

## طراحی مبانی نظام ارزیابی عملکرد سازمان‌های فرهنگی

دکتر محمد صالح اولیا، عضو هیئت علمی دانشگاه یزد

### ۱. مقدمه

جایگاه و اهمیت سازمان‌های فرهنگی، مباحث متعددی را در خصوص ساماندهی، سیاست گذاری، و برنامه‌ریزی آنها مطرح ساخته است، در عین حال، ارزیابی عملکرد سازمان‌های فرهنگی تا حدودی مورد بی‌مهری قرار گرفته است. در واقع، تاکنون علاقه وافری جهت ایجاد ساختارها، و تدوین مقررات، و برنامه‌ریزی در این حوزه وجود داشته است، ولی اقلامی جامع و نظام‌مند جهت ارزیابی عملکرد سازمان‌های مرتبط صورت نگرفته و ابهامات زیادی در مورد نتایج عملکرد و ریشه‌یابی مشکلات آنان وجود دارد.

با وجود نهادها و مراکز بازرسی، نظارت و ارزیابی متعددی که در کشور وجود دارد، در ارزیابی‌های موجود، به بررسی الزامات قانونی و تشخیص تخلفات اداری اکتفا می‌شود. در مجموع می‌توان گفت، فرایند شفاف و منسجمی در ارزیابی عملکرد دستگاه‌ها - به ویژه دستگاه‌هایی که متولی ارائه خدمات عمومی و اجتماعی هستند - به گونه‌ای که موجب رفع نواقص و کمبودها، و ایجاد انگیزه و زیرساخت‌های مناسب جهت ارتقای عملکرد آنها شود، ملاحظه نمی‌گردد.

ارزیابی‌های صورت گرفته از سازمان‌ها و مراکز فرهنگی در ایران، عمدتاً به صورت مقاله و یا گزارش عملکرد بوده است. مقالات بیشتر رویکرد کیفی داشته و محتوا و آثار اجتماعی فعالیت‌های منتخب سازمان‌ها را بررسی کرده‌اند، درحالی که گزارش‌های عملکرد به ارائه آمار و ارقام در خصوص فعالیت‌های فرهنگی پرداخته‌اند. در مجموع، نظامی که توانایی تحلیل و ارزیابی عملکرد تمامی سازمان‌های فرهنگی را از نظر کمی و کیفی و با دیدگاه سیستمی و نتایج قابل استفاده در بر داشته باشد، وجود ندارد.

نظام ارزیابی مورد نظر، جایگاه قابل توجهی در تامین اهداف و وظایف شورای عالی انقلاب فرهنگی در توسعه توانایی و عملکرد سازمان‌های فرهنگی، همچنین مأموریت هیئت ارزیابی علمی و فرهنگی، در ایجاد نظام هماهنگ ارزیابی، خواهد داشت. رویکرد و اهداف کلان ذیل در طراحی نظام ارزیابی سازمان‌های فرهنگی مورد نظر بوده است:

- سیستمی هماهنگ و کارآمد جهت ارزیابی تمامی سازمان‌های فرهنگی (با هر زمینه فعالیت)،
- ارزیابی همه جانبه سازمان‌های فرهنگی (توجه به تمامی ابعاد و معیارهای ممکن)،
- افزایش انگیزه و ایجاد رقابت مثبت و سازنده در مجموعه سازمان‌های فرهنگی،
- امکان پیشنهاد راهکارهای مناسب جهت رفع مشکلات و کمک به ارتقای معیارهای فرهنگی کشور،
- کمک به تخصیص آگاهانه بودجه.

در مجموع، این مطالعه با هدف تدوین نظامی جهت ارزیابی عملکرد سازمان‌های فرهنگی، به گونه‌ای که بتواند نقش موثری در تامین خواسته‌های شورای عالی انقلاب فرهنگی (به عنوان بالاترین نهاد راهبری فرهنگ کشور) و همچنین تعالی سازمان‌های فرهنگی ایفا نماید، انجام گرفته است.

### ۲. مبانی نظری

با توجه به ماهیت فرهنگی سازمان‌های موضوع طرح، مطالعه مباحث نظری، مفاهیم و تعاریف مرتبط با فرهنگ، فعالیت‌ها و ارزیابی فرهنگی ضروری به نظر می‌رسد. در این قسمت به چکیده‌ای از مطالعات صورت گرفته در مجموعه اصطلاحات مرتبط با فرهنگ، سازمان فرهنگی و مدل‌های ارزیابی عملکرد اشاره می‌شود.

### ۱-۲. فرهنگ و سازمان فرهنگی

واژه فرهنگ یکی از پر استفاده‌ترین واژه‌ها در زندگی اجتماعی است و عملاً حد و حدودی نمی‌توان برای کاربرد این واژه قائل شد.

در برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری‌های فرهنگی، فرهنگ را باید به گونه‌ای تعریف کرد که قابل برنامه‌ریزی، سیاست‌گذاری و ارزیابی باشد (طرح ساماندهی امور فرهنگی، ۱۳۸۰). بی‌توجهی به این نکته در برنامه‌های فرهنگی موجب شده است که سیاست‌ها و برنامه‌ها به الفاظ زیبا و شعارگونه و غیر عملی تبدیل شود و نتواند نیازهای فرهنگی جامعه را برآورده سازد یا آسیب‌های فرهنگی را شناسایی و مرتفع سازد (حسینی و هاشمی گیلانی، ۱۳۷۸).

اگر بخواهیم تعاریف متنوع از فرهنگ را - با توجه به دامنه عملکرد و نوع استفاده از تعریف فرهنگ - طبقه‌بندی نماییم، می‌توان به ۳ طبقه کلی و اساسی در تعاریف فرهنگ دست یافت (طرح ساماندهی امور فرهنگی، ۱۳۸۰):

حوزه اول، تعاریف عام از فرهنگ است که در این

تعاریف فرهنگ به طور مستقیم و غیرمستقیم تمام جنبه‌های حیات انسانی را می‌پوشاند و مفهومی واقعاً بدون حد و مرز است و تنها طبیعت و حیات وحش خارج از آن قرار می‌گیرد. نظیر آن تعاریفی که تقریباً تمامی مردم شناسان از فرهنگ دارند.

حوزه دوم، عمدتاً تعاریفی است که باورها، ارزش‌ها یا به عبارت دیگر حوزه فرهنگ غیرمادی را در بردارد. همچون تعاریفی که ریموند ویلیامز از آن سخن می‌گوید (مجموعه آثار فکری و خلاقانه) یا تعاریفی از فرهنگ که در بحث‌های مربوط به فرهنگ توسعه مطرح می‌شود و صرفاً شامل فرهنگ غیرمادی است.

حوزه سوم، عمدتاً شامل فعالیت‌هایی است که در برنامه‌ریزی‌ها و سیاست‌گذاری‌های فرهنگی تحت عنوان بخش فرهنگ به آن استناد می‌شود و در این حوزه کالا و خدمات خاصی تولید و عرضه می‌شود. و به طور روشن‌تر در ادبیات دولت و برنامه‌های توسعه با عنوان بخش فرهنگ متجلی است.

مجموعه‌ای از نیازها و مفاهیم بنیادی اجتماعی وجود دارد، که اهمیت و ضرورت توجه به بخش فرهنگ (ایجاد بخش فرهنگ در دولت)، همچنین محتوا و رسالت این بخش را تبیین می‌نماید. در ادامه به دو عامل در خور توجه در این زمینه اشاره می‌شود:

اوقات فراغت: در دنیای جدید انسان‌ها صرفاً در محدوده زمانی اوقات فراغت و فارغ از دغدغه‌های زندگی روزمره می‌توانند استعدادهای خود را شکوفا کنند و ابعاد زندگی معنوی خود را غنی سازند. بخش فرهنگ نیز باید زمینه و ابزار لازم برای شکوفایی استعدادهای در این محدوده زمانی را فراهم سازد. در صورت عدم بهره‌گیری درست از اوقات فراغت، این زمان می‌تواند به بستری جهت رشد امور ضدفرهنگی منجر شود.

حقوق فرهنگی: مفهوم دیگری که جزء جدایی‌ناپذیر بخش فرهنگ است، مفهوم حقوق فرهنگی است. در جوامع جدید همچنان که افراد دارای حقوق سیاسی هستند و می‌توانند در زندگی سیاسی جامعه مشارکت کنند، همچنان که هر فردی حق بهره‌مندی از آموزش و پرورش و حق یافتن شغل را دارد، حق دسترسی به فرهنگ را نیز دارا است و این امر نه تنها پیوند بین توسعه فرهنگ و توسعه عمومی جامعه را نشان می‌دهد، بلکه توجیه کننده دخالت دولت در بخش فرهنگ محسوب می‌شود. دولت و مقامات مسئول موظف هستند ضمن عرضه گسترده کالاها و خدمات فرهنگی به تمام مردم، با ارائه آموزش‌ها و سایر تبلیغات تقاضای موثر را در آنها ایجاد نمایند.

