

عوامل کارآفرینانه موثر بر اثربخشی عملکرد کارکنان  
(مطالعه موردی: شرکت آب و فاضلاب شهرستان تهران)

سجاد معین فارسانی<sup>۱</sup>

دکتر محمد مهدی رشیدی<sup>۲</sup>

دکتر اسماعیل کاوسی<sup>۳</sup>

چکیده:

تحقیق حاضر باهدف ارزیابی عوامل کارآفرینانه موثر بر اثربخشی عملکرد کارکنان شرکت آب و فاضلاب شهرستان تهران انجام گرفت. روش تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی و جامعه آماری شامل کارکنان شرکت آب و فاضلاب شهر تهران به میزان ۱۰۰۰۰ نفر بودند. حجم نمونه باتوجه به محاسبات انجام شده ۳۸۴ نفر (با نمونه گیری تصادفی ساده) برآورد گردید. ابزار اندازه گیری داده ها، پرسشنامه محقق ساخته با ۱۰ مولفه و ۹۵ سوال استفاده از طیف ۵ درجه ای بوده و پس از تایید روایی محتوا توسط خبرگان میزان روایی سازه محاسبه و ارتباط سوالات و مولفه ها تایید گردید. همچنین برای سنجش پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید که مقدار آن برای بعد عوامل کارآفرینانه ۰/۹۱۱ محاسبه شد. در سطح آمار توصیفی از فراوانی، درصد، درصد تجمعی، میانگین و انحراف معیار و در سطح آمار استنباطی از آزمون t و معادلات ساختاری استفاده گردید. با توجه به اینکه فرضیه اصلی این بود که میزان تاثیر مولفه های عوامل کارآفرینانه در اثربخشی عملکرد کارکنان در شرکت آب و فاضلاب شهرستان تهران چه مقدار و قابلیت ارزیابی و تحلیل آن چگونه خواهد بود، نتایج به دست آمده مشخص نمود که با اطمینان ۹۵٪ بین میانگین محاسبه شده و حد متوسط پرسشنامه تفاوت معنی داری وجود دارد. با توجه به مقدار مثبت آماره t می توان گفت وضعیت موجود شاخص های مورد بحث مثبت است و یا به عبارتی اندازه وضع موجود موضوع مورد بررسی در حد مطلوبی است

<sup>۱</sup> دانشجوی دکترای رشته مدیریت منابع انسانی، پژوهشگاه شاخص پژوه، تهران، ایران s\_moein\_f@yahoo.com

<sup>۲</sup> استادیار پایه ۲۴ موسسه مطالعات بین المللی انرژی

<sup>۳</sup> استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد شمال تهران

وارتباط معنادار و مستقیمی در این خصوص وجود دارد. در پایان مقاله پیشنهاداتی کاربردی ارائه گردید.

**کلید واژه‌ها:** عوامل کارآفرینانه، اثربخشی، عملکرد، شرکت آب و فاضلاب شهر تهران

#### مقدمه:

در جهان رقابتی امروز بهره‌وری در همه زمینه‌ها افزایش یافته و تنها سازمان‌هایی امکان بقاء دارند که به بهترین وجه ممکن از منابع خود استفاده نموده و بیشترین بهره‌وری و اثربخشی را داشته باشند، مدیریت عملکرد که مایه افزایش بهره‌وری نیروی انسانی هست، از اهمیت بسیاری برخوردار است. این پژوهش درصدد بررسی تأثیر عوامل کارآفرینانه شامل عوامل فرهنگی، اقتصادی اجتماعی قانونی و سیاسی و بر اثربخشی عملکرد کارکنان شرکت آب و فاضلاب شهرستان تهران است. شواهد اولیه نشان داده گه اثربخشی عملکرد کارکنان از سطح پایینی برخوردار می‌باشد لذا توجه به مطالب ذکر شده، محقق را بر آن داشت تا در راستای آرایه مدل اثربخشی عملکرد کارکنان در شرکت آب و فاضلاب شهرستان تهران، نخست تئوری‌ها را بررسی کرده و سپس عوامل کارآفرینانه موثر بر اثربخشی عملکرد کارکنان شرکت آب و فاضلاب شهرستان تهران را ارزیابی نماید.

#### مبانی نظری:

##### ۱. کارآفرینی

سازمان‌ها دریافته‌اند که موفقیت چیزی غیر از سود خالص می‌باشد. موفقیت در گرو مجموعه‌ای از ارزش‌ها و شایستگی‌ها است ایجاد تعادل بین منابع مالی و غیر مالی تصویر بهتری از شرکت و عملکرد آن ارائه می‌دهد و مدیران را یاری می‌کند تا کارکنان و اعضای سازمان را به سوی هدف‌های استراتژیک سوق دهند. کارآفرینی یا Entrepreneurship واژه‌ای نسبتاً قدیمی است که ریشه فرانسوی دارد. البته در گذشته بیشتر از کارآفرینی، از واژه کارآفرین یا Entrepreneur استفاده می‌شد. لغت کارآفرین حدود سیصد سال قدمت دارد و نخستین کسانی که لغت کارآفرین و مفهوم کارآفرینی را مورد توجه قرار داده و در نوشته‌های خود به کار بردند اقتصاددان‌ها بودند. کسانی مانند ریچارد کانتیلون و آدام

اسمیت لغت کارآفرین را در قرن‌های هفدهم و هجدهم میلادی به کار برده‌اند؛ اما اگر مفهوم کارآفرینی به شکل رایج امروزی آن مورد نظر ما باشد، این لغت حدود یک قرن است که مورد استفاده قرار می‌گیرد. ژوزف شومپیتر که برخی او را پدر کارآفرینی نوین می‌دانند در سالهای ۱۹۳۰ میلادی به مطالعه و بررسی کارآفرینی پرداخت. با وجودی که کلمه کارآفرینی ساده و قابل درک به نظر می‌رسد، می‌توان گفت که تعریف دقیقی از واژه کارآفرینی که مورد اتفاق نظر همگان باشد وجود ندارد. البته عموم صفات مثبت به این واژه نسبت داده می‌شود که از جمله‌ی آنها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

