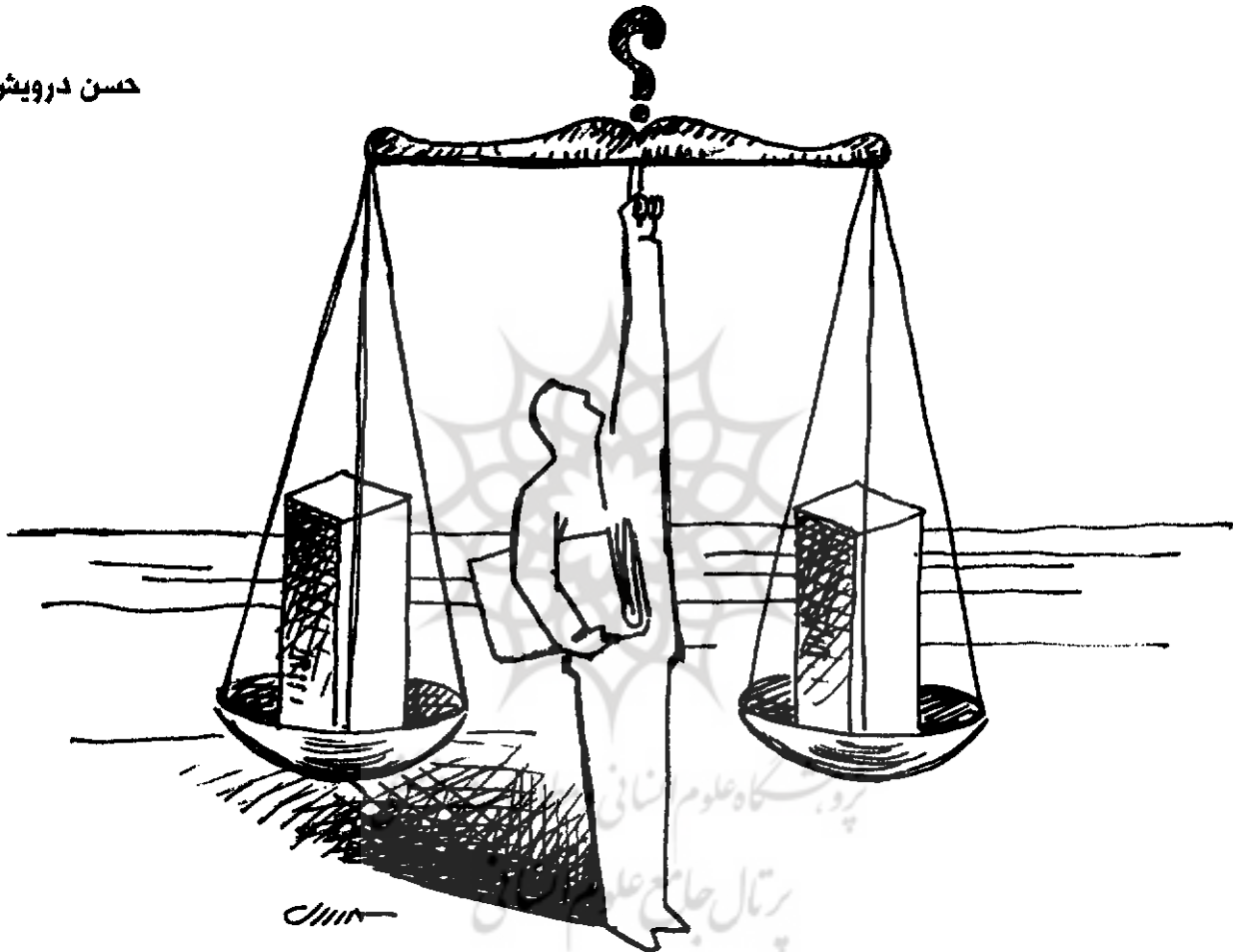


# روشهای سنجش اثربخشی در سازمانها و بنگاههای اقتصادی

حسن درویش



## □ مقدمه

از نظر پیتر دراگر، کارایی (efficiency) یعنی انجام دادن کارها به نحو شایسته یا مناسب و اثربخشی (effectiveness) یعنی انجام دادن کارهای شایسته یا مناسب کارایی یعنی انجام دادن کارها به نحو شایسته یا مناسب. کارایی در قالب و برحسب رابطه بین داده‌ها و ستانده‌ها بیان می‌شود. یک مدیر کارا کسی است که می‌تواند به نتایج یا دستاوردهایی دست یابد که می‌توان آنها را بر اساس داده‌های مصرفی (یعنی نیروی انسانی، مواد و زمان) اندازه‌گیری کرد.

