اطلاعات و ارتباطات:** کارایی، صحت و دقت در تجزیه و تحلیل اطلاعات مهم برای بهبود و افزایش اثربخشی سازمانی.

۷. **ثبات:** حفظ و نگهداری ساختار، بخش های کارکردی سازمان و منابع مورد نیاز آنها در طی زمان، به ویژه در دوره های حساس زمانی.

۸. **تأکید بر آموزش و توسعه:** میزان تلاش و کوششی که سازمان در اتخاذ تصمیماتی که مستقیم بر کار آنها تأثیر می گذارد، صرف می نماید.

شکی نیست که علت استفاده از شاخص های متعدد برای سنجش اثربخشی ناشی از تنوع در ارزیابی هایی است که بوسیله افراد مختلف نسبت به اثربخشی سازمانی صورت می گیرد. همه شاخص ها نمی توانند در مورد هر سازمانی به کار گرفته شوند. برخی از شاخص ها نسبت به برخی دیگر مهمترند. محققین به این مهم پی برده اند که چون سازمان ها ممکن است بر اساس عوامل مختلف و مستقل از هم اثربخش یا غیر اثربخش باشند، لذا نمی توان برای اثربخشی تعریفی واحدی ارائه داد.

## مبانی نظری اثربخشی

### الف) کلیاتی در مورد شاخص و مفهوم آن

قبل از بررسی شاخص های معرف اثربخشی، لازم است کلیاتی پیرامون تعریف، کاربرد و ویژگی های ضروری شاخص مطرح شود.

#### ۱. تعریف شاخص

شاخص ابزاری است که به وسیله آن بتوان کمیت، کیفیت، تغییرات یا ثبات یک موضوع را تشخیص داد و اندازه گیری نمود. به طور مثال، رفتار انسان معرف و شاخص شخصیت اوست و یا تغییرات طول ستون جیوه در دماسنج، شاخص تغییرات درجه حرارت است.

#### ۲. کاربرد شاخص



از آنجا که تشخیص وجود یا عدم وجود بسیاری از موضوعات با اندازه گیری کمیت و کیفیت آنها به راحتی امکان پذیر نیست، از شاخص به منزله یک واسطه استفاده می شود.

### ۳. ویژگی های ضروری شاخص

هر شاخص اعم از اینکه در امور و پدیده های مادی به کار رود یا در مسائل انسانی و اجتماعی مورد استفاده قرار بگیرد، می بایست از ویژگی های زیر برخوردار باشد:

۱- **هماهنگی:** شاخص باید با موضوع و تغییرات آن تناسب مستقیم داشته باشد تا تغییرات مختلف آن نشان دهنده وضعیت های گوناگون موضوع باشد.

۲- **شفافیت:** موضوعی که لازم است شناسایی شود، به طور کامل بارز و قابل تشخیص باشد و حتماً نسبت به تغییرات اندک موضوع هم واکنش نشان دهد.

۳- **سهولت کاربرد:** تغییرات شاخص، به تبع تغییرات موضوع، باید قابل اندازه گیری بوده و این کار به سهولت انجام پذیرد.

۴- **قابلیت تفکیک:** شاخص نباید به گونه ای باشد که در حین سنجش یک موضوع، از موضوعات دیگر هم متأثر شود، و یا در صورت تأثیر پذیری، اثر موضوع اصلی باید از آثار ناشی از سایر موضوعات به روشنی قابل تمایز باشد.

۵- **قابلیت جمع بندی:** اگر برای شناسایی ابعاد گوناگون یک موضوع، شاخص های مختلفی مطرح باشد، از بکارگیری آنها نتایج متفاوتی حاصل می شود که تبدیل نمودن آنها به نتیجه ای واحد و حصول به قضاوت نهایی نسبت به موضوع، بدون برقرار نمودن ارتباطی هماهنگ و منطقی میان آنها، ممکن نیست. اصل وجود چنین نسبتی غیر قابل انکار است، هر چند بسیار کلی و اجمالی باشد.

### ب) اثربخشی و شاخص های آن

اگر چه نسبت به مفهوم کلی اثربخشی ممکن است اختلاف چندانی بین دیدگاه صاحب نظران وجود نداشته باشد، ولی این امر تا جایی صحیح است که قدم به مرحله عمل و تعیین کاربردی آن گذاشته نشود، چه اینکه برای این امر نیاز به شاخص اثربخشی است و اینجا نقطه ای است که اختلاف نظرها بیشتر در آن بروز می نماید.

اندیشمندان مدیریت، هر یک بر اساس نگرشی که از سازمان، مدیریت و وظایف آن دارند، برای اثربخش نمودن یک مجموعه، شاخص های خاصی را پیشنهاد می کنند که به مهمترین آنها اشاره می شود:

#### ۱. شاخص های مثبت

منظور از شاخص های مثبت، آن دسته از عوامل است که بین آنها و اثربخشی رابطه ای مستقیم وجود دارد، بدین معنی که هر چه آن عامل در سازمان بیشتر باشد، امکان افزایش اثربخشی را بیشتر فراهم می سازد.