خلاقیت

ساختن آینده (آینده نگری)

آینده نگری (پیش‌بینی آینده)

پیشرو بودن

ایجاد اشتغال

جرات ریسک کردن

خلق ثروت

ارزش آفرینی

اگر بخواهیم تعریف کارآفرینی را در متون کلاسیک مدیریت جستجو کنیم، یکی از رایج‌ترین تعریف‌ها، متعلق به هوارد استیونسن است که زمانی مدیر انتشارات دانشگاه هاروارد بوده است. او می‌گوید:

"کارآفرینی تعقیب فرصت‌هاست، فرصت‌هایی که فراتر از منابعی هستند که امروز در دسترس داریم"

در تعریف استیونسن دو کلمه کلیدی وجود دارد، یکی فرصت جو بودن و جستجوی فرصت‌های جدید و دیگری محدود نشدن به منابع در دسترس. شاید بتوان گفت در تعریف کارآفرینی از نگاه استیونسن، ساختن مسیرهای جدید در اقتصاد و محیط کسب و کار اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند.

اریک شورنبرگ در مقاله خود در نشریه‌ی Inc، به شوخی نقل می‌گوید: "تعریف کارآفرینی به روایت استیونسن را باید حداقل پنجاه تا صد بار بلند بخوانی تا مفهوم آن را متوجه شوی." البته در ادامه تاکید می‌کند که این تعریف، بهترین تعریف کارآفرینی است که تا

کنون ارائه شده است! استیونسن در توضیح آنچه به عنوان تعریف کارآفرینی ارائه کرده است می‌گوید: فراموش نکنید که من در چه زمانی این تعریف را ارائه کردم. آن زمان کارآفرینی چیزی شبیه اختلال شخصیتی و ریسک پذیری بیمارگونه بود و من تاکید داشتم تا سازندگی و فرصت جویی را به آن مفهوم اضافه کنم تا هر کسی می‌خواهد بتواند آینده خودش را در دایره کارآفرینان ببیند.

## ۲. عوامل کارآفرینانه

سه عامل مهم محیطی ماهیت کارآفرینانه دارند: عوامل فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی

### الف) عوامل فرهنگی

مولفه‌های هفت‌گانه فرهنگ، به شرح زیر است:

هنجارها: در اصطلاح ادبی، به‌گونه‌ای گفته می‌شود. عمده‌ترین انواع هنجارها، عبارتند از: سنت‌های عامه، آداب، شعائر و اخلاقیات.

نمادها: اشاره، مضمون یا رفتاری که در روابط اجتماعی، به کار رود تا به وسیله آن، چیز دیگر را القاء یا تداعی کند.

نقش‌ها: از مسیر نقش‌ها، چگونگی ارتباطات فردی و اجتماعی، شکل و سامان می‌یابد.

بینش‌ها: فرهنگ یک ملت، بیش از هر چیز، تحت تأثیر بینش‌ها، عقاید و ایدئولوژی‌های حاکم بر آن است.

ارزش‌ها: ارزش‌ها می‌گویند که چه چیز، مطلوب است و کدام روش، از نظر اجتماعی، نامطلوب و نکوهیده است.

علوم و فنون: نقش علم و تکنولوژی، در تمام زمینه‌های زندگی انسان، تعیین کننده است.

ساختارها: ساختار اجتماعی، نمایشگر فعالیت و ارتباط متقابل نقش‌ها ست و حقوق و تکالیف سازمان یافته میان افراد و گروه‌ها را مشخص می‌کند.

تمامی فرهنگ‌ها، با حرکتی کند و تدریجی، تغییر می‌کنند. روانشناسی اجتماعی، تغییرات در فرهنگ را با توجه به رفتارهای جمعی و ویژگی‌های شخصی افراد جامعه، به انگیزه‌ها و عواملی چند، نسبت می‌دهد که به برخی از آنها، اشاره می‌شود:

نوجویی و نوآوری: تنوع طلبی، ابداع، کنجکاوی و تقلید از دیگران، از خصوصیات نوجویی فرهنگی بوده و در تغییرات فرهنگی، عامل مؤثری می‌باشد.

پذیرش اجتماعی: آنگاه که عنصری به واسطه نوجویی یا ورود از فرهنگی دیگر در فرهنگ، داخل شود؛ پذیرش و قبول عامه، از عوامل تغییر فرهنگی است. طرد انتخابی: هنگامی که عنصر نو، به فرهنگی وارد شد؛ پذیرش و مقبولیت عامه باعث می‌شود که عناصری از فرهنگ، با عنوان نامتناسب متروک شوند. تلفیق و انطباق: گاهی، برای تلفیق، انطباق و ثبوت عنصر فرهنگی تازه‌ای، یک نسل آدمی یا بیشتر صرف می‌شود.

بررسی علمی رفتارگرایی به شکل امروزی آن در دهه‌های آغازین سده بیستم میلادی از دل دانش روانشناسی، سربرآورد و سپس به تنهایی یا در کنار علم ارتباطات اجتماعی، برای تحلیل کنش‌های انسانی بکارگرفته شد. روحیه هر ملت را از رفتارهایی که از مردمان آن جلوه گر می‌شود، می‌توان بازشناخت.

