

مدلی جامع برای سنجش و بهبود میزان اثربخشی در بخش دولتی

مهدی صانعی*

چکیده:

هر سازمانی برای رفع نیازی خاص شکل می‌گیرد. در واقع پاسخگویی به نیازی خاص، تبدیل به مأموریت و هدف اصلی سازمان شده و فلسفه وجودی آنرا شکل می‌بخشد. این امر خصوصاً در سازمان‌های بخش دولتی کاملاً متبلور و مشهود است. هر چه سازمان بهتر بتواند به این نیاز پاسخ گوید از اثربخشی بالاتری برخوردار می‌باشد. اما این سؤال که یک سازمان چگونه می‌تواند اثربخش باشد مدت نسبتاً مدیدی است که ذهن اندیشمندان را به خود مشغول داشته است. در این مدت، تلاشهای مستمر اندیشمندان منجر به شناسایی راهکارهای مختلفی جهت اثربخش ساختن سازمان شده است. در مقاله حاضر ابتدا با ارائه تعاریف مختلفی از واژه اثربخشی سعی شده است تا مفهوم این واژه مشخص گردد. سپس، رویکردهای مختلف سنجش اثربخشی بطور مختصر مورد بررسی قرار گرفته و در پایان، مدلی جامع با بهره‌گیری از رویکرد سیستمی، برای سنجش و بهبود میزان اثربخشی برنامه‌ها و فعالیت‌ها ارائه شده است.

واژه‌های کلیدی:

اثربخشی (effectiveness)، کارایی (Efficiency)، بهره‌وری (productivity)، سازمان دولتی (public organization).

مقدمه:

و قدرت دانسته اند و برخی دیگر وسیله ایجاد ثبات در جامعه. دولت به هر دلیلی که شکل گرفته باشد، یکی از وظایف ذاتی آن، ارائه خدمات به افراد جامعه است، خدماتی که بخش خصوص به دلایل مختلف، نمی‌تواند به ارائه این خدمات بپردازد. خدمات ارائه شده به جامعه باید از ویژگی‌های منحصر بفردی برخوردار باشند تا موجبات رضایت مندی ارباب رجوع و جامعه را فراهم آورند. سرعت و دقت در ارائه

در خصوص دلایل شکل‌گیری دولت و سازمان دولتی، اظهار نظرهای مختلفی شده است. برخی آنرا وسیله اعمال زور



مواجهه با مفهوم اثربخشی موفق گرداند.

تعاریف اثربخشی:

صاحب نظران مختلف تعاریف متنوعی را برای مفهوم اثربخشی ارائه کرده اند. برخی از این تعاریف عبارتند از:

■ اثربخشی عبارت است از: تقرب به هدف، میزان دستیابی به اهداف تعیین شده، و میزان یا درجه ای که یک کار، فعالیت یا تلاش موجب می گردد دستیابی به هدفی که از قبل پیش بینی شده است، امکان پذیر گردد (یزدی، ۲۵۹:۱۳۷۹).

■ اثربخشی واقعی یک سازمان خاص بوسیله درجه و میزانی که سازمان به اهدافش دست می یابد، تعیین می شود (Etzioni, 1967:8).

■ اثربخشی سازمانی عبارت است از توانایی بهره برداری از محیط برای کسب منابع نادر و ارزشمند جهت تداوم کارکرد (Yuchman, etal, 1967:893).

■ "ففر و سالانسیک" اثربخشی سازمانی را درجه و میزانی که سازمان ها نیازها را برآورده می سازند و یا ارضاء معیارهای ارزیابی افراد خارج از سازمان نسبت به سازمان، تعریف می نمایند (Pfeffer, 1978:11).

■ "باسیل"، "جورج پولوس" و "رابرت تاننام" اثربخشی را بعنوان حدی که هر سازمان در قالب یک سیستم اجتماعی به اهداف خود بدون استفاده غیر لازم از منابع و نیز بدون وارد کردن فشار نابجا به اعضایش، دست می یابد تعریف می نمایند (Kriithner, 1986:8).

■ اثربخشی عبارت است از میزان تحقق اهداف و انجام موفقیت آمیز ماموریت (میرسپاسی، ۴۲:۱۳۷۵).

■ اثربخشی درجه یا میزانی است که یک اقدام یا فعالیت به هدف پیش بینی شده نایل می شود (فرنچ و دیگران، ۲۱۱:۱۳۷۱).

■ اثربخشی یعنی انجام کارهای درست (علاقه بند، ۱۱:۱۳۷۵).

■ به عقیده "ادگار شاین"، اثربخشی یک سیستم را میتوان بر حسب توانایی آن به ادامه حیات خود در موارد بحرانی، سازش، حفظ خود و رشد و توسعه بدون توجه به وظایف خاصی که انجام میدهد، تعریف نمود (شاین، ۱۳۵۲، ۱۷۶).

■ اثربخشی سازمان فرآیندی چرخشی و مداوم است که از طرح برنامه شروع می شود و شامل تمام فعالیتهایی است که هم در جهت دستیابی به اهداف سازمان است و هم تعیین میکند که انجام آنها تا چه اندازه خوب و مطلوب صورت گرفته است (قربانی، ۶۴:۱۳۷۹).

خدمات، به موقع بودن، مناسب بودن از لحاظ قیمت و چندین ویژگی دیگر باید در خدمات ارائه شده به جامعه مورد لحاظ قرار گیرند تا بدین وسیله رضایت مندی لازم فراهم گردد. بخش خصوص مدت زمانی طولانی است که به این ویژگی ها پی برده و آنها را بکار گرفته است. اما یکی از ویژگی های مهمی که خدمات ارائه شده توسط بخش دولتی (و همچنین بخش خصوصی) باید از آن برخوردار باشند، اثربخش و بهره ور بودن ارائه خدمات و اقتصادی بودن آنهاست. بدین ترتیب هم دولت و هم استفاده کنندگان از خدمات منتفع خواهند شد.

فلسفه وجودی هر سیستمی رسیدن به هدف خاصی است. سیستمی که به هدف تعیین شده دست نیابد، سیستم اثربخشی نخواهد بود. سازمان نیز بعنوان یک سیستم دارای اهداف خرد و کلان بسیاری است. درجه یا میزان نیل به این اهداف، مبین میزان اثربخشی سازمان خواهد بود. برخی صاحب نظران مدیریت معتقدند تا چیزی را نتوان سنجد، نمی توان آنرا مدیریت کرد. این گفته در خصوص اثربخشی نیز صادق است.

اما سنجش میزان اثربخشی برنامه ها و فعالیت ها در عمل کاری بسیار دشوار و گاه غیرممکن است.

