



ویژگی‌های مدیر و مدرسه کارا و اثربخش

ابوالفضل بختیاری

اعتقاد و اعتماد دارد و بر این باور است که همه می‌توانند. مدیر توانا سعی در توانا سازی دیگران دارد. مدیر کارا و اثر بخش، مدیر ساز است نه مدیر سوز. او در همه جا حضوری فعال دارد. وی حلال مشکلات است اما خود مشکل را حل نمی‌کند. به دیگران یاد می‌دهد که چگونه بیاندیشند و خود مشکلات خویش را حل کنند. او اندیشه خلاق را پرورش می‌دهد، تصمیم می‌گیرد و تصمیم‌ها را برای دیگران روشن می‌کند که آنها هم تصمیم‌گیری را یاد بگیرند. این همان مفهوم واقعی مشارکت است. مدیر کارا و اثر بخش، تصمیم‌سازی میکند نه تصمیم‌گیری. مدیر تصمیم‌ساز با اطلاعات و اسناد و نتایج تحقیقات و مشارکت کارکنان عمل می‌کند ولی مدیر تصمیم‌گیر بدون توجه به اطلاعات و... تصمیم می‌گیرد. مدیر کارا و اثر بخش همیشه در انتظار رویدادهاست و خود را برای مقابله با آنها آماده و مجهز می‌کند (مدیریت بحران). او نمی‌ایستد تا تغییری مانند طوفان او را غرق کند و با خود ببرد. بلکه وی فردی است که خود تغییر و دگرگونی پدید می‌آورد آن هم از نوعی که محیط داخلی سازمان او را با تغییرات اجتناب‌ناپذیر محیط بیرونی هماهنگ سازد. مدیر کارا اعتقاد دارد که با کوشش، پشتکار، تصمیم‌گیری به جا و اعلام تصمیمات (شفاف کردن تصمیمات) به زیر دستان و همکاری می‌تواند نظریه‌های دانش مدیریت را به کار بندد. مدیر کارا روابط خود را با زیر دستان تنظیم می‌کند و از مهارت‌های رفتاری بهره کافی می‌برد. مدیر کارا رابطه خوبی با فرو دستان دارد (رابطه‌ی انسانی او زبانزد کارکنان است). مدیر کارا مورد قبول کارکنان است. مدیر کارا و اثر بخش، انگیزه‌ساز است نه انگیزه‌سوز (مدیریتی موفق است که انگیزه کارکنان را برانگیزاند). مدیر کارا و اثر بخش، مدیری مانند همه مدیران ولی در عین حال فراتر از همه‌ی آنهاست.

تعاریف کارآمدی و اثر بخشی

لفظ کارآمدی و کارآمدی را معادل آورده‌اند، همچنان که واژه اثر بخشی را با ثمر بخش یکی دانسته‌اند. اگر چه بین این دو تفاوت قائل شده ولی مطالعاتی که روی اثر بخشی و کارایی انجام شده است نشان می‌دهد که مرز کاملاً روشن و دقیقی بین این دو اصطلاح فوق وجود ندارد. بسیاری از نویسندگان و صاحب نظران آن‌ها را به صورت مترادف، تکمیل‌کننده یا جایگزین استفاده کردند. "میر کمالی" به نقل از "اتزیونی etzioni" اثر بخشی را میزان تحقق اهداف، کارایی را میزان استفاده از منابع برای دست‌یابی به یک واحد از برونداد (output) تعریف

مدیر کارا و اثر بخش کیست؟ مدرسه کارا و اثر بخش چیست؟ ویژگی‌های مدیریت سازمان کارا و اثر بخش چیست؟ اصولاً مفهوم کارآمدی و اثر بخشی چیست؟ آیا مدیران و معلمان ما کارا و اثر بخش هستند؟ چه ملاک‌هایی برای تشخیص و سنجش کارآمدی و اثر بخشی وجود دارد؟ آیا واژه کارآمدی و اثر بخشی اصطلاح مناسبی برای موفقیت مدیران مدارس و سازمان‌هاست؟ واژه‌های مناسب دیگری هم وجود دارد؟ تمایز کارآمدی و کارآمدی اثر بخشی و بهره‌وری در چیست؟ تشابهات کارآمدی با این واژه‌ها چیست؟ خلاصه ویژگی‌های مدیر و مدرسه کارآمد چیست؟ در نوشتار با بررسی سوالات فوق، ویژگی‌های مدیر و مدرسه کارا و اثر بخش با توجه به تحقیقات و نظر صاحب نظران ارائه خواهد شد.