## ۲. شاخص های منفی

منظور از شاخص های منفی، آن دسته از عوامل است که بین آنها و اثربخشی رابطه ای منفی یا غیر مستقیم وجود دارد. به نحوی که هر چه آن عامل در سازمان کمتر باشد، اثربخشی بیشتر است.

نمونه ای از شاخص های مثبت و منفی اثربخشی سازمانی در جدول ۱، در صفحه بعد ارائه شده است.

## ۳. عوامل مؤثر بر انتخاب شاخص اثربخشی

عوامل مختلفی بر انتخاب شاخص اثربخشی اثر می گذارند که از جمله آنها عوامل زیر است:

**مدیران:** مدیران و به ویژه مدیران عالی سازمان در تعیین اثربخشی و شاخص آن نقش عمده ای دارند.

**قابلیت اندازه گیری هدف:** هر قدر اهداف بیشتر قابل اندازه گیری باشند و به عبارتی هر قدر اهداف عملیاتی تعریف گردند و از حالت کلی بیرون آیند، امکان سنجش بیشتر است.

**چرخه عمر<sup>۹</sup>:** اینکه سازمان در چه مرحله ای از طول حیاتش قرار دارد، در انتخاب شاخص اثربخشی بسیار مؤثر است. به طور مثال در مرحله ای که سازمان در حال رشد است، به طور قطع باید ساختاری منعطف داشته باشد، ولی وقتی به مرحله ثبات می رسد کنترل بیشتری لازم است و خود این امر در اینکه چه چیزی شاخص اثربخشی باشد، اثر دارد.

### جدول ۱- شاخص های مثبت و منفی اثربخش

شاخص های منفی	شاخص های مثبت
وقوع سوانح در سازمان	حاکمیت نگرش سیستمی بر سازمان
غیبت	بهره وری
ترک خدمت	اثربخشی
	کارایی
	سود سازمانی
	کیفیت خدمات
کنترل مستقیم	خودکنترلی
	انعطاف و انعطافپذیری
	هدفگذاری و برنامه ریزی
	مدیریت اطلاعات و ارتباطات
	ثبات در رفتار سازمان
	میزان تأکید سازمان بر آموزش و رشد مهارتهای افراد
	میزان تأکید سازمان بر کسب موفقیت گروههای کاری

[منبع: Robins, Stephen. Organization Theory, 3<sup>rd</sup> edition, 1989, P.50]

<sup>9</sup> Life Cycle



**شرایط محیطی:** از جمله عوامل دیگری که شاخص اثربخشی را دیکته می کند شرایط محیطی است که می بایست مورد توجه قرار گیرد.

آر. اچ. اور<sup>10</sup> در خصوص ارزیابی عملکرد کتابخانه ها، برای ساخت و آزمایش یک شاخص عملکرد شش معیار پیشنهاد می کند:

۱. محتوای اطلاعاتی: اطلاعات تهیه شده باید برای انتخاب برنامه ها و تخصیص بودجه مورد استفاده قرار گیرد.
۲. قابلیت اعتماد: این معیار در صورت به کارگیری مکرر آن در شرایط یکسان، باید نتایج یکسان تولید کند، اما همراه با دلایل قابل قبول می تواند تفاوتی نیز داشته باشد، مانند تفاوتی فصلی.
۳. اعتبار: معیار اعتبار باید آنچه را که لازم است مورد ارزیابی قرار گیرد به طور مؤثر اندازه گیری کند، حتی اگر در موارد به خصوصی این اندازه گیری به صورت غیر مستقیم بوده یا تخمین زده شود.
۴. دقت: موضوع مورد سنجش باید به طور دقیق نشان داده شود.
۵. عملی بودن: این معیار حداقل کوشش ممکن را برای اجرا ایجاب خواهد کرد.
۶. قابلیت مقایسه: در کتابخانه های مورد مقایسه، زمانی که کیفیت خدمات یا سطح سودمندی دارای رتبه های یکسان باشند، این معیار قابلیت مقایسه را امکان پذیر می سازد.

#### ۳-۱-۴. اثربخشی سازمان از نظر رنسیس لیکرت<sup>11</sup>

از جمله مشخصه های سازمان موفق و اثربخش، مدیریت و کیفیت آن است به گونه ای که بر اساس تجربه می توان مدیران را اصلی ترین منابع هر نوع تشکیلات دانست، اما در عین حال و از آنجا که مدیریت به مرور با سازمان عجین می گردد، ارزیابی مدیریت در طول زمان چیزی نیست جز ارزیابی سازمان. چرا که مدیریت با اعمال وظایف خود و کیفیت آنها، به تدریج در سازمان جلوه گر می شود و بررسی آنها می تواند مبین اثربخشی سازمان باشد. به همین دلیل ملاک اثربخشی تنها توجه به اقدامات خاص مدیر و عکس العمل کارکنان در قبال آن نیست، بلکه مؤثر بودن واحد سازمانی در طول معینی از زمان مد نظر است.