مدیرانی که بتوانند هزینه‌های مربوط به منابع مورد نظر (برای رسیدن به آن هدفها) را به کمترین ممکن برسانند، کارایی خواهند داشت.

از سوی دیگر اثربخشی به گزینش هدفهای مناسب مربوط می‌گردد. مدیری که هدفی نامناسب انتخاب کند، مثلاً، در آنجا که تقاضا برای اتومبیلهای کوچک رو به افزایش است، او اتومبیلهای سواری بزرگی تولید کند، مدیری است بدون اثربخشی، حتی اگر اتومبیلهای سواری بزرگی را که تولید می‌کند با حداکثر کارایی تولید گردد، با هیچ مقداری

از کارایی نمی‌توان کمبود اثربخشی را جبران کرد، در حقیقت «در آخر» می‌گوید اثربخشی همان کلید موفقیت سازمان است. بنابراین پیش از این که ما بتوانیم کارایی را مورد توجه و بحث قرار دهیم، باید از این امر اطمینان حاصل کنیم که کارهای خوب یا مناسبی را برای انجام دادن در نظر گرفته‌ایم. ۱. در مقاله حاضر کوشش می‌شود ضمن تشریح ابعاد اثربخشی در سازمان، روشهای مختلف سنجش اثربخشی و عملکرد در سازمان در حد ضرورت مورد کند و کاو قرار گیرد.

## معیارهای سنجش عملکرد

معیار یا استاندارد سنجش و ارزیابی عملکردها به وسیله هدف سازمان تعیین می‌شود. باید بتوان سطح عملکرد سازمان را (چه برحسب میزان سود، آحاد محصول تولید شود یا حتی تعداد شکایات رسیده) سنجید و آن را اندازه‌گیری کرده برای پاسخ دادن به این پرسش که «سود برابر با ۱۰ درصد رقم خوبی است؟» باید به هدفهای سازمان مراجعه کرد. هدفها بازتاب حجر به گذشته و بیانگر مقصود موردنظر آینده‌اند.<sup>۱</sup>

اکثر کارگزاران تحول به افزایش حجم بازده توجه دارند، برای مثال، تعداد نامهایاصله، تعداد پلهای تأسیس شده و تعداد بزرگسالان با سواد شده از نظر آنها حایز اهمیت است. افزایش بازده مهم است، اما با اهمیت‌تر از آن ایجاد بهبود در عملکرد، بخصوص در جهت کارایی و نوآوری بیشتر است. کارایی می‌تواند به میزان هزینه پستی و وصول نامه‌ها، هزینه ساخت پلها یا ریشه‌کن کردن بی‌سوادی تعریف شود. بسیاری از اقدامات بهبود در کشورهای در حال توسعه در سازمانهای دولتی انجام می‌شود. در این صورت نیز می‌توان کارایی را اندازه‌گیری کرد. نوآوری می‌تواند باعث ایجاد کالاهای روشها و فرآیندهای تازه و سبب ارائه خدمات پستی جدید، روشهای جدید پل‌سازی و برنامه‌های نوین برای با سواد کردن بزرگسالان شود.<sup>۲</sup>

## اثر بخشی سازمانی

درک هدفهای سازمان از نخستین گامهایی است که باید در راه درک اثر بخشی سازمان برداشت. هدفهای سازمان باید نشان دهنده علت وجودی آن و آنچه را که در پی دستیابی به آن است، باشد. هدفها را به صورت «وضع مطلوب آینده سازمان» تعریف می‌کنند.