همانگونه که گفته شد، درجه نیل به هدف را اثربخشی نامیده اند. عبارت دیگر، هر چه قدر شما به اهداف بیشتری نائل آئید از اثربخشی بیشتری برخوردار بوده اید. این تعریف و بهره گیری از آن جهت سنجش اثربخشی بیشتر با خصوصیات و ویژگی های بخش خصوصی

صادق است تا بخش دولتی. زیرا بخش خصوصی از

یک طرف با کالاهائی ملموس روبروست که کار سنجش را بسیار آسان می نماید و از سوی دیگر، بخش خصوصی جهت سنجش اثربخشی، به میزان تاثیر کالای خود روی مصرف کننده نمی پردازد. اما در بخش دولتی، در بحث سنجش اثربخشی باید به میزان تاثیر اقدامات و برنامه های انجام شده روی مخاطبین پرداخت. در اینگونه سازمان ها، هر چه تاثیر فعالیت یا برنامه ای روی مخاطب بیشتر باشد، آن برنامه یا فعالیت اثربخش تر بوده است. اما سؤال اصلی اینجاست که این میزان تاثیر را چگونه می توان سنجد؟

در سازمان های دولتی در مبحث اثربخشی، ما با دو سؤال کلیدی زیر روبرو هستیم:

۱- چه مجموعه اقداماتی را انجام دهیم تا اثربخش شویم؟

۲- چگونه میزان اثربخشی خود را اندازه گیری نمائیم؟

ارائه پاسخ درست و دقیق به این دو سؤال، می تواند ما را

**درک هدف های سازمان
از نخستین گام هایی است که باید
در راه درک اثربخشی سازمان
برداشت. هدف های سازمان باید نشان
دهنده علت وجودی آن و آنچه که
در پی دستیابی به آنست
باشد**

■ "بلیک" معیار اثربخشی سازمان را در موفقیت یا عدم موفقیت آن در نیل به اهداف سیاسی می‌دانست (کهن، ۱۳۷۷:۵۵). همانگونه که ملاحظه می‌شود تعاریف نسبتاً متنوعی از مفهوم اثربخشی ارائه شده است که شالوده اکثر آنها "درجه یا میزان نیل به هدف" می‌باشد. لذا گام اول و زیر بنایی در سنجش میزان اثر بخشی یک سازمان، "هدفگذاری" و تعیین اهداف سازمان می‌باشد. پس از وضع اهداف و عملیاتی شدن آنهاست که می‌توان با مقایسه نتایج حاصله با اهداف اولیه، شکاف موجود را شناسایی و درجه نیل به اهداف را مشخص کرد. انجام این مهم نیز خود متضمن کمی سازی اهداف کیفی است که خصوصاً در بخش دولتی به سادگی امکان پذیر نمی‌باشد. یکی از معضلات اساسی سنجش میزان اثربخشی در سازمانهای بخش دولتی همین کمی سازی اهداف جهت سنجش پذیر کردن آنهاست.

رویکردهای مختلف ارزیابی اثربخشی:

برای سنجش اثربخشی روشهای مختلفی ارائه شده است. "ریچارد دفت" در کتاب تئوری و طراحی سازمان این روشها را به دو گروه روشهای سنتی و روشهای نوین سنجش اثربخشی تقسیم بندی می‌نماید. روشهای سنتی خود به سه گروه روش مبتنی بر تامین منابع سیستم، روش مبتنی بر فرایند درونی سازمان و روش مبتنی بر تامین هدف تقسیم می‌شوند. روشهای نوین سنجش اثربخشی نیز به دو گروه روش مبتنی بر تامین رضایت گروههای ذینفع و روش مبتنی بر ارزشهای رقابتی تقسیم می‌شوند. (دفت، ۱۳۷۷: ۱۰۴-۱۲۲)

"استیفن رابینز" در کتاب تئوری سازمان، این روشها را در قالب چهار رویکرد آورده است که عبارتند از: رویکرد نیل به هدف، رویکرد سیستمی، رویکرد عوامل استراتژیک و رویکرد ارزشهای رقابتی (رابینز، ۱۳۷۸: ۵۴-۶۷). در ادامه بطور مختصر به توضیح هر یک از این رویکردها خواهیم پرداخت.

۱- روش مبتنی بر تامین منابع

در اجرای این روش به بخش مصرف (بخش ورودی) سازمان توجه می‌شود. اساس روش مزبور بر این فرض گذاشته شده است که سازمان در تحصیل و تامین منابع مورد نیاز و نیز در حفظ و نگهداری سیستم سازمانی باید موفق باشد تا بتواند در وضعی اثربخش باقی بماند (دفت، ۱۳۷۷: ۱۰۹-۱۱۰).

۲- روش مبتنی بر تامین هدف

برای سنجش یا اندازه گیری اثربخشی سازمان با استفاده از روش مبتنی بر هدف باید هدف های تولیدی سازمان را شناسایی و مشخص نمود و آنگاه میزان هدف های تامین شده را اندازه گیری کرد (دفت، ۱۳۷۷: ۱۰۶). این رویکرد چنین اظهار می‌دارد که اثربخشی سازمانی باید بر حسب میزان تحقق اهداف آن، نه وسائل و امکانات (فرآیندها) بکار گرفته شده برای دستیابی به

اهداف سنجیده می‌شود. (رابینز، ۱۳۷۹: ۵۷).

۳- روش مبتنی بر فرایند درونی

در این روش، اثربخشی یعنی میزان سلامت و کارایی سازمان. یک سازمان کارآمد، فرایند درونی یکپارچه، بی دغدغه و هماهنگ دارد؛ بگونه ای که کارکنان و اعضای آن احساس خوشی و رضایت می‌کنند. دواير سازمانی دست به دست هم می‌دهند تا بهره وری را به بالاترین حد برسانند. در اجرای این روش به محیط خارجی توجهی نمی‌شود. رکن اصلی این روش بر پایه کاری گذاشته شده است که سازمان با منابع موجود خود می‌کند و این اقدام به صورت سلامت درون سازمانی و کارایی متجلی می‌شود. (دفت، ۱۳۷۷: ۱۱۱).

۴- روش مبتنی بر رضایت گروههای ذینفع

در این روش تعیین میزان رضایت گروههای ذینفع (بستانکاران، عرضه کنندگان مواد اولیه، کارکنان و...) بعنوان شاخص عملکرد سازمان به حساب می‌آید. هر یک از این گروههای ذینفع برای محاسبه اثربخشی دارای شاخص ویژه ای می‌باشند (دفت، ۱۳۷۷: ۱۱۴).

۵- رویکرد ارزشهای رقابتی

موضوع اصلی مورد تاکید این رویکرد این است که معیارهایی که در ارزیابی اثربخشی سازمان برای آنها ارزش قائل بوده و مورد استفاده قرار می‌دهیم متکی به اینست که شما چه کسی بوده و چه منافعی را مدنظر دارید. تعجب آور نیست که سهامداران، اتحادیه‌ها، عرضه کنندگان مواد اولیه و... هر کدام سازمان را مورد ارزیابی قرار دهند، ولی ارزیابی های آنها از اثربخشی این سازمان کاملاً متفاوت باشد. (رابینز، ۱۳۷۹: ۶۷).