#### الف) متغیرهای اثربخشی از نظر لیکرت

وقتی برای اثربخشی توجه به روند ضروری است، برای سنجش اثربخشی سازمان در طول زمان، چه متغیرها و شاخص هایی توان انعکاس آن را دارند؟ چه عواملی می توانند اگر مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گیرند، مبین وضع اثربخشی سازمان در طی یک روند خاص باشند؟ در تحقیقی که رنسیس لیکرت انجام داده، سه متغیر را در این رابطه شناسایی و معرفی کرده است که به ترتیب آنها را

<sup>10</sup> R.H. Orr

<sup>11</sup> Rensis Likert



متغیرهای علی<sup>۱۲</sup>، میانجی<sup>۱۳</sup> و نهایی<sup>۱۴</sup> نامیده است. در واقع برای تعیین اثربخشی سازمان به دو امر باید توجه داشت: یکی نتیجه کار فردی

مدیران و دیگری اثر واحدهای سازمانی در طی یک مدت زمان خاص (بلند مدت) که خود به سه عامل یا سه متغیر وابسته است: [۲۱]

**۱. متغیرهای علی:** متغیرهای علی به عناصری گفته می شود که در طی جریان پیشرفت های داخلی سازمان و نتایج و یا دستاوردهای آن جریان تأثیر می گذارند. این متغیرها همان متغیرهای مستقلی هستند که مدیریت یا سازمان می تواند آنها را تبدیل و تفویض نماید، البته نه به این دلیل که شرایط عمومی تجاری از حیطه کنترل سازمان خارج هستند. از جمله متغیرهای علی عبارتند از:

استراتژی رهبری، مهارت و رفتار، تصمیم گیری های مدیریت و خط مشی ها و ساختار سازمان.

**۲. متغیرهای میانجی:** استراتژی های رهبری، مهارت و رفتار و دیگر متغیرهای علی در منابع انسانی، و متغیرهای میانجی در سازمان تأثیر می گذارند. طبق نظر لیکرت متغیرهای میانجی نماینده شرایط جاری حالات درونی یک سازمان می باشند. آنها در تعهد به اهداف، انگیزش و روحیه اعضا و مهارت آنها در کارهای رهبری، ارتباطات، حل اختلافات، تصمیم گیری و مشکل گشایی متجلی می شوند.

**۳. متغیرهای بازدهی یا نتیجه نهایی:** متغیرهای بازدهی یا نتیجه نهایی، متغیرهای وابسته ای هستند که منعکس کننده دستاوردهای سازمان می باشند. در ارزیابی از کارها، شاید بیش از ۹۰ درصد مدیران سازمانها تنها به مقدار بازدهی توجه می کنند. بنابراین اثربخشی مدیران امور تجاری را از روی "سود خالص" تعیین می کنند و اثربخشی استادان دانشگاه را شاید از روی تعداد مقالات و کتابهایی که منتشر کرده اند ارزیابی می نمایند.

جدول ۲- ارتباط میان متغیرهای علی، میانجی و بازدهی

متغیرهای علی	متغیرهای میانجی	متغیرهای بازدهی
- استراتژی های رهبری	- متعهد بودن به اهداف	- تولید (بازدهی)
- مهارت ها و روش ها	- انگیزش و روحیه اعضا	- هزینه ها
- تصمیم گیری های مدیریت	- مهارت در رهبری و ارتباطات	- فروشها
- فلسفه وجودی، اهداف، خط مشی ها و ساختار سازمانی	- حل اختلافات، تصمیم گیری و مشکل گشایی	- درآمدها
- فناوری	- سایر موارد	- میزان استخدام نسبت به اخراج
- سایر موارد		- سایر موارد

<sup>12</sup> Causative Variables

<sup>13</sup> Intervening Variables

<sup>14</sup> Finalizing Variables



#### ۴-۱-۴. اثربخشی سازمان از نظر رابینز<sup>۱۵</sup>

در بحث اثربخشی سازمانی نگرشهای گوناگون وجود دارد، این نگرش ها با چهار رویکرد مورد بحث قرار می گیرند که عبارتند از: "رویکرد نیل به هدف، رویکرد سیستمی، رویکرد عوامل استراتژیک و رویکرد ارزشهای رقابتی.

#### الف) رویکرد نیل به هدف<sup>۱۶</sup>

در رویکرد نیل به هدف اثربخشی سازمانی باید بر حسب میزان تحقق اهداف آن، نه وسایل یا امکانات (فرایندی) به کار گرفته شده برای دستیابی به اهداف، سنجیده شود. در این رویکرد فرض بر این است که سازمانها باید اهداف نهایی داشته باشند، اهداف مشخص و تعریف شده و قابل کنترل و اداره باشند و بر روی اهداف توافق عمومی باشد و پیشرفت به سوی اهداف باید قابلیت اندازه گیری را داشته باشد.