اثر بخشی سازمان عبارت است از درجه یا میزانی که سازمان به هدفهای موردنظر خود نایل می‌آید. هنگام تعیین اثر بخشی سازمان، حدود یا میزانی که

هدفهای چندگانه (چه رسمی و چه عملیاتی) تأمین شده‌اند سنجیده یا اندازه‌گیری می‌شوند و مورد قضاوت قرار می‌گیرند. واژه کارایی مفهوم محدودتری وارده در رابطه با کار کارهای درون سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد کارایی سازمان عبارت است از مقدار منابعی که برای تولید یک واحد محصول به مصرف رسیده است. در برخی از سازمانها کارایی به اثر بخشی منجر می‌شود و در برخی موارد هم بین این دو رابطه‌ای وجود ندارد، امکان دارد یک سازمان از کارایی بسیار بالایی برخوردار باشد ولی نتواند به هدفهایش دست یابد، زیرا کالایی را تولید می‌کند که متقاضی زیادی ندارد. به همین گونه امکان دارد یک سازمان به هدفهای سود آور خود برسد ولی کارایی نداشته باشد.

به طور کلی در یک سازمان محاسبه اثر بخشی چندان ساده نیست. برای سنجش اندازه‌گیری عملکرد سازمانها شاخصها و روشهای متعددی ارائه شد که هر یک از آنها مقیاس متفاوتی از اثر بخشی سازمان به دست می‌دهد. روشهای سنتی برای سنجش اثر بخشی سازمان.

۱. روش مبتنی بر تأمین هدف: برای سنجش یا اندازه‌گیری اثر بخشی سازمان با استفاده از روش مبتنی بر هدف باید هدفهای تولیدی سازمان را شناسایی و مشخص نمود و آنگاه میزان هدفهای تأمین شود را اندازه‌گیری کرد. این یک روش منطقی است زیرا سازمانها همواره می‌کوشند تا به سطح معینی از تولید، سود یا جلب رضایت مشتری و ارباب رجوع است یابند در اجرای این روش میزان پیشرفت در جهت تأمین هدفها اندازه‌گیری می‌شود.

۱-۱. شاخصها: هدفهای عملی از جمله هدفهای مهمی هستند که در این روش مورد توجه قرار می‌گیرند.<sup>۴</sup> هدف در برنامه‌ریزی عملیاتی باید مشخص و جزئی، قابل سنجش و واقع‌بینانه باشد. به عبارت دیگر هدفهای عام و کلی، غیرقابل

سنجش و غیر عملی، برای برنامه‌ریزی مفید نخواهد بود. هدف برای آنکه قابل برنامه‌ریزی عملیاتی باشد باید قابلیت سنجش و ارزیابی داشته باشد. هدفهای غیرقابل سنجش امکان پیش‌بینی را از برنامه‌ریزی سلب کرده و برنامه‌ریزی را غیر ممکن می‌سازند.<sup>۵</sup>

معمولاً هدفهای رسمی به صورت تجربیدی و انتزاعی هستند و سنجش یا اندازه‌گیری آنها مشکل است. هدفهای عملی نشان دهنده فعالیت‌هایی هستند که سازمان واقعاً آنها را انجام می‌دهد.

۲-۱. کاربرد: در سازمانهای تجاری و بنگاههای اقتصادی برای سنجش انرژی سازمان از روش مبتنی بر تأمین هدف استفاده می‌شود. زیرا می‌توان هدفهای تولیدی شرکت را به آسانی اندازه‌گیری کرد. معمولاً سازمانها عملکرد خود را برحسب سودآوری، رشد، سهم بازار و بازده سرمایه‌گذاری اندازه‌گیری می‌کنند.

۲. روش مبتنی بر تأمین منابع سیستم: در اجرای این روش به بخش مصرف (بخش ورودی) سازمان توجه می‌شود. سازمان این اقلام را از محیط می‌گیرد و وارد مرحله تبدیل می‌کند. اساس روش مزبور بر این فرض گذاشته شده است که سازمان در تحصیل و تأمین منابع موردنیاز و نیز در حفظ و نگهداری سیستم سازمانی باید موفق باشد تا بتواند در وضعی اثر بخش باقی بماند. بنابراین در اینجا تعریف اثر بخشی عبارت است از توانایی شرکت (بنگاه) در بهره‌برداری از محیط خود در راه و تأمین منابع ارزشمند و کمیاب.

۲-۱. شاخصها: اثر بخشی سازمان بوسیله شاخص سنجیده می‌شود که سازمان می‌تواند بدون وسیله منابع موردنیاز را تأمین و سیستم سازمانی خود را حفظ نماید به یک مفهوم کلی، شاخصهایی که با آنها اثر بخشی سیستم تأمین منابع سازمان مورد ارزیابی قرار

می‌گیرند از این قرارند:

۱-۱-۲. توان سازمان در بهره‌برداری از محیط و تأمین منابع کمیاب و ارزشمند.