۶- رویکرد سیستمی

این رویکرد چنین استدلال می‌کند که تعریف اثربخشی فقط در قالب نیل به هدف، صرفاً یک جنبه از اثربخشی را می‌سنجد. سازمان باید بر اساس توانایی اش در جذب و پردازش داده‌ها و همچنین تعداد کانالهای عرضه ستاده‌ها و حفظ ثبات و تعادل سازمان، مورد قضاوت و ارزیابی قرار گیرد. در رویکرد سیستمی اهداف نهایی مورد غفلت واقع نمی‌شوند، بلکه اهداف در یک مجموعه از معیارهایی بسیار پیچیده بعنوان یک جزء مورد توجه قرار می‌گیرند. مدل‌های سیستمی بر معیارهایی که بقاء بلند مدت سازمان را افزایش خواهند داد (نظیر توانایی سازمان برای دریافت منابع) تاکید می‌ورزند. بنابراین، رویکرد سیستمی به نتایج معین شده بیش از وسائل و امکانات نیل به آنها تاکید نمی‌کند (رابینز، ۱۳۷۹: ۶۲-۶۰).

۷- رویکرد عوامل استراتژیک

از این دیدگاه سازمانی اثربخش است که خواسته‌های عوامل محیطی خود را که تداوم سازمان مستلزم آنهاست برآورده کند.

این رویکرد مشابه نظریه سیستمی است، ولی تأکیدات متفاوتی دارد. هر دو رویکرد وابستگی متقابل بین فعالیت‌های سازمان را مد نظر داشته، ولی نظریه عوامل استراتژیک بر همه سازمان تأکید دارد. (رایبزنز، ۶۳:۱۳۷۹).

رابطه کارآیی، اثربخشی و بهره‌وری:

درک هدف‌های سازمان از نخستین گام‌هایی است که باید در راه درک اثربخشی سازمان برداشت. هدف‌های سازمان باید نشان دهنده علت وجودی آن و آنچه که در پی دستیابی به آنست باشد. اثربخشی سازمان عبارت است از درجه یا میزانی که سازمان به هدف‌های موردنظر خود نائل می‌آید. اثربخشی مفهومی کلی دارد و به صورت ضمنی دربرگیرنده تعداد زیادی از متغیرهاست. واژه کارآیی مفهوم محدودتری دارد و در رابطه با کارهای درون سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد. کارآیی سازمان عبارت است از مقدار منابعی که برای تولید یک واحد محصول به مصرف رسیده است. اگر سازمانی بتواند در مقایسه به سازمانی دیگر، با صرف مقدار کمتری از منابع به هدف مشخصی برسد، می‌گویند که کارآیی بیشتری دارد. (دفت، ۱۰۳:۱۳۷۷).

تعریف سنتی بهره‌وری عبارت است از نسبت میزان ستاده^۹ به داده^{۱۰} که در واقع معادل تعریف ارائه شده برای کارآیی است. بهره‌وری مجموع کارآیی و اثربخشی دانسته شده است. پیتر فردیناند دراکر^{۱۱} اندیشمند بزرگ مدیریت در دهه‌های اخیر کارآیی را انجام درست کارها^{۱۲} و اثربخشی را انجام کارهای درست^{۱۳} تعریف می‌نماید. در بخش دولتی، کارآیی، نگاه به درون دارد، یعنی آندسته از فرایندهایی را مدنظر قرار می‌دهد که یک سازمان دولتی، بدان وسیله، اقدام به ارائه خدمات می‌نماید. به عبارت دیگر، از بُعد کارآیی، سازمان دولتی سعی دارد فرایندهای ارائه خدمات را کارآ نماید. اما اثربخشی نگاهی به بیرون دارد. از بُعد اثربخشی، سازمان دولتی به بررسی میزان تأثیر خدمات خود روی جامعه می‌پردازد. (Hatry Fisk, 1994).

بسیاری از صاحب نظران معتقدند که واژه بهره‌وری برای بخش دولتی باید بگونه‌ای تعریف گردد که سنجش کیفیت و میزان اثربخشی خدمات را نیز در بر بگیرد. بدین ترتیب، پیشینین در تلاش برای ارائه تعریفی جامع و قابل سنجش از بهره‌وری، تعریف ذیل را ارائه می‌نماید:

بهره‌وری عبارت است از پاسخگویی و مسئولیت در قبال نیازها، علایق، خواسته‌ها و منافع جامعه، ارباب رجوع، مصرف

کننده و یا مشتری^{۱۴}. این تعریف ارائه شده از بهره‌وری را میتوان تقریباً معادل اثربخشی^{۱۵} قلمداد کرد.

هم "نیازها" و هم "علایق" در تعریف قید شده است، زیرا هر دو آنها مبین عناصر مختلف تقاضاها بوده که ناشی از ماهیت و مقدار خدمات ارائه شده دولتی می‌باشند. بطور کلی، هر خدمت دولتی برای ارضاء یک نیاز عمومی ارائه می‌شود. اما در خصوص اینکه نیاز عمومی چیست اظهار نظرهای مختلف شده است. همچنین در خصوص موارد ذیل نیز، عقاید مختلفی ارائه شده است: برای ارضاء کدام یک از نیازهای عمومی باید از منابع محدود استفاده کرد؟ خدمت مورد نیاز باید با چه کیفیتی ارائه گردد؟ و علایق جامعه کدامند؟ (Epstein, 1988)

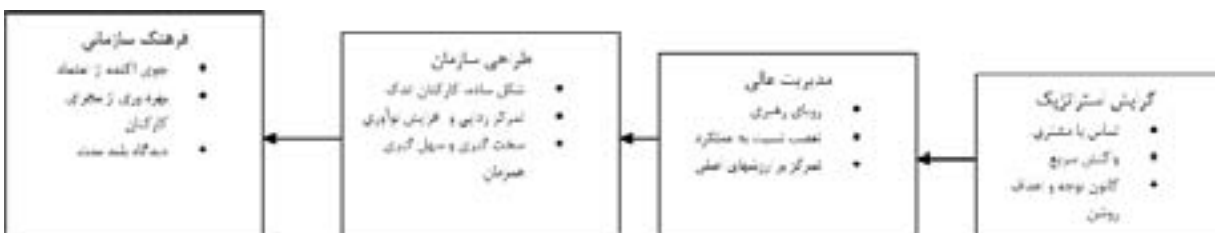
چگونه می‌توان اثربخش شد؟

در شرایطی که نمی‌توان مستقیماً اقدام به سنجش یک پدیده کرد تا بدین ترتیب بتوان در خصوص نقاط قوت یا ضعف آن سخن گفت و تصمیم‌گیری کرد باید به سلسله اقداماتی دست زد تا وقوع آن پدیده مطابق با میل و خواسته ما تضمین گردد. از آنجائیکه سنجش اثربخشی سازمان دولتی کاری صعب و گاه غیر ممکن است، در خصوص تضمین اثربخشی سازمانهای دولتی نیز دقیقاً باید اقدام به انجام چنین کاری زد.