رویکرد نیل به هدف بیشتر در مدیریت بر مبنای هدف<sup>۱۷</sup> تجلی پیدا می کند. مدیریت بر مبنای هدف فلسفه شناخته شده ای در مدیریت است که در آن، سازمان و اعضاء بر اساس چگونگی تحقق اهدافی که سرپرستان و زیردستان به طور مشترک آنها را تعیین نموده اند، مورد ارزیابی قرار می گیرند. بنابراین می توان آنرا ابزاری برای تشخیص اثربخشی در رویکرد نیل به هدف دانست. از مسائل و مشکلات این رویکرد می توان به این موضوع اشاره نمود که، آنچه را که یک سازمان به عنوان اهداف خود معین می کند، همیشه اهداف واقعی سازمان را منعکس نمی کند. اهداف رسمی سازمان تحت تأثیر معیارهای مطلوب مورد نظر جامعه قرار می گیرند، اما نقشی که سازمانها به منظور تحقق آن در تلاشند به ندرت با ادعای سازمان مطابقت دارد.

فایده عملی این رویکرد برای مدیران عبارت است از:

۱. حصول اطمینان از اینکه اطلاعات اولیه جهت تدوین اهداف رسمی از همه افراد ذینفع دریافت شده است.
۲. دریافت اهداف واقعی از طریق مشاهده رفتار واقعی اعضاء امکان پذیر است.
۳. مشخص نمودن اینکه سازمانها هم اهداف کوتاه مدت و هم اهداف بلند مدت را دنبال می کنند.
۴. تأکید بر روی اهداف ملموس، تحقق پذیر و قابل سنجش، به جای تکیه بر بیانیه های مبهم؛
۵. در نظر گرفتن اهداف به عنوان پدیده هایی پویا که در طی زمان دستخوش تغییر می شوند.

<sup>15</sup> S. Robins

<sup>16</sup> Goal Achievement Approach

<sup>17</sup> Management By Objective (MBO)



## ب) رویکرد سیستمی<sup>۱۸</sup>

در رویکرد سیستمی چنین استدلال می شود که تعریف اثربخشی فقط در قالب نیل به هدف، فقط یک جنبه از اثربخشی را می سنجد. سازمان باید بر اساس توانایی اش در جذب و پردازش داده ها و همچنین تعداد کانالهای بدست آوردن داده ها و حفظ ثبات و تعادل سازمان، مورد قضاوت و ارزیابی قرار گیرد. در این رویکرد اهداف نهایی مورد غفلت واقع نمی شوند، بلکه اهداف در یک مجموعه از معیارهایی بسیار پیچیده به عنوان یک جزء مورد توجه قرار می گیرند.

نظریه سیستمی توجه خود را به عواملی از قبیل روابط با محیط برای حصول اطمینان از دریافت مداوم داده ها، و تولید خروجی های قابل قبول، انعطاف پذیری در پاسخ به تغییرات محیطی، کارایی سازمان در تبدیل داده ها به خروجی ها، وضوح در ارتباطات داخلی، سطح تعارض در بین گروههای سازمانی و میزان رضایتمندی شغلی کارکنان معطوف می دارد. بر عکس رویکرد نیل به هدف، رویکرد سیستمی بر وسایل و امکانات ضروری به منظور اطمینان از تداوم و بقاء سازمان تأکید می ورزد و چنین مطرح می شود که روابط متقابل سیستم های مهم می توانند در متغیرها یا نسبتهای اثربخشی سازمان متبلور گردند. این نسبتها عبارتند از: نسبت خروجی به داده ها، نسبت عملیات درونی به داده، نسبت عملیات درونی به خروجی، نسبت تغییرات در داده ها به خروجی ها و نسبتهایی از این قبیل.

از مسایل و مشکلات رویکرد سیستمی این است که دو نقص عمده در آن وجود دارد. موضوع سنجش اهداف یکی از آنها است. سنجش اهداف نهایی در مقایسه با تلاش برای اندازه گیری متغیرهای فرآیندی از قبیل "انعطاف پذیری در پاسخ به تغییرات محیطی" یا "وضوح در ارتباطات داخلی" ممکن است ساده باشد. مشکل این است که وقتی این اصطلاحات می خواهند توسط افراد عامی به کار گرفته شوند، ایجاد معیارهای معتبر و دقیق برای نشان دادن قدرت و قوت آنها ناممکن است.

دیگر اینکه وسایل و امکانات نیل به هدف دارای چه اهمیتی هستند؟ انتقاد بر رویکرد سیستمی این است که ممکن است بر وسایل و امکانات مورد نیاز برای تحقق اثربخشی به جای خود اثربخشی تأکید بورزد.