همچنین در منابع مختلف، به منظور تبیین ضرورت بخش فرهنگ به عوامل دیگری نظیر لزوم توسعه فرهنگی، ایجاد فرهنگ توسعه، ابتکار و خلاقیت در فرهنگ و ... اشاره گردیده است.

بخش فرهنگ، مجموعه فعالیت‌هایی از سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی تا تولید و عرضه کالاها و خدمات خاص این حوزه را شامل می‌شود. در اصطلاحات دولتی نیز، به مجموعه ساختار و برنامه‌های دولت در زمینه فرهنگ، بخش فرهنگ گفته می‌شود. در واقع دولت برای مدیریت و اعمال کنترل بر این بخش، حفظ انسجام و جهت‌دار نمودن فعالیت‌های فرهنگی، ناگزیر است که اداره امور فرهنگی را به یک یا چند سازمان دولتی بسپارد.

## سازمان فرهنگی

متأسفانه اهل فن کمتر به تعریف و تبیین ابعاد یک سازمان فرهنگی پرداخته‌اند. بر اساس تعاریف موجود از فعالیت‌های فرهنگی، چنین برداشت می‌شود که سازمان فرهنگی سازمانی است که مأموریت و یا وظایف اصلی خود را از میان فعالیت‌های فرهنگی انتخاب نموده

است. هنری مینتزر برگ (۱۹۹۹)، در یک دسته‌بندی از ساختارهای سازمانی، به ساختارهای ایدئولوژیک (رسالتی) اشاره نموده است که انطباق بیشتری با مفهوم سازمان‌های فرهنگی دارد. طبق نظر مینتزر برگ در سازمان‌های ایدئولوژیک از سیستم کنترل و برنامه‌ریزی کمتری استفاده می‌شود و بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که

سازمان‌های ایدئولوژیک از یک ساختار فنی اندکی برخوردار هستند. سازمان‌های ایدئولوژیک به عواملی چون تخصص‌گرایی در مشاغل، تفکیک بخشها و تقسیم موقعیتها خاتمه می‌دهند و هماهنگی از طریق استانداردهای چهاره‌صورت می‌گیرد. با توجه به اینکه سازمان‌های ایدئولوژیک بر آداب و رسوم و ارزشها استوار هستند، به سازمان‌های خیلی جوان توجه ندارند و از طرف دیگر سازمان‌های ایدئولوژیک قادر به رشد خیلی بزرگ نیستند. البته توصیف مذکور نمی‌تواند کلیه سازمان‌های فرهنگی را تحت پوشش قرار دهد و

شاید بیشتر سازمان‌های با رویکرد مذهبی و یا جنبش‌های انقلابی را شامل شود. به عنوان نمونه، دانشگاه‌ها و یا مجامع هنری با سازماندهی کارشناسی‌شده به چشم می‌خورند، که با تعریف مینتزر برگ همخوانی ندارند. این تعریف از این جهت که ما را با مشکلات ساختاری در این نوع سازمان‌ها آشنا می‌سازد جالب توجه و قابل استفاده است.

در مجموع می‌توان سازمان فرهنگی را سازمانی دانست که در یکی از دو دسته ذیل قرار می‌گیرند:

الف) سازمان‌هایی که به فعالیت‌های طبقه‌بندی شده فرهنگی (مثلاً مطابق دسته بندی یونسکو از فعالیت‌های فرهنگی) اشتغال دارند.

ب) سازمان‌هایی که به نوعی به امور فراغت مردم می‌پردازند.

در خصوص مجموعه سازمان‌های فعال در حوزه فرهنگ، تذکر چند نکته ضروری به نظر می‌رسد:

• سازمان‌های فرهنگی، در سطوح مدیریت متفاوتی فعالیت می‌نمایند.

• با وجود گستره وسیع فعالیت‌های فرهنگی و طبقه‌بندی‌های گوناگونی که از این موضوع بعمل آمده است، سازمان‌های فرهنگی در ایران را - به علت تعدد و تشابه رسانتها - نمی‌توان در انطباق با این طبقه‌بندی‌ها، دسته‌بندی و ارزیابی نمود.

• سازمان‌های فرهنگی، لزوماً دولتی نمی‌باشند. در واقع، با توجه به جایگاه فرهنگ، انقلاب و ارزشها در جامعه ما، سازمان‌های متنوع نیمه‌دولتی و غیردولتی فرهنگی شکل گرفته‌اند.

## طبقه‌بندی سازمان‌های فرهنگی

نوع طبقه‌بندی سازمان‌های فرهنگی، در فرآیند تحلیل و ارزیابی آنها موثر می‌باشد. از این رو در این طرح سعی گردید رویکردهای متفاوتی که به منظور طبقه‌بندی سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد شناسایی گردد. در مجموع رویکردهای ذیل در خصوص طبقه‌بندی‌های

جدول شماره ۱- گسترش مفهوم عملکرد

دهه ۱۹۵۰	دهه ۱۹۶۰	دهه ۱۹۷۰	دهه ۱۹۸۰	دهه ۱۹۹۰	۲۰۰۰ به بعد
کارا	کارا	کارا	کارا	کارا	کارا
اثربخشی	اثربخشی	اثربخشی	اثربخشی	اثربخشی	اثربخشی
	بهره‌ور	بهره‌ور	بهره‌ور	بهره‌ور	بهره‌ور
	انعطاف‌پذیر	انعطاف‌پذیر	انعطاف‌پذیر	انعطاف‌پذیر	انعطاف‌پذیر
			خلاق		مستمر

دستگاه‌های فرهنگی کشور مشاهده گردید:

سطوح مدیریت فرهنگی: برپایه مواد ۱ و ۲ قانون برنامه سوم توسعه، می‌توان سطوح مدیریت سازمان‌های دولتی را به ۲ دسته کلی تقسیم نمود: سطح راهبردی و سطح اجرایی. سطح راهبردی، فعالیت‌های سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی کلان، هدایت (ضابطه‌گذاری) و نظارت را شامل می‌شود. انجام این امور در حیطه وظایف دستگاه‌های ملی و حوزه ستادی وزارتخانه‌ها می‌باشد. سطح اجرایی به عهده واحدها و سازمان‌های استانی و شهرستانی (منطقه‌ای و محلی) می‌باشد.

نظر در موضوعات فرهنگی و امور نظارتی تشکیل شده‌اند.

• پشتیبانی: شرکتها و مراکزی که در زمینه فعالیت‌های خدماتی و پشتیبانی از فرهنگ فعالیت می‌کنند.

• خدمات فرهنگی: سازمان‌ها و مراکزی که در سطوح اجرایی خاصی از فرهنگ فعالیت می‌نمایند و در سطح و حوزه موارد ذکر شده نمی‌باشند.

حوزه‌های فرهنگی کشور: با توجه به ساختار سازمان‌های فرهنگی، نحوه تشکیل، نظارت و تامین بودجه سازمان‌ها، می‌توان حوزه‌های خاصی جهت سازمان‌ها و مراکز فرهنگی تعریف نمود. انواع سازمان‌ها، مراکز و نهادهای فرهنگی کشور (اعم از دولتی، نیمه دولتی و غیردولتی) در ۶ حوزه ذیل دسته‌بندی گردیده‌اند.

حوزه رهبری، حوزه ریاست جمهوری، حوزه وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، حوزه آموزش پیش دانشگاهی، حوزه آموزش عالی، نهادهای نیمه دولتی، به نظر می‌رسد امور راهبردی و نظارتی در هر یک از حوزه‌های مذکور، راهکارها و هماهنگی‌های خاصی را می‌طلبد.

### ۲-۲. ارزیابی عملکرد

عملکرد به چتری تشبیه می‌شود، که تمامی مفاهیمی را که یک سازمان برای دستیابی به موفقیت سازمان و فعالیت‌های آن مورد توجه قرار می‌دهد، پوشش داده و به این ترتیب، مفهوم عملکرد کلی یک سازمان، پدیدهای پیچیده است. نوع عملکردی که یک سازمان خاص، سعی در انجام آن دارد معمولاً بسیار خاص بوده و بنابراین برای مواجهه با مفهوم عملکرد، بایستی به اهداف راهبردی آن سازمان توجه کنیم.