اقدامات مثبت بسیار زیادی را میتوان انجام داد تا به تبع آن اثربخشی سازمان دولتی تضمین گردد. برخی از این اقدامات عبارتند از: بهبود سطح انگیزش و رضایتمندی پرسنل، کاهش میزان غیبت و جابجایی در کار؛ توجه به اصول شایسته‌پرووری، شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی؛ کاهش حوادث شغلی؛ مهندسی مجدد فرایندها و ساختار؛ هدفگذاری بهینه؛ توجه به خواسته‌ها و رضایت ارباب رجوع و اقدامات متعدد دیگر. در شکل زیر عوامل موثر بر اثربخشی سازمان ارائه شده است (دفت، ۹۷:۱۳۷۷):

نکته‌ای که باید نسبت به آن توجه خاصی مبذول داشت این است که جهت تضمین اثربخشی سازمان دولتی، توجه و تأکید بر یک اقدام خاص نمی‌تواند چندان راهگشا باشد. بلکه باید با اتخاذ رویکردی جامع و یکپارچه، سلسله اقدامات مشخصی را جهت تضمین اثربخشی اتخاذ نمود.

افزایش بهره‌وری و متعاقب آن اثربخشی باید دقیقاً براساس همان چیزی باشد که تیلور ادعا کرد یعنی "انجام کارها با زیرکی بیشتر". این امر به معنی تلاش بهره‌ورتر بدون کارکردن سخت‌تر



و یا در مدت زمان بیشتر می باشد.

در کارهای خدماتی و دانشی، مهمترین سؤال در افزایش بهره وری و اثربخشی عبارتست از اینست که "وظیفه اصلی کدام است؟" ما میخواهیم چه کاری را انجام دهیم؟ و "چرا آنرا انجام می دهیم؟" در کارهای خدماتی و دانشی، تعریف وظایف و خصوصاً حذف چیزهایی که نباید انجام گیرد، ساده ترین راه برای افزایش بهره وری خواهد بود. (Drucker, 1991).

امروزه در انجام کارهای خدماتی و دانشی، باید به همان شعار قدیمی مدیریت علمی برگردیم، یعنی انجام درست کارها. بطور کلی، کارهای خدماتی و دانشی را میتوان به ۳ گروه اساسی تقسیم بندی نمود. گروه اول شامل آن دسته از مشاغل خدماتی و دانشی است که در آنها کیفیت برتر از کمیت می باشد. نظیر محققان مشغول در یک آزمایشگاه. در اینجا کمیت (تعداد نتایج و یافته ها) در درجه دوم اهمیت نسبت به کیفیت یافته دارد.

گروه دوم، شامل بخش عمده مشاغل خدماتی و دانشی می شود؛ مشاغلی که در آنها، کمیت به همراه کیفیت، عملکرد را شکل می دهند. نمونه ای از این مشاغل میزان فروش فروشگاههای بزرگ زنجیره ای است. در اینجا، راضی نگه داشتن مشتری به اندازه میزان کالای فروخته شده (دلار) به وی از اهمیت برخوردار است.

نهایتاً، گروه سوم، شامل بسیاری از مشاغل نظیر بایگانی کردن، مرتب کردن تخت های بیمارستان و... می شود. در اینجا، عملکرد عبارت از ساختن و جابجایی اشیاء. در اینجا، تأکید بر کمیت است (بعنوان مثال، مدت زمانی که صرف مرتب ساختن یک تخت بیمارستان می شود). در این مشاغل، کیفیت، بستگی به معیارهای خارجی داشته تا اینکه به خود عملکرد نسبت داده شود.

بطور کلی، ۳ مرحله ذیل منجر به رشد پایدار بهره وری در کارهای دانشی و خدماتی خواهد شد: تعریف وظیفه، تمرکز کار روی وظیفه و تعریف عملکرد. این ۳ مرحله، بارها و بارها باید مورد استفاده قرار گیرد و هر ۳ تا ۵ سال مورد بازبینی و تغییر قرار گیرند. (Drucker, 1991).

آخرین عنصر "هوشمندانه کار کردن" درسی دو بخشی است که نه تیلور و نه مایو، هیچکدام به آن آشنایی نداشتند. اولاً، یادگیری مداوم باید با افزایش بهره وری همراه گردد. طراحی مجدد شغل و سپس آموزش راه جدید انجام آن (چیزی که تیلور انجام می داد) به تنهایی قادر به تداوم یادگیری مداوم نیست. آموزش، فقط آغاز یادگیری است. براساس تعالیم ژاپنی ها

(که ما می توانیم از آن بهره مند شویم) بزرگترین مزیت آموزش، یادگیری مطلبی جدید نیست، بلکه انجام بهتر کاری است که در حال حاضر مشغول انجام آن هستیم.

ثانیاً، کارگران خدماتی و دانشی، هنگامی که چیزی را آموزش می دهند، خود به بهترین نحو ممکن آنرا فرا خواهند گرفت. لذا، بهترین روش برای بهبود میزان بهره وری یک فروشنده اینست که از وی بخواهیم "رمز موفقیت ما را در فروش" بیان نماید. (Drucker, 1991).

سؤال مهمی که در اینجا مطرح است اینست که سازمان باید کدامیک از سه فاکتور مهم کارآئی، اثربخشی و یا بهره وری را مد نظر قرار دهد. آیا سازمان باید صرفاً کارآ باشد؟ یعنی فقط به صرفه جوئی و کاهش هزینه ها در مراحل و فرایندهای مختلف خود فکر کند؟ یا سازمان باید فقط به اثربخشی فکر نماید؟ یعنی صرف رسیدن به هدف را مدنظر قرار داده و توجهی به میزان هزینه های صرف شده در راه نیل به هدف ننماید. باید توجه داشت که سازمان می تواند کارآ باشد، اما اثربخش نباشد و برعکس، اثربخش باشد اما کارآ نباشد.

یقیناً هیچکدام از فاکتورهای فوق نباید به تنهایی مدنظر قرار گیرد، زیرا هیچ یک به تنهایی ارزش چندانی نخواهد داشت. صرفه جوئی در هزینه ها در صورتیکه به نتیجه مشخصی ختم نشود (توجه صرف به کارآئی) و همچنین، رسیدن به نتیجه و هدف با صرف هزینه های بسیار (توجه صرف به اثربخشی) هیچکدام امری پسندیده و مقبول نیست.

لذا سازمان ها باید با بذل توجه خاص به فاکتور بهره وری که حاصل جمع کارآئی و اثربخشی است، به اهداف خود با هزینه ای قابل توجهیه و قابل دفاع دست یابند.