**ارزش عملی رویکرد سیستمی برای مدیران:** مدیرانی که در بررسی و سنجش اثربخشی سازمانی، رویکرد سیستمی را به کار می برند. تمایل کمتری به پیگیری نتایجی که حصول آنها زمان کمی می برد، دارند. چنین مدیرانی کمتر مایل هستند تصمیماتی را اتخاذ نمایند که بقاء بلند مدت سازمان را تهدید کرده ولی منافع کوتاه مدت آنها را تأمین کند. به علاوه اینکه رویکرد سیستمی، آگاهی مدیران را از وابستگی متقابل فعالیت های سازمان افزایش می دهد. مزیت دیگر رویکرد سیستمی کاربردی بودن آن در زمانی است که اهداف مبهم بوده و یا سنجش پذیر نیستند.

<sup>18</sup> Systematic Approach



## ج) رویکرد عوامل استراتژیک<sup>۱۹</sup>

از این دیدگاه، سازمانی اثربخش است که خواسته های عوامل محیطی خود را که تداوم حیات سازمان مستلزم حمایت آنهاست، برآورده کند.

رویکرد نیل به هدف، سازمانها را پدیده هایی منطقی و هدف گرا فرض می کند. رویکرد عوامل استراتژیک، سازمانها را خیلی متفاوت تر می پندارد. جایی که صاحبان منافع برای تسلط بر منابع با هم رقابت می کنند، سازمان ها عرصه های سیاسی قلمداد می شوند. در چنین حالتی اثربخشی سازمانی عبارت است از ارزیابی یک سازمان در خصوص اینکه چگونه به طور موفقیت آمیزی خواسته های این افراد کلیدی را که بقاء سازمان متکی به آنهاست، برآورده می کند.

دیگر اینکه در رویکرد استراتژیک، مدیران مجموعه اهدافی را دنبال می کنند که این مجموعه اهداف انتخابی، خواسته های همه ذینفع هائیکه منابع مورد نیاز، جهت بقاء سازمان را کنترل می کنند، در بر دارد. هیچکدام از اهدافی که مدیران انتخاب می کنند عاری از ارزش نیستند. خواه این اهداف به طور دقیق تعیین شده یا به طور ضمنی، به منافع برخی از ذینفعان نسبت به برخی دیگر توجه بیشتری معطوف شده باشد.

مدیری که رویکرد عوامل استراتژیک را بکارگیری می نماید، عوامل کلیدی مهم و مؤثر در بقای سازمان را تعیین می کند. این عمل منجر به تدوین فهرستی از کلیه عوامل ذینفع و کلیدی می شود. فهرستی از عوامل ذینفع یک مؤسسه تجاری عبارت خواهد بود از: مالکین، کارکنان، مشتریان، عرضه کنندگان مواد اولیه، وام دهندگان به مؤسسه، اتحادیه ها، نهادهای دولتی.

در این رویکرد می توان با مقایسه نمودن انتظارات مختلف، تعیین انتظارات مشترک و انتظارات ناسازگار، دسته بندی عوامل استراتژیک و تنظیم نمودن اهداف مختلف بر اساس اولویت عمل نمود. سپس اثربخشی سازمانی می تواند بر حسب توانایی سازمان در تحقق این اهداف، مورد ارزیابی واقع شود.

عمده مسائل و مشکلات رویکرد عوامل استراتژیک، وظیفه تعیین عوامل استراتژیک است که تحقق آن بسیار دشوار است، زیرا محیط به شدت در حال تغییر است، ضمن اینکه تعیین اهمیت هر یک از عوامل نسبت به دیگری کاری آسان نیست. دیگر اینکه آیا منافع هر عضوی از ائتلاف حاکم آنچه را که او آنرا عاملی استراتژیک درک می کند، تحت تأثیر قرار نخواهد داد؟ و در نهایت تعیین انتظاراتی که عوامل استراتژیک از مؤسسه دارند، خود نوعی مشکل ایجاد می کند. فایده عملی رویکرد عوامل استراتژیک برای مدیران در این است که اگر برای یک سازمان، بقاء مهم است پس بر مدیران فرض است که به طور دقیق درک کنند بقاء سازمان متکی به چه کسانی است. با عملی کردن این رویکرد احتمال این امر را که مدیران ناخودآگاه اقدام به نادیده گرفتن گروه صاحب قدرتی نمایند، می توان کاهش داد.