یک مطلب قابل ملاحظه، گسترش دیدگاه محققین نسبت به مسأله عملکرد در طول سالیان است. در دهه ۱۹۵۰، این دیدگاه نسبتاً ساده بود و عمدتاً کارایی یک سازمان را مدنظر قرار می‌داد. به این معنی که عملکرد بهینه موقعی بدست می‌آمد که نتیجه واقعی دقیقاً نتیجه مورد انتظار بود. با افزایش پیچیدگی محیط کسب و کار در هر دهه، معیارهای بیشتری در اصطلاح عملکرد مورد نظر قرار گرفتند (جان ون ری ۲۰۰۲).

جدول ۱، گسترش پوشش مفهوم عملکرد را در طول زمان نشان می‌دهد.

اسیف و همکاران (دفتر بهبود مدیریت و ارزیابی عملکرد، اردیبهشت ۸۲) تفاوت‌های دو دیدگاه سنتی و نوین در ارزیابی را در ابعادی به شرح جدول شماره ۲ مطرح نموده‌اند.

طی دهه‌های گذشته، مدل‌های متفاوتی جهت اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد سازمان‌ها ارائه گردیده است، مدل مناسب برای هر سازمان باید با توجه به نوع فعالیت، هدف و محدودیت‌های ارزیابی انتخاب گردد. در بررسی مدل‌های ارائه شده می‌توان ملاحظه نمود که مدل‌ها را بر اساس روش طراحی و استقرار نظام ارزیابی

جدول ۲: مقایسه دیدگاه‌های سنتی و نوین در ارزیابی

ویژگی	دیدگاه سنتی	دیدگاه نوین
رویکرد کلی	معلوف به قضاوت (یادآوری عملکرد)	معلوف به رشد و توسعه (بهبود عملکرد)
نقش ارزیابی‌کننده	قضاوت و اندازه‌گیری عملکرد (قاضی)	مشورت دهنده و تسهیل‌کننده عملکرد
دوره ارزیابی	گذشته	آینده
استانداردهای ارزیابی	نظر سازمان و مدیران مافوق	خود استانداردگذاری
هدف عمده ارزیابی	کنترل ارزیابی‌شونده	رشد و توسعه ظرفیت ارزیابی‌شونده
خروجی نظام	کنترل عملکرد	رشد، توسعه و بهبود عملکرد
پیامدهای ارزیابی	تعیین و شناسایی موفقترین و اعطای پاداش مالی به مدیران	ارائه خدمات مشاوره به منظور بهبود مستمر و روز افزون فعالیت‌ها (ایجاد انگیزش مستمر برای بهبود کیفیت و خدمات و فعالیت‌ها)
سبک مصاحبه بعد از ارزیابی	دستوری (شبه به محاکمه)	گفت و گو

زمینه فعالیت و یا مأموریت اصلی در بخش فرهنگ: با مقایسه مأموریت دستگاه‌های فرهنگی کشور و مجموعه فعالیت‌های فرهنگی (طبقه‌بندی یونسکو) سازمان‌ها و مراکز فرهنگی را می‌توان در شش مقوله دسته‌بندی نمود (رک. جدول ۴-۱، طرح تدوین مبانی ارزیابی عملکرد سازمان‌های فرهنگی):

• مطلق فرهنگ و هنر: سازمان‌های دارای وجه غالب فرهنگی (دربیرگیرنده اکثر فعالیت‌های فرهنگی و هنری)

• تربیت بدنی: مراکز خاص فعالیت‌های تربیت‌بدنی و ورزش

• مذهبی و انقلابی: نهادهای مذهبی و انقلابی (که در طبقه‌بندی توصیف‌نامه یونسکو وجود ندارند)

• مراکز مشورتی-حفاظتی: شوراهایی که جهت اظهار



و تا حدودی در انطباق با دیدگاه‌های سنتی و نوین، می‌توان به ۲ دسته کلی تقسیم نمود.

الف) مدل‌های طراحی سیستم اندازه‌گیری عملکرد هر یک از مدل‌های طراحی سیستم، چیدمان خاصی را پیشنهاد می‌دهند که شاخصهای عملکرد سازمان بایستی بر طبق آن ساختار یابند. در تعدادی از این مدل‌ها، فرایندهایی نیز به منظور تبیین نحوه طراحی شاخص‌ها و

### ۳. تعیین مدل ارزیابی

هنگامی که سخن از ارزیابی به میان می‌آید، ۲ سوال اساسی مطرح می‌گردد: چه مواردی ارزیابی می‌شوند؟ چگونه ارزیابی می‌شوند؟

در ادامه مقاله، در ۲ عنوان به سئوالات فوق پاسخ داده می‌شود:

۱- مدل ارزیابی، که مجموعه معیارهای ارزیابی را تبیین و در انطباق با سازمان‌های فرهنگی، توجیه می‌نماید (همین قسمت).

۲- نظام ارزیابی، که مشخصه‌ها و چگونگی ارزیابی را بر اساس مدل ارزیابی ارائه می‌کند (بند ۴).

### ۳-۱. انتخاب مدل پایه

همانطور که قبلاً اشاره شد، مدل‌ها و روش‌های مختلفی برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها طراحی گردیده است. با توجه به طبقه‌بندی گفته شده (بر اساس اهداف، گستره ارزیابی و روش استقرار مدل) مدل‌های جوایز کیفیتی بعنوان مدل پایه ارزیابی انتخاب گردیدند.

عدم نیاز به طراحی و استقرار سیستم‌های پیچیده اندازه‌گیری عملکرد و انعطاف بالای این مدل‌ها جهت استفاده در انواع سازمان‌ها، ویژگی ممتاز این نوع مدل‌ها است. شناسایی نقاط ضعف، فرصت‌ها و زمینه‌های بهبود نیز از مهمترین نتایج استفاده از این مدل‌ها به شمار می‌آید.

علل و مزایای این نوع مدل‌ها، در انطباق با نیازهای سازمان‌های فرهنگی و نیازها و محدودیت‌های ارزیابی سازمان‌های فرهنگی، در جدول ذیل ارائه گردیده‌اند. تجارب استفاده از این نوع مدل‌ها در جهان نشان می‌دهد، علاوه بر نتایج ارزیابی، نقش انگیزشی، فرهنگ‌سازی و آموزشی و شناسایی ریشه‌های مشکلات سازمان‌ها جهت بهبود شاخص‌های عملکردی، در این مدل‌ها، درخور توجه بوده است.

مدل‌های مطرح خودارزیابی (جوایز کیفیتی) عبارتند از: جایزه کیفیت دمینگ، جایزه کیفیت ملکوم بالدریج (MBNQA)، و جایزه کیفیت اروپا (EFQM). در میان مدل‌های فوق‌الذکر، عواملی وجود دارد که جایزه کیفیت اروپا (EFQM) را از سایرین متمایز نموده و پشتوانه اجرایی لازم را برای اقتباس آن فراهم می‌نماید:

- توسعه یافتگی (نسبت به سایر مدل‌های خودارزیابی) و توجه به ابعاد و مسایل روز،
- توجه به جنبه‌های اجتماعی،
- مقبولیت، گستردگی استفاده و تجربیات موفق بکارگیری این روش در بسیاری از سازمان‌ها،
- روش امتیازدهی مناسب.

در نتیجه، الگوی کلی جایزه کیفیت اروپا که معیارها را به دو دسته اصلی توانمندسازها و نتایج تقسیم کرده است به لحاظ روشن بودن و در عین حال

قابلیت تطابق بیشتر، به عنوان الگوی اصلی، مورد استناد قرار گرفته است.

به نظر می‌رسد اکثر معیارهای این مدل قابلیت تطابق با سازمان‌های فرهنگی را داشته باشند، اما در عین حال ممکن است معیارهای دیگری مورد توجه بوده و یا اهمیت آنها نیاز به بازنگری داشته باشد. به این لحاظ، ادامه بر اساس ویژگی‌های خاص سازمان‌های فرهنگی، به بررسی و تطبیق مدل پرداخته می‌شود.

### ۳-۲. تطبیق مدل

بررسی و انطباق مدل، با نیازها و مباحث مطرح در نظام ارزیابی عملکرد فرهنگی، از الزامات و گام‌های اساسی در طراحی نظام ارزیابی می‌باشد. در ادامه مفاهیم و حوزه‌های مدل تبیین گردیده و انطباق آنها با نظام مطلوب مورد بررسی قرار گرفته است.

### الف) مفاهیم بنیادین مدل

مدل EFQM برپایه مجموعه‌ای از مفاهیم بنیادین بنا شده است. این مفاهیم، با نظریات متفکران و صاحب‌نظران علم مدیریت در مورد اهدافی که یک سازمان باید به آنها دست یابد همخوانی و سازگاری دارد. به بیان دیگر، نظرات اندیشمندان و عملکرد سازمان‌های برتر در قرن بیستم، تصویری از یک سازمان سرآمد رقم زده است که در این مفاهیم گنجانده شده است.

