

## طراحی مدلی برای بررسی و تحقیق پیرامون اثر بخشی مدیریت در مراکز پژوهشی قم<sup>1</sup>

دکتر علی نقی امیری<sup>2</sup>

### چکیده

مراکز پژوهشی در ایران و به خصوص قم، به عنوان موسساتی که به طور عمده بعد از انقلاب و به صورت خودجوش یا به عرصه وجود گذاشته‌اند، مبتنی بر اهداف و اساسنامه خود، اغلب رسالت و مأموریت حل معضلات فرهنگی - تحقیقاتی نظام اسلامی را، در ابعاد مختلف بنیادی، توسعه‌ای و کاربردی عهده‌دار می‌باشند. برای دستیابی به چنین امری ضرورت دارد از برنامه‌ریزی‌های دقیق در سطوح استراتژیک و عملیاتی، سازماندهی مناسب به عنوان ابزار تحقق برنامه، تدارک و تجهیز و نگهداری نیروهای توانمند، هدایت و رهبری مجموعه به سمت اهداف پیش‌بینی شده، کنترل و نظارت نسبت به گردش عملیات و اصلاح امور و در یک کلمه از «مدیریتی اثر بخش» برخوردار باشند.

موضوع این مقاله تحقیق مبتنی بر ضرورت فوق شکل گرفته و درصداست تا مدلی برای بررسی اثربخشی مدیریت مراکز پژوهشی در قم ارائه نماید بگونه‌ای که بتواند وضع موجود و وضع مطلوب و وجود یا عدم وجود تفاوت معنی دار بین آنها را از این حیث رابا توجه به فعالیت‌های مختلف مراکز، گوناگونی وظایف، و سطوح مدیریتی، بررسی و تجزیه و تحلیل نماید.

### واژه‌های کلیدی

مراکز پژوهشی، اثر بخشی، مدیریت، وظایف مدیریت، تحقیق و پژوهش، پژوهشگر، تحقیق توسعه‌ای، تحقیق کاربردی، تحقیق بنیادی، کارشناس.

1. این مقاله برگرفته از طرح تحقیقاتی با عنوان «آسیب‌شناسی اثربخشی مراکز پژوهشی استان قم» به شماره 250543/1/01

می‌باشد که با حمایت مالی معاونت پژوهشی پردیس قم دانشگاه تهران انجام گرفته است.

2. عضو هیأت علمی پردیس قم - دانشگاه تهران

## 1- مقدمه

تحقیق و به کارگیری معیارهای ارزشی و عقیدتی در تحقیقات، امری است که طبیعتاً متوجه حوزه‌های علمیه دینی است و بر همین اساس امروزه شاهدیم که تأسیس و ازدیاد مراکز پژوهشی و تحقیقی در حوزه‌های علمیه، به خصوص قم، روز به روز رو به فزونی است و همگی با انگیزه پاسخ به رخدادهای جدید و رفع موانع علمی و نظری و حل گره‌ها و نیز دفاع علمی از انقلاب و ارزش‌های آن، یکی پس از دیگری پا به عرصه وجود گذاشته‌اند.

اگر چه وجود این موسسات، آثار و نتایج بسیاری را در برداشته و خواهد داشت، و تا حدودی خلاءها و نقص‌های گذشته به سرعت رو به کاهش است؛ ولی تأسیس خودجوش و افزایش بی‌رویه، بی‌برنامه و ناهماهنگ این مراکز، عوارض و نابسامانی‌های خاصی را هم به دنبال داشته که به علت عدم مدیریت، سازماندهی و هدایت دقیق، می‌توان گفت که موسسات علمی - پژوهشی موجود، اغلب جدای از یکدیگر و بدون هیچ رابطه‌ای تأسیس گردیده و در نتیجه، تداخل کارها، دوباره کاری‌ها و بی‌برنامگی در آنها به وفور مشاهده می‌شود؛ و این در حالی است که به دلیل جایگاه قم، حوزه علمیه و مراکز پژوهشی وابسته، همه چشم‌ها در حل ریشه‌ای این مشکلات، به این مراکز دوخته شده و طبیعی است که چنین انتظاری با چنین ساختاری سازگار نیست؛ چرا که مطالعات اولیه نشان می‌دهد که این مراکز تا جایگاه مطلوب خویش بسیار فاصله دارند؛ چه اینکه نداشتن هدف مشخص و تعریف شده، عدم برنامه‌ریزی دقیق، کم‌تجربگی، نداشتن روش واحد، ضعف امکانات تخصصی، عدم پشتیبانی علمی و آموزشی، عدم هدایت و اطلاع از کار یکدیگر، عدم ارتباط با مراکز علمی خارج از قم، رقابت غیر صحیح و غیره، از جمله مواردی است که در مسیر پرکردن فاصله وضع موجود و مطلوب این مراکز ضرورت تحقیق در این باره را دو چندان می‌کند.

## 2- مدل پیشنهادی

ضرورت مدل و چارچوب نظری در بررسی هر موضوع، از ضرورت نگرش سیستمی و توجه به تعیین امور در ارتباط با همدیگر، ناشی می‌شود. مدل در واقع نمایشی از

واقعیت موضوع مورد بحث است که می‌توان آن را به عنوان انتزاعی از واقعیت تعریف نمود که به منظور نظم دادن و ساده‌سازی دیدگاه ما از واقعیت به کار می‌رود (جاجرمی‌زاده، 1374، ص 55).

مدل حاکم بر این تحقیق می‌تواند دارای سه بعد اصلی باشد که در کلی‌ترین شکل خود ارتباط بین سه دسته از ابعاد ضروری تحقیق را نشان داده، دورنمای کیفیت تجزیه و تحلیل در پژوهش را ترسیم نماید. این سه بعد عبارتند از:

- بعد مراتب و سطوح سازمان مورد بررسی
- بعد فعالیت‌های مطرح در سازمان
- بعد شاخص‌های تحقیق

## 2/1 - بعد مراتب و سطوح مراکز پژوهشی

این بعد معرف سطوح مختلف مدیریتی در مراکز پژوهشی می‌باشد. از آنجا که مراکز پژوهشی قم، عمدتاً فاقد ساختاری بلند هستند، این بعد در دو سطح مدیران عالی و میانی و مدیران عملیاتی خلاصه می‌شود و سطح سوم آن را در واقع محققان و پژوهشگران تشکیل می‌دهند.

مدیران		کارکنان پژوهشی
عملیاتی	عالی و میانی	- محققین و پژوهشگران - کارشناسان - تکنسین‌ها
- مسوولین گروهها	- روسای مراکز - معاونین مراکز	

### جدول شماره (1): سطوح سازمانی در مراکز پژوهشی قم

- منظور از کارشناس، افرادی است که بیش از درصد معینی از وقت خود را صرف پژوهش‌های علمی و فنی می‌کنند و حداقل دارای مدرک لیسانس (یا معادل آن) هستند.
- منظور از تکنسین: کسانی است که تحصیلات دبیرستانی یا معادل آن یا تجربه کاری عملی کافی داشته و در فعالیت‌های علمی و فنی کمک می‌کنند.

- کارکنان پژوهشی، مجموعه ای از افرادی هستند که مستقیماً در فعالیت‌های علمی و فنی شرکت دارند (جوان و لاریجانی، 1374، ص 208)

## 2/2 - بعد فعالیت‌های مراکز پژوهشی:

این بعد اشاره به نوع فعالیت‌های مراکز پژوهشی دارد که مبتنی بر تقسیم تحقیقات، به کاربردی، بنیادی و توسعه‌ای، می‌تواند تبیین گردد:

- تحقیق بنیادی عبارت است از «کاوش‌های اصیل و بدیع به منظور افزایش اندوخته‌های علمی و درک بهتر پدیده‌های طبیعی، انسانی، اجتماعی و فرهنگی» (همان، ص 207). در تحقیقات بنیادی یا پایه‌ای پرداختن به پژوهش در مسایل جدید و ناشناخته، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. پژوهش بنیادی آن نوع تحقیقی است که پژوهشگر برای آشکار ساختن طبیعت یک امر، انجام می‌دهد و آگاهانه هدف خاصی را دنبال نمی‌کند (وزیری، 1368، ص 323).

- تحقیق کاربردی عبارت است از هر نوع کاوش اصیل به منظور کسب دانش علمی و فنی جدید که برای آن کاربرد ویژه‌ای در نظر گرفته شود. به عبارت دیگر تحقیقات کاربردی با استفاده از یافته‌های بدست آمده در تحقیقات بنیادی برای دستیابی به یک هدف مشخص سیر می‌کنند (حشمت کردی و حبشی‌زاده، 1368، ص 237)

- تحقیق توسعه‌ای عبارت است از هر گونه تحقیق منظم مبتنی بر دانش موجود حاصل از تحقیقات و یا تجربیات، که به منظور تولید مواد، فرآورده‌ها، وسایل، ابزار، فرآیندها و روش‌های جدید و یا بهبود آنها، صورت گیرد.

## 2/3 - شاخص‌های اثر بخشی:

این بعد از مدل، مبین موضوع تحقیق، یعنی اثر بخشی مدیریت است که می‌تواند در واقع جهت و سمت‌گیری این پژوهش را نشان دهد، به نحوی که دو بعد دیگر با ضرب شدن در آن، معنا و مفهوم واقعی خود را در تحقیق پیدا نمایند.