۲-۱-۲. توان سیستم تصمیم‌گیری سازمان در درک و تفسیر درست از ویژگیهای حقیقی محیط خارج.

۳-۱-۲. حفظ فعالیتهای روزانه در داخل سازمان.

۴-۱-۲. توان سازمان در ارائه واکنش مساعد در برابر تغییراتی که در محیط رخ می‌دهد.

۲-۲. کاربرد: هنگامی که نتوان به شاخصهای دیگری از عملکرد دست یافت، سیستم مبتنی بر تأمین منابع مفید واقع خواهد شد. توان دانشگاه در تحصیل و تأمین منابع کمیاب و ارزشمند از جمله شاخصهای عمده‌ای است که سنجش و اندازه‌گیری اثربخشی این مؤسسه آموزش عالی مورد استفاده قرار گرفته است. در یک زمان اعضای هیأت علمی دانشگاه درجه دو به حساب می‌آمدند، ولی قدمی است که به آن مؤسسه توانسته است از دانش بهترین اساتید استفاده نماید.

۳. روش مبتنی بر فرآیند درونی سازمان: در این روش، اثربخشی یعنی

میزان سلامت و کارآیی سازمان. یک سازمان کارآمد، فرآیند درون سازمانی یکپارچه، بی‌دغدغه و هماهنگ دارد به گونه‌ای که کارکنان و اعضای آن احساس خوشی و رضایت می‌کنند.

۳-۱. شاخصها: نمونه‌های این روش الگویی است که در رابطه با روشهای مبتنی بر روابط انسانی در سازمان ارائه می‌گردد. نویسندگانی که بر رابطه بین منابع انسانی و اثربخشی سازمان تأکید بسیار کرده‌اند، بتازگی نویسندگانی که روی فرهنگ سازمانی و اثربخشی آن کار کرده‌اند بر مسأله اهمیت فرآیندی درون سازمانی پافشاری کرده‌اند.<sup>۶</sup> اگر بین نیازهای فردی و فرهنگ سازمانی تناسب وجود داشته باشد، رضایت شغلی کارکنان و اعضای آن سازمان به بالاترین میزان خواهد رسید.<sup>۷</sup> علایم یک سازمان کارآ از این دیدگاه به شرح زیر است:

۱-۱-۲. وجود یک فرهنگ بسیار قوی و غنی و جوی مساعد در سازمان

۲-۱-۲. روحیه همکاری، وفاداری به گروه و کارگروهی

۳-۱-۲. اعتماد، اطمینان، تفاهم و رابطه متقابل بین کارکنان و مدیریت سازمان.

۴-۱-۲. تصمیم‌گیری در کنار منابع اطلاعاتی (صرف‌نظر از اینکه این منابع اطلاعاتی در کجای نمودار سازمان قرار گرفته باشد).

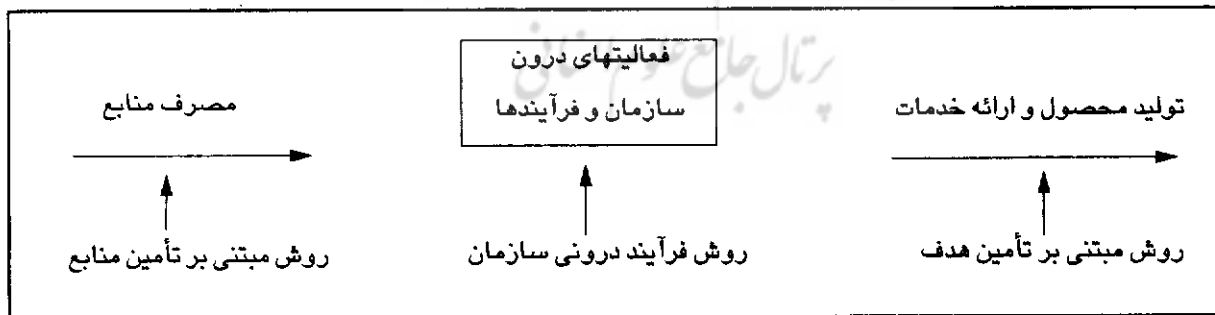
۵-۱-۲. وجود ارتباطات قوی در سطح افقی و عمودی در سازمان، همدردی و همدلی با اعضای سازمان در امور.