به ظاهر همه مدیران از اول تا آخر وقت اداری، در سازمان، در آموزشگاه در مدرسه، دانشگاه، موسسه علمی، تحقیقاتی، اداری، اجرایی یا هر جای دیگر به کار می‌پردازند. آیا واقعاً کار همه آن‌ها کارا و اثر بخش است؟ آیا شما به عنوان یک کارمند، معلم، مدیر، مدرس و استاد... کارا و اثر بخش هستید؟ بسیار اتفاق می‌افتد که مدیری (یا کارمندی) با همه نیرو و توان خود کار می‌کند. حتی شبها کیف خود را به خانه می‌برد و در اتاقی تنها می‌نشیند و مانند بچه‌هایی که در درس خود عقب مانده‌اند تکالیف خود را انجام می‌دهد. این مدیر کارا و اثر بخش نیست بلکه نا اثر بخش و غیر کارا هم هست. مدیر کارا و اثر بخش کسی است که می‌زس از اوراق و اسناد خالی است ولی به همه آنها احاطه دارد. به طور دقیق می‌داند که هر یک از کارکنانش (نیروهایش) چه اندازه توانایی، استعداد و علاقه به کار دارد. به جای آنکه خود پیش‌نویس نامه‌ها را تهیه کند، وقت خود را به سرو کله زدن با مراجعان بگذراند و در جلسات بیهوده شرکت کند (متأسفانه اغلب مدیران به علت عدم اعتماد به توانایی کارکنانشان بر این باورند که کسی به جز آنها نمی‌تواند این کارها را انجام دهد) مدیران کارا و اثر بخش با پرورش درست زیر دستان، رفتار صحیح با آنان، آموزش به موقع و به هنگام، کار را تقسیم نموده و تفویض اختیار می‌کنند و خود به مراقبت و هدایت (رهبری) می‌پردازند. نه آنکه مراقبت او مانند نگهبانان، نشستن پشت یک اتاقک شیشه‌ای باشد. مراقبت او حالت مچ‌گیری ندارد بلکه او را راهنمایی و نظارت (رهبری) می‌کند نه کنترل (مدیریت). او به توانایی همه افراد (کارکنان)

به حداکثر برسد. مدرسه اثر بخش از نظر ما مدرسه ای است که به اهدافش برسد. یعنی هدف سازمان های آموزشی، قبولی بیشتری از دانش آموزانش باشد. مدرسه ای اثر بخش است که تعداد بیشتری از دانش آموزانش ارتقا می یابند (قبول شوند) و مدرسه ای کارآمد است که منابع کمتری جهت تحقق اهداف خود صرف کند (منابع شامل منابع انسانی و فیزیکی می شود). برای مثال اگر مدرسه ای در نیل به اهداف از منابع مالی و انسانی کمتری استفاده کند کارا تر است.

پس مدیر اثر بخش تلاش می کند به اهداف برسد و مدیر کارا سعی می کند منابع کمتری صرف کند و خلاصه مدیر بهره ور کوشش می کند با صرف حداقل منابع به اهداف برسد. اثر بخشی و کارایی عناصر اصلی بهره وری هستند. اثر بخشی، تحقق اهداف را می سنجد و کارایی به کار گیری حداقل منابع را در جهت تحقق اهداف.

با نگاهی به نگاره بالا مشاهده می شود مدیر و سازمان در شماره (۱) غیر اثر بخش و ناکاراست و شماره (۴) مدیر و سازمان اثر بخش و کاراست که می توان گفت مدیر و سازمان شماره (۴) بهره ور نیز می باشد. هر چه بتوانیم از خانه شماره ۱ به سمت خانه شماره ۴ حرکت نماییم وضعیت مطلوبتری خواهیم داشت.

ملاک های کارایی و اثر بخشی

اگر چه بیشتر تحقیقات انجام شده در سازمان های غیر آموزشی انجام شده است و ملاک آن ها بیشتر بر اثر بخشی سازمانی است ولی اکثر ملاک ها در سازمان های آموزشی نیز کاربرد دارد. برای مثال یکی از ملاک های مدیر و سازمان اثر بخش رضایت مشتری (ارباب رجوع) و رضایت شغلی (رضامندی) کارکنان است. پس مدیر و مدرسه ای اثر بخش است که مشتریان از کارکنانش رضایت شغلی بالاتری دارند. لذا این ملاک در تمامی سازمانهای آموزشی مصداق دارد. در ذیل با نگاهی به نظر صاحب نظران و تحقیقات انجام شده ملاک اثر بخشی و کارایی مدیر سازمان آورده شده است