در جدول ذیل، هر یک از مفاهیم بنیادین مورد توجه مدل EFQM، در انطباق با مفاهیم نظام ارزیابی سازمان‌های فرهنگی تبیین شده است.

### ب) حوزه‌های ارزیابی

جهت ارزیابی مفاهیم فوق در هر سازمان، ۱۰ حوزه ارزیابی، طراحی گردیده است. حوزه‌ها در دو دسته کلی توانمندسازها و مفاهیم دسته‌بندی شده‌اند.

مجموعه توانمندسازها: حوزه‌هایی که توانمندی‌ها و بنیه مدیریتی و اجرایی سازمان در آنها ارزیابی می‌شود. این حوزه‌ها عبارتند از: رهبری سازمان، خطمشی و راهبرد، کارکنان، شرکات‌ها و منابع، و فرایندها.

عناوین مجموعه توانمندسازها و تعریف آنها، در تطبیق با آنچه در سازمان‌های فرهنگی ارزیابی می‌شود،

مباحث مطرح در طراحی نظام ارزیابی سازمان‌های فرهنگی	مزایای مدل‌های خود ارزیابی (جوایز کیفیتی)
تنوع زمینه فعالیت سازمان‌های فرهنگی	امکان تطبیق مدل با سازمان‌های مختلف
مشکلات ساختاری که عملکرد (اثربخشی و بهره‌وری) سازمان‌های فرهنگی را با مشکل مواجه ساخته است	توجه به توانمندسازهای سازمان، و امکان شناسایی نقاط ضعف، و راه‌های بهبود عملکرد
نیاز به مقایسه و درجه‌بندی سازمان‌ها (بر اساس آیین‌نامه‌ها)	از اهداف ابتدایی طراحی این نوع مدل‌ها
ساختار دولتی و خدمات عمومی	قابلیت استفاده در سازمان‌های تولیدی، خدماتی و عمومی

استقرار سیستم اندازه‌گیری عملکرد دیده شده است. تعدادی از این چارچوب‌ها، صراحتاً معیارهایی را برشمرده‌اند که بایستی در چنین سیستم‌هایی لحاظ گردد. چارچوب‌های دیگر تاکید دارند که هر سازمان بایستی یک سیستم اندازه‌گیری عملکرد منحصر به فرد داشته باشد و پیشنهاداتی را به مجریان در جهت متوجه‌ساختن آنها به حوزه‌های خاصی که طراحی شاخص‌ها بایستی در آن حوزه‌ها صورت پذیرد، می‌دهند (تتجن ۲۰۰۴).

ب) مدل‌های خودارزیابی (مدل‌های تعالی یا جوایز کیفیتی)

در دهه اخیر، مدل‌های موسوم به خودارزیابی طرفداران زیادی پیدا کرده است. در مقایسه با مدل‌های طراحی سیستم، استفاده از این مدل‌ها بسیار سریع‌تر بوده و نتایجی راهگشا در بر خواهند داشت. علت اصلی را می‌توان در عدم نیاز به طراحی و استقرار سیستم‌های پیچیده اندازه‌گیری عملکرد و انعطاف بالای این مدل‌ها (با توجه به تغییرات سریع شرایط درونی و برونی سازمان) دانست. در این مدل‌ها، مجموعه‌ای از معیارهای ارزیابی سازمان، و خطوط راهنمایی جهت ارزیابی ارائه گردیده‌اند.

اگرچه در بسیاری از سازمان‌ها از امتیازات و نتایج خودارزیابی به منظور مطالعات تطبیقی و یا اعطای جوایز استفاده می‌شود، ولی همواره محصول نهایی خودارزیابی، شناسایی فرصت‌ها و زمینه‌های بهبود است و نمرات و امتیازات تنها یک محصول فرعی به شمار می‌آید. در واقع، در صورت اجرای درست خودارزیابی، یک تصویر واقعی از وضعیت فعلی سازمان ارائه می‌شود، که به دنبال آن اجرای مقدمات اصلاحی و پروژه‌های بهبود، به رشد و تعالی سازمان منجر می‌شود. از این جهت، نامگذاری‌های مدل‌های خودارزیابی به نام مدل‌های تعالی و یا جوایز کیفیتی، مناسب و توجیه‌پذیر می‌نماید.

عنوان	تعریف (در انطباق با نیازهای سازمان‌های فرهنگی کشور)
نتیجه‌گرایی	توجه و تاکید بر دستیابی به دستاوردهای کلیدی، ملموس، و قابل اندازه‌گیری در تدوین برنامه‌ها و کلیه فرایندهای سازمان، مشاهده گردد. (تعدادی از نتایج مورد انتظار، در چشمانداز ۲۰ ساله، برنامه‌های میان‌مدت توسعه و سیاست فرهنگی کشور ملاحظه می‌شود).
تمرکز بر مشتری	شناسایی دقیق مشتریان (دولت، افکار فرهنگی، مردم، منتقدان و نیازهای آنان و انجام کلیه اقدام‌های لازم جهت جلب و نگهداشت مشتری. از اقدامات اساسی سازمان‌های فرهنگی است (در عرصه‌های فرهنگی، توجه به مباحث نهانج فرهنگ، اهمیت تمرکز بر مشتریان را دوچندان می‌سازد).
رهبری و نیابت در مقاصد	اهداف و آرمان‌های فرهنگی کشور، برنام‌ریزی دقیق و بلندمدت و تعهد مدیران ارشد سازمان‌های فرهنگی را می‌طلبد.
مدیریت بر اساس فرایندها و واقعیتها	بهره‌گیری از دیدگاه فرایندی در ارزیابی، ما را از توجه به ساختارهای عمودی (و کارکردی) - که با تغییر و تحولانی هم روبروست- مستثنی می‌کند مشکلات و واقعیتهای فرایندهای فرهنگی کشور، مشکلات موجود مدیریت سازمان‌های دولتی در ایران، و اساس طرح‌های تحول اداری. بر این موضوع تاکید دارد.
مشارکت و توسعه کارکنان	ضرورت رشد و توسعه نیروی انسانی، همچنین اهمیت ایجاد فرهنگ سازمانی در سازمان‌های فرهنگی، در این مفهوم تعمیم داده می‌شود.
بهبود، یادگیری و نوآوری مستمر	تحول و تعالی سازمان‌ها، توانایی تطبیق با شرایط بحرانی کشور، ارتقای کیفیت خدمات، نوآوری، و توسعه نهضت نژادافزایی. نیازمند توجه به چسب مفهومی در سازمان‌ها می‌باشد.
توسعه شرکات‌ها	خصوصی‌سازی، از برنامه‌های محوری دولت بوده است، و نیاز اساسی سازمان‌های فرهنگی جهت حرکت از امور اجرایی و انجام فعالیت‌های فرهنگی، به سطح راهبردی امور فرهنگی، می‌باشد. در واقع، مسئولیت‌ها و اختیارات، بین بخش خصوصی و دولتی تقسیم می‌گردد.
مسئولیت‌های عمومی	فلسفه اصلی ایجاد و توسعه بخش فرهنگ در کشور، ایجاد فرهنگ توسعه، توسعه فرهنگ عمومی و ارتقای شاخص‌های کلان فرهنگی می‌باشد.





مطابق جدول ذیل است.