۶-۱-۲. دادن پاداش به مدیران متناسب با عملکرد رشد و توسعه زیردستان و نیز ایجاد یک گروه کاری کارآمد.

۷-۱-۲. رابطه متقابل (تعاملی) بین اعضای سازمان و اجرای آن و حل مسائل و تضادهایی که در اجرای طرحها بین مجریان و اعضاء بوجود می‌آید.

۲-۳. کاربرد: روش مبتنی بر فرآیند درونی سازمان از آن جهت اهمیت دارد که برای سنجش و اندازه‌گیری اثربخشی سازمان از منابع موجود به صورتی کارآ استفاده می‌شود و فعالیتهای درون سازمان به صورتی موزون و هماهنگ صورت می‌گیرد. و یا اخیراً پی برده‌اند که روشهای مدیریت مشارکتی و فرهنگ مساعد سازمانی از اجزای اصلی و مهم تشکیل‌دهنده اثربخشی است. روش مبتنی بر فرآیند درون سازمانی در واحدهایی مؤثر واقع می‌شود که با کارآیی و تولید سر و کار دارند.

شکل ۱: روشهای سنتی برای سنجش اثربخشی سازمان



سازمان نقش و سهمی دارد. بستانکاران، عرضه‌کنندگان مواد اولیه، کارکنان و صاحبان شرکت از جمله افراد و گروههای ذی‌نفع هستند.

۴-۱-۱. شاخصها:

برای نخستین بار، روش مبتنی بر تأمین رضایت گروههای ذی‌نفع برای

۴-۱. روش مبتنی بر تأمین رضایت گروههای ذی‌نفع: در یکی از روشهای پیشنهادی، بی‌توجه به گروههای ذی‌نفع سازمان، چندین فعالیت مختلف درهم ادغام می‌شوند. ممکن است گروه ذی‌نفع یکی از گروههای خارج از سازمان و یا سازمان دیگری باشد که در عملکرد

۴. روشهای اثربخشی همزمان: بتازگی برای سنجش و اندازه‌گیری اثربخشی سازمان از روشهای ادغامی استفاده می‌شود. در این روشها چندین شاخص اثربخشی در یک چارچوب منحصر بفرود ادغام می‌شوند:

محاسبه میزان اثربخشی سازمان در ایالت  
تکزازی آمریکاروی ۹۷ مؤسسه و سازمان  
کوچک اجرا شد. هر یک از گروهها و  
شاخص تعیین اثربخشی سازمان از این  
قرار بود:

<p>شاخص اثربخشی بازده مالی رضایت کارکنان، حقوق و پاداش، سرپرستی و مدیریت کیفیت کالاها و خدمات میزان اعتبار نقش شرکت در بهبود امور جامعه معامله رضایت بخش رعایت قوانین و مقررات</p>	<p>گروه ذی نفع ۱. صاحبان شرکت ۲. کارکنان ۳. مشتریان ۴. پستانکاران ۵. جامعه ۶. عرضه کنندگان مواد اولیه ۷. دولت</p>
--	---

ولی اگر مدیریت به مسائل بیرون از سازمان توجه کند در واقع خود سازمان را از نظر محیط مورد توجه قرار می دهد.

دومین بعد ارزشی به «ساختار» سازمان مربوط می شود یعنی اینکه «جهات و پایداری» که با «انعطاف پذیری» مغایر است در کانون توجه قرار می گیرد. انعطاف پذیری نمایانگر ارزشی است که مدیریت به سازگاری با محیط و پذیرش تغییرات می دهد.

ابعاد ارزشی از نقد ساختاری و کانون توجه مدیریت در شکل شماره ۲ ارائه شده اند با ادغام یا ترکیب این ابعاد ۴ الگو به دست می آید که می توان با استفاده از آنها اثربخشی سازمان را محاسبه کرد:

گروههای ذی نفع را برآوردند و نظر موافق آنان را جلب نمایند.

۵. روشهای مبتنی بر ارزشهای رقابتی: در اجرای این روش یک گروه متخصص فهرستی جامع از شاخصهای عملکرد تهیه کردند و به آنها نمودادند.