معیارهای کارآمدی و اثر بخشی

- ۱- نیل به اهداف (تاکید بر اهداف) ۲- صرفه جویی در منابع ۳- توجه به کیفیت
 - ۴- حداقل ضایعات ۵- کمترین غیبت و تاخیر ۶- حداقل حوادث و اتفاقات ۷- رشد و ترقی ۸- ترک خدمت ۹- رضایت شغلی ۱۰- انگیزش ۱۱- روحیه ۱۲- نظارت ۱۳- هماهنگی ۱۴- اعطاف پذیری ۱۵- هدف گزینی ۱۶- برنامه ریزی
 - ۱۷- اجماع در هدف ۱۸- مهارت های ارتباطی ۱۹- درونی شدن اهداف ۲۰- آمادگی ۲۱- حداقل جایجایی و ترک خدمت ۲۲- حداکثر تولید ۲۳- رضایت مشتری ۲۴- حداکثر قبولی (دانش آموزان) ۲۵- حداکثر سودآوری (سود بخشی)
 - ۲۶- فقدان تنش (زور، فشار) ۲۷- ارتباطات باز (گشوده) ۲۸- حفظ و نگهداری کارکنان ۲۹- حداکثر کسب منابع ۳۰- انطباق پذیری ۳۱- کنترل محیط ۳۲- آزادی عمل (خود مختاری) ۳۳- رابطه انسانی بین کودکان و مدیر ۳۴- شفاف عمل نمودن ۳۵- وضوح اهداف ۳۶- جذب منابع (مالی، انسانی) ۳۷- جو سازمانی مناسب
 - ۳۸- استفاده بهینه از زمان ۳۹- تاکید بر کار گروهی (تیمی) ۴۰- مثبت نگری ۴۱- بهره برداری از محیط ۴۲- ثبات ۴۳- مشارکت ۴۴- تاکید بر آموزش ۴۵- تاکید بر پیشرفت ۴۶- اعتماد به همکاران (پایه و اساس رهبری، اعتماد است) ۴۷- قانون محوری، هدف محوری و مدرسه محوری ۴۸- خدامحوری ۴۹- یادگیری محوری
 - ۵۰- تاکید بر عمل به جای شعار
- کارایی - اثر بخشی

می کند. همان طور که ذکر شد مرز دقیقی بین اثر بخشی و کارایی وجود ندارد ولی نویسندگان مدیریت تمایز بین آنها قائل شده اند. برای مثال از جمله اولین کسانی که میان مفهوم اثر بخشی و کارایی تفاوت قائل شد "بارنارد" را می توان نام برد. او معتقد بود که اثر بخشی سیستم گراست و مربوط به تحقق اهداف سازمان می شود و کارایی فرد گراست و مربوط به احساس رضایت کارکنان از عضویت در سازمان متبوعشان می گردد.

"پیتر دراگر" یکی از صاحب نظران مشهور مدیریت، اثر بخشی را کار درست انجام دادن و کارایی را، کارها را درست انجام دادن تعریف کرده است.

اثر بخشی یعنی انجام کارهای درست به نحوی که دقیقاً متناسب با هدف باشد و کارایی یعنی انجام درست کار و توانایی به کار گیری حداقل منابع برای دستیابی به اهداف سازمانی - کارایی یعنی انجام دادن کارها به نحو شایسته یا مناسب و اثر بخشی یعنی انجام دادن کارهای شایسته و مناسب. همانطور که قبلاً اشاره شد اثر بخشی و کارایی مقوله گسترده ای است و به عوامل مختلف و متعدد درون سازمانی و برون سازمانی بستگی دارد، لذا تفکیک و مشخص کردن مرز بین کارایی و اثر بخشی مشکل است. با این حال ما بین این دو واژه تفاوت قائلیم و اثر بخشی، انجام کارهای درست یا کار درست انجام دادن است به نحوی که به تحقق اهداف بیانجامد و کارایی، انجام درست کارها یا کارها را درست انجام دادن

به طور ساده

کارایی	یعنی	اجرای درست کارها	efficiency
+			
اثر بخشی	یعنی	اجرای کارهای درست	effectiveness
+			
بهره وری		بهره وری	productivity

است. کارایی توانایی به کار گیری حداقل منابع و امکانات در جهت نیل به مقاصد (اهداف) است.