توجه خاص به متخصصان (کارشناسان) و مدیران (افراد حرفه ای) برای بهبود میزان بهره وری و اثربخشی در بخش دولتی:

واژه متخصص^{۱۳} یا کارشناس، به آن دسته از افرادی اطلاق می شود که نیازمند برخورداری از تجارب و آموزش های خاص در شغل شان می باشند. آموزش مورد نیاز برای پست های تخصصی، شامل ترکیبی از آموزشهای دانشگاهی و آموزشهای خاص شغل می باشد که سالها طول می کشد تا افراد از این آموزشها برخوردار شوند. بسیاری از افرادی که در پست هایی که در اینجا بعنوان پست تخصصی (حرفه ای) تلقی می شوند، قرار می گیرند، حداقل دارای مدرک لیسانس و حتی مدارک بالاتر می باشند. اما برای برخی دیگر از متخصصان، خصوصاً نوع عام

**واژه متخصص یا کارشناس
به آن دسته از افرادی اطلاق می شود
که نیازمند برخورداری
از تجارب و آموزش های خاص در
شغل شان می باشند**

تر آنها نظیر مدیران، سالیان متمادی تجربه مرتبط کاری، زمینه واقعی آموزش آنها را تشکیل می‌دهد تا آموزش رسمی. ویژگی منحصر به فرد متخصصان اینست که آنها در پست‌هایی قرار می‌گیرند که غالباً آنها را ملزم به استفاده از قضاوت‌های مستقل بسیار بالا در شرایط پیچیده براساس تجارب و دانش شان می‌نماید تا بتوانند شغل شان را به خوبی انجام دهند. متخصصان (افراد حرفه‌ای) نیازمند استفاده از قوه تشخیص خود می‌باشند تا تصمیم بگیرند که کدام اقدامات در یک موقعیت خاص براساس قضاوت مستقل حرفه‌ای شان، از بیشترین تناسب برخوردارند. (Epstein, 1988).

اینان (حرفه‌ای‌ها) وظایف و مسئولیت‌هایی را بر عهده دارند که اغلب مستلزم قضاوتی مستقل بر پایه دانش و تجربه شغلی آنهاست. کارکنان حرفه‌ای نیاز دارند تا اختیار تصمیم‌گیری برای قضاوت‌های حرفه‌ای داشته باشند. بنابراین، داشتن قدرت تصمیم‌گیری و قضاوت بر اساس دانش و تجربه را می‌توان مشخصه اصلی کارکنان حرفه‌ای از کارکنان غیرحرفه‌ای دانست (فقیهی، ۱۳۷۹).

با استفاده بیشتر سازمانهای دولتی از تکنولوژیهای اطلاعاتی مدرن، نقش و اهمیت مدیران و متخصصان افزایش یافته است. هم در بخش دولتی و هم در بخش خصوصی، بهبود سطح بهره‌وری متخصصان و مدیران، از اهمیت استراتژیک بسیار بالایی برای بهبود کارایی و اثربخشی کلی سازمان برخوردار است.

از گذشته، متخصصان از استقلال و آزادی زیادی در مشاغل خود برخوردار بوده‌اند. در سازمان‌ها، متخصصان باید اهداف سازمان را پذیرفته و در جهت نیل به آن تلاش نمایند. این امر نیازمند اینست که متخصصان بخشی از استقلال کاری خود را از دست بدهند. با اینحال، متخصصان هنوز هم نیازمند درجه‌ای از قوه تشخیص برای استفاده از قضاوت حرفه‌ای شان هستند و بسیاری از آنها، هنوز هم بواسطه برخورداری از استقلال، برانگیخته می‌شوند. لذا، اشکال سنتی کنترلی مدیریت، برای سازمان‌های حرفه‌ای مؤثر نخواهد بود. بعلاوه، بسیاری از متخصصان (که افرادی جهان وطن هستند) بیشتر بوسیله حرفه خود شناخته می‌شوند تا سازمان شان. ماهیت خاص بسیاری از سازمان‌های دولتی و کاری که آنها انجام می‌دهند، بر مشکلات مدیریت متخصصان در سازمان‌ها افزوده است. بطور سنتی، بسیاری از سازمان‌های دولتی، بوروکراسی‌هایی هرمی و پرلایه بوده و می‌باشند که سبب محدود شدن درجه استقلال افرادی می‌شوند که در آنها فعالیت می‌نمایند. این امر مغایر نیازهای متخصصان در برخورداری از استقلال می‌باشند. (Epstein, 1988)

هفت عامل کلیدی که تأثیر خاصی بر بهره‌وری متخصصان

می‌گذارد، عبارتند از (Epstein, 1988):

(۱) برخورداری از استقلال کافی برای استفاده از قوه تشخیص حرفه‌ای:

(۲) هدف‌گرایی:

(۳) برخورداری از مهارت و دانش فنی به روز

(۴) بهره‌گیری از خلاقیت در نیل به اهداف

(۵) مشارکت و کار تیمی بهره‌ور: استفاده هم‌افزا از مهارت و دانش افراد مختلف

(۶) استفاده مناسب از تکنولوژی و سایر عوامل پشتیبان برای حمایت از متخصصان:

(۷) استفاده از زمان حرفه‌ای شامل:

(۱) افزایش و بهبود زمانی که متخصصان صرف مهارت‌ها و قضاوت حرفه‌ای می‌نمایند:

(۲) بهبود میزان استفاده و توزیع زمان افراد متخصص برای فعالیت‌های هدف‌گرا

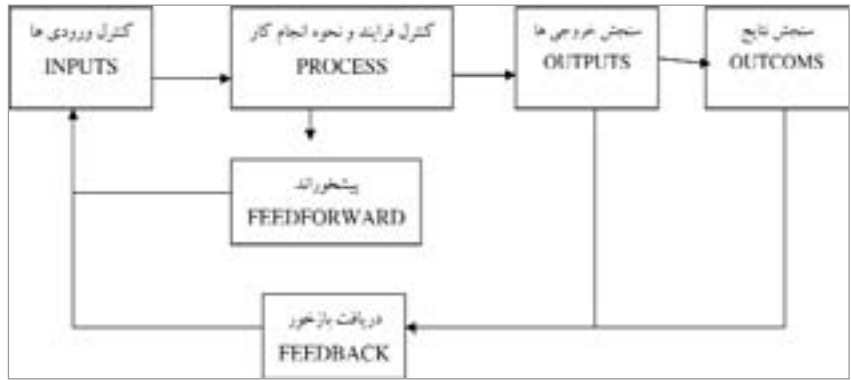
(۳) کنار گذاشتن (اختصاص) بخشی از زمان متخصص برای آموزش و پرورش حرفه‌ای

(۴) اختصاص زمان برای مشارکت‌های هم‌افزا و خلاقیت

علاوه بر عوامل فوق، برای بهره‌ور و اثربخش نگه داشتن افراد حرفه‌ای باید به عوامل برانگیزاننده آنها توجهی خاص مبذول داشت. کارکنان حرفه‌ای تحت تأثیر انگیزه‌های درونی و بیرونی هستند. کارکنان حرفه‌ای بیش از آنکه به سازمانی که در آن کار می‌کنند احساس تعلق کنند، با حرفه خود هویت می‌یابند. این نکته از آنرو حائز اهمیت است که اثربخشی سازمانی تا حدود زیادی منوط به آن است که کارکنان حرفه‌ای، هدفهای سازمانی را همچون هدفهای فردی خود بپذیرند. (فقیهی، ۱۳۷۹).