ب) حوزه‌های فرهنگی کشور:

حوزه	تعریف	سرفصل‌ها
۱- رهبری	مدیران ارشد سازمان، رسالت و مأموریت سازمان را به خوبی درک نمودند، و جهت تحقق آن از طریق تدوین برنامه‌ها، ارتباط با ذی‌نفعان، ایجاد فرهنگ سازمانی، و ... مشارکت می‌نمایند. به علاوه، مدیران ارشد، توانایی تعیین/تفسیر جهت حرکت سازمان و هدایت مطلوب آنرا دارا می‌باشند.	- تدوین مأموریت، و چشم‌انداز سازمان و توسعه ارزش‌های فرهنگی - مشارکت و حمایت از فرایندهای بهبود مستمر در سازمان - ارتباط منظم با جامعه فرهنگی - ترویج فرهنگ رشد و تعالی‌گرایی در سازمان - درک و حمایت از تحول در سازمان (با توجه به الزامات و محرک‌های خارج از سازمان)
۲- خط‌مشی و راهبرد	استراتژی‌ها، خط‌مشی و اهداف سازمان، به خوبی، و با توجه به مأموریت سازمان، و تأمین منافع ذی‌نفعان، طراحی گردیده است و پیوسته مورد بازنگری قرار گرفته و به‌روز می‌شود.	- تدوین خط‌مشی و راهبرد سازمان با توجه به اصول سیاست فرهنگی کشور، همچنین شناسایی و پیش‌بینی نیازهای جاری و آینده ذی‌نفعان (اهل فرهنگ، جامعه، دولت و ...) - تجزیه و تحلیل تحولات و چرایی‌های فرهنگی داخلی و خارجی - بازنگری و به‌روزرسانی اهداف با توجه به شرایط (زمان، نیازها و ...) - طراحی فرایندهای لازم برای تحقق اهداف سازمانی
۳- کارکنان	توسعه توانمندی‌های کارکنان (در تمامی سطوح سازمان)، و ایجاد فرهنگ سازمانی مطلوب بر مبنای ارزش‌ها (ارتباطات مناسب، کارگروهي، خدمت‌گداری، و ...)، به خوبی مدیریت شده، و در گزینش و گفتمان کارکنان مشهود می‌باشد.	- تدوین خط‌مشی، و برنامه‌های توسعه منابع انسانی (آموزش، ارتقای شغلی و ...) - شناسایی و تقویت توانایی‌های کارکنان - مشارکت کارکنان در برنامه‌های سازمان - وجود روابط مناسب در رده‌ها و بخش‌های مختلف سازمان - وجود نظمهایی برای پیشرفت و تسهیلات حمایتی کارکنان
۴- مشارکتها و منابع	شرکا و همکاران خارج از سازمان (اعم از سازمان‌های دولتی، بخش خصوصی، بخوبی شناسایی شده، و در جهت تأمین منابع و تحقق رسالت و برنامه‌های سازمان، مورد همکاری قرار گرفته و مدیریت می‌شوند. خصوصی سازی، جهت توسعه توانمندی‌ها و ارتقای سطح عملکرد سازمان (از امور اجرایی به امور راهبردی)، صورت گرفته و ارتباط خوبی بین اجزای سازمان، و همکاران خارج از سازمان برقرار گردیده است.	- شناسایی و استفاده از فرصت‌های توسعه مشارکت‌های کلیدی بین سازمان و سایر نهادها (دستگاه‌های دولتی، شهرداری‌ها، کانون‌های فرهنگی، فرهنگسراها و ...) - مدیریت منابع مالی (بودجه‌ریزی، هزینه‌کرد و حساسی) - مدیریت جهت درآیی‌های سازمان (ساخت‌ماندها، تجهیزات، تدارکات و ...) - بهره‌برداری کامل از فناوری‌های موجود و تلاش جهت توسعه فناوریها - جمع‌آوری، ساماندهی و مدیریت اطلاعات، تجربیات و دانش در سازمان
۵- فرایندها	کلید فرایندهای سازمان (مالی، پشتیبانی، اداری، و ...)، به منظور جلب رضایت کامل و ایجاد ارزش افزوده برای مشتریان و تأمین ذی‌نفعان، طراحی، و مدیریت شده، مورد نظارت و بازرسی (سلامت اداری و قانونی) قرار گرفته، و بهبود می‌یابند.	- طراحی و مدیریت فرایندها به صورت سیستماتیک و نظام‌مند - استفاده از روشهای پیشرفته عملیاتی جهت بهبود فرایندها (نظام آراستگی 5S مهندسی مجدد، خلاقیت کارکنان، و ...) - طراحی خدمات فرهنگی، بر اساس نیازهای جامعه، اهل فرهنگ و دولت - آموزش‌های عمومی، اطلاع‌رسانی، مشاوره در مورد خدمات سازمان - توسعه کارایی و اثربخشی ارتباطات مرجمی

مجموعه نتایج: حوزه‌هایی که نتایج عملکردی سازمان در آنها مورد بررسی قرار می‌گیرد و عبارتند از: نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد. عناوین حوزه‌ها و تعریف آنها، در تطبیق با آنچه در سازمان‌های فرهنگی ارزیابی می‌شود، مطابق جدول ذیل است. لازم به ذکر است، ارزیابی در هر حوزه، بر اساس مجموعه‌ای از معیارها، خطوط راهنما و شاخص‌ها صورت خواهد پذیرفت.

#### ۴. مشخصه‌های نظام ارزیابی

در ادامه مشخصه‌های نظام ارزیابی (اهداف، دامنه کاربرد، ارکان ارزیابی، روش ارزیابی، تکنیک‌های امتیازدهی، دوره ارزیابی و بازنگری) پیشنهاد می‌گردد.

#### ۴-۱. اهداف ارزیابی

استقرار نظام ارزیابی می‌تواند به منظور تأمین اهداف ذیل مورد استفاده قرار گیرد:

- درجه‌بندی سازمان‌های فرهنگی،
- تخصیص آگاهانه بودجه و امتیازات به سازمان‌ها،
- شناسایی نقاط قوت و ضعف، ارائه توصیه‌ها و برنامه‌های کوتاه مدت،

- تدوین و اصلاح مقررات و یا مصوبات مورد نیاز، همچنین تدوین برنامه‌های آتی توسعه سازمان‌های فرهنگی،
- افزایش انگیزه و ایجاد رقابت مثبت و سازنده در

مجموعه سازمان‌های فرهنگی.

لازم به ذکر است موارد فوق در آیین‌نامه‌های شورای عالی انقلاب فرهنگی، مورد تأکید قرار گرفته است.

#### ۴-۲. دامنه کاربرد

در فصل چهارم، دسته‌بندی‌های مختلفی از سازمان‌های فرهنگی معرفی گردید. بر این اساس، انتخاب سازمان‌های فرهنگی جهت ارزیابی در این طرح، با توجه به ۲ محور ذیل صورت می‌گیرد:

- الف) سطح مدیریت فرهنگی: اولویت بر ارزیابی سازمان‌های درگیر در امور راهبردی فرهنگ می‌باشد، هر چند در قوانین و مقررات کشور، تفکیک سازمان‌های راهبر و اجرایی فرهنگی کشور، به خوبی صورت نگرفته است.

از میان ۴ روش برای طبقه بندی سازمان‌های فرهنگی (مذکور در بند ۲-۱)، طبقه‌بندی بر اساس حوزه‌های فرهنگی مناسب‌ترین گزینه جهت ارزیابی سازمان‌های فرهنگی تشخیص داده شد. در واقع حوزه‌ها با توجه به میزان همسانی در روند انتصاب و نظارت بر مدیران، ارتباطات و زمینه‌های فعالیت در ۶ حوزه (حوزه مقام معظم رهبری، حوزه ریاست جمهوری، حوزه فرهنگ و ارشاد اسلامی، حوزه آموزش پیش دانشگاهی، حوزه آموزش عالی، و حوزه نهاد‌های نیمه دولتی) تفکیک شده‌اند. بنابراین روند تعیین شاخص‌های اختصاصی، انجام ارزیابی، ممیزی، مقایسه و رتبه‌بندی و ... در هر یک از حوزه‌های ذکر شده به صورت جداگانه خواهد بود.

لازم به ذکر است، با توجه به تعدد سازمان‌های فرهنگی و تشابه و تداخل در وظایف آنها، امکان دسته‌بندی سازمان‌های فرهنگی مطابق توصیه‌نامه یونسکو وجود ندارد. با این وجود، دامنه عملکرد نظام، مجموعه فعالیت‌های مطرح در توصیه‌نامه را در بر می‌گیرد.

#### ۴-۳. ارکان ارزیابی

جهت ارزیابی، ساختاری مرکب از هیئت مرکزی، کمیته‌های کارشناسی و سازمان‌های فرهنگی پیشنهاد می‌گردد.

الف) هیئت مرکزی (مدیریت نظام ارزیابی)

شورای عالی انقلاب فرهنگی، مهمترین رکن سیاست گذاری و ارزیابی فرهنگی در کشور می‌باشد. این شورا، طی مصوبه‌ای، وظیفه ارزیابی وضع فرهنگی کشور در سطوح کلان و خرد (سازمان‌های فرهنگی)، تهیه گزارش‌های سالانه شامل آسیب‌شناسی وضع فرهنگی و علمی و آموزشی و پژوهشی کشور و ارائه پیشنهادها، مشخص برای بهبود اوضاع را به هیئت نظارت و ارزیابی علمی و فرهنگی محول نموده است.

بر این اساس، هیئت نظارت و ارزیابی علمی فرهنگی، به عنوان رکن اصلی در نظام ارزیابی فرهنگی معرفی می‌گردد. این هیئت، مجموعه وظایف مرتبط با تدوین جزییات، استقرار نظام ارزیابی، مدیریت فعالیت‌های راهبردی و نظارتی نظام و تصویب نتایج ارزیابی را به عهده خواهد داشت.