هدف اصلی مدیریت، تحقق کارایی در سازمان است و منظور از کارایی<sup>1</sup> عبارت است از انجام درست کارها (الوانی، 1374، ص 15). اما منظور از اثر بخشی<sup>2</sup> عبارت است از انجام کارهای درست (علاقه‌بند، 1375، ص 16).

دانشمندان مختلفی در زمینه اثر بخشی سازمان و مدیریت تحقیق و بررسی داشته‌اند. افرادی مثل استیرز<sup>3</sup>، کمپل<sup>4</sup>، اسکات<sup>5</sup>، سی شور<sup>6</sup>، کامرون<sup>7</sup>، کوئین و رورباخ<sup>8</sup>، پنینگز و گودمن<sup>9</sup>، مایلز<sup>10</sup>، ون دوران و فری<sup>11</sup>، لیکرت<sup>12</sup>، رابینز<sup>13</sup>، دفت<sup>14</sup>، میتزبرگ<sup>15</sup> و هرسی و بلاچارد<sup>16</sup>، در مطالعات و نوشته‌های خود به مساله مدیریت و سازمان اثر بخش پرداخته‌اند که در یک جمع‌بندی می‌توان مهمترین رویکردهای اساسی در تعیین اثر بخشی سازمان و مدیریت را شامل روش‌های سنتی، روشهای جدید و سایر روش‌ها دانست. (امیری، 1382، ص 18).

روش‌های سنتی<sup>17</sup> شامل رویکردهای «نیل به هدف<sup>18</sup>» (شفریتز، 1379، ص 678) با تأکید بر هدف غایی، دقیق بودن و اجماع نسبت به اهداف (رابینز، 1376، ص 55)؛ و رویکرد سیستمی<sup>19</sup> با تأکید بر سیستم باز و عناصری چون ورودی، فرآیند، خروجی و بازخور (مشبکی، 1376، ص 55) و توان سازمان در واکنش مساعد در برابر تغییرات محیطی (دفت، 1377، ص 90)، می‌باشد.

1. Efficiency
2. Effectiveness
3. Steers, Richard M.
4. Campbell, John
5. Scott, W, Richard
6. Seashore, Stanley E.
7. Cameron, kim S.
8. Quinn, Robert & john Rohr Baghk
9. Goodman, paul S.
10. Miles
11. Von Doran & Fry
12. Likert
13. Stephan P. Robbins.
14. Daft
15. Mintzberg
16. Hersey & Blanchard
17. Traditional Approaceh
18. Goal Attainment Approach
19. System Approach

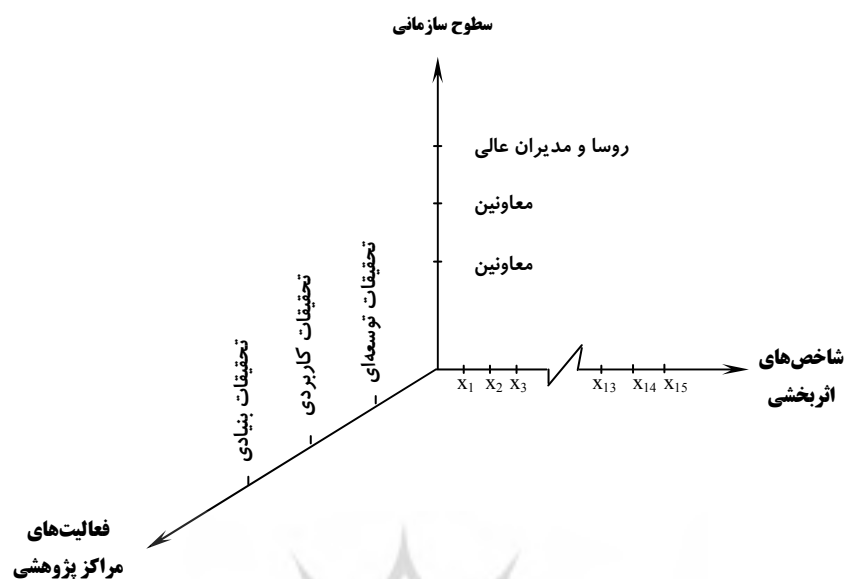
روش‌های جدید اثربخشی شامل «رویکرد عوامل استراتژیک» با تأکید بر شاخص‌هایی چون بازده مالی، رضایت‌مندی، کیفیت کالا و خدمات، میزان اعتبار، نقش سازمان در بهبود جامعه، معامله رضایت‌بخش، و رعایت قوانین و مقررات (رایبزر، همان، ص 64) و «رویکرد ارزش‌های رقابتی<sup>1</sup>» با تأکید بر شاخص‌های انعطاف‌پذیری در برابر ثبات و کنترل<sup>2</sup>، افراد در برابر سازمان<sup>3</sup> و ابزار سازمانی در برابر اهداف غایی<sup>4</sup> می‌باشد. سایر مدل‌های اثربخشی شامل مواردی چون «مدل فرآیند مدیریت<sup>5</sup>» با تأکید بر توسعه فرآیندهای مدیریت در تعیین و انتخاب اهداف سازمان (کلوبندی 1376، ص 20)؛ «مدل پیشنهادی پارسونز<sup>6</sup>» با تأکید بر ابعاد سازگاری<sup>7</sup>، نیل به هدف<sup>8</sup>، انسجام<sup>9</sup> و تداوم<sup>10</sup>؛ و «مدل میسکل<sup>11</sup>» با تأکید بر عوامل سبک رهبری، موقعیت و عملکرد (جهانی، 1378، ص 84).

با تأکید بر رویکرد «فرآیند مدیریت» و با فرض این‌که اثربخشی سازمان منوط به اثربخشی مدیریت و اثربخشی مدیریت عمده‌تاً در اثربخشی وظایف و نقش‌های مدیریتی خلاصه می‌شود، برای فراهم شدن زمینه انجام این تحقیق می‌توان با نگاهی جامع و کلی به وظایف عمده مدیران، اثربخشی مدیریت را در رابطه با آنها مورد بررسی قرار داد. (کونتز و دیگران، 1376، جلد اول، ص 78)

بر این اساس با توجه به وظایفی چون برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و رهبری، و کنترل و نظارت (رضائیان، 1369، ص 6) سعی شده، مدلی متناسب و هماهنگ با ابعاد مدیریتی مراکز تحقیقاتی، طراحی و مبنای مطالعه اثربخشی مدیریت در آنها گردد.

- 1 . Competitive Values Approach
- 2 . Flexibility - Control
- 3 . Peoples - organization
- 4 . Means - Ends
- 5 . The Managerial Process Model
- 6 . Parson's Model
- 7 . Adaptation
- 8 . Goal Achievement
- 9 . Integration
- 10 . Latency
- 11 . Mische's Model

نمودار زیر مدل سه بعدی پیشنهادی بررسی اثر بخشی مدیریت در مراکز پژوهشی قم را نشان می دهد.



نمودار شماره (1): مدل تحقیق پیرامون اثربخشی مدیریت در مراکز پژوهشی قم

### 3- شاخص های اثر بخشی:

صرف تعیین ابعاد کلی مدل، چندان کمکی به یک تحقیق نمی کند، مگر اینکه شاخص های اصلی، فرعی و نهایتاً تعریف عملیاتی آنها تبیین گشته و زمینه تحقیقی میدانی را فراهم آورد. براین اساس مبتنی بر مبانی نظری، وظایف پنجگانه مدیریت تبیین و به شاخص های متناسب تعریف گردیده اند. شاخص های اثربخشی به عنوان تبیین کننده اصلی موضوع تحقیق، به نوبه خود به صورت یک مدل گویا و منظم و در مراتب مختلف اصلی، فرعی و نهایی، طراحی شده اند؛ به گونه ای که 5 عامل اصلی به 27 عامل فرعی و آنها هم در نهایت به 65 عامل نهایی تقسیم شده اند و پرسشنامه تحقیق مبتنی بر آنها می تواند طراحی گردد. ذیلاً به تبیین این شاخص ها پرداخته می شود.

### 3-1-3- شاخص‌های سنجش اثربخشی برنامه‌ریزی در مراکز پژوهشی

برای سنجش اثربخشی برنامه‌ریزی در مراکز پژوهشی، با توجه به ماهیت برنامه‌ریزی و فرآیند آن می‌توان از هفت شاخص کلی «فرهنگ برنامه‌ریزی»، «استراتژی تحقیقات»، «هدفگذاری مؤثر»، «به‌کارگیری روش‌های مناسب تحقیق»، «اعتبار تصمیمات» و «تخصیص مناسب امکانات» استفاده نمود. با تبیین هریک از این شاخص‌ها، در مجموع 17 شاخص و ملاک نهایی بدست می‌آید:

#### 3-1-1- فرهنگ برنامه‌ریزی:

از جمله عوامل بسیار مهم که می‌تواند در اثربخشی برنامه‌ریزی تأثیر بسزایی داشته باشد، «فرهنگ برنامه‌ریزی» و حاکمیت یا عدم حاکمیت آن بر سازمان و کارکنان است. اگر افرادی که به طریقی مجری برنامه‌ها و طرح‌ها هستند، اندیشه‌ای موافق با روح برنامه‌ریزی نداشته و اصولاً مقید به چنین امری نبوده و یا نیاز به آن را احساس نکنند، طبیعی است که بهترین برنامه‌ها و برنامه‌ریزی‌ها هم، در عمل با اثربخشی فاصله زیادی خواهد داشت. این امر به خصوص در مراکز پژوهشی که نیاز به دقت در تعیین اهداف و برنامه‌ها و آینده‌نگری دارد، از ضرورت خاصی برخوردار است. در هر حال فرهنگ برنامه‌ریزی به عنوان فضایی که در آن نیاز به برنامه‌ریزی و درک ماهیت آن عجین با تفکر افراد و نهادینه شده باشد، عامل تعیین‌کننده نسبت به کیفیت برنامه‌ریزی و کیفیت آن توسط مدیر می‌باشد.