بخش اعظم تأکید انجام شده روی بهبود بهره‌وری مبتنی بر رویکرد مدیریت علمی بوده است. یعنی شکستن کار، ساده‌سازی و روتین‌ساختن وظایف کاری و تمرکز کنترل مدیریتی روی عملکرد و ستاده. این فرایند، منجر به شکل‌گیری یک محیط کاری نیازمند قوه تشخیص پایین گردید که در آن، بهره‌وری بیشتر متکی بر سازماندهی کارآمد وظایف ساده بود تا انگیزش و خلاقیت فردی کارکنان. تغییرات رخ داده در تکنولوژی، مشاغل، کارگران و ارزش آنها، در طی ۱۰-۲۰ سال گذشته، یک محیط کاری جدید با قوه تشخیص بالا ایجاد کرده است. قوه تشخیص مورد نظر در اینجا، اشاره به آن قوه تشخیصی دارد که توسط افراد در آنچه که در شغل انجام می‌دهند و نحوه انجام کارشان اعمال می‌شود. تغییرات مشابه رخ داده در تکنولوژی، مشاغل و کارگران و ارزش آنها، منجر به این شده است تا در سازمان‌های بخش دولتی، محیط‌های کاری با قوه تشخیص بالا شکل بگیرد.

(Epstein, 1998)



- پاسخ درست و دقیق داده شود:
- ۱- ماموریت و وظیفه اصلی ما چیست؟
 - ۲- در جهت نیل به ماموریت، باید چه اقداماتی انجام دهیم؟
 - ۳- اقدامات فعلی ما کدامند؟
 - ۴- آیا اقدامات فعلی ما با اقداماتی که باید انجام دهیم، تطابق دارد؟
 - ۵- اگر اقدامات فعلی ما با اقداماتی

مدل پیشنهادی برای سنجش و بهبود اثربخشی در بخش دولتی:

در رویکرد پیشنهادی، فقط به سنجش اثربخشی توجه نگردیده است، بلکه سعی شده است تا مجموعه اقدامات مورد نیاز برای افزایش اثربخشی نیز شناسایی گردد. عبارت دیگر، نگاه ما به موضوع اثربخشی، نگاهی پیش نگر بوده است. رویکرد سیستمی ما بر اساس چارچوب زیر می باشد:

الف) کنترل ورودی ها:

در مرحله کنترل ورودی ها، سعی می شود کلیه ورودی های لازم برای انجام یک فعالیت خاص، استاندارد شود. در این مرحله، اعتقاد بر این است که اثربخش شدن مستلزم در اختیار داشتن داده های مناسب و اثربخش است. بدین منظور باید برای کلیه ورودی های مورد نیاز برای انجام یک برنامه یا فعالیت (و در سطح کلان، کلیه ورودی های به سازمان) استانداردهای مشخصی وضع و بر آن اساس اقدام به انتخاب ورودی ها گردد. بعنوان مثال، در مورد منابع انسانی مورد نیاز، باید دقیقاً قابلیت ها و شایستگی های مورد نیاز تعریف و در واقع شرایط احراز استاندارد تعریف و تدوین گردد. تا پرسنل مورد استفاده از لحاظ سطح دانش، تخصص، تجربه، تعهد، انگیزش، نوع شخصیت و... استاندارد و اثربخش گردند. این مهم در خصوص سایر ورودی ها نیز باید به دقت انجام گیرد.

ب) کنترل فرایند:

بعد از وارد ساختن ورودیهای استاندارد به سیستم، در مرحله بعد باید نحوه انجام کار نیز استاندارد گردد. در این مرحله، کلیه فرایندهای انجام کار و روش های جاری مورد بازبینی قرار گرفته و در صورت لزوم، اصلاحات لازم انجام می گیرد. در این مرحله با توجه به تعریف پیتز فریدیناند دراکر، اندیشمند بزرگ مدیریت، از اثربخشی، به مفهوم اثربخشی می پردازیم. وی معتقد است که اثربخشی یعنی انجام کارهای درست (right things) (Doing the). با توجه به این تعریف، در این مرحله سعی می شود تا "کارهای درست" شناسایی و پیگیری گردد.

بدین منظور، در این مرحله باید سعی شود به سئوالات زیر،

که باید انجام دهیم، تطابق ندارد، در اینصورت کدامیک از اقدامات فعلی را باید متوقف و چه اقداماتی را باید شروع نماییم؟

۶- آیا با قابلیت ها و توانائی های فعلی، امکان شروع شروع اقداماتی جدید را در راستای نیل به ماموریت خود داریم؟

۷- اگر پاسخ به سؤال فوق منفی است، در اینصورت ما نیازمند چه ورودی ها و با چه قابلیت هائی خواهیم بود؟

پاسخ درست به مجموعه سئوالات فوق، به ما کمک می کند تا تلاش خود را صرف اقدامات اصلی خود کرده و از انجام اقدامات و کارهای غیر ضروری پرهیز نماییم. از انجائیکه در بخش دولتی به مرور زمان، پرسنل در گیر انجام کارهایی حاشیه ای شده و از انجام وظایف اصلی خود دور مانده اند، انجام این مرحله جهت پی بردن به وظایف اصلی و حاشیه ای بسیار مهم خواهد بود. در واقع در این مرحله، شرح وظایف افراد و واحدها مجدداً تعریف و تدوین خواهد شد.

نکته دیگری که در این مرحله باید مورد توجه و دقت نظر قرار گیرد، بازبینی مقررات و دستورالعملهای موجود می باشد. اگر مراحل کنترل ورودی و کنترل فرایند به درستی انجام گرفته باشد، خروجی کار معمولاً آن چیزی خواهد بود که مدنظر ماست. در واقع، هدف از طی مراحل الف و ب، اتخاذ رویکردی پیش نگر در بحث اثربخشی است. بدین معنی که، ما با کنترل ورودی ها و فرایندها، شرایطی را بوجود می آوریم که نتایج حاصله الزاماً اثربخش گردد. در بخش دولتی و بطور کلی در بخش خدمات، انجام ایندو مرحله از اهمیت بسیاری برخوردار است. زیرا اساساً در بخش خدمات، کاراستانداردسازی و اثربخش سازی خدمت مورد نظر، الزاماً باید با استانداردسازی ورودی ها و فرایندها انجام پذیرد.

نکته بسیار مهمتر در مبحث اثربخش سازی خدمات، توجه به نقش انسان در اثربخش نمودن خدمت ارائه شده است. در بخش تولید، میتوان با بهره گیری از تکنولوژیهای مدرن و ابزار جدید، کیفیت محصول نهایی را افزایش داد؛ اما در بخش خدمات و بخش دولتی، همه چیز وابسته به انسان است. لذا در مرحله کنترل ورودی باید در جهت جذب انسان های شایسته، تلاش بسیار

کرد.