<sup>19</sup> Strategic Constituencies Approach

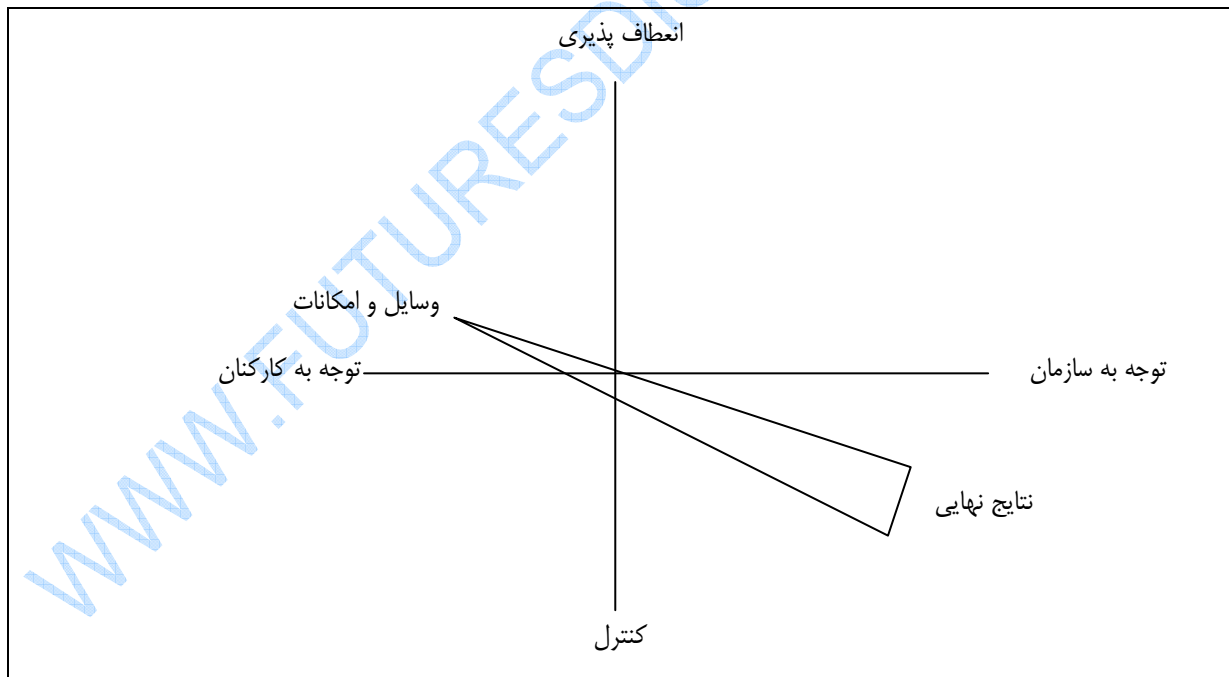


## د) رویکرد ارزشهای رقابتی<sup>۲۰</sup>

در اثربخشی سازمانی با رویکرد ارزشهای رقابتی، شناسایی همه متغیرهای کلیدی در حیطه اثربخشی و تعیین اینکه چگونه این متغیرها به هم مرتبط می شوند، دارای اهمیت است. در این رویکرد فرض بر این است که برای ارزیابی اثربخشی سازمانی بهترین معیار وجود ندارد. نه هدف واحدی وجود دارد که افراد بتوانند روی آن توافق کنند و نه بر اهداف مرجح بر سایر اهداف، اجماع کلی وجود دارد. مفهوم اثربخشی، مفهومی ذهنی است و اهدافی که یک ارزیاب انتخاب می کند متکی به ارزشهای شخصی، ارجحیت ها و منافع فردی است.

رویکرد ارزشهای رقابتی استدلال می کند که عناصر مشترکی وجود دارند که در فهرستی از معیارهای اثربخشی قرار گرفته و می توانند به شیوه ای با هم ترکیب شده و مجموعه ای از ارزشهای رقابتی را ایجاد کنند. هر کدام از این مجموعه ارزشها، الگوی اثربخشی منحصر به فردی را تعریف می کند. این رویکرد با یک بررسی پیرامون معیارهای ارائه شده در ابتدای مبحث برای دستیابی به عناصر مشترک، شروع می شود و آنها را در سه دسته اساسی از ارزشهای رقابتی منظم نموده است. دسته نخست، انعطاف پذیری در مقابل کنترل است، در دسته دوم تأکید بر روی رفاه و بهسازی افراد سازمان در مقابل بهسازی سازمان است. و دسته سوم ارزشها به وسایل و امکانات سازمانی در مقابل نتایج نهایی سازمان مرتبط است.