#### 3-1-2- موضوعات تحقیقاتی

یکی دیگر از شاخص‌های مؤثر در اثربخشی برنامه‌ریزی مراکز پژوهشی و مدیریت مربوط به آنها، ماهیت موضوعی است که محور برنامه‌ریزی قرار گرفته است؛ بدین معنی که موضوع انتخابی هر مرکز پژوهشی و نسبتی که این موضوع با درون و بیرون سازمان دارد می‌تواند تأثیری تمام بر تعیین اهداف و نحوه به‌کارگیری امکانات و منابع جهت دستیابی به آنها داشته و در نهایت برنامه‌ریزی را اثر بخش و یا غیر آن جلوه می‌دهد. موضوعات تحقیقاتی به نوبه خود از طریق شاخص‌های زیر تبیین می‌گردد:



**3-1-2-1- ارتباط موضوع با نیازهای جامعه:**

هم راستا بودن فعالیت های یک مرکز پژوهشی با نیازهای جامعه، نشان از آن دارد که بین اهداف آن و اهداف جامعه هم‌سویی وجود دارد. از جمله علائم و نشانه‌های این امر، تناسب و هماهنگی و ارتباط موضوعات تحقیقاتی با نیازهای جامعه است. لذا هرچه این ارتباط بیشتر باشد، می‌توان گفت برنامه ریزی در آن، اثربخش‌تر می‌باشد.

**3-1-2-2- ارتباط موضوع با توسعه ملی و چشم انداز:**

از آنجا که برنامه‌ریزی توسعه در سطح ملی، در راستای چشم‌انداز توسعه و تعیین اولویت‌های جامعه می‌باشد، هر چه ارتباط موضوعات پژوهشی مراکز تحقیقاتی با اولویت‌های جامعه بیشتر باشد، نشان از اثربخشی بیشتر برنامه‌ریزی و در نتیجه مدیریت در این مراکز می‌باشد.

**3-1-2-3- پذیرش اجتماعی موضوع:**

موضوعی که در یک مرکز پژوهشی پیرامون آن تحقیق می‌شود، صرفاً نباید بر اساس میل و سلیقه مدیران انتخاب شود بلکه باید به نحوی از پذیرش اجتماعی برخوردار باشد، بگونه‌ای که مورد درخواست نهادها و مؤسسات اجرایی بوده و به عبارتی کارفرماداشته باشد.

**3-1-2-4- کاربردی بودن موضوع:**

بسیاری از تحقیقات با صرف هزینه و فرصت زیاد صورت می‌گیرد اما استفاده درستی از نتایج آنها نمی‌شود و این به دلیل آن است که کاربردی نیستند. یکی از شاخص‌های مهم برای اثربخشی برنامه‌ریزی در مراکز پژوهشی میزان استفاده از نتایج موضوع و به عبارتی درجه کاربردی بودن آن می‌باشد.

**3-1-2-5- سودمندی درونی موضوع:**

علاوه بر کاربردی بودن و یا سودمندی بیرونی، این که موضوع پژوهشی تا چه حدی بر وضع افراد و ایجاد انگیزش در آنها اثر داشته و به عبارتی به چه میزان سودمندی درونی دارد، نشان دیگری از اثربخشی برنامه‌ریزی در مراکز پژوهشی می‌باشد.

**3-1-3- استراتژی تحقیقات:**

اصولاً در مدیریت و طراحی هر برنامه تحقیقاتی و مرکز پژوهشی، توجه به برنامه استراتژیک و به عبارتی استراتژی حاکم بر تحقیقات از جمله ضروریات است. یعنی زمانی یک مرکز پژوهشی، می‌تواند به نحو اثربخش اقدام به برنامه‌ریزی نماید، که قبل از هر کاری، اهداف و سیاست‌های حاکم بر توسعه مرکز و تحقیقات مربوط به آن را روشن و واضح نماید چراکه تنها بعد از تعیین تشکیلات مناسبی که قابلیت تحقق این اهداف و سیاست‌ها را داشته باشد، امکان طراحی یافته و نظام‌ها و سیستم‌هایی تحت عنوان قوانین و مقررات و رویه‌ها، همچون سلسله اعصاب ارتباطی این مجموعه، همگام با تجهیز تشکیلات نیروی انسانی ماهر، زمینه‌ساز تحقق اهداف و سیاست‌های موضوعه خواهند گشت (حشمت کردی، حبشی زاده، 1368، ص 99).

استراتژی تحقیقات با توجه به دوشاخه زیر می‌تواند مورد سنجش واقع شود:

**3-1-3-1- میزان توجه به برنامه بلند مدت**

برنامه‌ریزی در هر مرکز پژوهشی، باید مبتنی بر دیدی بلند مدت و به عبارتی استراتژیک استوار باشد، بنابراین اینکه در یک مؤسسه پژوهشی تا چه حدی بر استراتژی تحقیقات تأکید شده و برنامه‌های کوتاه مدت در قالب برنامه‌های بلندمدت و استراتژیک صورت می‌گیرد، از جمله شاخص‌های مهم اثربخشی برنامه‌ریزی می‌باشد.

**3-1-3-2- میزان تلاش در پیش بینی امور:**

شاخص دیگری که مکمل توجه به برنامه بلندمدت است، میزان تلاشی است که در پیش بینی امور صورت می‌گیرد. هر چه قدرت یک مدیر در برنامه‌ریزی در افق زمانی بیشتری امکان‌پذیر باشد، دال بر آن است که اثر بخشی برنامه‌ریزی او هم بیشتر می‌باشد.

**3-1-4- هدفگذاری مؤثر:**

برنامه‌ریزی مؤثر از طرح هدف و مبتنی بر آن است و طبعاً هر چه هدف‌گذاری منطقی‌تر و معقول‌تر صورت بگیرد، برنامه‌ریزی اثر بخش‌تر خواهد بود. منظور از هدف‌گذاری عبارت است از تفکیک اهداف بلند مدت که در قالب استراتژی مطرح

می‌گردند، به اهداف کوتاه مدت کمی و کیفی (Robbins, 1989, P.119)

هدف‌گذاری مؤثر می‌تواند از طریق شاخص‌های زیر مورد سنجش واقع شود:

#### 1-4-1-3- وضوح اهداف سازمانی:

برنامه‌ریزی اثربخش منوط به اهدافی روشن و واضح می‌باشد. یک مرکز پژوهشی زمانی می‌تواند بطور دقیق اقدام به برنامه‌ریزی بنماید که بداند به کجا می‌خواهد برود. هرچه وضعیت مطلوب بیشتر تبیین گردد، قدم‌های رسیدن به آن، دقیق‌تر برداشته شده و در نتیجه برنامه‌ریزی از اثربخشی بیشتری برخوردار خواهد بود.

#### 2-4-1-3- هماهنگی اهداف کوتاه مدت و بلندمدت:

هدف‌گذاری مؤثر شاخص مهمی برای اثربخشی برنامه‌ریزی است که خود به دو امر بستگی دارد: یکی وضوح اهداف سازمانی و دیگری هماهنگی اهداف کوتاه مدت و بلندمدت. بدین معنی که اهداف قابل تقسیم به دو نوع بلندمدت و کوتاه مدت می‌باشند که اهداف کوتاه مدت بر اساس اهداف بلندمدت طراحی می‌گردند. به گونه‌ای که تحقق آنها منجر به تحقق اهداف بلندمدت می‌گردد. این امر زمانی تحقق عینی می‌یابد که در هنگام هدف‌گذاری به هماهنگی بین این دو توجه و دقت کافی بشود.

#### 5-1-3- به کارگیری روشهای مناسب تحقیق:

یکی دیگر از شاخص‌های مهم اثربخشی برنامه‌ریزی در مراکز پژوهشی، به کارگیری روش علمی تحقیق در مراحل مختلف برنامه‌ریزی شده، می‌باشد که خود می‌تواند از طریق شاخص‌های زیر مورد ارزیابی و سنجش واقع شود:

#### 1-5-1-3- به کارگیری روش علمی تحقیق:

هرگونه تحقیق، بدون این که مبتنی بر روش علمی و منطقی باشد، رسیدن به نتیجه را بسیار بعید می‌نماید و منجر به عدم استفاده بهینه از امکانات موجود و به ویژه نیروی انسانی و محققین می‌گردد. (درایتی، 1374، ص 365)

#### 2-5-1-3- تناسب روش تحقیق و موضوع:

علی‌رغم این که روش علمی تحقیق، از یک قالب کلی و واحد برخوردار است، اما بسته به ماهیت موضوع، مقید به قیود خاصی می‌گردد؛ به گونه‌ای که لزوماً در تحقیق

پیرامون یک موضوع طبیعی و یک موضوع اجتماعی، از یک روش کاملاً یکسان استفاده نمی‌شود و یا روشی که در یک مسأله فقهی کارآمد است، لزوماً در یک تحقیق فلسفی کارآمد نیست؛ کما اینکه مسائل فرهنگی، اجتماعی و... نیز روش خاص خود را می‌طلبد. (جان لاک، 1373، ص 376) بنابراین هرچه تناسب موضوع و روش تحقیق بیشتر باشد، منجر به اثربخشی بیشتر برنامه‌ریزی و مدیریت می‌گردد.