لازم به یادآوری است که در مراحل الف و ب، ماهنوز به دنبال پاسخگویی به سؤال "چگونه می توان اثربخش شد؟" هستیم.

چگونه میزان اثربخشی خود را اندازه گیری نمائیم؟
در مراحل ج و د مدل پیشنهادی، سعی خواهیم کرد به سؤال فوق بطور خلاصه و مختصر پاسخ گوئیم.

ج) سنجش خروجی ها

یکی دیگر از تعاریف اثربخشی عبارت است از: اثربخشی یعنی درجه نیل به هدف. در این مرحله با عنایت به این تعریف، سعی می شود درجه نیل به هدف مورد سنجش قرار گیرد. بدین منظور باید یک سیستم هدفگذاری^{۱۴} جامع در سازمان مستقر گردد. اتخاذ رویکرد مدیریت بر مبنای هدف^{۱۵} بسیار مفید و راهگشا خواهد بود. بر این اساس باید در ابتدای دوره برنامه ریزی، اهداف فردی، تیمی، واحد و... دقیقاً و بصورت کمی مشخص گردد. و سپس در انتهای دوره میزان یا درجه نیل به اهداف مشخص و بعنوان درجه یا درصد اثربخشی لحاظ

گردد. در این مرحله میتوان با طراحی

شاخص های مناسب با توجه به ماهیت

برنامه ها و فعالیت ها، فرایند هدفگذاری

را تسهیل نمود. در واقع آنچه که در این

مرحله بعنوان اثربخشی در نظر گرفته

می شود، میزان تحقق اهداف و

برنامه هاست که از آن میتوان بعنوان "

درصد پیشرفت برنامه ای" نیز نام برد. در

برخی از سازمان ها، میزان هزینه کردن

اعتبارات مصوب یا واگذار شده را بعنوان درجه

اثربخشی خود مدنظر قرار میدهند که با توجه به تعریف

اثربخشی در این بخش، انجام این کار اشتباه است. این مرحله

شباهت بسیار زیادی به فرایند مدیریت عملکرد^{۱۶} دارد.

د) سنجش نتایج یا پیامدها:

انجام این مرحله مهمترین و در عین حال، مشکلترین بخش کار خواهد بود. تقریباً هیچ یک از تعاریف ارائه شده برای اثربخشی تا به امروز، به این مرحله توجه نکرده اند. شاید این امر ناشی از صعب و دشوار بودن سنجش اثربخشی در این مرحله است.

بطور کلی، در این مرحله باید میزان تاثیر خروجی ها بر مخاطبین (یا جامعه)، مورد سنجش قرار گیرد. انجام این امر در بخش دولتی خصوصاً سازمان های فرهنگی، بسیار مهم خواهد بود. اینکه مشخص شود یک برنامه خاص فرهنگی چه میزان تاثیر بر مخاطبین داشته است، از اهمیت بسیار بالایی در تصمیم گیری ها برخوردار خواهد بود. در اینگونه موارد، صرف تحقق برنامه (یعنی آن چیزی که در مرحله قبل اندازه گیری و

بعنوان اثربخشی لحاظ می شد) اهمیت چندانی نخواهد داشت؛ بلکه آنچه که مهم است، میزان تاثیر برنامه اجرا شده بر مخاطبین است. سنجش این میزان تاثیر، کاری بسیار سخت و دشوار خواهد بود. اما در عین حال بواسطه سخت و دشوار بودن نباید آنرا به کناری نهاد. بدین جهت در ادامه سعی خواهد شد با کمک گرفتن از روش تحقیق علمی، دو روش نسبتاً ساده تر برای انجام این مهم معرفی گردد.

۱- بهره گیری از پیش آزمون - پس آزمون^{۱۷}:

در این روش، قبل از اجرای یک برنامه در مورد یک گروه خاص، با بهره گیری از ابزار پرسشنامه، وضعیت این گروه در مورد متغیر مورد نظر مشخص و ثبت میگردد. سپس برنامه (متغیر مستقل) در مورد این گروه به اجرا درخواهد آمد. در خاتمه، مجدداً با بهره گیری از ابزار پرسشنامه، وضعیت متغیر مورد مطالعه مورد سنجش قرار گرفته و افزایش یا کاهش آن، به اعمال متغیر مستقل نسبت داده می شود. (البته این سنجش باید در چند مرحله و در فواصل زمانی مشخص انجام پذیرد تا نتیجه گیری نهایی از قابلیت اطمینان

بیشتری برخوردار گردد). این میزان افزایش یا کاهش متغیر وابسته بعنوان درجه اثربخشی متغیر مستقل (برنامه اجرا شده) مد نظر قرار خواهد گرفت.

لازم به ذکر است که بهره گیری از پیش آزمون - پس آزمون ملاحظات و مشکلات خاص خود (از جمله مسائل مربوط به متغیرهای مزاحم یا تعدیل کننده که در ادامه بطور خیلی خلاصه به آن اشاره ای خواهد شد) را به همراه خواهد داشت که باید به هنگام استفاده از این روش، به آنها توجه لازم مبذول گردد.

۲- بهره گیری از گروه کنترل و گروه آزمایش:

در این روش برای سنجش میزان اثربخشی یک برنامه، در وهله اول باید دو گروه کاملاً یکسان از هر نظر (سن، جنس، تحصیلات، تجربه و...) انتخاب و یکی بعنوان گروه آزمایش و دیگری بعنوان گروه کنترل معرفی خواهد شد. هر چه این دو گروه همسان تر و مشابه تر باشند، نتیجه گیری نهایی از قابلیت اطمینان بیشتری برخوردار خواهد بود. پس از انتخاب گروه ها، ابتدا با کمک ابزار مناسب، وضعیت متغیر مورد بررسی (متغیر وابسته) در هر دو گروه اندازه گیری و ثبت می شود. سپس گروه آزمایش در معرض متغیر مستقل (برنامه مورد نظر) قرار می گیرد. نهایتاً، پس از اتمام برنامه، وضعیت متغیر مورد نظر (متغیر وابسته) مجدداً مورد اندازه گیری قرار گرفته، با وضعیت این متغیر در گروه کنترل مقایسه شده و افزایش یا کاهش آن (میزان

وجود متغیرهای مزاحم
یا تعدیل کننده بیشتر کار
سنجش اثر بخشی فعالیت ها را بسیار
سخت و دشوار و گاه غیر ممکن
می سازد، زیرا به سختی می توان
این متغیرها را کنترل کرد و بر
آنها فائق آمد

اثربخشی)، به متغیر مستقل (برنامه مورد نظر) نسبت داده می شود.

این روش نیز از مشکلات و ملاحظات خاص خود برخوردار است که باید بهنگام بکارگیری مدنظر قرار گیرد.

نکته قابل توجه دیگر اینکه، مقایسه نتایج در هر دو روش مستلزم استفاده از آزمون های آماری مناسب و نرم افزار مناسب (عموماً SPSS یا MINITAB) می باشد.