۵-۱. شاخصها: نخستین بعد ارزشی سازمان، همانا کانون توجه آن می باشد، یعنی این که آیا ارزشهای مورد نظر مربوط به مسائل «بیرونی» یا «درونی» سازمان می باشند. آنگاه که توجه مدیر روی مسائل درون سازمان متمرکز شود او به مسأله رفاه، بهبود و کارآیی کارکنان توجه می کند

۴-۱-۲. کاربرد: مزیت روش مبتنی بر رضایت گروههای ذی نفع این است که در اجرای روش مزبور یا دیدگاه بسیار وسیع تری بر اثربخشی سازمان توجه می شود و عوامل محیطی و درون سازمانی مورد ارزیابی قرار می گیرند. در اجرای روش مزبور همه شاخصها (اقدام مصرفی، فرآیند تبدیل محصول) به صورت همزمان مورد توجه قرار می گیرند و بر این نکته تأکید می شود که هیچ شاخص منحصر بفردی نمی تواند اثربخشی سازمان را تعیین کند. تحقیقات نشان داده است که سازمانها واقعاً به حیثیت، اعتبار و لذت خود اهمیت می دهند و می کوشند تا در عملکردهای خود، خواسته های همه

شکل ۳. چهار الگوی ارزشهای اثربخشی

ساختار انعطاف پذیری

<p>داخلی کانون توجه</p>	<p>الگوی مبتنی بر روابط انسانی ارزشهای هدف: رشد منابع انسانی هدفهای فرعی: حفظ انسجام انسانی، بالا بردن روحیه افراد</p>	<p>الگوی سیستمهای باز ارزشهای هدف: رشد، تأمین منابع هدفهای فرعی: انعطاف پذیری، در حال آماده باش به سر بردن، ارزشیابی عوامل خارجی</p>	<p>خارجی</p>
	<p>الگوی مبتنی بر فرآیندهای درونی ارزشهای هدف: ثبات و پایداری، حفظ تعادل هدفهای فرعی: اطلاعات مدیریت، ارتباط</p>	<p>الگوی مبتنی بر کاربرد ابزار منطقی ارزشهای هدف: بازدهی، کارآیی و سودآوری هدفهای فرعی: برنامه ریزی و تعیین هدف</p>	

کنترل

**در برخی از سازمانها کارآیی به اثربخشی منجر می‌شود و در برخی موارد هم بین این دو رابطه‌ای وجود ندارد، امکان دارد یک سازمان از کارآیی بسیار بالایی برخوردار باشد ولی نتواند به هدفهایش دست یابد، زیرا کالایی را تولید می‌کند که متقاضی زیادی ندارد. به همین گونه امکان دارد یک سازمان به هدفهای سود آور خود برسد ولی کارآیی نداشته باشد.**

### ۵-۱-۱. الگوهای سیستمهای

باز: نشان‌دهنده توجهی است که به عوامل خارجی و ساختار انعطاف‌پذیر می‌شود. در این الگو ارزش اصلی یا حاکم عبارت است از ایجاد یک رابطه خوب با محیط به منظور دستیابی منابع و در نتیجه رشد سازمان

### ۵-۱-۲. الگوی مبتنی بر اهداف

عقلانی: ارزشهای مدیریتی نشان‌دهنده کنترل ساختاری و توجه به عوامل خارجی است. هدفهای اصلی مدیریت عبارتند از: بهره‌وری، کارآیی و سود. سازمان می‌خواهد از یک روش کنترل شده به هدفهای فرعی دست یابد.

### ۵-۱-۳. الگوی مبتنی بر فرآیند

درونی: نشان‌دهنده ارزشهایی است که در راستای عوامل درونی و کنترل ساختاری قرار دارند. نخستین نتیجه‌ای که از اجرای الگوی مزبور به دست می‌آید یک محیط پایدار سازمانی است که به روشی معقول و متناسب با محیط خود را حفظ می‌کند. سازمانهایی که وضع خود را در محیط به خوبی تثبیت کرده باشند و تنها هدفشان این باشد که خود را در وضع کنونی نگه دارند، می‌توانند از این الگو استفاده کنند.