### ۳. عوامل اجتماعی

عوامل و ارزش‌های اجتماعی شامل همه چیزهای مطلوب یا نامطلوب، مناسب یا نامناسب است که مورد علاقه، توجه و احترام انسان‌ها است. هر امری و هر چیزی اعم از مادی یا معنوی که در جامعه دارای قدر و قیمت باشد و نیازهای مادی و معنوی انسان را برآورده کند یا هر چیز گرانبها و سودمند از جمله ارزش‌های اجتماعی است. به عبارت دیگر هر چیزی که مفید، خواستنی و بالاخره مورد تحسین گروه است ارزش اجتماعی می‌باشد. بر این اساس ارزش‌ها تمام شئون زندگی اجتماعی را در بر می‌گیرد و امری یا چیزی وجود ندارد که دارای ارزش نباشد. ارزش‌ها زیربنای هنجارها، نهادها و ساخت اجتماعی را تشکیل می‌دهند. چارچوبه‌ای هستند برای مشروع ساختن رفتارهای انسانی، ارزش‌ها به فرهنگ کلی و جامعه مفهوم و معنی می‌بخشند و وقتی مسئله قضاوت ارزشی یا ارزشیابی اجتماعی مطرح می‌شوند، عملاً مقایسه میان بهتر و بدتر صورت می‌گیرد. یکی از خصوصیات جالب ارزش‌ها این است که می‌توان آنها را بر مبنای جهانی بودن آنها تقسیم کرد. مثل صداقت، احترام به حق دیگران، آزادی و دموکراسی، ازدواج، قدرت، سلامت، محبت، احترام، مهارت داشتن و دانش، ثروت و تقوی؛ اما هرچه پائین‌تر می‌آئیم و به جوامع و گروه‌ها می‌رسیم، متوجه می‌شویم که ارزش‌ها بیشتر جنبه خاص پیدا می‌کنند. مثل مهریه و جهیزیه و آئینه عروس برای ایرانی و یا ازدواج در سنین پائین ۱۴ سالگی برای برخی مردم روستائی ایران. شرق و غرب نیز تا همین اواخر براساس چند ارزش با هم اختلاف داشتند. ارزش‌های

کاپیتالیسم و سوسیالیسم. علاوه بر این باید دانست که ارزش‌ها الزاماً اجتماعی نیستند. بلکه ممکن است فردی هم باشند. یعنی ارزش‌هایی در جامعه وجود داشته باشد که مورد قبول فرد نباشد و برعکس. "ارزش فردی" در صورتی که در شرایط لازم به وجود بیاید ممکن است به ارزش اجتماعی مبدل گردد. این حالت به‌ویژه در مواردی که رهبران سیاسی پر قدرت مانند دوگل، مائو و... بر سر کارند بیشتر حادث می‌گردد.

#### ۴. عوامل اقتصادی

عوامل اقتصادی: مانند منابع طبیعی، تمرکز سرمایه، پیشرفت‌های تکنولوژیک، سازماندهی تولید، تقسیم کار و مقیاس تولید و سایر اقداماتی که منجر به افزایش بهره‌وری می‌شوند. مطالعه حساب‌های ملی امکان تجزیه و تحلیل روند اقتصادی کشور را از طریق مقایسه دوره‌های مختلف با یکدیگر و ارزیابی عملکرد اقتصادی در این دوره‌ها فراهم می‌کند که منجر به ایجاد بهبود در مدیریت اقتصاد کلان و سیاست‌گذاری می‌شود. مهم‌ترین شاخص ارزیابی عملکرد اقتصادی، تولید ناخالص داخلی (GDP) است که از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و بسیاری از دیگر شاخص‌های کلان اقتصادی مستقیم یا غیرمستقیم به محاسبه و برآورد این شاخص وابسته هستند. طبق تعریف، به ارزش ریالی کل محصولات نهایی تولیدشده توسط واحدهای اقتصادی مقیم کشور در دوره زمانی معین سالانه یا فصلی تولید ناخالص داخلی می‌گوییم که به روش‌های مختلفی قابل محاسبه است. همچنین به ارزش ریالی کل محصولات نهایی تولیدشده توسط نیروی کار هر کشور در هر نقطه از جهان در دوره زمانی معین تولید ناخالص ملی (GNP) می‌گوییم که با اضافه کردن خالص دریافت عوامل تولید از خارج به تولید ناخالص داخلی به دست می‌آید. همچنین تولید خالص داخلی و تولید خالص ملی را نیز می‌توان با کسر استهلاک از مقادیر ناخالص آنها به دست آورد. همچنین باید اشاره کرد که GDP از رواج بیشتری نسبت به سایر شاخص‌های ارزیابی عملکرد اقتصادی برخوردار است.

#### ۵. مدیریت عملکرد در سازمانها

امروزه در سازمانهای جدید و مترقی، مهمترین عامل تعیین کننده موفقیت سازمان‌ها نیروی انسانی و بهره‌وری آن می‌باشد. برای نیل به مدیریت عملکرد مؤثر، سازمانها می‌بایست: -عوامل مهم موفقیت و معیارهای عملکرد مطلوب را تعیین نمایند.