#### ب) کمیته‌های کارشناسی

هم‌ترازخوانی Peer review (ارزیابی همگان یا ارزیابی توسط صاحب‌نظران و نخبگان) و یا کمیته مشورتی (Advisory Board) رویکرد مهمی است که تقریباً در اکثر نظام‌های مطرح ارزیابی از آن استفاده می‌شود. علت استفاده از این روش توجه به ابعاد کیفی عملکرد می‌باشد.

در نظام ارزیابی فرهنگی نیز، کمیته‌های کارشناسی، مأموریت ممیزی نتایج خودارزیابی سازمان‌ها را در حوزه‌های فرهنگی به عهده دارند. بنابراین، هر حوزه فرهنگی، دارای یک کمیته ارزیابی خواهد بود. این کمیته‌ها از خبرگان و کارشناسان آشنا به حوزه فرهنگی مربوطه (و البته خارج از سازمان‌های ذینفع) خواهند بود.

#### ج) سازمان‌های فرهنگی

ارزیابی عملکرد هر سازمان، در ابتدا توسط هیئت منتخبی از کارشناسان داخلی هر سازمان صورت می‌پذیرد. انتخاب هیئت‌های داخلی، به اختیار مدیریت هر سازمان و انجام خود ارزیابی با رعایت دستورالعمل مربوطه (که توسط هیئت مرکزی به تصویب رسیده و ابلاغ می‌شود) خواهد بود.

حوزه	تعریف	سرفصل‌ها
۱- نتایج مشتریان	سازمان به نتایج ارزشمندی در جلب رضایت و تأمین انتظارات مشتریان (دولت، اهل فرهنگ، و مخاطبین) دست یافته است. روندها شاخص‌هایی که مورد نظر سازمان در این حوزه بوده است، منت می‌باشد.	- میزان رضایت‌مندی دولتمردان، و اهل فرهنگ از فعالیت‌ها و خدمات فرهنگی سازمان (طبق مطالعات و نظرسنجی‌ها) - کیفیت فعالیت‌های فرهنگی، و عملکرد سازمان جهت جلب رضایت دولت و اهل فرهنگ
۲- نتایج کارکنان	فعالیت‌های انجام‌شده و سیاست‌های داخلی سازمان، به گونه‌ای بوده است، که بر اساس نظرسنجی، مصاحبه و شاخص‌های مورد نظر سازمان، میزان رضایت کارکنان از حضور در سازمان، نهاد کاری، و فرهنگ سازمانی، رو به رشد بوده است.	- میزان رضایت کارکنان - سطح عملکرد و توانایی‌های کارکنان
۳- نتایج جامعه	برآیند استنباط جامعه از سازمان (بر اساس نظرسنجی از مردم، مطبوعات، همایش‌ها، شخصیت‌ها، و ...) و شاخص‌های داخلی سازمان (درخصوص اثرات خدمات و عملکرد سازمان در جامعه)، نشانگر آن است که سازمان به طور هوشیارانه به نتایج مورد نظر در انطباق با نیازهای فرهنگی جامعه دست‌یافته است.	- کمیت و کیفیت فعالیت‌های منطقه‌ای و ملی سازمان - رضایت‌مندی عمومی (کلید اقتدار جامعه) از عملکرد سازمان
۴- نتایج کلیدی عملکرد	سازمان، با توجه به رسالت، خط‌مشی‌ها و راهبردهای خود، به نتایج مشخص عملکردی (از جهت تعداد و تنوع محصولات، فریب نمود، و ...) و عملیاتی دست یافته است.	- سهم سازمان در فعالیت‌های فرهنگی کشور - میزان تحقق اهداف و برنامه‌های سازمان

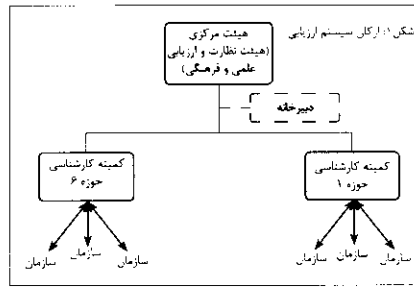


#### ۴-۴. فرایند ارزیابی

جهت ارزیابی، ۳ مرحله پیش‌بینی گردیده است: خودارزیابی، ممیزی و تصویب نهایی. در ادامه به تعریف و توضیح هر مرحله، پرداخته می‌شود.

#### الف) خودارزیابی

در این مرحله، هر سازمان نسبت به انجام خود ارزیابی (بر اساس مدل نهایی ارزیابی) و در نهایت تهیه اظهارنامه عملکرد، اقدام می‌نماید. رویکردهای مطرح در خودارزیابی سازمان‌ها در فصل دوم ارائه شده است:



رویکرد پرسشنامه‌ای، ماتریسی، کارگاهی، پرفورما و یا شبیه‌سازی جایزه. رویکرد مورد نیاز هر سازمان، با توجه به سطح بلوغ و توسعه یافتگی سازمان تعیین می‌گردد. با این وجود، سازمان‌ها می‌توانند از ترکیبی از موارد مذکور برای ارزیابی عملکرد خود و دستیابی به نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود استفاده کنند.

با توجه به سابقه ارزیابی در ایران، همچنین روحیه و شرایط موجود سازمان‌های فرهنگی، رویکرد کارگاهی، مناسب‌ترین روش خود ارزیابی به نظر می‌رسد. مزیت این رویکرد این است که به مشارکت فعال و افراد کلیدی واحد اجرا کننده خودارزیابی نیاز دارد. این گروه مسئول جمع‌آوری داده‌ها و ارائه شواهد جمع‌آوری شده در کارگاه به هم‌تایان خود می‌باشند. در ضمن، این کار آغازی برای دستیابی به اتفاق نظر در گروه مدیریت سازمان خواهد بود.

#### ب) ممیزی

مرحله ممیزی، توسط کمیته‌های هر حوزه و به منظور سنجش راستی و درستی مطالب مطرح‌شده در خودارزیابی سازمان (یا اظهارنامه تهیه شده) می‌باشد. ممیزی از طریق بازدید از محل و مصاحبه با هیئت خودارزیابی، مدیران و

کارکنان سازمان صورت می‌پذیرد. کمیته ممیزی، با توجه به تجربیات خود، نسبت به تعیین نقاط قوت و ضعف، امتیازات سازمان و تهیه گزارش نهایی اقدام خواهد کرد.

#### ج) تصویب نهایی

تصویب نهایی گزارش‌های عملکرد و جمع‌بندی و تهیه گزارش نهایی نظام ارزیابی، به عهده هیئت ارزیابی علمی و فرهنگی (هیئت مرکزی) بوده، و طبق دستورالعمل مربوطه (که باید تهیه شود) صورت می‌پذیرد.

#### ۴-۵. امتیازدهی

اهمیت توجه به کیفیت و محتوای فعالیت‌های فرهنگی، در ارزیابی سازمان‌های فرهنگی، اتخاذ تکنیک‌های خاصی را جهت ارزیابی شاخص‌ها می‌طلبد. در ادامه عناصری که به منظور امتیازدهی به معیارهای حوزه‌های نه‌گانه مذکور در جدول ۴ و ۵ مورد استفاده قرار می‌گیرند، معرفی می‌گردند. مزیت قابل توجه در استفاده از این عناصر، توانایی سنجش کیفیت و کمیت عملکرد

می‌باشد (در حالیکه تکنیک‌های متداول عموماً به کمیت می‌پردازند).

الف) امتیازدهی به توانمندسازها

سنجش معیارهای تعیین شده جهت توانمندسازها (جدول ۶)، از طریق کنترل عناصر ذیل صورت می‌پذیرد:

- میزان توجه و رویکرد منطقی سازمان به معیارها،
- میزان به کارگیری و گسترش نظام‌یافته هر معیار.

- میزان ارزیابی منظم، بازنگری و بهبود معیارها.

ب) امتیازدهی به نتایج امتیازدهی به شاخص‌ها

و دستاوردها در حوزه نتایج (جدول ۷)، با توجه به عناصر ذیل صورت می‌گیرد:

- وجود روندهای مثبت در شاخص‌های عملکرد،

- هدف‌گذاری مناسب

- شاخص‌های عملکرد،

- مقایسه نتایج

- عملکردی سازمان با

- سازمان‌های فرهنگی

دیگر،

- استنباط مشتریان و

- جامعه، از عملکرد سازمان.