### ۵-۱-۴. الگوی مبتنی بر روابط

انسانی: در برگیرنده ارزشهایی است که در

ساختار انعطاف‌پذیر و به هنگام توجه به امور داخل سازمان مورد توجه قرار می‌گیرند. در اجرای این الگو مدیریت به توسعه منابع انسانی توجه می‌کند که به کارکنان فرصتهای لازم برای پیشرفت و آزادی عمل داده می‌شود.

عواملی که بر شاخصهای اثربخشی اثر می‌گذارد:

۱. نفوذ مدیریت عامل سازمان: نوع هدف نشان‌دهنده تضادتهای ارزشی مدیران است، یعنی آنها برای چه چیزهایی ارزش قائلند. بنابراین مدیران رده بالایی سازمان در جهت‌گیری سازمان نفوذ بسیار زیادی اعمال می‌کنند آنچه را که مدیران انتخاب می‌کنند تعیین‌کننده تفاوتی است که بین هدفها و شاخصهای اثربخشی سازمان وجود دارد.

۲. قابل سنجش بودن هدف: قابل سنجش بودن هدف و این که بتوان هدفهای تأمین شده را براحتی اندازه‌گیری کرد از عوامل تعیین‌کننده شاخص اثربخشی در سازمان هستند.

۳. شرایط محیطی: محیطها با توجه به کمبود یا نایاب بودن منابع متفاوتند. اگر چنین پنداشته شود که منابع کمیاب هستند، در آن صورت، مقیاسها یا شاخصهای اصلی برحسب توان شرکت در تحصیل و تأمین منابع که کارآیی فعالیتهای درون سازمانی تعیین خواهند شد. سازمان می‌خواهد سهمی را که از منابع دارد کماکان حفظ کند و این منابع کمیاب را به صورتی معمول و با کارآیی بالا بکار گیرد. ۱۱

### نتیجه‌گیری

هیچ مجموعه‌ای از هدفها را به تنهایی تعیین نکنید. درباره هدفها با سایر مدیران به تفصیل بحث کنید و درباره هدفهایی که باید مورد تأکید قرار گیرند با دیگران به توافق نظر یا ائتلاف برسید. اثربخشی سازمان را محاسبه

کنید. برای دستیابی به تصویرهای ویژه‌ای از اثربخشی از روش مبتنی بر تأمین هدف، روش مبتنی بر فرآیند درونی سازمان و روش مبتنی بر سیستم تأمین منابع استفاده کنید. میزان رضایت گروههای ذی‌نفع را مشخص نمایید یا برای دستیابی به تصویری جامع‌تر از اثربخشی سازمان، ارزشهای رقابتی را مشخص نمایید. هنگام تأمین هدفها و تعیین مقیاسهای اثربخشی سازمان، عوامل سازمانی را مورد ارزیابی قرار داده و عواملی چون شرایط محیطی، قابل سنجش بودن هدف و سلیقه‌های فرضیه بر نتایجی که از سازمان به دست می‌آید اثر می‌گذارند. مقیاسهای اثربخشی باید با عوامل سازمانی و نیازهای محیطی و نیز فرصتها و موقعیتهای سازگار باشد. آنگاه که هدفها و مقیاسهای اثربخشی بصورتی آشکار مشخص شدند، می‌توان برای تعیین عملکرد سازمان از آنها استفاده کرد. ■

### پی‌نوشتها و منابع

۱. جیمز استونز و ادوارد فریدمن، مدیریت (جلد اول)، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، ۱۳۷۵، ص ۱۴.
۲. ریچارد آل. دفت، تئوری سازمان و طراحی ساختار، مترجم: علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، جلد دوم، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، ۱۳۷۴، ص ۸۵.
۳. محمدزاده عباس، مدیریت توسعه (تحول سازمان به مقیاس استراتژی توسعه)، تهران: انتشارات سمت، ۱۳۷۴، ص ۲۲-۳۳.
۴. ریچارد آل. دفت، همان منبع، ص ۹۰-۹۲.
۵. الوانی، سیدمحمدی، مدیریت عمومی، تهران: نشرنی، ۱۳۷۵، ص ۲۷-۲۸.
۶. ریچارد آل. دفت، همان منبع، ص ۸۵-۹۹.
۷. استیفن پی رابینز، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه: علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، جلد سوم، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، ۱۳۷۴، ص ۱۰۰۰-۱۰۰۱.
۸. ریچارد آل. دفت، همان منبع، ص ۹۹-۱۱۸.