- فرهنگ سازمانی را ارتقاء بخشیده یا فرهنگ سازمانی مطلوب و متناسب با اهداف مدیریت عملکرد ایجاد نمایند.
- فرایندهای سازمانی و عملکرد کارکنان را دائماً مورد بررسی قرار داده و در جهت بهبود آنها بکوشند.
- یک بانک اطلاعاتی جهت جمع آوری و اعمال نتایج بدست آمده در سیستمهای منابع انسانی و تصمیم گیریهای آتی سازمان تشکیل دهند.
- با اعمال مدیریت عملکرد در سازمانها و بهره گیری از نتایج بدست آمده، سازمانها می توانند فعالیت های آینده خود را به شکلی نظام مند به شرح زیر سازماندهی نمایند:
  - رفتارها و مسئولیتهای شغلی کارکنان را مستند سازی نمایند.
  - تعیین و تعریف انتظارات عملکردی مورد نظر سازمانها و تفهیم آنها به کارکنان
  - ایجاد چارچوب مناسب برای برقراری ارتباطات بین سرپرستان و کارکنان
  - هم جهت کردن اهداف و انتظارات سازمان با اهداف و خواستههای کارکنان
  - پدید آوردن فرصت مناسب برای ارزیابی مداوم کارکنان و هدایت و تشویق آنها در جهت نیل به اهداف سازمان توسط سرپرستان
  - برقراری نظامی مشارکتی در تمام سطوح سازمانی به طوری که اهداف و خواستههای سازمان به آسانی به کارکنان منتقل شده و از سوی دیگر انتظارات کارکنان نیز به سهولت به اطلاع سرپرستان و مدیریت سازمان برسد.
  - برقراری نظام پاداش و جبران مطلوب و متناسب با عملکرد کارکنان
  - ارتقاء سطح رضایت مندی کارکنان. (خوشوقتی، ۱۳۸۴: ۷).
- امروزه مهمترین دغدغه اکثر سازمانها، تدوین و پیاده سازی استراتژیهای است که موفقیت و بقای آنها را در شرایط متحول و پیچیده محیطی تضمین نماید. برنامه ریزی استراتژیک ابزاری در اختیار سازمانها می گذارد تا بتوانند تدوین و اجرای استراتژی را در وجوه مختلف سازمان دنبال کنند و بر عملکرد استراتژیک خود به طور اثر بخش مدیریت داشته باشند. شرکتها و سازمانها با توجه به شرایط محیطی و قابلیت های کنونی و آینده خود باید استراتژی مناسبی را انتخاب نمایند تا به بقا و رشد خود در عرصه پر رقابت کمک کنند. تدوین استراتژیهای کلان سازمان و شرکت در رقابتی شدن آنها کمک زیادی می نماید (سلطانی، ۱۳۹۲)

عملکرد به چتری تشبیه می شود که تمام مفاهیمی را که یک سازمان برای دستیابی به موفقیت خود و فعالیت هایش در نظر دارد، پوشش می دهد و به این ترتیب، مفهوم عملکرد کلی یک سازمان، پدیده ای پیچیده است. نوع عملکردی که یک سازمان خاص، سعی در انجام دادن آن دارد، معمولاً بسیار خاص است و بنابراین برای مواجهه با مفهوم عملکرد بایستی به اهداف راهبردی آن سازمان توجه کنیم. (رضایی و زهره ای ۱۳۹۰: ۲۵۸).

امروزه بسیاری از نظام‌های منابع انسانی و مدیریت معمول، مناسب به نظر نمی‌رسند و الگوهای قدیمی ناکارآمد تلقی می‌شوند. طی دهه اخیر، بسیاری از سازمانها دریافته‌اند که در عمل فاقد نظام ارزشیابی عملکردی که بتوان از طریق آن اولویت‌ها و اهداف خود را به کارکنان انتقال داد و بهسازی آنها را پی گرفت، هستند. انسان به دلیل گستردگی حیطه‌های شناختی و استفاده از ابزارهای مختلفی نظیر احساس، مشاهده، ادراک، تجربه و قدرت تعلق و تفکر در موضوعات مختلف بویژه در ارزیابی و تفسیر رفتار و عملکرد کارکنان حساس بوده و مجموعه این عوامل کاردستیابی مدیران به ارزیابی عملکرد مؤثر را تحت الشعاع قرار داده است (استردویک، ۲۰۰۵: ۱۰).

در عین حال، نیروی انسانی از یک طرف به عنوان یکی از عوامل اصلی مؤثر بر بهره وری و از طرف دیگر به عنوان عامل اصلی به کارگیری و استفاده از سایر عوامل، مهمترین سرمایه در سازمان به حساب می آید. بنابراین افزایش بهره وری نیروی انسانی که با رشد شاخصهای توسعه منابع، شامل: پویایی، خلاقیت و کمال جویی محقق می شود، رشد و توسعه سازمانی را به دنبال خواهد داشت. هدف از توسعه منابع انسانی، پدید آمدن محیطی مناسب برای ظهور انسانهای توسعه یافته با ایجاد و توسعه مدیریت منابع انسانی و بهره گیری از ابزارهای لازم برای این مهم است. مدیریت منابع انسانی به این دلیل مهم است که بدون دستیابی به کارایی کارکنان، سازمان متوقف و نهایتاً با شکست مواجه می شود. به هر حال هدایت فعالیتهای بی شمارش، واحد مدیریت منابع انسانی در هر سازمان باید دارای هدفهایی باشد (جزنی، ۱۳۹۴).

#### ۶. سنجش اثربخشی عملکرد

تعداد کمی از حوزه‌های قضایی شروع به معرفی روشهای سنجش اثر بخشی به صورت منظم نموده‌اند که به عنوان مثال می‌توان استفاده از بازرسان در ارزیابی نظافت خیابانها از طریق



ضوابط مشخصی از پیش تعیین شده را نام برد. به عنوان مثال شهرهای واشتنگتن دی. سی، نیویورک، ساوانا و جورجیا، به درجه بندیهای متناوب از این نوع پرداخته‌اند. این اطلاعات عملکرد می‌تواند در مقایسه میان قسمت‌های مختلف یک دستگاه از یک دوره زمانی به دوره زمانی دیگر و جهت مقایسه بین نتایج به دست آمده و هدفهای قبلا تعیین شده به کار برده شود. در سایر دولتهای محلی نظیر دیتون، اوهایو، فوت ورث، تگزاس، لیک وود، کلرادو، ناوش ویل، تنسی، سنت پیتزبورگ، فلوریدا و سان ویل کالیفرنیا همراه با ایالت‌هایی نظیر پنسلوانیا و کالیفرنیا شمالی اخیرا کوششهایی در زمینه اندازه‌گیری اثر بخشی خدمات چندگانه صورت گرفته است. کاربرد درجه بندی منظم خدمات دولتهای محلی که شهر نشینانی با ویژگیهای گوناگون از آن بهره‌مند می‌شوند ظاهرا در حال افزایش است. در این زمینه بررسیهای به صورت انتخاب اتفافی (نظیر انتخاب ۵۰۰ تا ۱۰۰۰ خانوار) انجام گرفته است. تا اطلاعات لازم را در زمینه درجه بندی خدمات با ویژگیهای گوناگون از نقطه نظر شهروندان از برنامه‌های گوناگون دولت (مانند تفریحات، کتابخانه و ترانزیت)، حدود محکومیت جانین و یا در مورد کشاورزی تعدد موارد دفع آفات ارائه دهد. شهرهای سنت پترزبورگ، ناش ویل، دالاس و دیتون تا این زمان روندی غیر معمول در مورد بررسیهای سالانه (تقریبا از سالهای ۱۹۷۳-۱۹۷۴) از این نوع داشته‌اند که امکان تعیین میزان پیشرفت را فراهم ساخته است.

برخی دیگر از حوزه‌های قضایی (کوچک و بزرگ) اخیرا به نوع دیگری از بررسیها پرداخته‌اند. گرچه تا این زمان بررسیهای مزبور عمدتا در یک نوبت انجام گرفته است، معهدا نمونه‌های استفاده منظم از این نوع بررسیها توسط دولتهای ایالتی کم است و فقط کالیفرنیا شمالی و ویسکانسین اخیرا اقدامات اولیه‌ای در زمینه انجام این اعمال انجام داده‌اند.

#### ۷. ادغام معیارهای اثربخشی

کارشناسان در زمینه مدل‌ها و معیارهای اثربخشی، یک رویکرد چندبعدی را جهت دستیابی به اثربخشی در سازمان‌های مدرن پیشنهاد کرده‌اند؛ بدین معنا که به‌کارگیری یک معیار واحد، برای تمام مراحل چرخه زندگی مناسب نیست و هیچ معیار واحدی وجود ندارد؛ که بتواند نیازهای همه افراد سازمان را برآورده سازد، به‌خصوص اینکه منافع آنها رقابتی بوده و متفاوت از یکدیگرند. سازمانهایی که از مدیریت خوبی برخوردارند، معیارهای اثربخشی را

به‌گونه‌ای با یکدیگر ترکیب و هماهنگ می‌نمایند تا با نیازهای آن موقعیت تناسب داشته باشند. مدیران، باید به‌طور دائم ورودی‌های مورد نیاز خود را تعیین کرده و آنها را از طریق اعضای استراتژیک فراهم آورند. زمانی که اطلاعات به‌دست آمده از این طریق، با فلسفه و رسالت اصلی سازمان ادغام گردد، مدیریت قادر خواهد بود تا ترکیبی از معیارهای مناسب اثربخشی را استنتاج نماید. (Rizal.Rahay.Idrus,2014).

#### ۸. افزایش اثربخشی سازمان ها

امروزه با گسترش روز افزون تکنولوژی این سوال برای مدیران مطرح است، چگونه امکان دارد در سازمان های مختلف با وجود محدودیت های گوناگون از حقوق و دستمزد گرفته تا تجهیزات و تکنولوژی پیشرفته ثبات خود را حفظ کرده و همچنان رو به جلو گام بر می دارد. انگیزش عبارت است از مجموعه ای از نیروها که باعث می شود، فرد به روش های خاصی رفتار کند. انگیزش اشاره دارد به درجه ای از آمادگی یک ارگانیزم برای تعقیب تعدادی از اهدافی که طراحی گردیده است.

#### ۹. مدل های اثربخشی عملکرد سازمانی

اثربخشی سازمانی موقعیتی است که در آن، سازمان و ابعاد مختلف آن، به نحوی با هم مرتبط شده باشند که هر یک با محوریت هدف، با هم در ارتباط بوده و به صورتی هماهنگ، تحقق هدف را میسر سازند. اثربخشی مدیریت، حالتی است که در آن، تمامی وظایف مدیریتی در ارتباط با هدف بوده و به نحوی با آن هماهنگ، اعمال مدیریت در مسیر تحقق هدف را در بهترین نحو میسر می‌سازد. «توتو» اثربخشی را در مقاله «ویژگی‌های اثربخشی سازمانی» به شرح ذیل تعریف کرده است:

«اثربخشی سازمانی، فرایندی چرخشی و مداوم است که از طرح برنامه شروع می‌شود 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». مدل‌های مختلفی برای بررسی میزان اثربخشی سازمانی ایجاد شده‌اند. این تنوع در مدل‌ها به دلیل ماهیت مفهوم اثربخشی، به‌ویژه مرزهای نامشخص آن و به‌دلیل مفهومی‌سازی‌های متنوع سازمان‌هایی است که مدل‌های مختلف اثربخشی را به‌کار می‌گیرند. (Dalalah D., 2011).

(Hayajneh, M; Batieha, F

«سی شور»، سه مدل سیستم‌های طبیعی، مدل هدف و فرایند و تصمیم را ارائه می‌دهد. در مدل سیستم طبیعی: سازمان، سیستمی طبیعی (زنده یا نظام‌یافته) با نیاز به بقا، رشد و پویایی فعالیت‌هاست و به اثربخشی بر اساس ویژگی‌های سیستم نظیر ثبات، رشد، کاهش و تغییر نگر بسته می‌شود.

در مدل هدف سازمان، ابزار طرح‌ریزی کوتاه‌مدت خاص است و اثربخشی سازمان بر تحقق اهداف و یا پیشرفت به سوی آنها سنجیده می‌شود. در مدل فرایند تصمیم سازمان، هویت پردازش اطلاعات و تصمیم‌گیری است و بر عوامل هدایت و کنترل سازمانی تمرکز دارد. اثربخشی در این مدل، هدف‌گرایی و بقا با توجه به شرایط محیطی است. به‌طور کلی، مدل هدف (نیل به هدف)، اثربخشی را به‌عنوان تحقق کامل یا حداقل بخشی از اهداف سازمان تعریف می‌کند. مدل سنتی اثربخشی، متکی بر نوعی از سازمان به‌عنوان مجموعه‌ای از اجزایی است که گرایش به رسیدن به اهداف دارند. در این دیدگاه یا مدل، اثربخشی به‌عنوان رسیدن یا حصول به پیامدهای سازمانی تعریف می‌شود. در این مدل، تمرکز به‌طور زیادی بر رسیدن به اهداف و مقاصد است.

مدل سیستمی در حالی که اهمیت اهداف را نادیده نمی‌گیرد، بر ابزارهای مورد نیاز برای رسیدن به اهداف خاص، کسب منابع و فرآیندها تمرکز دارد. در این مدل، مفهوم سازمان در دیدگاه سیستم باز ریشه دارد؛ که درون‌دادها به فرآیندها تبدیل (درون‌داد به برون‌داد) شده و برون‌دادها به‌عنوان بخشی از یک کل نگر بسته می‌شوند، نه به‌عنوان متغیرهای مستقل. (Lee. Y; Shin.S,2010).

در مدل ذی‌نفعان استراتژیک ذی‌نفعان استراتژیک به‌عنوان گروهی از افراد تعریف می‌شوند که نفعی در سازمان دارند. به‌طور ویژه‌تر، عوامل استراتژیک می‌توانند با در نظر گرفتن افرادی که به‌طور قانونی برای سازمان فعالیت می‌کنند (کارکنان، مشاوران، نمایندگان، اعضای هیئت مدیره و غیره) و افرادی که کاملاً بیرون سازمان هستند و برای خودشان کار می‌کنند و یا بر اقدامات اعضای سازمان تأثیر می‌گذارند یا از آنها تأثیر می‌پذیرند، تعریف نمایند (رابینز، ۱۳۹۲).

در مدل ارزش‌های رقابتی رویکرد ارزش‌های رقابتی با این فرض شروع می‌شود که برای ارزیابی اثربخشی سازمانی، بهترین معیار وجود ندارد. مفهوم اثربخشی، فی‌نفسه مفهومی ذهنی است و اهدافی که یک ارزیابی انتخاب می‌کند، متکی به ارزش‌های شخصی،

ترجیحات و منافع فردی است. این رویکرد، استدلال می‌کند که عناصر مشترکی وجود دارند که در هر فهرستی از معیارهای اثربخشی قرار گرفته و می‌توانند به شیوه‌ای باهم ترکیب شده و مجموعه‌ای از ارزش‌های رقابتی را ایجاد کنند. هرکدام از این مجموعه ارزش‌ها، مدل اثربخشی منحصر به فرد را تعریف می‌کند. (Chiang, F.F.T. Birtch, T.A., 2010) (Kwan, H.K)

مدل عدم اثربخشی با تمرکز بر عواملی که از عملکرد موفق سازمان جلوگیری می‌کنند و با نگرستن به سازمان، به‌عنوان مجموعه‌ای از مشکلات و خطاها یک دیدگاه متفاوتی ارائه می‌کند. فرض اصلی و پایه‌ای این مدل این است که ساده‌تر، درست‌تر و سودمندتر است؛ که بیشتر، مشکلات و نقص‌ها (عدم اثربخشی) را باید مشخص کنیم تا معیار شایستگی‌ها را (اثربخشی)؛ بنابراین، اثربخشی سازمانی به‌عنوان نبود عوامل عدم اثربخشی تعریف شده است. جدول ۲-۷ مدل‌های مختلف اثربخشی را با توجه به مفهومی‌سازی سازمان و تمرکز اصلی آن نشان می‌دهد.

### روش تحقیق

روش تحقیق حاضر از حیث هدف کاربردی و از منظر شیوه اجرا توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق کارکنان شرکت آب و فاضلاب شهر تهران بودند که براساس اطلاعات دریافتی ۱۰۰۰۰ نفر بودند. حجم نمونه این تحقیق با توجه به محاسبات انجام شده ۳۸۴ نفر برآورد گردید. تجزیه و تحلیل اطلاعات این کار تحقیقاتی در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام شد.

۱. در سطح توصیفی با استفاده از شاخص‌های آماری نظیر فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار، رسم نمودارها و جداول به تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته شد.
۲. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها در آمار استنباطی از آزمون‌های زیر استفاده شد:
  - آزمون کلموگروف-اسمیرنف: جهت بررسی توزیع داده‌ها استفاده شد.
  - آلفای کرونباخ: برای محاسبه پایایی ابزارها استفاده شد.
  - آزمون تی تست (t): برای مقایسه میانگین‌های هر یک از موقعیت‌های واقعی و ایده آل

-مدل معادلات ساختاری<sup>۱</sup> (SEM): برای بررسی روابط علی بین متغیرها به صورت منسجم کوشش های زیادی در دهه اخیر صورت گرفته است یکی از این روش ها ی نوید بخش در این زمینه مدل معادلات ساختاری یا تحلیل چند متغیری با متغیرهای مکنون است. بدون توجه به نام یا مفهوم بی شمار آن، این واژه به یک سری مدل های عمومی اشاره می کند که شامل تحلیل عاملی تأییدی، مدل های ساختاری همزمان کلاسیک، تجزیه و تحلیل مسیر، رگرسیون چندگانه، تحلیل واریانس و سایر روش های آماری است. (هویل، ۱۹۹۵: ۱)

### بررسی ویژگی های متغیرهای تحقیق

۱- بررسی ویژگی های متغیر عوامل اقتصادی در نمونه

در این قسمت به بررسی فراوانی پاسخگویی و میانگین متغیر عوامل اقتصادی پرداخته شده است. جدول ۱: بررسی فراوانی پاسخگویی به سوالات متغیر عوامل اقتصادی نشان میدهد در بخش فراوانی پاسخگویی به سوال های متغیر عوامل اقتصادی از نظر پاسخگویان میزان حقوق و دستمزدها در سطح جامعه و تغییرات آن بر عملکرد افراد تاثیر زیاد دارد و وابستگی اقتصادی کشور در سطح کلان بر عملکرد آن ها تاثیر متوسط دارد.

۲- بررسی ویژگی های متغیر عوامل اجتماعی در نمونه

در این قسمت به بررسی فراوانی پاسخگویی و میانگین متغیر عوامل اجتماعی پرداخته شده است. با توجه به جدول ۲ مشاهده می شود که از نظر پاسخگویان وجود نگرش شایسته سالاری در جامعه بر عملکرد آن ها بسیار زیاد تاثیر دارد و نشان دهنده آن است که از نظر پاسخگویان فرار مغزها بر عملکرد آن ها در حد متوسط تاثیر دارد.

۳- بررسی ویژگی های متغیر عوامل سیاسی در نمونه

در این قسمت به بررسی فراوانی پاسخگویی و میانگین متغیر عوامل سیاسی پرداخته شده است. از نظر پاسخگویان وجود ثبات و بی ثباتی در سیاست های دولتی مربوطه بر عملکرد افراد در حد زیاد تاثیر دارد و وجود و عدم وجود سازگاری و هماهنگی بین سیاست های دولتی مربوطه. بر عملکرد افراد در حد متوسط تاثیر دارد.

۴- بررسی ویژگی های متغیر عوامل فرهنگی در نمونه

---

۱ . Structural Equation Modeling

در این قسمت به بررسی فراوانی پاسخگویی و میانگین متغیر عوامل فرهنگی پرداخته شده است. مشاهده می‌شود، که از نظر پاسخگویان ارزش های جامعه بر عملکرد آن ها در حد زیاد تاثیر دارد و کمترین میانگین نشان دهنده آن است که از نظر پاسخگویان هنجارهای رسمی یا غیررسمی مؤثر بر رفتار اقتصادی در سطح جامعه در حد متوسط بر عملکرد آن ها تاثیر دارد.

#### ۵- بررسی ویژگی های متغیر عوامل قانونی در نمونه

در این قسمت به بررسی فراوانی پاسخگویی و میانگین متغیر عوامل قانونی پرداخته شده است. بیشترین میانگین مربوط به گوپه " عدم پابندی مسئولین کشور به قوانین بر عملکرد شما تاثیر دارد." با امتیاز ۳/۸ نشان دهنده آن است که از نظر پاسخگویان عدم پابندی مسئولین کشور به قوانین در حد زیاد بر عملکرد آن ها تاثیر دارد و کمترین میانگین مربوط به گوپه "فقدان فرهنگ قانونگرایی در کشورها." با امتیاز ۳/۵۱ می باشد و نشان دهنده آن است که از نظر پاسخگویان فقدان فرهنگ قانونگرایی در کشورها در حد متوسط بر عملکرد آن ها تاثیر دارد.

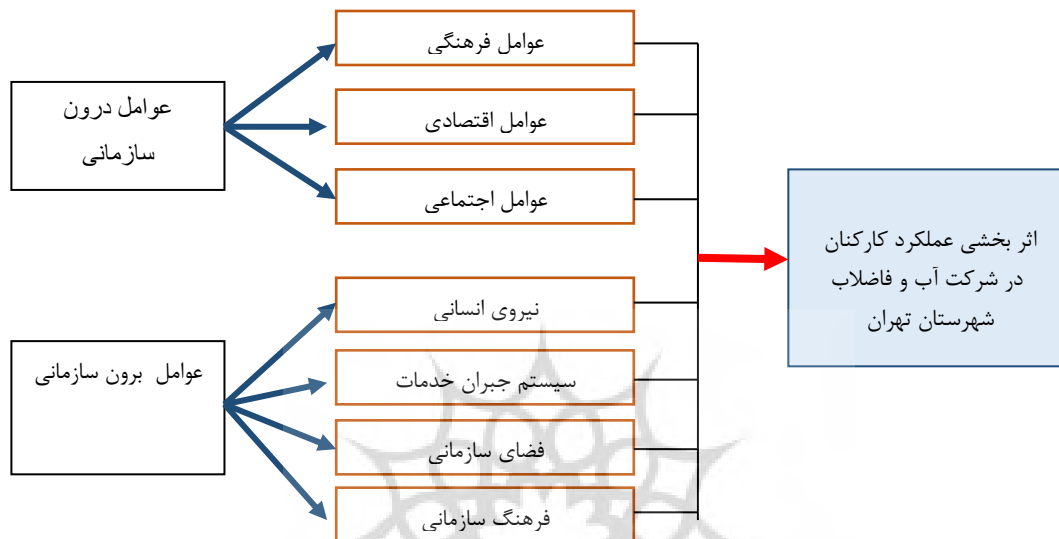
### نتیجه گیری

بررسی آماره های توصیفی عوامل برون زای مؤثر بر اثربخشی عملکرد کارکنان طبق جدول زیر اولویت ها را نشان می دهد :

جدول ۱- بررسی آماره های توصیفی عوامل برون زای مؤثر بر اثربخشی عملکرد کارکنان

متغیر	میانگین	میان	مد	انحراف معیار	کمترین مقدار	بیشترین مقدار
اقتصادی	۳/۵۴	۳/۶	۳/۵	۰/۹۰۹	۱	۵
اجتماعی	۳/۶۳	۳/۶۲	۳/۶	۰/۸۵۷	۱	۵
سیاسی	۳/۴۱	۳/۵	۳/۴۲	۰/۹۹۶	۱	۵
فرهنگی	۳/۴۶	۳/۴۴	۳/۳۳	۰/۹۰۸	۱	۵
قانونی	۳/۶۶	۳/۶۷	۳/۵۴	۰/۸۴۶	۱	۵

با توجه به یافته‌های تحقیق مشاهده می‌شود میانگین به دست آمده از مجموع گویه‌ها برای هر یک از متغیرها برابر است با : میانگین عوامل اقتصادی (۳/۵۴)، عوامل اجتماعی (۳/۶۳)، عوامل سیاسی (۳/۴۱)، عوامل فرهنگی (۳/۴۶) و عوامل قانونی (۳/۶۶) . این یافته‌ها در مدل زیر به تصویر کشیده شده است :



مدل اثر بخشی عملکرد کارکنان در شرکت آب و فاضلاب شهرستان تهران

در این مدل متغیر مستقل: عوامل برون سازمانی شامل عوامل فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی و عوامل درون سازمانی شامل نیروی انسانی، سیستم جبران خدمات، فضای سازمان، آموزش کارکنان و فرهنگ سازمانی و متغیر وابسته: اثربخشی عملکرد کارکنان در شرکت آب و فاضلاب شهرستان تهران می‌باشد.

با توجه به کد گذاری انجام شده (خیلی کم=۱، کم=۲، متوسط=۳، زیاد=۴، خیلی زیاد=۵) مشاهده می‌شود سطح میانگین برای متغیرهای عوامل اقتصادی، عوامل اجتماعی، عوامل سیاسی، عوامل فرهنگی و عوامل قانونی بیشتر از حد متوسط (۳) است. در مورد اندازه گیری وضع موجود عوامل درون زا با توجه به نتایج حاصله، سطح معنی داری برای تمام متغیرهای تحقیق کمتر از ۵/۰ است، بنابراین با اطمینان ۹۵٪ میتوان گفت بین میانگین

محاسبه شده و حد متوسط پرسشنامه (۳) تفاوت معنی داری وجود دارد. با توجه به مقدار مثبت آماره  $t$  می توان گفت وضعیت موجود شاخص های مورد بحث مثبت است و یا به عبارتی اندازه وضع موجود موضوع مورد بررسی در حد مطلوبی است. لذا با توجه به اینکه فرضیه اصلی این بود که میزان تاثیر مولفه های عوامل کارآفرینانه در اثربخشی عملکرد کارکنان در شرکت آب و فاضلاب شهرستان تهران چه مقدار و قابلیت ارزیابی و تحلیل آن چگونه خواهد بود، نتایج به دست آمده مشخص نمود که ارتباط معنادار و مستقیمی در این خصوص وجود دارد.

### پیشنهادات

- انجام مطالعات و تحقیقات در خصوص تعیین نوع تخصص و تجربه مورد نیاز کارکنان در شرکت آب و فاضلاب شهر تهران
- انجام مطالعات و تحقیقات در خصوص ماشین آلات، ابزار و امکانات مناسب در شرکت آب و فاضلاب شهر تهران
- مطالعه عوامل موثر بر افزایش توانمند سازی کارکنان در شرکت آب و فاضلاب شهر تهران
- انجام مطالعات و تحقیقات در خصوص مدیریت در شرکت آب و فاضلاب شهر تهران
- انجام مطالعات و تحقیقات در خصوص روش های انجام کار در شرکت آب و فاضلاب شهر تهران
- انجام مطالعات و تحقیقات در خصوص فرهنگ سازمانی در شرکت آب و فاضلاب شهر تهران

### منابع و مأخذ

- آرمسترانگ، مایکل ( ۱۳۸۶). مدیریت عملکرد؛ راهبردهای اساسی و رهنمودهای عملی ترجمه ناصر میرسپاسی، اسماعیل کاوسی، انتشارات ترمه.
- خوشوقتی، آرمین (۱۳۸۴) ارزیابی عملکرد کارکنان (مقاله)، سایت راهکار و مدیریت.
- جزنی، نسرين (۱۳۹۴). مدیریت منابع انسانی، انتشارات فرا، تهران.



- رایبیز پی، استیفن، (۱۳۸۵)، رفتار سازمانی، مفاهیم، نظریه ها، کاربردها، مترجمان: پارسایان، علی و اعرابی، محمد، ناشر دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ نهم
- سلطانی، ایرج (۱۳۸۵)، تعامل نیاز سنجی و اثربخشی آموزش در سازمان های یادگیرنده، اصفهان، انتشارات ارکان دانش.
- شیمون ال، دولان و دیگران (۱۳۸۰). مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی. ترجمه محمد علی طوسی؛ محمد صائبی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- نگهبان، علیرضا. (۱۳۸۴). راهنمای روش تحقیق به کمک پرسشنامه، سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی شعبه واحد تهران، بهار ۸۴
- Boyas .J.; Wind. L.H; Kang, S.Y (2012). "Exploring the relationship between employment-based social capital, job stress, burnout, and intent to leave among child protection workers: An age-based path analysis model". Children and Youth Services Review, 34 (2012), 50–62.
- Byars, L.I & Rue, L.W. (2008). Human Resource Management: 9 th Edition. New York: Mc GrawHill.
- Carell Micheal R and et al. (1992). Personnel/ Human Resource Management. Mac Millan. Publishing.
- Chiang, F.F.T.; Birtch, T.A.; Kwan, H.K (2010). "The moderating roles of job control and work–life balance practices on employee stress in the hotel and catering industry". International Journal of Hospitality Management, 29 (1), 25–32.
- Dalalah, D.; Hayajneh, M; Batieha, F (2011). "A fuzzy multi-criteria decision making model for supplier selection". Expert Systems with Applications, 38, 8384-8391.
- Lee, Y. C.; Lee, M. L.; Yen, T. M.; Huang, T. H (2011). "Analysis of fuzzy Decision Making Trial and Evaluation Laboratory on technology acceptance model". Expert Systems with Applications, 1-10.
- Lee. Y; Shin.S (2010). "Job stress evaluation using response surface data mining". International Journal of Industrial Ergonomics, 40, 379-385.

- Longenecker, Clinton O. and Nykodym, Nick (1996). Public Sector Performance appraisal effectiveness: A Case Study, Public Personnel Management. Vol. 25. No. 2, Summer.
- Nazery. Mohmmadreza, the effective factors on human resources productivity in Islamic Azad university, management, publication, march, 1387.
- Neely, A. and Bourne, M. 2003. "Implementing performance measurement systems: a
- Rizal, M., Idrus, M. S., & Rahay, D. (2014). Effect of Compensation on Motivation, Organizational Commitment and Employee Performance (Studies at Local Revenue Management in Kendari City). International Journal of Business and Management Invention , 3 (2), 64-79.