### 3-1-5-3- میزان استناد به نتایج موضوع:

هر چه تناسب بین روش تحقیق و موضوع بیشتر باشد، در واقع نتایج حاصله، از درجه علمی بالاتری برخوردار خواهند شد و در نتیجه مورد استناد تحقیقات دیگر قرار می‌گیرند و این هم خود شاخص دیگری است بر اثربخشی بیشتر برنامه‌ریزی و مدیریت در مراکز پژوهشی.

### 3-1-5-4- روش ارزیابی محصولات:

به کارگیری روش مناسب در تحقیق، علاوه بر اصل استفاده از روش علمی تحقیق، تناسب روش و موضوع و میزان استناد به نتایج حاصله، بستگی به روش‌های ارزیابی محصولات و نتایج مراکز پژوهشی هم دارد. بدین معنی که هرچه ستاده‌ها و محصولات یک مرکز تحقیقاتی، بر مبنای روش‌های دقیق و علمی مورد ارزیابی قرار بگیرند، تا بر اساس روش‌های سرانگشتی و سلیقه‌ای، به نسبت زیادتری می‌تواند نشان دهنده اثربخشی برنامه‌ریزی و در نتیجه مدیریت در آنها باشد.

### 3-1-6- اعتبار تصمیمات:

از آنجا که در دسته‌بندی وظایف مدیریت، تصمیم‌گیری به عنوان یکی از زیر مجموعه‌های برنامه‌ریزی مطرح می‌شود، از شاخص‌های دیگری که در تعیین اثربخشی برنامه‌ریزی مدخلیت دارد، تصمیم‌گیری و اعتبار آن است؛ یعنی هر چه تصمیمات مدیریت از نظر قانونی و هنجارها، معتبرتر باشد، بهتر می‌تواند از پشتوانه عوامل انسانی درون سازمان و همچنین از پشتوانه‌های اجرایی - قانونی برخوردار باشد و در نتیجه به اجرای برنامه‌های تعیین شده، اطمینان بیشتری حاصل نماید.

اعتبار تصمیمات از طریق شاخص‌های زیر قابل سنجش می‌باشد:

**1-6-3- رعایت ضوابط سازمانی:**

تصمیماتی که در یک مرکز پژوهشی اخذ می شود باید از اعتبار بالایی برخوردار باشند و این زمانی ممکن است که مبتنی بر ضوابط سازمانی اخذ شوند.

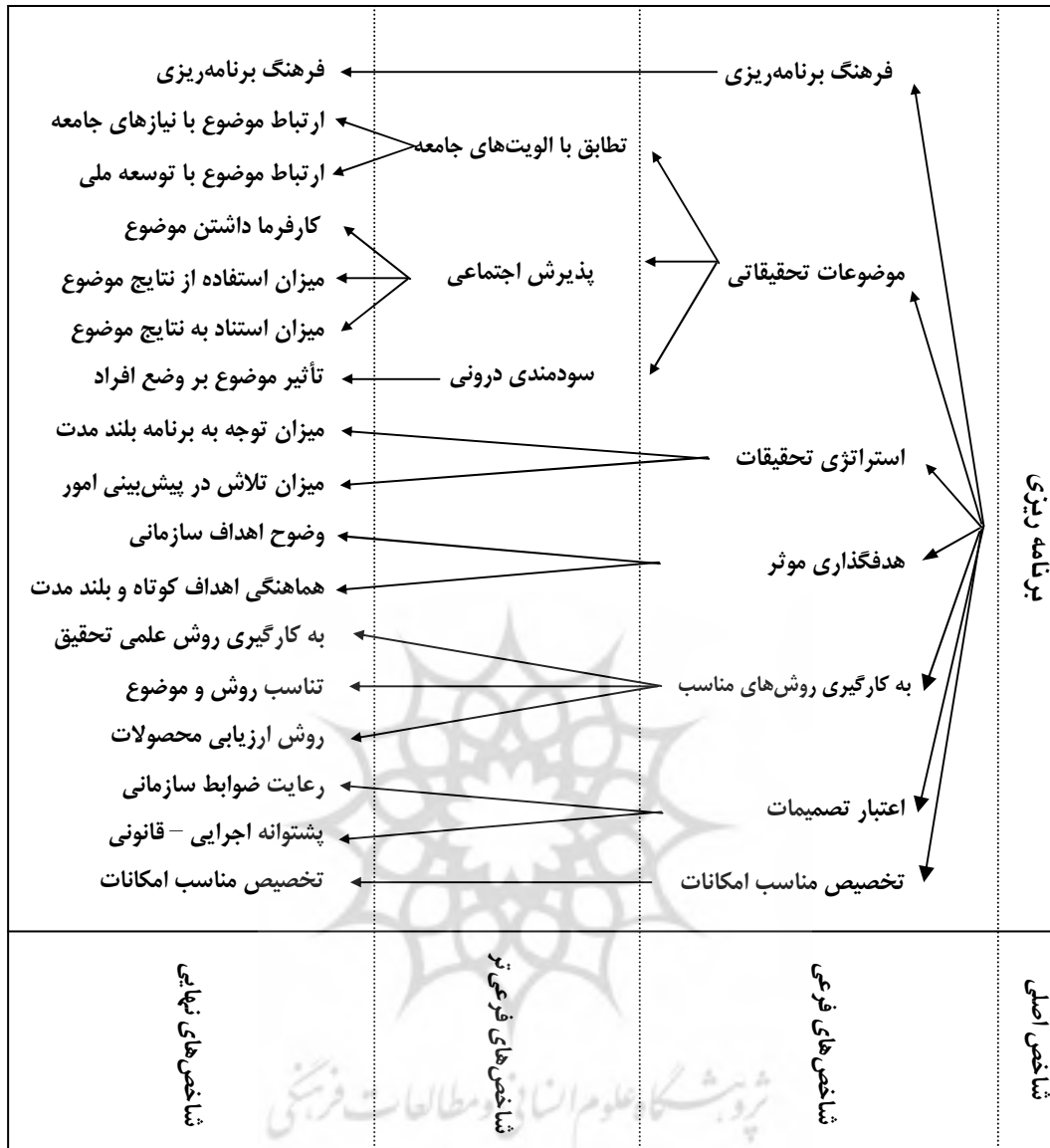
**2-6-1-3- پشتوانه اجرایی - قانونی:**

اعتبار تصمیمات سازمانی و در نتیجه اثربخشی برنامه ریزی نسبت به آنها، علاوه بر اینکه منوط به رعایت ضوابط سازمانی است، باید از پشتوانه اجرایی - قانونی برخوردار باشد و در عمل با بن بست مواجه نگردد.

**7-1-3- تخصیص مناسب امکانات:**

از جمله شاخص‌های دیگر اثربخشی مدیریت، شناسایی و تخصیص مناسب امکانات می‌باشد. چرا که چه بسا مراکزی که از امکانات بسیار زیادی برخوردارند ولی فاقد قدرت تخصیص بهینه آن می‌باشند و همین امر، اثربخشی آنها را کاهش می‌دهد. در نمودار (2) مجموع شاخص‌های اثربخشی برنامه ریزی منعکس می‌باشد.





نمودار (2) : شاخص‌های اثربخشی برنامه‌ریزی

### 2-3- شاخص‌های سنجش اثربخشی سازماندهی در مراکز پژوهشی:

برای سنجش اثربخشی سازماندهی در مراکز پژوهشی، با توجه به ماهیت و فرآیند سازماندهی می‌توان از شاخص‌های زیر استفاده نمود:

#### 1-2-3- تقسیم وظایف بر اساس تخصص:

سازماندهی یک مرکز پژوهشی، زمانی می‌تواند به صورت اثربخش انجام پذیرد که کارها و فعالیت‌ها و وظایفی که به عهده افراد گذاشته می‌شود، براساس تخصص و مهارت آنها تقسیم شود، چرا که فرآیند تحقق اهداف و مجرای عبور از مراحل برنامه‌ریزی، در ایفای نقش‌های متناسب بر اساس تخصص افراد می‌باشد.

#### 2-2-3- تفویض اختیار:

میزان تفویض اختیار امور از سوی مدیران به محققین در انجام کارهای محوله و یا واگذاری اختیار در یک سازمان، انعکاسی است از درجه تمرکز یا عدم تمرکز در آن؛ یعنی هر چه تفویض اختیار بیشتر باشد، گرایش به نامتمرکز کردن امور بیشتر است. درجه تمرکز یا عدم تمرکز در هر سازمان به درجه بلوغ افراد بر می‌گردد و از آنجا که در یک مرکز پژوهشی، افراد محقق عمدتاً از بلوغ بالایی برخوردارند، بهترین سازماندهی زمانی به دست می‌آید که افراد آزادی عملکرد بیشتری داشته و تصمیمات از عدم تمرکز بیشتری برخوردار باشند.

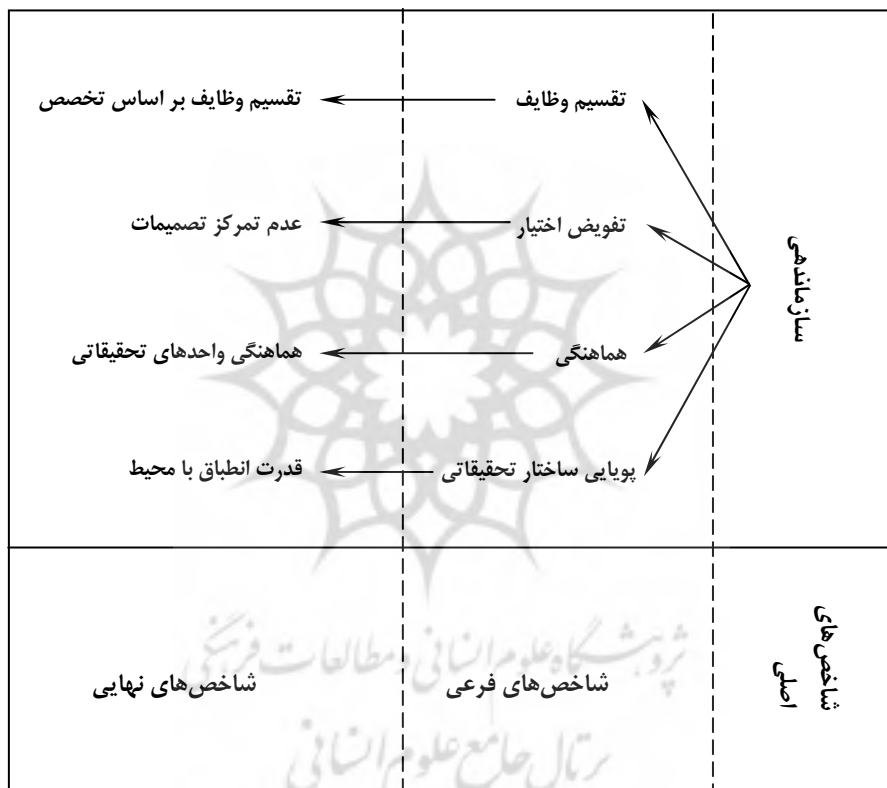
#### 3-2-3- هماهنگی واحدهای تحقیقاتی:

از آنجا که در یک مرکز تحقیقاتی یک مدیر باید بر اساس برنامه تنظیمی و در چهارچوب سازماندهی و تقسیم کار انجام شده، کلیه امور و فعالیت‌های بخش‌های مختلف مرکز را با یکدیگر هماهنگ ساخته و در این مسیر انطباق زمانی و مکانی به وجود آورد، این امر مستلزم آنست که مدیر، کلیه قسمت‌ها و بخش‌ها را با دیدی جامع نگریند و همگی را اجزاء یک مجموعه پنداشته و جهت پرهیز از اختلال در هر قسمت، که ضرورتاً موجب اختلال در سایر قسمت‌ها و نهایتاً کل مجموعه می‌گردد، در ایجاد هماهنگی بین واحدهای مختلف، اهتمام ورزد و بدین طریق از هرگونه ناهماهنگی و نابسامانی جلوگیری به عمل آورد.

## 4-2-3- پویایی ساختار سازمانی:

با توجه به سرعت تغییرات در جامعه و گسترش ابعاد مختلف نیازهای جامعه از نظر سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، تکنولوژیکی، نظامی و غیره، زمانی یک مؤسسه تحقیقاتی می‌تواند به حیات خود ادامه دهد، که بتواند به نحوی مطلوب خود را با خواست‌های تحقیقاتی، تطبیق داده و ساختار متناسب با مقتضیات زمانی و مکانی در خود ایجاد نماید. به همین دلیل یک مرکز پژوهشی تنها هنگامی از سازماندهی اثربخش برخوردار است که یا محیط را به نفع خود تغییر داده و در واقع ایجاد موضوع و حادثه پژوهشی نماید و یا حداقل توان تطابق خود را با محیط داشته باشد.

در نمودار (3)، شاخص‌های اثربخشی سازماندهی منعکس گردیده است.



نمودار(3): شاخصهای اثربخشی سازماندهی



### 3-3- شاخصهای سنجش به کارگیری نیروی انسانی:

برای سنجش اثربخشی به کارگیری نیروی انسانی در مراکز پژوهشی، با توجه به ماهیت و فرآیند این وظیفه مدیریت، می‌توان از شش شاخص کلی «جذب محققین توانمند و متعهد»، «به کارگیر مناسب محققین»، «حمایت‌های سازمانی»، «ارزیابی عملکرد» و «آموزش و بهبود محققین» استفاده نمود، باتیین هر یک از این شاخص‌ها، در مجموع 23 شاخص و ملاک نهایی بدست می‌آید:

#### 3-3-1- جذب محققین توانمند و متعهد:

هویت هر مرکزی و به خصوص مرکز پژوهشی، به ماهیت نیروی انسانی آن وابسته است، به همین دلیل از جمله شاخص‌های اثربخشی یک مرکز تحقیقاتی، بررسی این مطلب است که تا چه حد توان جذب محققین و پژوهشگران توانمند و متعهد متناسب با اینگونه مراکز را دارند. شاخص‌های توانمندی و تعهد به ترتیب عبارتند از:

##### 3-3-1-1- توانمندی:

الف- دانش کاری: به کارگیری محققینی که از دانش و تخصص لازم برخوردار نباشند، علامت و نشانه‌ای است بر سپردن کار به غیر کاردان و در نتیجه ثمره‌ای جز انفعال در پی ندارد.

ب- تجربه کاری: علاوه بر دانش کاری، یک محقق و پژوهشگر زمانی از عهده یک کار پژوهشی بر می‌آید که از تجربه کافی هم برخوردار باشد.

ج- استعداد انجام کار: توانمندی یک محقق، علاوه بر دانش و تجربه، منوط به استعداد و پتانسیل‌های بالقوه و بالفعلی است که احراز آنها در محقق می‌تواند کارایی آنرا بالا ببرد.

##### 3-3-1-2- تعهد:

الف- همسویی با اهداف سازمانی: یکی از ملاک‌های تعهد یک محقق، آن است که بین اهداف خود و سازمان احساس همسویی نماید. هرچه این احساس بیشتر باشد، بیانگر تعهد بیشتر او و در نتیجه حاکی از انتخاب و به کارگیری اثربخش وی می‌باشد.

ب- وفاداری به سازمان: هم‌سویی بین اهداف محقق و سازمان، خود علامتی است برای وفاداری به سازمان. بنابراین هرچه درجه وفاداری او به سازمان بیشتر باشد، از تعهد بالاتری برخوردار است و در نتیجه به کارگیری چنین نیرویی علامت اثربخشی این وظیفه مدیریت می باشد.

ج- مسئولیت پذیری: لازمه وفاداری به سازمان، مسئولیت پذیری است. محقق که بین اهداف خود و سازمان جدایی نمی بیند و نسبت به آنها وفادار است، در واقع خود را در برابر آنها مسئول و پاسخگو می داند. هرچه این مسئولیت پذیری بیشتر باشد، علامت تعهد بیشتر اوست.

د- نگرش به کار به منزله یک تکلیف: علاوه بر هم‌سویی با اهداف سازمان، وفاداری و مسئولیت پذیری، ملاک دیگری که می تواند میزان تعهد یک محقق را نشان می دهد، این است که تا چه حد به کار خود به منزله یک تکلیف می نگرد.

### 2-3-3- به کارگیری مناسب محققین:

جذب محققین توانمند و متعهد زمانی منجر به اثربخشی مدیریت در انجام وظیفه خود می گردد، که محققین جذب شده با صفات فوق، بطور مناسب به کار گرفته شوند و برای این منظور توجه به شاخص‌های زیر ضروری است:

#### 1/2/3- تناسب ویژگی‌های فرد و موضوع:

بین ویژگی‌های فرد و پستی که عهده دار می شود باید تناسب و هماهنگی باشد، به عبارت دیگر به کارگیری فرد باید براساس شایسته سالاری باشد و شغل و شاغل از ارتباطی منطقی برخوردار باشند.

#### 2-3-3- شناخت نقش:

هرچه فرد از شناخت و آگاهی بیشتری نسبت به وظایفی که می خواهد انجام دهد و یا نقش‌هایی که باید ایفا نماید، داشته باشد، به نحو اثربخش تری می تواند از عهده آن برآید.

### 3-3-2-3- تناسبات اختیار و مسؤولیت

به کارگیری مناسب محققین، مستلزم تناسب بین میزان اختیاراتی که به او واگذار می‌شود و مسؤولیتی که از وی انتظار می‌رود، می‌باشد. دادن اختیار فراتر از مسؤولیت و یا انتظار مسؤولیتی فراتر از امکانات و اختیارات، علامتی است بر به کارگیری نامناسب محققین.

### 3-3-3-3- حمایت‌های سازمانی

ملاک دیگر برای اثر بخشی وظیفه به کارگیری نیروی انسانی در مراکز پژوهشی، میزان حمایت‌های مادی و معنوی سازمان از محققین و پژوهشگران می‌باشد که برای این منظور توجه به شاخص‌های زیر ضروری است

#### 3-3-3-1- عوامل تسهیل کننده

عملکرد درست یک محقق و کارایی او منوط به آن است که عوامل لازم و ضروری جهت تسهیل انجام کار برای او فراهم باشد. هرچه عوامل تسهیل کننده کار بیشتر باشد، حمایت‌های مادی سازمان و در نتیجه اثر بخشی مدیریت در این وظیفه بیشتر می‌باشد.

#### 3-3-3-2- مشارکت در امور

یکی از شاخصهای حمایت معنوی مدیر از محققین، آن است که آنها را در امور مشارکت داده و بدین ترتیب در آنها نوعی حضور در صحنه ایجاد نماید.

#### 3-3-3-3- نیاز به رشد و کمال

شاخص دیگر حمایت معنوی مدیر از محققین، آن است که مدیر فضایی را فراهم سازد که به نیازهای رشد و کمال محققین توجه کرده و پاسخگوی آنها باشد. در چنین صورتی فرد، سازمان را بستر رشد و ترقی خود دانسته و از حضور در آن لذت می‌برد.

#### 3-3-3-4- آموزش و بهبود

علاوه بر موارد فوق، حمایت معنوی مستلزم آن است که سازمان، ضمن ارزیابی عملکرد محققین، نسبت به نارسایی‌های آنها توجه کرده و برای رفع آنها آموزش‌های لازم را به آنها بدهد و نسبت به بهبود توانایی‌های آنها هم اقدامات مناسب را انجام دهد.

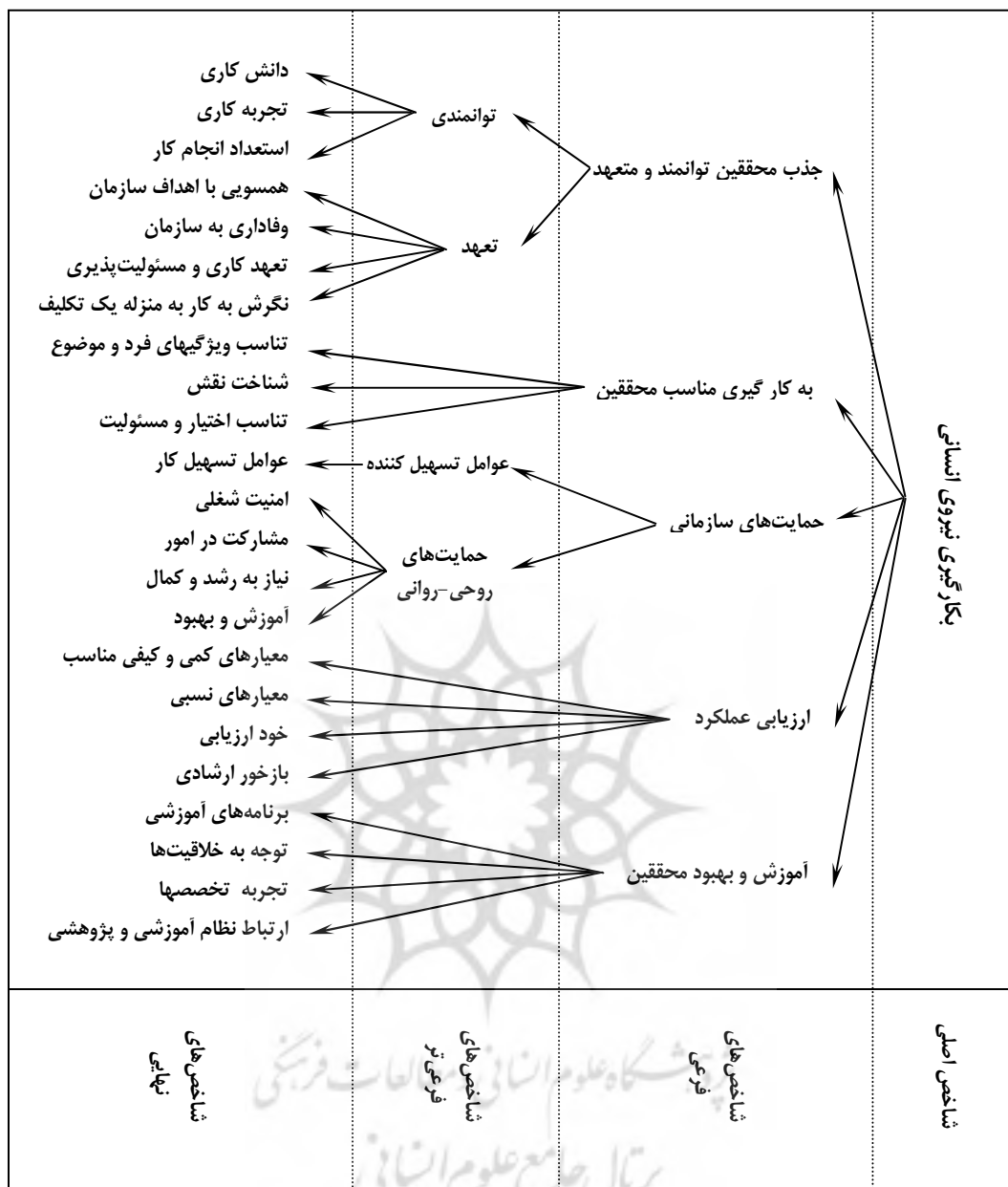
#### 4-3-3- ارزیابی عملکرد

امر دیگری که در اثربخشی نیروی انسانی و بسیج منابع اثری تام دارد، مسأله ارزیابی عملکرد محققین و امور مربوط به آن می‌باشد. یعنی اینکه ملاک ارزیابی چگونه باشد، «معیارهای کمی و کیفی مناسب» با آن بکاربرده شود، «معیارهای نسبی» با توجه به مقتضیات مورداستفاده قرار بگیرد و نیز اینکه تا چه حدی به «خودارزیابی» و ایجاد انگیزش درونی در محققین تکیه شود و یا به چه میزان اقدام به «بازخورد ارشادی» گردد، همگی می‌توانند در اثربخشی عملکرد و نحوه آن بسیار مؤثر باشد.

#### 5-3-3- آموزش و بهبود محققین

آموزش و بهبود پژوهشگران و منطبق نمودن آنها با نیازهای معتبر اجتماعی و نیز ایجاد آمادگی در آنها جهت قبول تعهدهای متناسب با محیط متحول سازمان و نیز عوامل درونی آن، زمانی می‌تواند اثربخش باشد که هم «برنامه‌های آموزشی» متناسب و مفید باشد، هم در اجرای این امر به «خلاقیات‌ها» و «تجربه تخصصها» توجه کافی مبذول گردد؛ و هم به برقراری «ارتباط بین نظام آموزش و پژوهش» اهتمام ورزیده شود. در نمودار (4) عمده‌ترین شاخص‌های اثربخشی به کارگیری نیروی انسانی در مراکز پژوهشی، منعکس می‌باشد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



نمودار(4) : شاخصهای اثربخشی به کارگیری نیروی انسانی

### 3-4-3- شاخصهای سنجش هدایت و رهبری

برای سنجش اثربخشی هدایت و رهبری در مراکز پژوهشی، با توجه به ماهیت و فرآیند آن، می‌توان از شاخص‌های زیر استفاده نمود:

#### 3-4-1- خصوصیات و مهارت‌های مدیر

خصوصیات، «مهارت‌های انسانی» و «مهارت‌های تخصصی» که به ترتیب مدیر را قادر به برخورد مناسب و جذاب با محققین و نگرش سیستمی به سازمان و آشنایی با شیوه‌های انجام کار می‌سازد، از جمله مهمترین عوامل مؤثر در رهبری و قدرت نفوذ او در محققین و به کار واداشتن آنها بوده، رهبری اثربخش تلقی می‌گردد.

#### 3-4-2- رابطه با زیردستان

نوع رابطه که بین مدیران مراکز پژوهشی و محققین و پژوهشگران، به منزله افراد کیفی و درجه بلوغ روانی و کاری نسبتاً بالا، برقرار می‌باشد، زمانی می‌تواند اثربخش باشد که «اعتماد متقابل» بین آنها و از طرف دیگر میزان «تعهد مدیر نسبت به محققین» زیاد باشد. علاوه بر این به «نیازهای معنوی» آنها توجه شده و ضمن «ترغیب آنها به خلاقیت» در این مسیر از «بازخورد ارشادی» استفاده شود.

#### 3-4-3- انگیزش

از آنجا که هدایت و رهبری در واقع چیزی نیست جز توان نفوذ در افراد به گونه‌ای که با میل درصدد تحقق هدف برآیند و میل افراد تابع انگیزه آنهاست، شاید بتوان انگیزش را مهمترین عامل مدخل در اثربخشی هدایت و رهبری دانست. برای انگیزش می‌توان از شاخص‌های «رضایت شغلی»، «همسویی با اهداف»، «وفاداری به سازمان»، «تعهد کاری و مسؤولیت پذیری»، «میزان اطلاع از نتایج کار» و «مشارکت در کارها» بهره برد.

#### 3-4-4- ارتباطات سازمانی

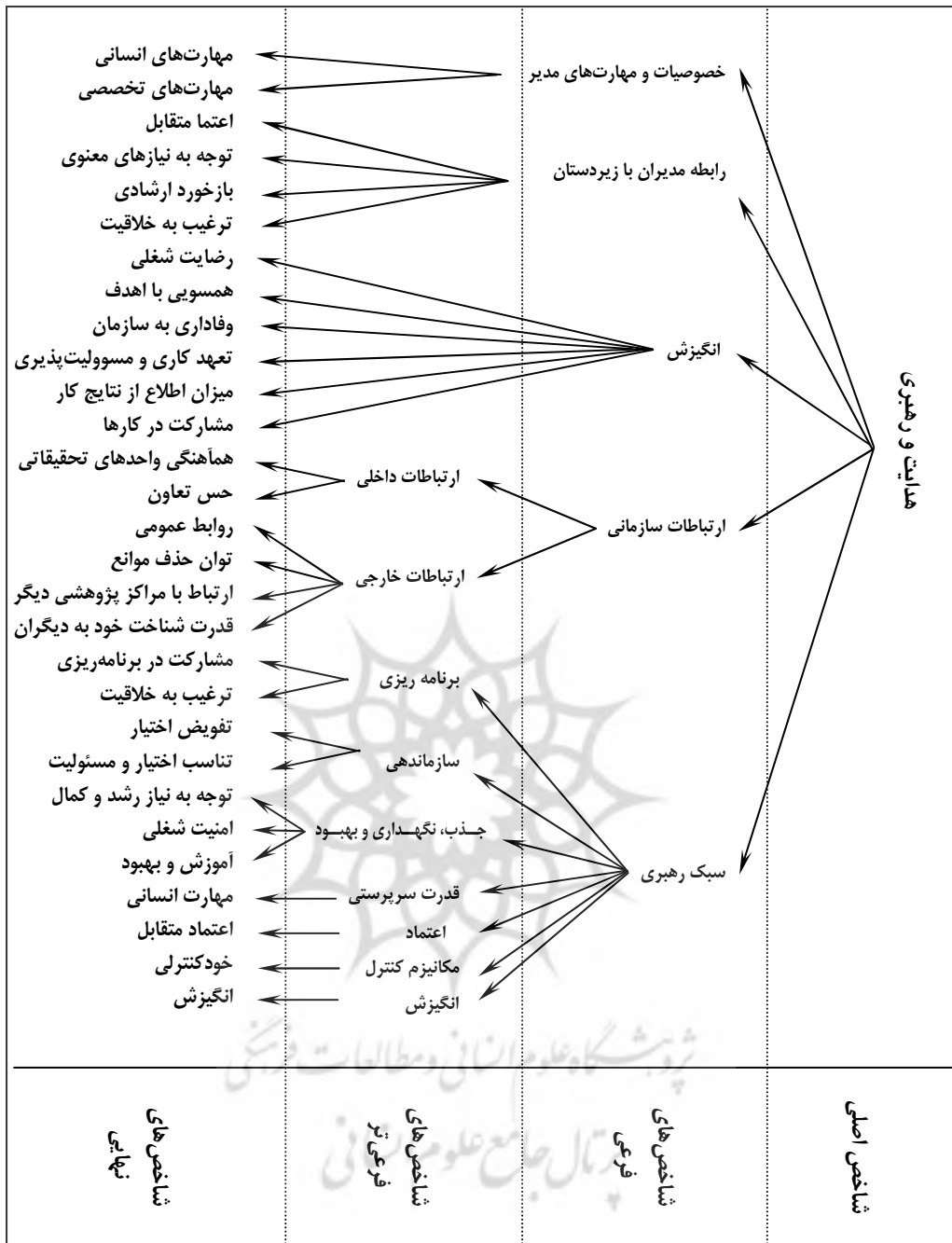
وظیفه برقرار نمودن ارتباطات درونی و بیرونی در سازمان، یعنی میزان «هماهنگی واحدهای تحقیقاتی» و «حس تعاون» بین محققین از یک طرف (ارتباطات داخلی) و داشتن «روابط عمومی فعال»، «توان جذب منابع»، «ارتباط با مراکز پژوهشی دیگر»، «قدرت شناخت خود به دیگران» از سوی دیگر (ارتباطات خارجی).

## 5-4-3- سبک رهبری

سبک رهبری عامل دیگری است که می‌تواند در اثربخشی رهبری در مراکز پژوهشی مؤثر باشد. از آنجا که رهبری در یک سازمان در کلیه ابعاد آن منعکس است، می‌توان اثر آن را در تک تک وظایف عام مدیریت جلوه گر دانست، بدین معنی که «برنامه‌ریزی»، «سازماندهی»، «جذب، نگهداری و بهبود منابع»، «قدرت سرپرستی» و «مکانیزم کنترل» اثربخش، همگی می‌تواند مجموعاً معرف سبک رهبری اثربخش باشد. به عبارت دیگر شاخص‌های نهایی برای بررسی اثربخشی سبک رهبری عبارت خواهند بود از: «مشارکت در برنامه‌ریزی»، «ترغیب به خلاقیت»، «تفویض اختیار»، «تناسب اختیار و مسؤولیت»، «توجه به نیاز رشد و کمال»، «امنیت شغلی»، «آموزش و بهبود»، «مهارت انسانی»، «اعتماد متقابل»، «انگیزش» و «خودکنترلی».

در نمودار (5)، مجموع شاخص‌های اثربخشی رهبری منعکس گردیده است.





نمودار(5): شاخص‌های اثربخشی رهبری



### 5-3- شاخصهای سنجش کنترل و نظارت

برای سنجش اثربخشی «کنترل و نظارت» در مراکز پژوهشی، با توجه به ماهیت و فرآیند آن، می‌توان از شاخص‌های زیر استفاده نمود:

#### 1-5-3- استاندارد انجام کار

یکی از مسائل مهم مؤثر در اثربخشی کنترل و نظارت، در اختیار داشتن استاندارد انجام کار و وضوح و روشنی آن در مواضع مختلف می‌باشد.

#### 2-5-3- انطباق با موارد پیش‌بینی شده

میزان انطباق برنامه، هزینه و زمان پیش‌بینی شده با واقعیت‌های بدست آمده، عامل دیگر مؤثر در اثربخشی کنترل و نظارت است.

#### 3-5-3- نسبت هزینه و بازده

قدرت مدیریت در بهره‌گیری از امکانات نسبت به هزینه‌های صورت گرفته، نقش بسزایی در اثربخشی کنترل و نظارت دارد.

#### 4-5-3- آسیب شناسی

اینکه قدرت مدیر در آسیب شناسی مواردی که با امور پیش‌بینی نشده منطبق نیست، در چه حدی باشد، خود از جمله عوامل مؤثر در مدیریت مراکز پژوهشی است.

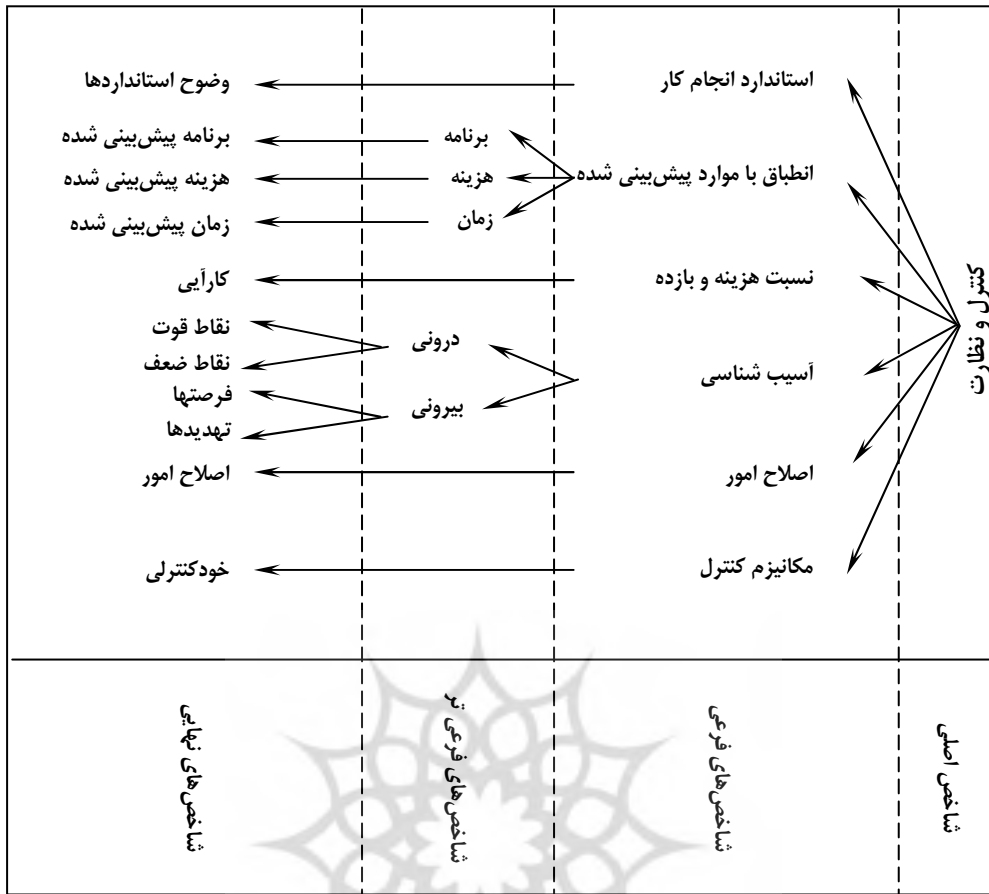
#### 5-5-3- اصلاح امور

آسیب شناسی مقدمه‌ای است برای اصلاح امور و به همین دلیل قدرت مدیریت در این امر می‌تواند شاخص اثربخشی در مسأله نظارت باشد.