این سه دسته در "الگوی سه بعدی اثربخشی سازمانی" ذیلاً ارائه شده است:

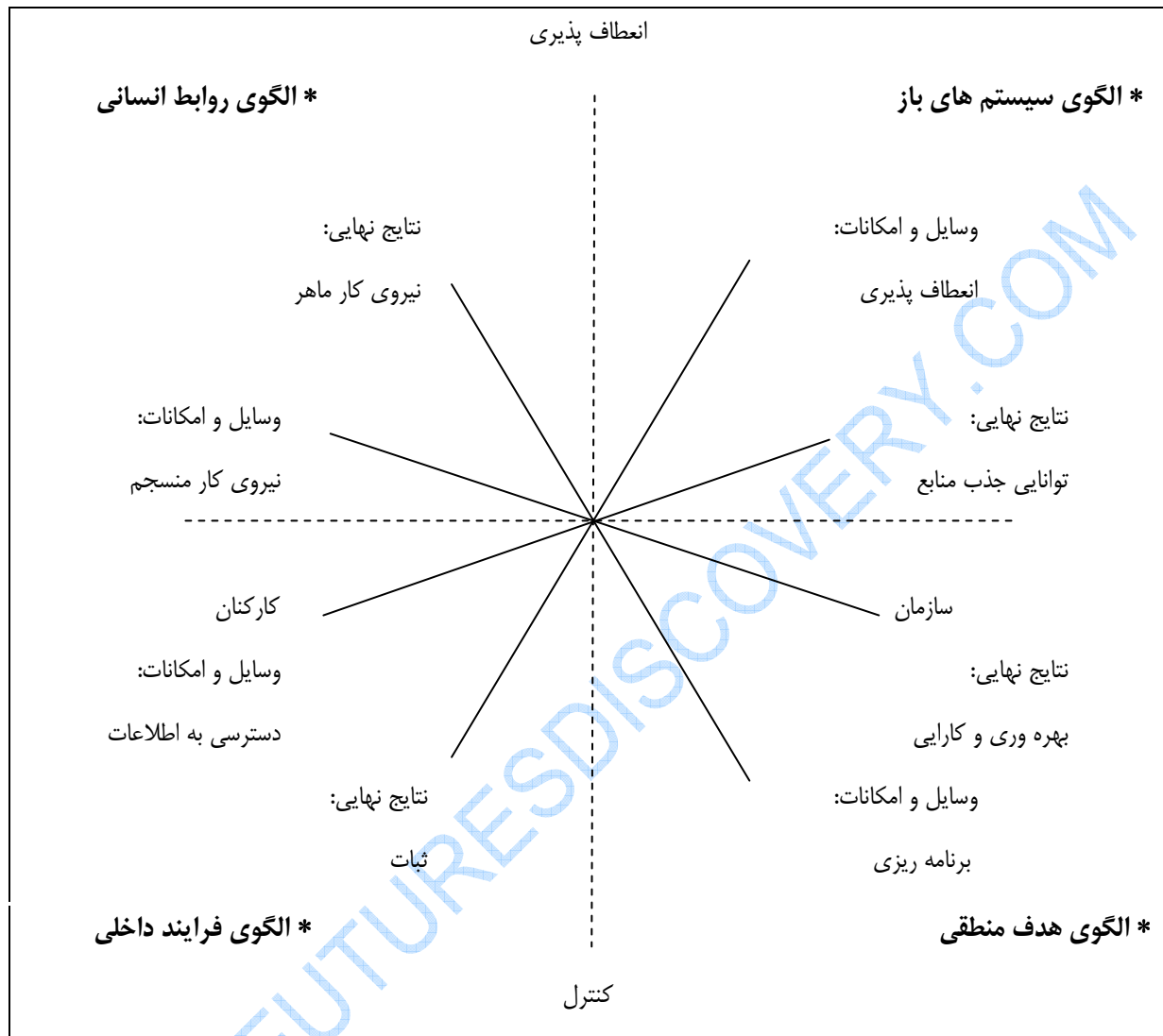


نمودار ۲- الگوی سه بعدی اثربخشی سازمانی

<sup>20</sup> Competing Values Approach



اکنون با ترکیب اطلاعات ارائه شده در نمودار ۲ می توان الگوهای چهارگانه ارزشهای اثربخشی سازمانی تحت عنوان: الگوی روابط انسانی<sup>۲۱</sup>، الگوی سیستم های باز<sup>۲۲</sup>، الگوی هدف منطقی<sup>۲۳</sup> و الگوی فرایند داخلی<sup>۲۴</sup> را در قالب نمودار ۳ ارائه نمود.



نمودار ۳- الگوهای چهارگانه ارزشهای اثربخشی

الگوی روابط انسانی می تواند اثربخشی را در قالب یک نیروی کاری منسجم و نیروی کار ماهر تعریف کند. الگوی سیستم های باز اثربخشی بر حسب انعطاف پذیری و توانایی جذب منابع تعریف می شود. در الگوی هدف منطقی وجود طرح ها و اهداف ویژه یا برنامه ریزی و کارایی و بهره وری در اثربخشی سازمانی تأثیر دارند.

<sup>21</sup> Human Relations Model

<sup>22</sup> Open System Model

<sup>23</sup> Rational Goal Model

<sup>24</sup> Internal Process Model



الگوی فرایند داخلی بر افراد و کنترل تأکید دارد و به انتشار مناسب و کافی اطلاعات و ثبات و نظم در ارزیابی اثربخشی سازمانی توجه بسیار دارد. اگر در هر یک از الگوهای فوق توجه نمائیم، هر الگو یک دسته ویژه از ارزشها را نشان داده و نسبت به الگوی مخالف خود، دیدگاهی متفاوت و متضاد دارد.