متغیرهای مزاحم یا تعدیل کننده:

در اینجا لازم است به منظور تکمیل پازل اثربخشی به موضوع بسیار مهم دیگری در بحث سنجش اثربخشی اشاره شود، و آن عبارت است از نقش متغیرهای مزاحم یا تعدیل کننده در رابطه بین متغیر مستقل و متغیر وابسته، که عدم توجه به آن در نهایت سبب می شود ما تفسیر نادرستی از واقعیت موجود به عمل آوریم. به زبان ساده ما بطور کلی دارای ۳ نوع متغیر هستیم که عبارتند از متغیر مستقل، متغیر وابسته و متغیرهای تعدیل کننده یا مزاحم. متغیر مستقل، متغیری است که ما بطور آگاهانه، مقدار آن را کم یا زیاد می نماییم تا تأثیر آنرا بر روی متغیر وابسته تعیین نماییم. لذا، متغیر وابسته، متغیری است که میزان آن بوسیله متغیر مستقل تعیین می شود نه ما. در این میان، متغیرهای دیگری با عنوان متغیرهای تعدیل کننده یا مزاحم وجود دارند که بر رابطه بین متغیر مستقل و وابسته تأثیر گذاشته و شدت تأثیر متغیر مستقل بر وابسته را تعدیل می نماید.

وجود متغیرهای مزاحم یا تعدیل کننده بیشمار کار سنجش اثر بخشی فعالیت ها را بسیار سخت و دشوار و گاه غیر ممکن می سازد، زیرا به سختی می توان این متغیرها را کنترل کرد و بر آنها فائق آمد.

نتیجه گیری:

مدل پیشنهادی عملاً در یکی از سازمان های دولتی بکار گرفته شده و نتایج قابل دفاعی ببار آورده است. بر اساس این مدل، از یکسوی باید سراغ راهکارهایی رفت که اثر بخشی برنامه ها را تضمین نماید. این وضعیت دقیقاً مشابه سنجش میزان سلامتی انسان است. ما نمی توانیم مدعی شویم که مثلاً ۶۰ واحد سالم هستیم، اما می توانیم با خوردن میوه و سبزیجات، داشتن رژیم غذایی مناسب، ورزش کردن و... درجه و شانس سلامتی خود را افزایش دهیم. بعلاوه، در رژیم غذایی مناسب و ورزش نیز باید به نکاتی توجه داشت. اگر مشخص گردید که برای سالم ماندن باید فرضاً سبزی مصرف کرد، باید در ابتدا نوع سبزی و سپس نحوه مصرف آن (خام، سرخ شده، آب پز و...) را نیز دقیقاً شناسایی کرد. در مورد ورزش نیز وضعیت به همین گونه است. اگر شما ورزش مناسب سن و سال خود را انجام ندهید؛ این ورزش نه تنها نتیجه ای نخواهد داشت، بلکه برای سلامتی شما مضر نیز خواهد

بود. در مورد اثر بخشی نیز دقیقاً باید به همین منوال عمل کرد. یعنی با اتخاذ اقداماتی پیش نگر، به بهبود اثر بخشی یک فعالیت عمل کرد.

از سوی دیگر، میتوان با بهره گیری از دو روش ارائه شده و روش های دیگری که در اینجا بدان اشاره نشد، اقدام به سنجش میزان اثربخشی کرد. در مدل پیشنهادی، ما هم سنجش اثربخشی و هم تضمین و بهبود اثربخشی را مدنظر قرار داده تا بدین ترتیب، رویکردی جامع نسبت به موضوع داشته باشیم. پیاده سازی مدل ارائه شده در وهله اول مستلزم آشنایی مدیران ارشد سازمان با مدل و فرهنگ سازی مناسب از طریق ارائه آموزش های مورد نیاز خواهد بود. ■

فهرست منابع:

الف) منابع فارسی

- ۱-دفت، ریچارد ال. "تئوری سازمان و طراحی ساختار" ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، جلد اول، دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ اول، ۱۳۷۷.
- ۲- رابینز، استیفن بی. "تئوری سازمان" ترجمه دکتر سید مهدی الوانی و حسن دانائی فر، نشر صفار، تهران، چاپ سوم، ۱۳۷۹.
- ۳- شاین، ادگار؛ "روانشناسی سازمانی" ترجمه ابوالفضل صادقیور و حبیب... بهزادی، انتشارات دانشکده علوم اداری و بازرگانی دانشگاه تهران، ۱۳۵۲.
- ۴- علاقه بند، علی "مدیریت عمومی" نشر روان، ۱۳۷۵.
- ۵- فقیهی، ابوالحسن. "کیفیت مدیریت در سازمان های حرفه ای بخش دولتی؛ ماهنامه مدیریت و توسعه، شماره ۶، ۱۳۷۹.
- ۶- فرنج، درک و هبیر ساوارد. "فرهنگ مدیریت توصیفی" ترجمه محمد صائبی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول، ۱۳۷۸.
- ۷- قربانی، محمود. "مدیریت تعارض و اثربخشی سازمانها" چاپ اول، پژوهش توس، مشهد، ۱۳۷۹.
- ۸- کهن، گوئل. "مدل چهاروجهی در تعیین اثربخشی سازمانی" فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۲۰، زمستان ۱۳۷۷.
- ۹- میرسپاسی، ناصر. "در جستجوی راه" مجله مدیریت دولتی، شماره ۳۰-۲۹، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۵.
- ۱۰- یزدی، عباس. "فرهنگ مدیریت رهنا" انتشارات رهنا، چاپ اول، تابستان ۱۳۷۹.

- 1- Drucker, peter f. (1991) "the new productivity challenge", Harvard business review, November-December.
- 2- Epstein, paul d. (1988) "measuring the performance of public services" rugesters university.
- 3- Epstein, paul d., ellen Greenberg and marian j. their (1998). "improving productivity of professionals and managers"
- 4- Etzioni, A (1996). "modern organization", Englewood cliff, N.j:printice-hall.
- 5- Krietner, Robert (1986). "management", boston, hoayhtmiffin company.
- 6- hatry, harry p. and Donald m. fisk (1994) "measuring productivity in the public sector"
- 7- Pfeffer, j & G.R. salancik (1978). "The external control of organizations: are source dependent perspective", newyork: harper & row.
- 8- Yuchman, E & Stanley E. seashore (1967). "a systems resource approach to organizational effectiveness". American sociological review, 32.

ب) منابع انگلیسی

- 2 system resource approach
- 3 goal attainment approach
- 4 internal process approach
- 5 stakeholder approach
- 6 competing values approach
- 7 system approach
- 8 strategic constituencies approach
- 9 Output
- 10 Input
- 11 Doing the things right
- 12 Doing the right things
- 13 Professional
- 14 Goal setting
- 15 Management By Objective: MBO
- 16 Performance Management
- 17 Pretest - Posttest

* دانشجوی دکتری مدیریت دولتی و عضو هیات علمی

دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود