

# سنجش اثربخشی بازرسی کل ناجا (مورد مطالعه، مرکز نظارت همگانی)

مهدی علیزاده<sup>۱</sup>

از صفحه ۵۳ تا ۷۴

تاریخ دریافت: ۹۷/۶/۲۷؛ تاریخ پذیرش: ۹۷/۹/۱۵

## چکیده

هدف این پژوهش، بررسی اثربخشی سازمانی در مرکز نظارت همگانی بازرسی کل ناجا است. در این پژوهش از الگوی ترکیبی اثربخشی سازمانی استفاده شده است. پژوهش از نظر ماهیت داده‌ها کمی و کیفی، و از نظر گردآوری داده‌ها پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش کارکنان مرکز نظارت همگانی هستند که به روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند- قضاوتی انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته و بررسی اسنادی است که روایی آن از طریق روایی محتوایی و پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ عدد ۰.۸۵٪ به دست آمد. به منظور تحلیل داده‌ها از روش کمی آزمونهای کولموگوروف- اسمیرنوف و تی تک نمونه استفاده گردید. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که الگوی اثربخشی بازرسی ناجا در سه رویکرد رسیدن به اهداف، ذی‌نفعان راهبردی و فرایندی، وضعیت مناسبی دارد و در رویکرد سیستمی مستلزم بهبود عملکرد است.

## واژگان کلیدی

اثربخشی سازمانی، بازرسی، مرکز نظارت همگانی

پژوهش‌گاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

## ۱. مقدمه

در ادبیات مدیریت، اثربخشی را اجرای کارهای درست و کارایی را انجام دادن درست کارها تعریف کرده‌اند. مفهوم اثربخشی در درون کارایی جا دارد. البته اثربخشی لزوماً در چارچوب برنامه خاصی باید تعریف شود که تحت ارزشیابی است. منظور از اثربخشی در واقع بررسی میزان مؤثر بودن اقدامات دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده است؛ به عبارتی ساده‌تر در هر مطالعه اثربخشی، میزان تحقق اهداف اندازه‌گیری می‌شود. مفهوم اثربخشی در مدیریت با تغییر میزان موفقیت نتایج کار باید مهمترین هدف مدیر باشد.

بازدهی کار مدیر نیز باید از طریق صادره‌های مدیریت سنجیده شود نه میزان وارد شده‌ها؛ یعنی میزان موفقیت کاری او، نه مجموعه کارهایی که به وی واگذار می‌شود یا در روز انجام می‌دهد (زارعی، ۱۳۸۴). اثربخشی چیزی است که مدیر از راه اعمال صحیح مدیریت به دست می‌آورد و به صورت بازده کار ارائه می‌کند. اطمینان از اجرای صحیح تدابیر، طرحها، برنامه‌ها، دستورالعمل‌ها و وظایف مستلزم بازرسی، نظارت، کنترل و ارزیابی مستمر است. در واقع بازرسی، نظارت و ارزیابی به منزله حلقه‌ای از زنجیره مدیریت عملکرد و در راستای بازخوردگیری از عملکرد سازمان و سنجش میزان دستیابی به اهداف است.

در سالهای اخیر، گامهای جدی و مؤثری به منظور ترویج فرهنگ نظام بازرسی از رده‌های ناجا و نهادهای آن برداشته، و پیشرفت قابل توجهی نیز در این زمینه (اجرای بازرسی، نظارت و کنترل) حاصل شده است. به رغم همه مزایای مترتب و مشاهده شده متأسفانه تاکنون اقدامی علمی در جهت شناسایی و سنجش اثربخشی عملیات بازرسی در ناجا صورت نگرفته و لذا ارزیابی از اثربخشی عملیات بیشتر ذهنی و حداکثر از طریق رضایت سنجی صورت گرفته است. از جمله مصداقهای آن می‌توان به این موارد اشاره کرد: نبود رویکرد و چارچوب علمی و مدون به منظور سنجش اثربخشی مرکز نظارت همگانی، شفاف نبودن پیامدهای برنامه‌های مختلف مرکز نظارت همگانی در ناجا

بدیهی است بدون توجه به نتایج و پیامدهای بازرسیها، نمی‌توان به میزان اثربخشی آنها افزود و چه بسا با کمی انحراف در اهداف و روشها و ... نهایتاً در نتایج و پیامدها شاهد انحراف بیشتری هستیم و حتی ممکن است در بعضی موارد به رغم تلقی مثبت از تأثیر بازرسیها در واقع اثری منفی بر روحیه و عملکرد رده بازرسی‌شونده بگذارد که براحتی برطرف کردن آن امکانپذیر نباشد.

## ۲. سوالات پژوهش

۱. مرکز نظارت همگانی ناجا از لحاظ رویکرد دستیابی به هدف چه وضعیتی دارد؟
۲. مرکز نظارت همگانی ناجا از لحاظ رویکرد سیستمی چه وضعیتی دارد؟
۳. مرکز نظارت همگانی ناجا از لحاظ رویکرد ذی‌نفعان راهبردی چه وضعیتی دارد؟
۴. مرکز نظارت همگانی ناجا از لحاظ رویکرد فرایندی چه وضعیتی دارد؟
۵. مرکز نظارت همگانی ناجا از لحاظ شاخصهای عملکردی چه وضعیتی دارد؟

## ۳. مبانی نظری پژوهش

در جهان رقابتی امروز، که اثربخشی در همه زمینه‌ها افزایش یافته است، تنها سازمانهایی می‌توانند در این دنیای پرتلاطم باقی بمانند که به بهترین وجه از منابع خود استفاده کنند و بیشترین کارایی و اثربخشی را داشته باشند. اهمیت و جایگاه این مقوله در فرایند توسعه و پیشرفت سازمانها تا بدانجاست که هم اکنون به عنوان مسئله‌ای مهم در حوزه مدیریت در سطح سازمانها مطرح می‌شود.

صاحب‌نظران و پژوهشگران معتقدند که اثربخشی، موضوعی اصلی در تمامی تجزیه و تحلیل‌های سازمانی است و تصور سازمانی که شامل ساخت اثربخشی نباشد، مشکل است. صاحب‌نظران توجه به موضوع اثربخشی سازمانی را باعث توسعه نظریه‌های سازمانی ذکر می‌کنند و اثربخشی را موضوع اصلی در فضای عملی نیز می‌دانند. از طرفی، اگر چیزی را که فکر می‌کنیم، نتوانیم بیان کنیم و چیزی را که بیان می‌کنیم، نتوانیم اندازه‌گیری کنیم، ما قادر به ارزیابی آن پدیده نخواهیم بود. حرکت به سمت اندازه‌گیری و سنجش اثربخشی در سازمانها و نهادهای مختلف از مواردی است که باید به سمت آن گام برداشت.

### ۳-۱. تعریف اثربخشی

تعریف اثربخشی مشکل است؛ زیرا هر فردی از منظر چشم‌انداز و چارچوبهای ذهنی خود آن را تعریف می‌کند. تعریف اثربخشی تابعی از معیارها و ابعاد مختلفی است که افراد آن را شناسایی می‌کنند. مشکل دیگر، که توسط اینوانویچ و ماتسون مطرح شد، شامل شناسایی معیارها و الگوی تحقیق و عمل است. هیچ معیار واحدی برای اندازه‌گیری اثربخشی وجود ندارد. گاهی اوقات سامانه بسیار پیچیده و گوناگون می‌شود که خواسته و ناخواسته نگرشهای مختلف در آن دخیل است و ایجاد دیدگاهی واحد درباره اثربخشی به دست نمی‌آید. اثربخشی تابعی از عوامل داخلی، پویا و ارزشی است که در سازمان هر کسی به گونه‌ای اقدام می‌کند که به اعتقاد خود به اثربخشی منجر می‌شود.

تلاش اولیه درباره کشف مفهوم اثربخشی به عنوان دستیابی به اهداف یا معیارهای نهایی در سال ۱۹۴۹، بود. تورندیکو آن را با معیارهای بهره‌وری، سود خالص، تحقق مأموریت و رشد و ثبات سازمانی معرفی کرد. کمپل در سال ۱۹۷۳، ۱۹ شاخص را معرفی کرد که شامل پدیدار شدن واژگانی مانند تعارض- انسجام، درونی‌سازی اهداف داخلی، ارزیابی محیط خارجی، استفاده از محیط، بهره‌وری، کارایی، کیفیت، سود، غیبت، رشد و توسعه کارکنان بود که مهمترین این شاخصها بهره‌وری، رضایت شغلی کارکنان، بازگشت سرمایه و کناره‌گیری کارکنان است.

استیر در سال ۱۹۷۷، رویکرد مبتنی بر روابط متغیرها را معرفی کرد که بر موفقیت سازمان تأثیرگذار است. وی ۱۷ مورد از الگوها و معیارهای مهم را شناسایی کرد که به ترتیب اهمیت عبارت است از: انطباق‌پذیری، انعطاف‌پذیری، بهره‌وری، رضایتمندی، اکتساب منابع و عدم فشار. بنابراین مسائل و مشکلات بسیاری در زمینه تعریف و اندازه‌گیری اثربخشی وجود دارد که برخی از آنها عبارت است از روایی سازه، ثبات معیار، چشم انداز زمانی، معیارهای چندگانه، دقت ارزیابی، تعمیم‌پذیری، روابط نظری و سطح تحلیل است. اثربخشی به طور کلی میزان تحقق هدف است. برنارد (۱۹۳۸)، اثربخشی را تحقق اهداف از طریق تلاش همکارانه می‌داند که بر میزان تحقق آن تأکید می‌کند؛ اما این اهداف برای تعریف اندازه‌گیری مشکل است و از نظر اعضا نیز متفاوت بیان می‌شود. علاوه بر این استیر بیان می‌کند که بین اهداف اجرا شده (آنچه که سازمانها واقعاً انجام می‌دهند) و اهداف رسمی (آنچه که آنها ادعا می‌کند) تفاوت وجود دارد و آنچه مهم است، اهداف اجرا شده است. با توجه به این کمبودها، زاموتو (۱۹۸۴) رویکرد ذی‌نفعان را برای تعریف اثربخشی معرفی کرد؛ اما در طول زمان، ذی‌نفعان تغییر، و ترجیحات آنان و جامعه نیز تغییر می‌کند. سازمانها می‌توانند به اهداف خود دست پیدا کنند؛ اگر آنها بقاء، و هم‌چنین سودآوری کافی برای حفظ توان خود داشته باشند. اگر سازمانی سودآور نباشد، نمی‌تواند بقاء داشته باشد. هم‌چنین الزامات اساسی برای ثبات سازمانی، توان پیش‌بینی و بقاء وجود دارد که شامل اکتساب منابع، کارایی، تولید یا ستاده، هماهنگی منطقی، تجدیدپذیری و انطباق و رضایتمندی است. موضوع پیچیده‌تر می‌شود زمانی که رابینز و کوتلر (۲۰۰۲)، ابعاد دیگری را اضافه کردند: "اثربخشی با توجه به اهداف چه میزان مناسب است"، این واقعیت که تناسب ذهنی و ارزشی مطرح است. این مناسب بودن از دید چه کسانی مطرح است و باید لحاظ شود؟ در تعریف و اندازه‌گیری اثربخشی، باید اصول اولیه لحاظ شود که فرایندی چند بعدی است. فریدلاندر و پیکل (۱۹۷۶)، بیان کردند زمانی که معیارهای اثربخشی مطرح است، باید سودآوری سازمان، درجه رضایت اعضا و درجه‌ای در نظر گرفته شود که برای جامعه بزرگتر ارزش آفرینی می‌کند. این سه دیدگاه شامل نگهداری

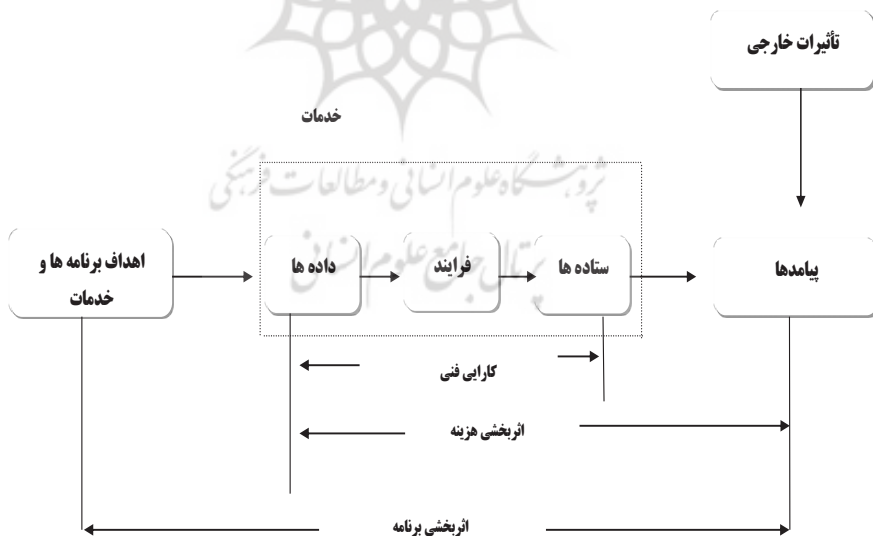
و رشد سامانه (سودآوری سازمان)، تحقق سامانه‌های فرعی (رضایت اعضا) و تحقق محیطی (ارزش آفرینی برای جامعه) است (اوووجافور، مئو و آدولوو، ۲۰۱۲، ص ۸۷).

اثربخشی، بیان میزان دستیابی به اهداف رسمی است. این اهداف می‌تواند وسیع یا محدود باشد؛ اعم از خروجیها (افزایش تعداد تولید) و یا نتایج (بهبود استاندارد زندگی اجتماعی). در چارچوب اندازه‌گیری بخش دولتی، شاخصهای اثربخشی در دو سطح تعریف می‌شود:

**اثربخشی هزینه:** کارایی فنی است و این شاخص هزینه هر واحد تولید نتایج را تخمین می‌زند.

**اثربخشی برنامه:** شاخص عملکردی است که بر مبنای معیارهای دسترسی، تناسب و کیفیت است.

این شاخصها بیانگر این است که اهداف دولت با چه میزان هزینه تحقق می‌یابد. این چارچوب در بخش دولتی کاربرد دارد. در اثربخشی بر میزان تحقق اهداف با کیفیت مناسب و دسترسی آسان ارباب رجوع توجه می‌شود. شکل ذیل بیانگر این دو شاخص است (کمیسیون بهره‌وری استرالیا، ۲۰۱۳، ص ۶):



شکل (۱): چارچوب الگوی اثربخشی (کمیسیون بهره‌وری استرالیا، ۲۰۱۳، ص ۷)

در تعریف اثربخشی باید به دو محور توجه کرد: اهدافی که باید تحقق یابد و ابزارهایی که از طریق آن خود را حفظ و ماندگار می کند و اقتدار را خود نگه می دارد. به طور کلی اثربخشی، مطالعه اهداف و ابزار است. اثربخشی به معنای دستیابی به اهداف است بدون اینکه ضعف یا ناتوانی در منابع و ابزار باشد و فشارهای زیانباری به اعضا وارد شود. در این تعریف به معیارهای بهره‌وری سازمانی، انعطاف‌پذیری سازمانی به منظور انطباق با تغییرات خارجی و عدم تنشهای داخلی و یا تعارضهای بین گروهی توجه شده است (تائن بوم، ۲۰۱۶، ص ۵۳۵).

### ۲-۳. رویکردهای مختلف اثربخشی سازمانی

در بخش ذیل به تشریح چهار رویکرد اصلی در اثربخشی سازمانی پرداخته می‌شود:

#### ۱. رویکرد دستیابی به هدف

اثربخشی سازمانی باید برحسب میزان تحقق اهداف آن سنجیده شود. پیشفرض‌های رویکرد رسیدن به هدف:

۱. سازمان باید اهداف نهایی داشته باشد.
۲. این اهداف باید بدرستی مشخص، و برای درک بهتر باید تعریف شود.
۳. اهداف باید در حد امکان قابل کنترل و اداره باشد.
۴. روی اهداف باید اجماع یا توافق عمومی صورت گیرد.
۵. پیشرفت به سوی هدف باید قابل اندازه‌گیری باشد.

در این رویکرد به اهداف سازمان توجه می‌شود و میزان هدفهای تأمین شده، معرف میزان اثربخشی سازمانی خواهد بود. برای سنجش یا اندازه‌گیری اثربخشی سازمان با استفاده از روش مبتنی بر هدف، باید هدفهای سازمان را شناسایی و مشخص، و آن گاه میزان هدفهای تأمین شده را اندازه‌گیری کرد. این روشی منطقی است؛ زیرا سازمانها همواره می‌کوشند تا به سطح یا میزان معینی از تولید، سود یا جلب رضایت مشتری و ارباب رجوع دست یابند. بر اساس این الگو زمانی، سازمان، اثربخش است که نتایج قابل مشاهده فعالیت‌های آن با اهداف سازمانی برابر یا بیشتر از آنها باشد (هوی و میسکل، ۲۰۰۵).

#### مسائل و مشکلات رویکرد رسیدن به هدف

۱. رویکرد دستیابی به هدف، اجماع در اهداف را فرض می‌کند؛ اما با توجه به چندگانگی اهداف و منافع متفاوت و گوناگون در سازمان، بیان اهداف در غالب عبارات و اصطلاحات مبهم و نامشخص، تعبیر و تفسیر افراد از اهداف بر مبنای منافع شخصی خود اجماع در اهداف امکانپذیر نیست.

۲- در خیلی از سازمانها، اهداف، رفتار سازمانها را جهت نمی دهند.

۳- سازمانها ممکن است اول عمل کنند و سپس به تنظیم هدف بپردازند تا آنچه را رخ داده است توجیه کنند.

## ۲. رویکرد سیستمی

براساس رویکرد سیستمی، سازمانها داده‌هایی را دریافت، و آنها را در فرایند تبدیل وارد، و دستاوردهایی تولید می‌کنند. در این رویکرد، سازمان براساس توانایی خود در جذب و پردازش داده‌ها و همچنین تعداد راه‌های به دست آوردن داده‌ها و حفظ ثبات و تعادل سازمان، مورد قضاوت و ارزیابی قرار می‌گیرد.

## مشکلات رویکرد سیستمی

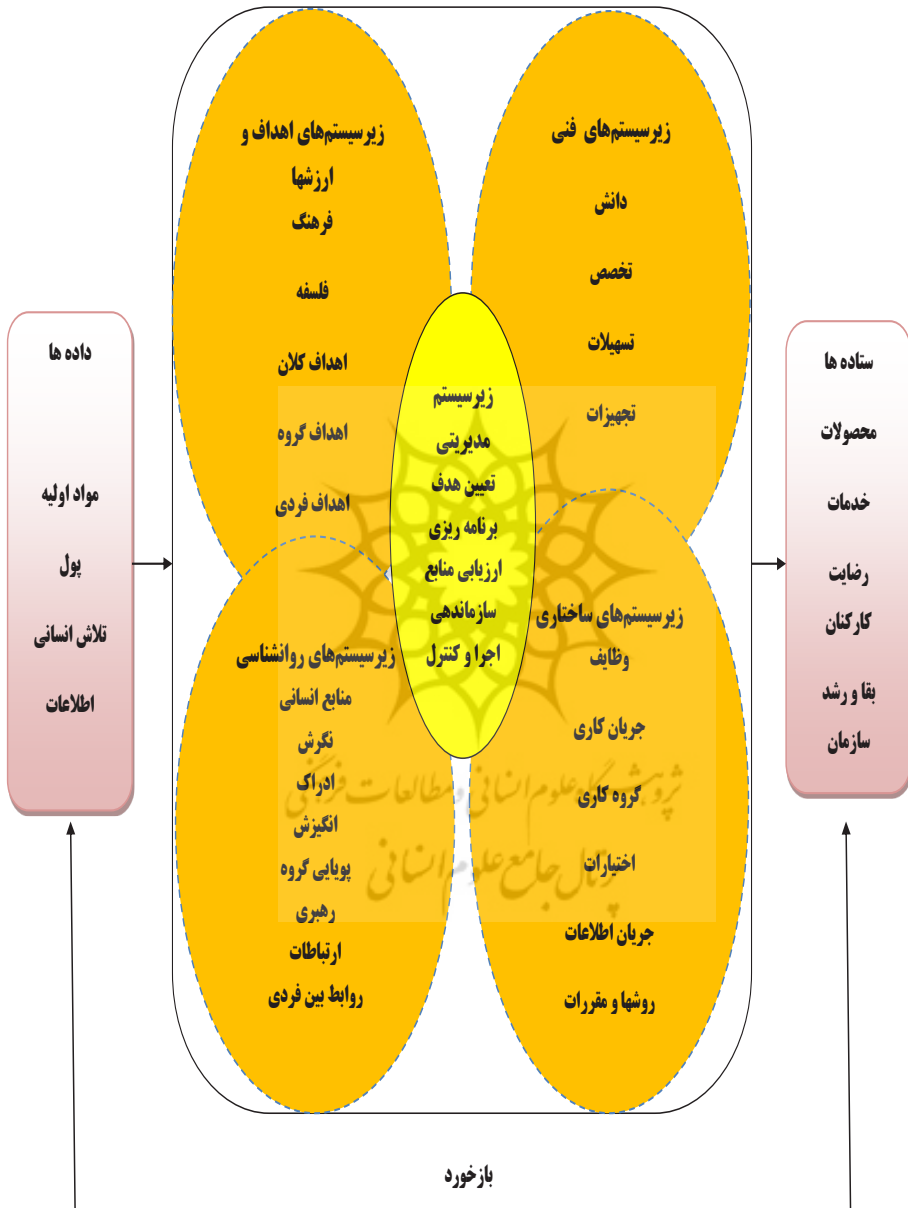
دو کمبود عمده در رویکرد سیستمی هست:

۱. سنجش اهداف است. سنجش اهداف سیستمی مانند اندازه‌گیری متغیرهای فرایندی از قبیل انعطاف‌پذیری در پاسخ به تغییرات محیطی، وضوح در ارتباطات داخلی، تولید ستادهای قابل قبول، کارایی سازمان در تبدیل داده به ستاده، سطح تعارض بین گروه‌های سازمانی مشکل، و در چنین مواردی سنجش اهداف نهایی راحت‌تر است.
۲. اگر نتایج یا اهداف نهایی محقق شود، آیا وسایل و امکانات رسیدن به هدف مهم است یا خیر. هدف برنده شدن است نه چگونگی برنده شدن. این انتقاد بر رویکرد سیستمی ممکن است وارد آید که بر وسایل و امکانات مورد نیاز تحقق اثر بخشی به جای خود اثر بخشی تأکید می‌کند. براساس این دیدگاه ممکن است چنین استدلال شود چون هر دو اهداف را مورد استفاده قرار می‌دهند یکی از این دو را که معنا دارتر است، مورد استفاده (به رغم مشکلات مربوط به سنجش اهداف) قرار می‌گیرد.

## ارزش عملی رویکرد سیستمی برای مدیران

۱. چنین مدیرانی کمتر در پی تصمیماتی هستند که بقای بلند مدت سازمان را تهدید کند ولی منافع کوتاه مدت را تأمین کند و در واقع بر منافع بلند مدت تأکید می‌شود و تمایل کمتری به پیگیری نتایج دارند که زمان کمتری می‌برد.
  ۲. آگاهی مدیران از وابستگی متقابل فعالیت‌های سازمان افزایش می‌یابد؛ به عنوان مثال اگر مدیر نتواند مواد اولیه‌اش را تأمین کند و یا کیفیت آن ضعیف باشد، این مسئله توانایی سازمان را در تحقق اهداف نهایی آن محدود خواهد کرد.
- در زمانی که اهداف، مبهم یا سنجش‌پذیر نیست کاربرد دارد؛ به عنوان مثال مدیران

سازمانهای دولتی توانایی به دست آوردن بودجه اضافی را به عنوان معیار اثربخشی به کار می‌برند ( اوقوجافور، مئو و آدولوجو، ۲۰۱۲، ص ۹۷).



شکل (۲): رویکرد سیستمی (اوقوجافور، مئو و آدولوجو، ۲۰۱۲، ص ۹۷)



### ۳. رویکرد ذی‌نفعان راهبردی

جدیدترین دیدگاه درباره اثربخشی سازمان، رویکرد ذی‌نفعان راهبردی است. از این دیدگاه، سازمانی اثربخش است که خواسته‌های عوامل محیطی خود را برآورده کند که تداوم حیات سازمان مستلزم حمایت آنهاست. این نظریه شبیه به نظریه سیستمی است ولی تأکیدات متفاوتی دارد؛ بر همه سازمان تأکید ندارد بلکه صرفاً می‌خواهد خواسته کسانی را برآورده سازد که در محیط سازمان قرار دارند و می‌توانند بقای سازمان را تهدید کنند.

#### پیش‌فرض‌های رویکرد ذی‌نفعان راهبردی

۱. سازمانها عرصه‌های سیاسی هستند که صاحبان منافع برای تسلط بر منافع در آنها با هم رقابت می‌کنند. در این حالت اثربخشی سازمان، برآورده ساختن موفقیت‌آمیز خواسته‌های این افراد کلیدی است.
۲. هر سازمان ذی‌نفعان متعددی دارد که درجات مختلفی از قدرت دارند و هر ذی‌نفع از برخی ارزشهای منحصر به فرد برخوردار است و احتمال کمی دارد که علائق و برتریهای افراد با هم سازگار باشد.
۳. مدیران، مجموعه اهدافی را دنبال می‌کنند که این مجموعه اهداف انتخابی، خواسته‌های همه ذی‌نفعانی را در بر دارد که منابع مورد نیاز بقای سازمان را کنترل می‌کنند.

#### رویکرد ذی‌نفعان راهبردی در عمل

۱. از مدیریت عالی بخواهد تا عوامل کلیدی مهم و مؤثر بر بقای سازمان را تعیین کند (تدوین فهرستی از تمام عوامل ذی‌نفع و کلیدی).
۲. قدرت نسبی عوامل کلیدی را باید مورد ارزیابی قرار داد.
۳. انتظارات عوامل (مانند مالکان، مشتریان یا اتحادیه‌ها) تعیین شود.
۴. انتظارات مختلف مقایسه، و انتظارات مشترک و ناسازگار تعیین، و عوامل، دسته‌بندی، و اهداف مختلف بر اساس اولویت تنظیم می‌شود.
۵. اثربخشی سازمانی بر حسب توانایی سازمان در تحقق این اهداف مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. با عملی کردن رویکرد عوامل راهبردی احتمال اینکه مدیران، ناخودآگاه صاحب قدرتی را نادیده بگیرند کم است (ندلا، ۲۰۱۸، ص ۱۷).



جدول (۱): نمونه معیارهای اثربخشی سازمانهای انتخاب شده به وسیله ذی نفعان راهبردی (اوقوجافور، مئو و آدولو، ۲۰۱۲، ص ۹۷)

ذی نفعان	نمونه معیار
مالکان	میزان برگشت سرمایه‌گذاری، رشد درآمدها
کارکنان	حق الزحمه، مزایا، رضایتمندی از وضع کاری
مشتریان	رضایتمندی از قیمت، کیفیت و خدمات
عرضه‌کنندگان مواد اولیه	رضایتمندی از پرداختها، فروشهای مورد انتظار
وام‌دهندگان به مؤسسه	توانایی پرداخت دیون
اتحادیه‌ها	دستمزدها و مزایای رقابتی، وضعیت کاری رضایت‌بخش، گفتگوی جمعی منصفانه
نهادهای دولتی	اطاعت از قوانین، پرهیز از جرائم و تخلفات

#### مسائل و مشکلات رویکرد ذی نفعان راهبردی

- تعیین ذی نفعان در یک محیط خیلی بزرگ در عمل بسیار دشوار است؛ زیرا محیط بشدت در حال تغییر است و آنچه دیروز برای سازمان مهم بوده ممکن است امروز اهمیت چندانی نداشته باشد.

- تعیین انتظاراتی که ذی نفعان راهبردی از مؤسسه دارند، خود نوعی مشکل ایجاد می‌کند. مشکل در پی بردن صحیح انتظارات ذی نفعان راهبردی است.

#### ارزش عملی رویکرد ذی نفعان راهبردی برای مدیران

- مدیران با استفاده از این رویکرد می‌دانند برای بقای سازمان چه کسانی باید تقویت شوند و در صورت نیاز به ایجاد تغییر در روابط قدرت با ذی نفعان راهبردی خود تغییراتی در اولویت‌بندی اهداف به عمل آورند.

- احتمال این امر، که مدیران ناخود آگاه به نادیده گرفتن صاحب قدرتی اقدام کنند، کاهش می‌یابد.

#### ۴. رویکرد ارزشهای رقابتی

این رویکرد چهارچوب منسجمی به منظور شناسایی همه متغیرهای کلیدی در حیطه اثر بخشی و ارتباط آنها ارائه می‌کند.

## پیش‌فرض‌های رویکرد رقابتی

۱. برای ارزشیابی اثربخشی بهترین معیار وجود ندارد.
۲. مفهوم اثربخشی، ذهنی است و اهدافی که ارزیاب انتخاب می‌کند به ارزشهای شخصی، ترجیحات و منافع فردی متکی است.
۳. عناصر مشترکی هست که در هر فهرستی از معیارهای اثربخشی قرار می‌گیرد و می‌تواند با هم ترکیب شود و مجموعه‌ای از ارزشهای رقابتی را ایجاد کند.
۴. هر کدام از مجموعه ارزشها الگوی اثربخشی منحصر به فردی را تعریف می‌کند.

## رویکرد ارزشهای رقابتی در عمل

این رویکرد در عمل، معیارهای سه گانه معرفی شده را در سه دسته از ارزشهای رقابتی قرار می‌دهد.



شکل (۳): معیارهای سه گانه رویکرد ارزشهای رقابتی (اوقوجافور، مئو و آدولوجو، ۲۰۱۲، ص ۹۷)

## ۱. انعطاف‌پذیری در مقابل کنترل

انعطاف‌پذیری بر نوآوری و انطباق و تغییر تأکید می‌کند و در مقابل کنترل برای ثبات نظم و قابل پیش بینی کارها، ارزش قائل است. بعد انعطاف‌پذیری "کنترل به دوگانگی فعالیت‌های انطباقی و نگهدارنده شبیه است".

## ۲. تأکید بر رفاه و بهسازی افراد در مقابل بهسازی سازمان

توجه به احساسات و نیازهای افراد درون سازمان در مقابل توجه به بهره‌وری و اجرای وظایف سازمان

## ۳. وسائل و امکانات سازمانی در مقابل نتایج نهایی سازمان

اولی به فرایندهای درونی سازمان در بلند مدت و دومی به نتایج کوتاه مدت نهایی تأکید می‌کند.

این دسته از ارزشها می‌تواند برای تشکیل کانونهای هشتگانه از معیارهای اثر بخشی با هم ترکیب شود (انعطاف‌پذیری، جذب منابع، برنامه‌ریزی، بهره‌وری و کارایی، دسترسی به اطلاعات، ثبات، نیروی کار منسجم، نیروی کار ماهر).

### الگوهای چهارگانه ارزشهای اثربخشی:

الگوی روابط انسانی: این الگو اثربخشی را در قالب نیروی کاری منسجم (احترام به کارکنان و خوب کار کردن با هم) و نیروی کار ماهر (کارکنان با مهارت و استعداد لازم) تعریف می‌کند که بر اشخاص و انعطاف‌پذیری تکیه می‌کند.

الگوی سامانه‌های باز: در قالب انعطاف‌پذیری (قادر به تطبیق در وضعیت و تقاضای خارجی) و توانایی جذب منابع (قادر به جلب حمایت خارجی و گسترش حجم نیروی کار)

الگوی هدف عقلایی: وجود طرحها و اهداف ویژه و کارایی و بهره‌وری زیاد الگوی فرایند داخلی: بر افراد و کنترل تأکید، و به گسترش اطلاعات و ثبات و نظم در ارزیابی اثربخشی سازمان توجه می‌کند.

بسته به اینکه سازمان در کدام مرحله از چرخه حیات باشد، یک عامل تعیین کننده مهم هست که مشخص می‌سازد مدیر باید بر کدام الگوی اثربخشی سازمان تأکید ورزد.

مرحله کار افرینی: سازمان به نوآوری، خلاقیت و جذب منابع تأکید دارد. هم‌چنین سازمان باید قادر به انعطاف‌پذیری باشد. الگوی سامانه‌های باز بر چنین معیارهایی تأکید می‌کند.

مرحله انسجام اولیه: احتمالاً اتحادیه‌ها و کارکنان عوامل راهبردی سازمان را تشکیل می‌دهند. هم‌چنین مدیر باید احساس وحدت و تعهد قوی در کارکنان به وجود آورد. در این مرحله الگوی روابط انسانی مورد استفاده است.

مرحله رسمیت و کنترل: کارایی و نظم مورد توجه است. سازمان رشد یافته و عوامل راهبردی برحسب ثبات و بهره‌وری ارزیابی می‌شود. چنین عواملی الگوی فرایند داخلی و الگوی هدف عقلایی را مدنظر قرار می‌دهد.

مرحله انسجام ساختار: تأکید بر کنترل محیط خارجی است و عوامل راهبردی بر انعطاف‌پذیری

و توانایی در جذب منابع و میزان رشد آن تأکید می‌ورزد. در این مرحله الگوی سامانه‌های باز مورد توجه قرار می‌گیرد.

مرحله افول: توانایی سازمان برای نوآوری و جذب منابع "شبه مرحله کار آفرینی مد نظر است و در نتیجه الگوهای سامانه‌های باز مد نظر است".

جدول (۲): مقایسه رویکردهای چهارگانه اثر بخشی (رابینز، ۲۰۰۰)

رویکرد	تعریف	چه موقع سودمند است؟
	سازمان به اندازه‌های اثربخش است که:	وقتی این رویکرد برتری داده می‌شود که:
رسیدن به هدف	اهداف از پیش تعیین شده را محقق سازد.	اهداف روشن دارای زمان معین و سنجش پذیر است.
سیستمی	منابع لازم را کسب کند.	پیوند روشنی بین داده و ستاده وجود دارد.
ذی نفعان راهبردی	خواسته‌های همه عوامل کلیدی را تا حدودی برآورده کند.	عوامل کلیدی تأثیر زیادی بر سازمان دارد و سازمان باید خواسته‌های آنها را جامه عمل بپوشاند.
ارزشهای رقابتی	تأکید سازمان در حوزه‌های چهارگانه اصلی با علائق عوامل کلیدی متناسب است.	آنچه سازمان باید بر آن تأکید کند مبهم است و تغییر در معیارها در طی زمان به نفع سازمان است.

#### ۴. روش‌شناسی پژوهش

تحقیق، توصیفی، و از نوع اکتشافی و پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق کارکنان مرکز نظارت همگانی هستند که به روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند "قضاوتی" انتخاب شدند. ملاک انتخاب از کارکنان مرکز نظارت همگانی:

- دارای سابقه کار در بازرسی کل یا همکاری با بازرسی کل به مدت ده سال
- دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و دکتری
- دارای سابقه تدوین گزارشها، آیین‌نامه‌ها و شرکت در جلسات مختلف بازرسی
- دارای شناخت کافی از مأموریت، ساختار و برنامه‌های بازرسی کل

در حوزه ابزار تحقیق به دلیل نداشتن پرسشنامه استاندارد مرتبط با موضوع تحقیق و جامعه آماری، محقق با بررسی عمیق ادبیات نظری، نظرخواهی از خبرگان بازرسی و ترکیب

چهار رویکرد اصلی اثربخشی، پرسشنامه را طراحی کرد. در این بخش فهرستی از مهمترین متغیرهای مرتبط با موضوع اثربخشی سازمانی در بازرسی کل ناجا بر اساس رویکرد رسیدن به هدف، سیستمی، فرایندی و ذی‌نفعان راهبردی تهیه شد. پس از استخراج متغیرها، پرسشنامه در اختیار خبرگان قرار گرفت و نظرات تخصصی آنها اعمال شد. پس از تجزیه و تحلیل، پایایی پرسشنامه با استفاده از ضریب همبستگی الفای کرونباخ ( $\alpha = 0.85$ ) تأیید شد. در تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS از آماره‌های توصیفی- میانگین و انحراف معیار و آماره‌های استنباطی آزمون t تک نمونه‌ای و آزمون کالموگروف- اسمیرنوف استفاده شده است.

## ۵. یافته‌های پژوهش

در بخش اول به منظور بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش از آزمون کالموگروف- اسمیرنوف استفاده شده است:

جدول (۳): محاسبه نرمالیتنه بودن

نتیجه	معناداری	آزمون کالموگروف اسمیرنوف	تعداد	متغیر
	Sig.	K-S		
نرمال	0/100	0/455	8	اول
نرمال	0/200	0/288	8	دوم
نرمال	0/200	0/205	8	سوم
نرمال	0/109	0/263	8	چهارم
نرمال	0/150	0/250	8	پنجم
نرمال	0/012	0/371	8	ششم
نرمال	0/011	0/391	8	هفتم
نرمال	0/013	0/361	8	هشتم
نرمال	0/150	0/250	8	نهم
نرمال	0/021	0/375	8	دهم
نرمال	0/011	0/375	8	یازدهم
نرمال	0/012	0/327	8	دوازدهم

ادامه جدول (۳): محاسبه نرمالیته بودن

نتیجه	معناداری	آزمون کالموگروف اسمیرنوف	تعداد	متغیر
	Sig.	K-S		
نرمال	۰/۰۳۲	۰/۳۰۰	۸	سیزدهم
نرمال	۰/۰۱۲	۰/۳۲۷	۸	چهاردهم
نرمال	۰/۰۳۱	۰/۳۹۱	۸	پانزدهم
نرمال	۰/۰۲۱	۰/۳۷۵	۸	شانزدهم
نرمال	۰/۰۶۵	۰/۲۸۰	۸	هفدهم
نرمال	۰/۲۰۰	۰/۲۲۸	۸	هیجدهم
نرمال	۰/۰۳۲	۰/۳۰۰	۸	نوزدهم
نرمال	۰/۰۱۲	۰/۳۲۷	۸	بیستم
نرمال	۰/۰۲۱	۰/۳۹۱	۸	بیست و یکم
نرمال	۰/۰۱۲	۰/۳۲۷	۸	بیست و دوم
نرمال	۰/۱۰۹	۰/۲۶۳	۸	بیست و سوم
نرمال	۰/۰۱۰	۰/۴۵۵	۸	بیست و چهارم
نرمال	۰/۲۰۹	۰/۲۳۳	۸	بیست و پنجم
نرمال	۰/۱۰۸	۰/۴۵۵	۸	بیست و ششم
نرمال	۰/۲۲۹	۰/۵۱۳	۸	بیست و هفتم
نرمال	۰/۱۱۴	۰/۵۱۳	۸	بیست و هشتم
نرمال	۰/۱۴۳	۰/۵۱۳	۸	بیست و نهم

همان گونه که نتایج جدول نشان می‌دهد، مقدار معنی‌داری تمام متغیرهای پژوهش از ۰/۵٪ بیشتر است و لذا چنین نتیجه‌گیری می‌شود که متغیرهای مورد نظر از فرضیه نرمال بودن پیروی می‌کند. بنابراین در ادامه به منظور بررسی سؤالهای تحقیق از آزمونهای پارامتریک استفاده می‌شود.

سؤال اول: مرکز نظارت همگانی ناجا از لحاظ رویکرد رسیدن به هدف چه وضعیتی دارد؟

جدول (۴): آزمون t تک نمونه‌ای سؤال اول

میانگین خطای استاندارد	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	متغیر اول
۰/۱۶۳۴۷	۰/۴۶۲۳۷	۴/۰۶۲۵	۸	

متغیر اول	Test Value = ۳					
	t	درجه آزادی	سطح معناداری (۲ دامنه)	تفاوت میانگین	فاصله خطاهای اطمینان در ۹۵٪	
					حد بالا	حد پایین
۶/۵۰۰	۷	۰/۰۰۰	۱/۰۶۲۵۰	۱/۴۴۹۱	۰/۶۷۵۹	

با توجه به اینکه سطح معناداری از ۰/۰۵ کمتر، و کرانه‌های اطمینان مثبت است، با اطمینان ۰/۹۵ فرضیه صفر رد می‌شود. به دلیل اینکه کرانه‌های اطمینان حد پایین و بالا هر دو مثبت است، میانگین مرکز نظارت همگانی از مقدار مورد آزمون بزرگتر است.

سؤال دوم: مرکز نظارت همگانی ناجا از لحاظ رویکرد سیستمی چه وضعیتی دارد؟

جدول (۵): آزمون t تک نمونه‌ای سؤال دوم

میانگین خطای استاندارد	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	متغیر دوم
۰/۱۶۶۶۲	۰/۴۷۱۲۷	۳/۲۸۱۳	۸	

متغیر دوم	Test Value = ۳					
	t	درجه آزادی	سطح معناداری (۲ دامنه)	تفاوت میانگین	فاصله خطاهای اطمینان در ۹۵٪	
					حد بالا	حد پایین
۱/۶۶۸	۷	۰/۱۳۵	۰/۲۸۱۲۵	۰/۶۷۲۵	- ۰/۱۱۲۷	

با توجه به اینکه سطح معناداری از ۰/۰۵ بزرگتر، و کرانه‌های اطمینان مثبت و منفی است، با اطمینان ۰/۹۵ فرضیه صفر تأیید می‌شود. با توجه به اینکه کرانه‌های اطمینان مثبت و منفی است، میانگین با مقدار مورد آزمون تفاوت معنی‌داری ندارد.



سؤال سوم: مرکز نظارت همگانی ناجا از لحاظ رویکرد ذی نفعان راهبردی چه وضعیتی دارد؟

جدول (۶): آزمون t تک نمونه‌ای سؤال سوم

میانگین خطای استاندارد	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	متغیر سوم
۰/۲۰۰۱۰	۰/۵۶۵۹۶	۳/۹۰۶۳	۸	

متغیر سوم	Test Value = ۳					
	t	درجه آزادی	سطح معناداری (۲ دامنه)	تفاوت میانگین	فاصله خطاهای اطمینان در ۹۵٪	
					حد بالا	حد پایین
متغیر سوم	۴/۵۲۹	۷	۰/۰۰۳	۰/۹۰۶۲۵	۱/۳۷۹۴	-۰/۴۳۳۱

با توجه به اینکه سطح معناداری از ۰/۰۵ کمتر، و کرانه‌های اطمینان مثبت است، با اطمینان ۰/۹۵ فرضیه صفر رد می‌شود. به دلیل اینکه کرانه‌های اطمینان حد پایین و بالا هر دو مثبت است، میانگین مرکز نظارت همگانی از مقدار مورد آزمون بزرگتر است.

سؤال چهارم: مرکز نظارت همگانی ناجا از لحاظ رویکرد فرایندی چه وضعیتی دارد؟

جدول آزمون t تک نمونه‌ای سؤال چهارم

میانگین خطای استاندارد	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	متغیر چهارم
۰/۳۰۲۲۲	۰/۸۵۴۸۲	۴/۰۷۵۰	۸	

متغیر چهارم	Test Value = ۳					
	t	درجه آزادی	سطح معناداری (۲ دامنه)	تفاوت میانگین	فاصله خطاهای اطمینان در ۹۵٪	
					حد بالا	حد پایین
متغیر چهارم	۳/۵۵۷	۷	۰/۰۰۹	۱/۰۷۵۰۰	۱/۷۸۹۶	-۰/۳۶۰۴۷

با توجه به اینکه سطح معناداری از ۰/۰۵ کمتر، و کرانه‌های اطمینان مثبت است، با اطمینان ۰/۹۵ فرضیه صفر رد می‌شود. به دلیل اینکه کرانه‌های اطمینان حد پایین و بالا هر دو مثبت است، میانگین مرکز نظارت همگانی از مقدار مورد آزمون بزرگتر است.

سؤال پنجم: مرکز نظارت همگانی ناجا از لحاظ شاخصهای عملکردی چه وضعیتی دارد؟

جدول (۸): آزمون t تک نمونه‌ای سؤال پنجم

میانگین خطای استاندارد	انحراف استاندارد	میانگین	تعداد	متغیر پنجم
۰/۹۸۹۹	۰/۲۷۹۹۹	۳/۹۸۷۵	۸	متغیر پنجم

	Test Value = ۳					
	t	درجه آزادی	سطح معناداری (۲ دامنه)	تفاوت میانگین	فاصله خطاهای اطمینان در ۹۵٪	
					حد بالا	حد پایین
متغیر پنجم	۹/۹۷۶	۷	۰/۰۰۰	۰/۹۸۷۵۰	- ۰/۷۵۳۴	۱/۲۲۱۶

با توجه به اینکه سطح معناداری از ۰/۰۵ کمتر، و کرانه‌های اطمینان مثبت است، با اطمینان ۰/۹۵ فرضیه صفر رد می‌شود. به دلیل اینکه کرانه‌های اطمینان حد پایین و بالا هر دو مثبت است، میانگین مرکز نظارت همگانی از مقدار مورد آزمون بزرگتر است.

### ۶. نتیجه‌گیری

این تحقیق با هدف بررسی اثربخشی سازمانی در مرکز نظارت همگانی بازرسی کل ناجا انجام شد. در این تحقیق از چهار رویکرد رسیدن به هدف، سیستمی، فرایندی و ذی‌نفعان راهبردی استفاده شد. نتایج بررسی به این شرح است:

رویکرد رسیدن به هدف: در این بخش به بررسی داشتن هدف، وضوح اهداف، اجماع نظر درباره اهداف و پیشرفت آنها پرداخته شد. نتایج تحقیق نشان داد که این مرکز دارای برنامه‌ها و اهداف شفاف است و کارکنان نسبت به این اهداف آگاهند و در سؤالات باز نیز موارد زیر مطرح شده است: رضایت شهروندان، جلب اعتماد عمومی، جلب مشارکت مردمی، پیشگیری از تخلفات، ارتقای سلامت سازمانی، صیانت از کارکنان و دریافت نظر و پیشنهادهای مردمی

رویکرد سیستمی: در این بخش به بررسی تأمین منابع، راه‌های تأمین، حفظ تعادل سامانه و دسترسی بموقع منابع پرداخته شد. نتایج تحقیق نشان داد که این مرکز در تأمین و دسترسی به منابع در حد متوسط، و مستلزم تقویت در این حوزه است و در سؤالات باز نیز این موارد مطرح شده است:

ضرورت دسترسی به منابع انسانی آموزش دیده و با انگیزه و متعهد، امکانات فنی، دسترسی به منابع تبلیغاتی، سخت افزاری و نرم افزاری

**رویکرد فرایندی:** در این بخش به بررسی داشتن فرایندهای شفاف و مشخص، مناسب و دقیق، وجود هماهنگی میان واحدهای مختلف و داشتن کارکنان با انگیزه و متعهد پرداخته شد. نتایج تحقیق نشان داد که این مرکز، فرایندهای مشخص و هماهنگی دارد.

**رویکرد ذی نفعان راهبردی:** در این بخش به بررسی شناسایی ذی نفعان، تعیین نیازها و انتظارات و تأمین نیازهای آنها پرداخته شد. نتایج تحقیق نشان داد که این مرکز ذی نفعان خود را شناسایی، و در راستای نیازها و انتظارات آنها فعالیت می کند و در سؤالات باز نیز موارد زیر مطرح شده است: توجه به مردم، توجه به سازمان حفا و ساعس، پلیس های تخصصی، هیأت رئیسه ناجا و مسئولان ناجا

**شاخصهای عملکردی:** در این بخش به بررسی وضعیت عملکرد مرکز نظارت همگانی در حوزه های ارزشی، کاهش تخلفات، ارتقای نمره ارزیابی عملکرد، ارتقای ایمنی در محیط کار، ایجاد اعتماد عمومی، جلب مشارکت مردمی، بهبود کیفیت عملکرد و ایجاد فرهنگ خودکنترلی پرداخته شد. نتایج تحقیق نشان داد که این مرکز در این حوزه ها وضعیت مناسبی دارد. در جدول ذیل، الگوی بازرسی ناجا و دیگر سازمانها مقایسه شده است.

جدول (۹): مقایسه الگوهای سنجش اثربخشی سازمانی

الگوی ارزشهای رقابتی اثربخشی سازمانی	الگوی ارگریس	الگوی سنجش اثربخشی مدارس	الگوی سنجش اثربخشی معاونت پیشگیری	الگوی سنجش اثربخشی بانک	الگوی سنجش اثربخشی بازرسی ناجا
سامانه باز	رسیدن به هدف	نوآوری	احساس امنیت	حوزه مالی	رسیدن به هدف
اهداف عقلایی	نگهداری و انسجام داخلی	تعهد سازمانی	رضا شهروندی	حوزه مشتری	ذی نفعان راهبردی
فرایندهای درونی	توان انطباق با محیط	رضایت شغلی		حوزه رشد و یادگیری	سیستمی
روابط انسانی		سلامت سازمانی		حوزه فرایندهای داخلی	فرایندی

در الگوی اثربخشی بازرسی ناجا با توجه به داشتن ذی‌نفعان داخلی و خارجی، برنامه‌ها و مأموریت‌های گوناگون و فرایندهای مختلف، رویکرد ترکیبی با استفاده از ابعاد رسیدن به اهداف، ذی‌نفعان راهبردی، سیستمی و فرایندی استفاده شده است.

## ۷. پیشنهادهای کاربردی

- تأمین بموقع و مناسب منابع و امکانات مورد نیاز و ایجاد هماهنگی میان واحدها
- توجه به هر چهار رویکرد (رسیدن به هدف، سیستمی، فرایندی و ذی‌نفعان راهبردی) در عملیات بازرسی
- توجه و تحلیل مسائل مختلف شهروندان با توجه موقعیت جغرافیایی آنها و مسائل پیش رو
- شفاف‌سازی اهداف و برنامه‌های واحدها برای کارکنان و شهروندان
- طراحی و اجرای سامانه یکپارچه درباره اهداف و شاخصهای عملکردی و مشخص کردن سهم هر واحد در تحقق اهداف سازمانی
- سنجش سالانه اثربخشی برنامه‌ها و اهداف و ارائه بازخورد مناسب به واحدها

## فهرست منابع

- امینی فسخودی، عباس، هادی‌نژاد، بهجت (۱۳۹۱)، "سنجش اثربخشی سازمانی با رویکرد معادله‌های ساختاری"، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره ۱۶، ش ۳، ۲۰-۱
- زارعی، خدیجه (۱۳۸۴)، "اثربخشی آموزشی"، نشریه تدبیر، ش ۱۶۶
- رابینز، استیفن (۱۳۸۰)، "تئوری سازمان"، ترجمه مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، نشر صفار
- سرمد، زهره، بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۹۷)، "روش‌های تحقیق در علوم رفتاری"، نشر آگه
- Hoy, w.k. Miskel, c.g. (2005), **educational administration , theory, research and practice**, new york, MC Grow hill
- Neely, Andy, Bourne, Mike and Kennerley, Mike (2003) "Performance Measurement system Design : Developing and testing a Process-based approach", **International Journal of operations & Production Management**, 2(10). pp1119-1145
- Oghojafor, B.E.A, Mu, F.I, Aduloju, S.A. (2012), " Organizational Effectiveness : Whom and What Do We Believe?" **Advances in Management & Applied Economics**, 2(4). pp81-108

- Productivity Commission,(2013), “ **On Efficiency and Effectiveness : Some Definitions** “ , Australian Government , 1-14
- S. P. Robbins and M. Coulter, (2002), “**Management**”, 7th ed. Upper Saddle River, New Jersey, Pearson educational.



پرویشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



شروېشگاه علوم انساني و مطالعات فرهنگي  
پرتال جامع علوم انساني