اثر بخشی عبارت از درجه و میزان نیل به اهداف تعیین شده، به بیان دیگر اثر بخشی نشان می دهد که تا چه میزان از تلاش های انجام شده نتایج مورد نظر حاصل شده است (تا چه حد به اهداف رسیده ایم) در حالی که به نحوه استفاده و بهره برداری از منابع برای نیل به نتایج اهداف، به کارایی مربوط می شود. در واقع اثر بخشی مرتبط با عملکرد (نیل به اهداف) و فراهم آوردن رضایت انسان از تلاش های انجام شده است و کارایی مرتبط با بهره برداری صحیح از منابع است.

مدرسه کارآمد - مدیر کارآمد

"رابینز" (۱۹۹۸) اثر بخشی را "نیل و دستیابی به اهداف" می داند. وی معتقد است مدرسه ای اثر بخش است که در صد بالایی (معناداری) از دانش آموزانش، نمره قابل قبول از آزمون های استاندارد (امتحانات) بیاورند. اگر چه ممکن است بحث شود نمره، ملاک خوبی برای تشخیص میزان یادگیری دانش آموزان نیست ولی از جمله معیارهایی که مورد قبول همگان است.

"رحیمی" جو آموزشی اثر بخش در مدرسه را این گونه آورده است: جو آموزشی اثر بخش عبارتست از آن محیط (روانی، فیزیکی) و شرایط آموزشی که در آن فرایند یاددهی، یادگیری به موثرترین وجه ممکن انجام گرفته بازده آموزشی

مقایسه کارایی با اثر بخشی

کارآ	نرسیدن به هدف ها و صرفه جویی در منابع (۲)	رسیدن به هدف ها و صرفه جویی در منابع (۴)	مدیر سازمان بهره ور
	نرسیدن به هدف ها و تلف کردن منابع (۱)	رسیدن به هدف ها و تلف کردن منابع (۳)	
صرفه جویی در منابع			
ناکارآ			
	غیر اثر بخش	اثر بخش	
	اهداف		