#### 6-5-3- مکانیزم کنترل

یکی از امور بسیار مهم در مراکز پژوهشی، مکانیزم کنترل امور توسط مدیریت است که به واسطه بافت نیروی انسانی مشغول در این مراکز، هر چه مکانیزم‌ها به خود کنترلی نزدیکتر باشد، دال بر اثربخشی بیشتر کنترل و نظارت می‌باشد.

نمودار (6)، منعکس‌کننده شاخص‌های اثربخشی کنترل و نظارت می‌باشد.



نمودار (6): شاخص‌های اثربخشی کنترل و نظارت

#### 4- اعتبار سنجی شاخص‌های مدل تحقیق:

پس از طراحی شاخه‌ها، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل تحقیق پیرامون اثربخشی مدیریت مراکز پژوهشی قم و قبل از هرگونه استفاده از آن، حصول اطمینان از اعتبار و روایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های مطرح شده، از جمله ضروریات است؛ بدین معنی که باید مشخص شود که آیا شاخص‌هایی که برای ارزیابی مؤلفه‌های اثربخشی مدیریت مراکز

پژوهشی قم، طراحی شده‌اند، روایی لازم را دارند و آن را می‌سنجند یا خیر تا از این طریق صحت آن برای استفاده به اثبات برسد.

برای اثبات صحت مدل و الگوی طراحی شده، معمولاً دو شیوه وجود دارد:

الف- راه اول این است که الگوی پیشنهادی برای مدیریت اثربخش در مراکز پژوهشی قم، برای یک دوره زمانی خاص، مثلاً دوره‌ای پنج ساله، براساس متغیرهای بدست آمده، اعمال گردد و نهایتاً اثر بخشی آنها مجدداً مورد سنجش قرار گیرد و نتایج بدست آمده با وضعیت اول دوره، مقایسه گردد و بدین ترتیب قدرت مدل تبیین شود.

ب- راه دوم آزمون الگو به صورت پیمایشی و از طریق نظرسنجی از صاحب نظران در زمینه مباحث مدیریت و آشنابا مراکز پژوهشی قم می‌باشد.

از آنجا که الگو و مدل طراحی شده بررسی اثر بخشی مدیریت در مراکز تحقیقاتی قم، برای اولین بار طراحی شده، و اتخاذ راه اول نیاز به محدوده زمانی خاص دارد و می‌توان آن را در بلند مدت به کار گرفت؛ امکان اجرای آزمایشی و قطعی آن در کوتاه مدت ممکن نیست، به همین دلیل برای آزمون الگوی پیشنهادی از روش دوم یعنی مراجعه به آراء خبرگان استفاده شده است، به عبارت دیگر محقق برای آزمون مدل مذکور با استفاده از روش دلفی، نظر خبرگان و صاحب نظران را اخذ و برآن اساس الگوی طراحی شده را نقد و بررسی و در نهایت مورد تأیید قرار داده است.

اقدامات اجرایی که برای اعتبارسنجی و تبیین مدل به شیوه «پیمایشی - نظرسنجی» صورت پذیرفته و به عبارت دیگر مراحل آزمون دلفی مدل اکتشافی تحقیق، به شرح ذیل است:

الف- تهیه خلاصه گزارشی از تحقیق تا مرحله الگوی پیشنهادی که مجموعاً شامل شاخه‌ها، ابعاد، مؤلفه‌ها و نهایتاً شاخص‌های پیشنهادی مربوط به هر یک از آنها می‌باشد.

ب- طراحی پرسشنامه‌ای در مورد الگوی پیشنهادی و توضیح واژه‌های اصلی و موارد خواسته شده از خبرگان.

ج- تهیه فهرستی از اسامی خبرگان و صاحب نظران علمی و تجربی که از یک طرف با مباحث مدیریتی و اثربخشی آشنا و از طرف دیگر به مراکز پژوهشی قم آگاه باشند. برای این منظور کسانی انتخاب شده‌اند که دارای تحصیلات در رشته مدیریت (حداقل

فوق لیسانس مدیریت) و تجربه کاری و تحقیقاتی در مراکز پژوهشی استان قم بوده‌اند. برای این منظور از برخی اساتید دانشگاه، محققین حوزه دانشگاه و رؤسا و معاونین مجرب مراکز پژوهشی نظرسنجی به عمل آمده است.

د- درخواست همکاری از خبرگان و ایجاد هماهنگی با آنها و توضیح شفاهی موضوع و ارائه مدل پیشنهادی در قالب پرسشنامه به هریک از آنها.

ه- اخذ نظرات پیشنهادی صاحب نظران و خبرگان درباره مدل اکتشافی.

و- جمع بندی عقاید و نظریات بدست آمده.

ز- اصلاح مدل نهایی بر اساس نظرهای خبرگان و کارشناسان

ح- اصلاح مدل نهایی بر اساس اظهار نظر کارشناسان.

نتایج حاصله از پرسشنامه دلفی، در مجموع رضایت بخش بوده و بیانگر آن است که از نظر صاحب نظران مدیریت و اثربخشی و آشنا به مؤسسات تحقیقاتی قم، مدل از روایی و اعتبار قابل قبولی برخوردار است؛ به گونه‌ای که 57٪ مؤلفه‌های مدل 100٪ تأیید شده‌اند، 20٪ مؤلفه‌ها 91٪ تأیید و 23٪ دیگر 82/5٪ تأیید را کسب کرده‌اند و در مجموع کل مدل با 93٪ تأیید و صرفاً 7٪ مخالف، مدلی مناسب برای تحقیق پیرامون اثر بخشی مدیریت در مراکز پژوهشی قم، تشخیص داده شده است.

## منابع و مأخذ فارسی

1. الوانی، سیدمهدی، «مدیریت عمومی» نشرنی، چاپ ششم، تهران. 1382
2. امیری، علی نقی؛ «طراحی مدل کنترل موثر بر عملکرد مدیران کاروان‌های حج تمتع»، پایان‌نامه دکتری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی. 1382
3. جاجرمی زاده، محسن، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران. 1374
4. جان لاک «مدیریت اثربخش»، ترجمه سیدامین‌الله علوی، مرکز آموزش مدیریت دولتی. 1373
5. جهانی، جهانگیر، «موانع ارتباطی بین مدیران و زیردستان و تأثیر آن بر اثربخشی سازمانی در ادارات تابع اداره کل آموزش و پرورش استان تهران»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، 1378.
6. حشمت کردی، ابراهیم، حبشی زاده، منصور، «جایگاه تحقیقات در کشورهای در حال رشد و نحوه ارتقاء آن»، مجموعه مقالات سمینار تحقیق و توسعه، سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی ایران، 1368
7. خامنه‌ای، سیدعلی، روزنامه کیهان، 1370/12/2.
8. درایتی، مصطفی، «مراکز تحقیقاتی حوزه علمیه قم و چگونگی هماهنگی آنها»، حوزه، کاستیها و بایسته‌ها (مجموعه مقالات). دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم، 1371.
9. دفت، ریچارد، ال، مترجمان: علی پارسائیان، سیدمحمد اعرابی؛ «تئوری و طراحی سازمان»، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، 1380، جلد اول، چاپ اول.
10. رایبیز، استیفن، مترجمان: سیدمهدی الوانی و حسن دانائیان فرد، «تئوری سازمان (ساختار، طراحی، کاربرد)»، تهران: انتشارات صفار، 1376، چاپ اول.
11. رضائیان، علی، «اصول مدیریت بازرگانی»، سمت، 1369، چاپ اول.
12. شفریتز، جی‌ام؛ واتیسون ادت، جی، ترجمه علی پارسائیان، «تئوری سازمان، اسطوره‌ها»، تهران: انتشارات کتاب فرزانه، چاپ اول، 1379، جلد اول.
13. کلوبندی، عبدالله، «معیارهای هفت‌گانه برای ارزیابی اثربخشی سازمانی» مجله تدبیر، شماره 56، سازمان مدیریت صنعتی، 1376.
14. مشبکی، اصغر، «اثربخشی سازمانی»، مجله کنترولر، سال اول، 1375، شماره 3 و 4.
15. وزیری، بزرگمهر «نقش جامعه، سنت‌های علمی و ساختارهای تحقیقاتی در تحقیق و توسعه صنعتی»، مجموعه مقالات سمینار تحقیق و توسعه، سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی ایران، 1368.
16. هارولد کونتز، سیریل اودانل، هاینریش پهریخ، ترجمه محمدعلی طوسی، سید امین‌الله علوی، علی اکبر فرهنگی و اکبر مهدویان، «اصول مدیریت»، جلد اول و دوم، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، 1376