- در واقع تنها به آمار و

- ارقام جهت تعیین امتیاز

- معیارها و یا شاخص‌ها

اکتفا نمی‌شود، هدف‌گذاری، روند مثبت و به عبارتی آنچه که باید باشد نیز مورد توجه قرار می‌گیرد.

#### ۴-۶. دوره ارزیابی

در تعیین دوره ارزیابی عوامل متعددی مد نظر قرار می‌گیرند:

حوزه‌های مدل سیستم‌های موجود	حرفه‌ای	خط مشی و استراتژی	منابع انسانی	شرکت‌ها و منابع	شرکت‌ها و منابع	نتایج مشتریان	نتایج کارکنان	نتایج جامعه	نتایج عملکرد کلیدی
چشم‌انداز	+								
شهید رجایی									
الگوی ارائه گزارش در فعالیت‌های فرهنگی									
طرح جامع نظارت و ارزیابی آموزش عالی									
طرح ارزیابی تحقیقات و فناوری									
طرح ارزیابی آموزش عالی									
چشم‌انداز مراکز صدا و سیما									

- هزینه‌های ارزیابی، که عمدتاً هزینه‌های نیروی انسانی و کارشناسی را شامل می‌شود.

- دوره‌های بودجه‌بندی، برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری، که ممکن است سالانه تا ۵ ساله باشد.

- حجم هماهنگی و فعالیت‌های اجرایی مورد نیاز طرح، که ممکن است طولانی مدت باشد.

- میزان دقت شاخص‌ها، اثربخشی طرح‌ها و سایر یافته‌های ارزیابی که در دوره‌های طولانی‌تر، قابل

- اعتمادتر خواهد بود.

- در پارهای از موارد، پیچیدگی چرخه ارزیابی برنامه،

فعالیت‌ها یا عناصر آنها را مکلف می‌سازد که در یک جدول زمانی سیال، ارزیابی‌ها، اولویت‌بندی شوند. برنامه سیال چند ساله مشخص می‌سازد که کدام یک از فعالیت‌ها در هر سال از برنامه مورد ارزیابی قرار خواهد گرفت.

در مجموع، با توجه به لزوم پویایی سازمان‌ها و به منظور ایجاد تعهد و اهتمام بیشتر، دوره خودارزیابی سازمان‌ها به صورت سالیانه پیشنهاد می‌گردد. ولی انجام ممیزی - که توسط کمیته‌های کارشناسی صورت می‌پذیرد - به صورت ۲ سالانه خواهد بود.

#### ۴-۷. بازنگری نظام

هر سیستمی، هرچند که در طراحی و پیاده‌سازی آن نهایت دقت صورت گرفته باشد، نیازمند بازنگری و اصلاح می‌باشد. تغییر مقتضیات، و نیازهای رو به فزون کاربران و یا مشتریان سیستم را می‌توان از مهم‌ترین علل موضوع برشمرد. نظام ارزیابی نیز از این قاعده مستثنی نیست. از طرفی نوبیایی نظام و مشکلاتی که قاعدتاً حین اجرا رخ می‌نماید و از طرف دیگر اصلاحات مداومی که در ساختار اداری، قوانین و ... صورت می‌پذیرد، لزوم توجه

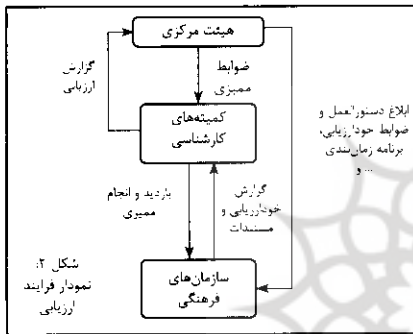
و بازنگری نظام را بیشتر می‌کند

تشخیص به موقع اصلاحات مورد نیاز (با

توجه به تغییر شرایط، مشکلات، پیشنهادها

رسیده و...) و برنامه‌ریزی جهت انجام آنها از طریق

فعالیت کارشناسی، به عهده هیئت مرکزی خواهد بود.



#### ۵. تحلیل مدل پیشنهادی

در ادامه، مدل پیشنهادی با خواسته‌ها و سیستم‌های موجود مقایسه گردیده است. جدول ذیل، حوزه‌های مدل را در مقایسه با حوزه‌های ارزیابی مطرح در سیستم‌های موجود نشان می‌دهد.

همانطور که ملاحظه می‌شود، مدل EFQM، تمامی حوزه‌های مورد ارزیابی توسط سیستم‌های موجود را پوشش داده و بنابراین قابلیت جایگزینی و تامین خواسته‌های سیستم‌های موجود را دارا می‌باشد. مضافاً اینکه امکان استفاده از شاخص‌های مورد استفاده در سیستم‌های موجود، در مدل پیشنهادی وجود دارد. صرفنظر از چشم‌انداز شهیدرجایی که برنامه حساب‌شده‌تری دارد، سیستم‌های موجود دارای ضعف جدی در موارد ذیل می‌باشند:

- به حوزه‌های رهبری، خط‌مشی و استراتژی و نتایج جامعه (که به ویژه در مباحث فرهنگی اهمیت فراوانی دارند) توجهی ندارند.

- چشم‌انداز مراکز صدا و سیما و الگوی ارائه گزارش در فعالیت‌های فرهنگی، صرفاً در محدوده نتایج عملکرد سازمان‌ها به ارزیابی پرداخته‌اند.

- در مجموع می‌توان مزایای مدل پایه را به شرح ذیل عنوان نمود:

- توجه به تمامی حوزه‌های مرتبط با سازمان، مشتریان و جامعه،

- به حوزه‌های رهبری، خط‌مشی و استراتژی و نتایج جامعه (که به ویژه در مباحث فرهنگی اهمیت فراوانی دارند) توجهی ندارند.

- چشم‌انداز مراکز صدا و سیما و الگوی ارائه گزارش در فعالیت‌های فرهنگی، صرفاً در محدوده نتایج عملکرد سازمان‌ها به ارزیابی پرداخته‌اند.

- در مجموع می‌توان مزایای مدل پایه را به شرح ذیل عنوان نمود:

- توجه به تمامی حوزه‌های مرتبط با سازمان، مشتریان و جامعه،

- به حوزه‌های رهبری، خط‌مشی و استراتژی و نتایج جامعه (که به ویژه در مباحث فرهنگی اهمیت فراوانی دارند) توجهی ندارند.

- چشم‌انداز مراکز صدا و سیما و الگوی ارائه گزارش در فعالیت‌های فرهنگی، صرفاً در محدوده نتایج عملکرد سازمان‌ها به ارزیابی پرداخته‌اند.

- در مجموع می‌توان مزایای مدل پایه را به شرح ذیل عنوان نمود:

• قابلیت استفاده برای ارزیابی انواع سازمان‌های فرهنگی.

جدول شماره ۸، نظام طراحی اساسی ارزیابی سازمان‌های فرهنگی با دغدغه‌ها و نیازهای اساسی ارزیابی سازمان‌های فرهنگی نشان می‌دهد. هر کدام از موارد مطرح در سطوح جدول (ستون سمت راست) که بیانگر چالش‌های نظام هستند، باید هنگام تدوین جزئیات نظام ارزیابی و طراحی شاخص‌ها در هر یک از حوزه‌های ارزیابی ۶ جمع‌بندی در این طرح، بر اساس مطالعات صورت گرفته در خصوص انواع مدل‌های ارزیابی، مبانی فرهنگ و سازمان‌های فرهنگی، ارکان و سیستم‌های موجود ارزیابی فرهنگی در کشور، چارچوب مفهومی نظام ارزیابی طراحی و سپس مورد اعتبارسنجی قرار گرفت. در نهایت ابعاد مختلف نظام ارزیابی شامل مدل و معیارهای ارزیابی (در انطباق با سازمان‌های فرهنگی)، اهداف، دامنه عملکرد، فرایند ارزیابی و سایر مباحث مرتبط تبیین گردید. به طور کلی مشخصات و مزایای نظام پیشنهاد شده را می‌توان به صورت زیر بیان کرد:

• هدف از ارزیابی، بهبود و تعالی عملکرد سازمان است، نه صرفاً اهداف نظارتی و کنترلی،

• جامعیت، به دلیل توجه به جنبه‌های مختلف عملکرد و مدیریت سازمان (با استفاده از یک مدل مفهومی معتبر برای تعیین حوزه‌های سنجش)،

• انعطاف‌پذیری، به خاطر پوشش انواع سازمان‌های فرهنگی،

• تکیه بر خودارزیابی سازمان‌ها (ایجاد مشارکت و توسعه توانمندی کارکنان دستگاه‌ها)،

• مبتنی بر ارزیابی (انجام ممیزی) توسط خبرگان،

• حاکمیت شاخص‌های کیفیتی به جای شاخص‌های کمی عملکرد،

• درجه‌بندی (Rating) به جای رتبه‌بندی (Ranking)

• امکان مقایسه با تجارب موفق جهانی (Benchmarking)

با توجه به ساختار مدل، روش ارزیابی و مشکلات و محدودیت‌های موجود اقدامات تکمیلی و زمینه‌های مطالعاتی زیر - به گونه‌ای که منجر به تدوین مصوبات و دستورالعمل‌های لازم‌الاجرا برای سازمان‌ها گردد - جهت تحقق بهینه نظام ارزیابی در آینده پیشنهاد می‌شود:

الف) بسترسازی جهت استقرار نظام در سطح کلان از طریق هماهنگ کردن مصوبات، سیستم‌ها و ارکان (ساختارهای کنترلی و نظارتی) موجود ارزیابی، همچنین الزامی جهت استفاده مطلوب از نتایج ارزیابی.