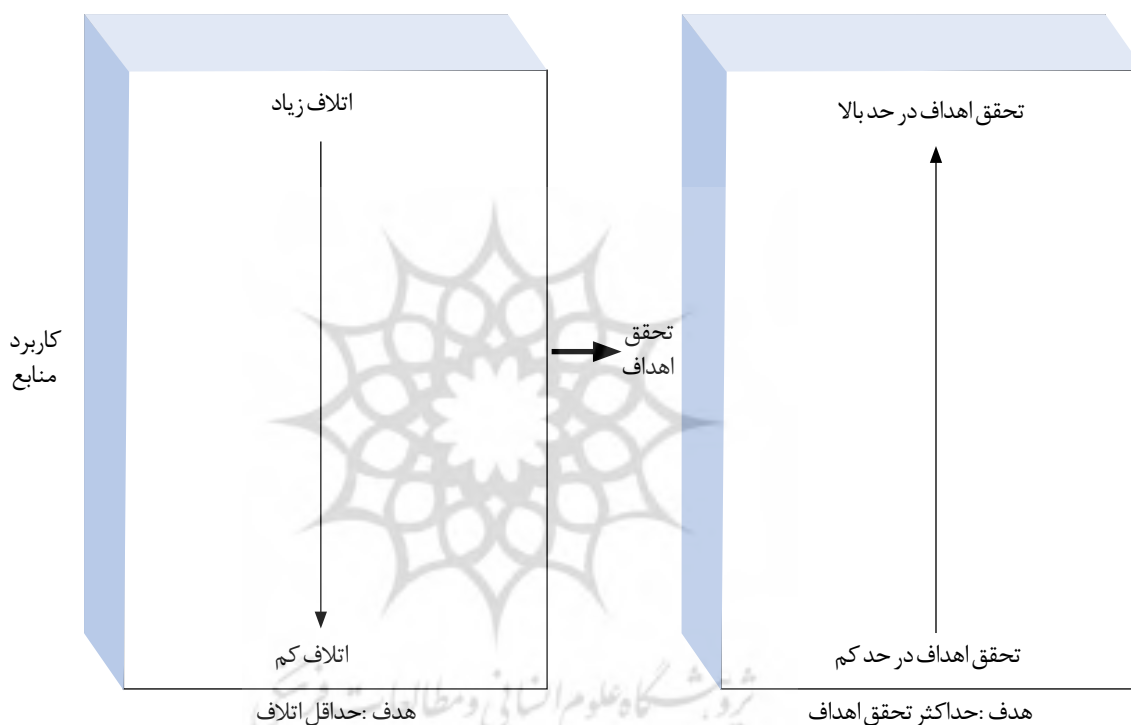
دستیابی به هدف ها

تحقق هدف ها		
اثر بخش: هدف هادر حد کمی (بیشتر) تحقق می یابند	غیراثر بخش: هدف هادر حد کمی تحقق می یابند	
اتلاف منابع صورت می گیرد. اتلاف منابع صورت نمی گیرد.	هدف هاچندان تحقق نمی یابند. اتلاف منابع صورت نمی گیرد.	کار آمد:حداقل منابع باحداکثر بازدهی به کار برده می شوند
هدف هادر حد زیاد تحقق نمی یابند. اتلاف منابع صورت نمی گیرد.	هدف هاچندان تحقق نمی یابند. اتلاف منابع صورت می گیرد.	نا کار آمد:منابع با بازدهی کم به کار برده می شود.

کاربرد
منابع

ابزار = کارایی

نتایج: اثر بخشی



است که از منابع (انسانی، مالی و...) در جهت نیل به مقاصد (اهداف) بهره ببرد. در بحث بعد ملاک های کارایی و اثربخشی ذکر شد و این مطرح شد که مرز دقیقی بین کارایی و اثربخشی وجود ندارد. در نتیجه ملاک ها و ویژگی ها با هم همپوشانی دارند ولی هر چه سازمان و مدیریت بتواند به اهداف برسد اثربخش تر است و اگر از منابع و امکانات کمتر استفاده کند کارا تر است و اگر در منابع صرفه جویی کند به اهداف هم برسد (با کمترین هزینه) بهره ور است. سازمان آموزشی به منظور کارا و اثر بخش کردن فعالیت های آموزشی باید از منابع به نحو مطلوب بهره گیرد. در جهت رسیدن به اهداف تلاش کند. اگر تلاشهای مدیران، معلمان، مربیان و ... بتواند چنان شرایط مطلوب آموزشی را فراهم نماید که فرآیند یاددهی - یادگیری به موثرترین وجه ممکن انجام شود، مدیران ما کارا و اثربخش و در نهایت بهره ور خواهند بود.

افزایش تولید، بازدهی و بهره وری سازمان، روحیه و احساس مسئولیت افراد را بالا برده باعث می شود آنان از کار و سازمان خود احساس رضایت، خشنودی و خوشبختی کنند.

نتیجه گیری

نظام آموزش و پرورش عظیم ترین سازمان و تشکیلات جامعه است و رسالتی بسیار دارد که فراهم آوردن زمینه شکوفایی و بروز استعداد های بالقوه دانش آموزان است. مدیران نقش اساسی در اثر بخشی و کارایی نظام آموزشی دارند. اگر مدیران کارا و اثر بخش باشند تولیدات و برون داد این نظام که دانش آموزان و فارغ التحصیلان می باشند کارا و اثربخش خواهند بود. با نگاهی به پیشینه موضوع و نظر صاحب نظران در بحث کارایی، اثر بخشی و بهره وری ملاحظه شد. کلمه کارآمدی مترادف کارایی آمده و کارایی بیشتر به استفاده بهینه از منابع در راستای نیل به اهداف می باشد و مدیر و سازمانی کار آمد

مفاهیم کارایی و اثر بخشی از مباحث مهم و مورد توجه همه مدیران، کارفرمایان و صاحب نظران سازمان و مدیریت است. ولی در مورد ویژگی های مدیر و سازمان کارآمد و اثر بخش توافق همگانی وجود ندارد. این شاید به این دلیل باشد که هر سازمانی اهداف و ماموریت خاصی دارد که او را از سازمان های دیگر متمایز می کند. برای مثال یک سازمان فقط یک هدف مشخص را دنبال می کند و پیشرفت آن را می توان در جهت نیل به اهداف (آن سازمان) اندازه گیری کرد که در آن صورت اثر بخشی را می توان از نظر سرعت، ارزانی یا کارایی در پیشرفت کارها به سوی هدف تعریف کنیم. اثر بخشی خواه و ناخواه میزان تحقق هدف ها است.

"میر کمالی" به نقل از "اتزیونی" اثر بخشی را میزان تحقق اهداف آورده و ادامه می دهد: «منظور از اثر بخشی و کارایی، دستیابی به نیازها، اهداف و مقاصد فردی و سازمانی است که با نوعی رضایت فردی و سازمانی همراه است. در نتیجه علاوه بر