الگوی روابط انسانی با معیارهای اثربخشی خود، ارزش و اهمیت اشخاص و انعطاف پذیری را در مقابل سازمان و ثبات که الگوی منطقی بر آنها تأکید دارد، قرار می دهد. الگوی سیستم های باز بوسیله ارزشهای سازمان و انعطاف پذیری تعریف شده در حالیکه الگوی فرایند داخلی با توجه به اثربخشی خود به افراد و ساختارهای بی ثبات تأکید می کند.

این نظریه وجود دارد که در مسائل و مشکلات رویکرد ارزشهای رقابتی در تعیین نوع معیارهایی که ذینفعان تأکید دارند، ناتوان است.

ارزش عملی این رویکرد برای مدیران در این است که هرگونه تلاشی برای تعیین و تعریف و همچنین ارزیابی اثربخشی سازمانی، مستلزم توجه به معیارهای چندگانه و منافع متضاد با هم است.

### جدول ۳- مقایسه رویکردهای چهارگانه اثربخشی سازمانی

رویکرد	تعریف: یک سازمان به اندازه ای اثر بخش است که ...	چه موقع مفید است؟ وقتی این رویکرد ترجیح داده می شود که ..
نیل به هدف	- اهداف از پیش تعیین شده را محقق سازد	- اهداف روشن، دارای زمان معین و سنجش پذیرند
سیستمی	- منابع لازم را کسب کند	- پیوند روشنی بین داده و خروجی وجود دارد
عوامل استراتژیک	- خواسته های همه عوامل کلیدی را تا حدودی برآورده کند	- عوامل کلیدی تأثیر زیادی روی سازمان داشته و سازمان باید خواسته های آنها را جامه عمل بپوشاند
ارزشهای رقابتی	- تأکید سازمان در حوزه های چهارگانه اصلی با علائق عوامل کلیدی متناسب است	- آنچه باید سازمان تأکید کند، مهم بوده و تغییر در طی زمان به نفع سازمان است.

در نتیجه از آنجائیکه می گویند در ارائه تعریفی از اثربخشی مشکلاتی وجود دارد و اثربخشی به تعریف نمی آید، رویکردهای چهارگانه برای رهایی از مشکلات عدیده ای که در تعریف اثربخشی وجود دارد، رهنمودهایی ارائه داده اند.

دو رویکرد حاکم و اغلب متضاد، رویکرد سیستمی و رویکرد نیل به هدف هستند. اولی اثربخشی را تحقق نتایج معرفی می کند و دومی بر وسائل و امکانات نیل به هدف تأکید دارد. رویکرد عوامل استراتژیک اثربخشی را برآوردن خواسته های عوامل کلیدی می داند که حمایت آنها بقاء سازمان را تداوم می بخشد و در نهایت رویکرد ارزشهای رقابتی معیارهای اثربخشی سازمانی را در قالب مدل‌های چهارگانه



قرار داده که هر کدام از این الگوها بر مجموعه ارزشهای ویژه ای متکی بوده و بر حسب اینکه سازمان در چه مرحله ای از مراحل چرخه حیات خود باشد، یکی از این الگوها در اولویت قرار می گیرد.

#### منابع:

۱. رابینز، استیفن؛ ترجمه مهدی الوانی، حسن دانایی فرد، تئوری سازمان (ساختار، طراحی، کاربردها). تهران: نشر موج - انتشارات صفار، ۱۳۸۲
۲. امیری، علینقی. بررسی اثربخشی مدیریت در مناطق پژوهشی قم. پایان نامه کارشناسی ارشد (مدیریت). دانشگاه تهران. دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی. به راهنمایی دکتر علی رضائیان، ۱۳۸۲
۳. کاربون پیر، ترجمه جعفر مهرداد. "ارزشیابی عملکرد کتابخانه ها". گزیده مقالات ایفلا ۹۵ (ترکیه: ۲۰-۲۶ اوت ۱۹۹۵). زیر نظر عباس حری: به همت تاج الملوک ارجمند. تهران: کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۷۵.
۴. مهدوی، محمد نقی. مدیریت اطلاعات. تهران: مرکز اسناد و مدارک علمی ایران.
۵. هرسی، پاول؛ کنت ایچ بلانچارد؛ ترجمه قاسم کبیری. مدیریت رفتار سازمانی. تهران: مؤسسه انتشارات جهاد دانشگاهی (ماجد)، ۱۳۸۱
۶. حافظیان رضوی، کاظم. "کار و ساز و ساختار مراکز اطلاع رسانی و وظیفه و نقش دانشگاه". دانشگاه انقلاب، ویژه نامه کتاب و کتابخوانی (۲۰-۲۶ آبان ۱۳۷۴).