ب) طراحی سیستم و مکانیزم اجرایی نظام ارزیابی در قالب آیین‌نامه، دستورالعمل و فرم‌های مورد نیاز نظیر ساختار سازمانی، معیارها و شاخص‌های ارزیابی، زمان‌بندی اجرایی ارزیابی، نحوه اطلاع‌رسانی، فرم‌ها و روش‌های جمع‌آوری اطلاعات، فرایند دقیق ارزیابی، روش امتیازدهی و تجدید نظر.

ج) ایجاد زمینه‌ها و زیرساخت‌های مورد نیاز در سازمان‌های موضوع طرح از طریق تدوین سیاست‌ها، ارزش‌ها و فعالیت‌های کلیدی، توجه به مستندسازی، توسعه تکنیک‌های مدیریتی در زمینه کیفیت و تعالی سازمان، توجه خاص به کارکنان و فرهنگ سازمانی، بهره‌گیری از فناوری‌های مناسب اداری و مالی، تربیت

جدول ۸. جایگاه مباحث اساسی در طراحی نظام ارزیابی عملکرد سازمان‌های فرهنگی

عنوان مبحث	جایگاه در نظام		نظام ارزیابی											
	اهداف	دامنه کاربرد	ارکان ارزیابی	روش ارزیابی	روش امتیازدهی	دوره زمانی	رهبری	حیطه‌های و استراتژی	منابع انسانی	منابع و منابع	شرکات	نتایج کارکنان	نتایج جامعه	نتایج کلیدی عملکرد
سازمان‌های موضوع طرح (فرهنگی)	+													
ارکان موجود ارزیابی			+											
سیاست فرهنگی کشور								+						
برنامه‌های														
میان‌مدت توسعه فرهنگ سازمانی														
توجه به معیارهای کیفی در ارزیابی شاخص‌های کلان														
ارزیابی فرهنگی کشور														
اصلاح ساختارهای دولتی														
امکان درج‌بندی نقد و نظر و اجماع در فرایند ارزیابی														
مصوبات شورا در خصوص ارزیابی سازمانها														
توجه به نیازها و خواست‌های مردم انتظارات اهل فرهنگ رضایت و نوامندی کارکنان														

education effectiveness", FAIR conference on search of quality, Myer, USA  
CGIAR Report. 2001. "Towards accreditation schemes for higher education in Europe", CRE Project, co-funded by the SOCRATES program (Complementary measures for higher education), Europe  
Ewell, P. T. 2000. "Outcomes, Assessment, Institutional Effectiveness, and Accreditation: A Conceptual Exploration, Journal of Academic Librarianship  
Farmer, S.A. 2004. "A performance measurement framework for internal audit", MSc Thesis, University of Central England Business School, UK  
Hides, M.T., Davies, J. and Jackson, S. 2004. "Implementation of EFQM excellence model self-assessment in the UK higher education sector - lessons learned from other sectors", The TQM Magazine, Vol. 16, No. 3  
Krause, O. and Martins, K. 1999. "Performance management", International Conference on Advances in Production Management Systems  
Lawrence, J. J. and Dangerfield, B. 2001. "Integrating professional reaccreditation and quality award processes", Quality Assurance in Education, Vol. 9, No. 2  
Marr, B. and Schiuma, G. 2003. "Business performance measurement - past, present and future", Management Decision, Vol. 48, No. 8  
Meegan, S. T. and Simpson, R. 1997. "Progressive roles of the internal audit function: a case study of BTNI", Managerial Auditing Journal, Vol. 12, No. 8  
Neely, A., Gregory, M. and Platts, K. 1995. "Performance measurement system design: a literature review and research agenda", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 15, No. 4  
Neely, A., Richards, H., Mills, J., Platts, K. and Bourne, M. 1997. "Designing performance measures: a structured approach", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 17, No. 11

ارزیاب و همچنین ایجاد سازوکار لازم جهت استفاده مطلوب از نتایج ارزیابی.

فهرست منابع  
آقاپور، سیمهدی ۱۳۸۲. "مطالعه تطبیقی اهداف و نهادهای ارزیابی کشور"، هیئت نظارت و ارزیابی فرهنگی و علمی شورایی انقلاب فرهنگی.  
اشوری، داریوش ۱۳۸۰. "تعریف‌ها و مفهوم فرهنگ"، نشر آگه.  
اولیاء، محمد صالح، و همکاران ۱۳۷۸. "ارزیابی عملکرد و بهره‌وری در مؤسسه‌های دولتی"، ارائه شده در دومین جشنواره شهید رجایی.  
اولیاء، محمد صالح ۱۳۸۲. "گزارش تهیه سیستم ارزیابی عملکرد مراکز پژوهشی وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری"، دفتر بررسی و ارزیابی پژوهشی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری.  
پژوهشگاه فرهنگ، هنر و ارتباطات ۱۳۸۲. "شاخص‌های فرهنگی، موضوع ماده ۱۶۲ قانون برنامه سوم توسعه کشور"، کتابخانه شورایی انقلاب فرهنگی.  
حسینی، سلیمان‌احمد و علی‌هاشمی گیلانی ۱۳۷۸. "ارزیابی برنامه‌های اول و دوم توسعه"، مقالات برگزیده همایش نقش و جایگاه دولت در توسعه فرهنگی، جهاد دانشگاهی تهران - پژوهشکده علوم انسانی و اجتماعی.  
راکس پرو، یان ۱۹۶۹. "نظریه‌های توسعه نیافتگی"، ترجمه علی‌هاشمی گیلانی، نشر سفیر.  
رجب‌زاده احمد ۱۳۷۸. "شاخص‌سازی فرهنگی، زمینه‌های نظری و محدودیت‌های آن"، مقالات برگزیده همایش نقش و جایگاه دولت در توسعه فرهنگی، جهاد دانشگاهی تهران - پژوهشکده علوم انسانی و اجتماعی.  
رضوانی، محمدرضا ۱۳۸۱. "گزارش مطالعه و تحلیل روش‌ها و شاخص‌های ارزیابی فرهنگ، هنر و ارتباطات در کشورهای مختلف جهان"، کتابخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی.  
سازمان مدیریت صنعتی ۱۳۷۸. "سیاست فرهنگی و الگوی ارائه گزارش در فعالیتهای فرهنگی"، به سفارش معاونت پژوهشی و آموزشی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.  
سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی ۱۳۶۹. "تبیین مفهوم، جایگاه قانونی و ساختار ارزیابی عملکرد مدیریت".  
سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی ۱۳۸۲. "آیین‌نامه ارزیابی عملکرد دستگاه‌های دولتی".  
شورای عالی انقلاب فرهنگی ۱۳۶۸. "اصول، اهداف، مبانی، منبها و خط مشی سیاست فرهنگی".  
شورای عالی انقلاب فرهنگی ۱۳۶۹. "آیین‌نامه هیئت نظارت و ارزیابی فرهنگی و علمی شورای عالی انقلاب فرهنگی".  
طرح ساماندهی امور فرهنگی ۱۳۸۰. "تبیین معیارهای تفکیک و مدیریت فعالیت‌های فرهنگی"، آرشو گزارش‌های کتابخانه شورایی انقلاب فرهنگی.  
۱۳۸۰. "عملیات موازی، مشابه و متداخل در نظام فرهنگی کشور"، آرشو گزارش‌های کتابخانه شورایی انقلاب فرهنگی.  
۱۳۸۰. "مبانی نظری طرح ساماندهی امور فرهنگی"، آرشو گزارش‌های کتابخانه شورایی انقلاب فرهنگی.  
Borden, V.M.H. 2003. "Aligning program, campus, system, and state models of higher