

### Challenges for Assessing the Effectiveness of Cultural Activities in Cultural Organizations of the Country

**Mohammad Bigdeli\***

*Received: 09/05/2016*

*Accepted: 09/06/2016*

One of the concerns of human today and even governments is the issue of culture and culture. It is essential and inevitable paying attention to cultural affairs and develop culture in line with the progress of other matters. The neglect of the culture category leads to failure in other areas. Therefore, cultural development along with political development, social development and economic development is considered one of the tasks of the government. The complexity of today's society and the staggering growth of technology will force cultural centers to review service delivery so that the services provided are accepted and accepted by the audience and are effective. To examine and evaluate the effectiveness of cultural organization activities, it seems necessary to provide a precise, accurate and measurable definition of culture and organization and its activities. These definitions help to ensure that the activities carried out correctly are subject to fair and accurate judgments and arbitrary decisions. This paper aims to identify the challenges of assessing the effectiveness of cultural activities in cultural organizations of the country. Has been. The research method used is descriptive. The data collection method is also a library. Research has shown that in the present era, the dramatic changes in knowledge management have inevitably led to the existence of an effective evaluation system; in the absence of an effective evaluation system in various aspects of the cultural organization, including the assessment of the use of resources and facilities, staff, goals and strategies; As one of the symptoms of the diseases of cultural organizations.

**Keywords:** Culture, Cultural Organizations, Effectiveness, Effectiveness of Cultural Activities

---

\* Ph.D. Student of Cultural Management and Planning, Azad University of Tehran North Branch

## چالش‌های ارزیابی اثربخشی فعالیت‌های فرهنگی در سازمان‌های فرهنگی کشور

محمد بیگدلی\*

دریافت: ۱۳۹۵/۰۲/۲۰

پذیرش: ۱۳۹۵/۰۳/۲۰

### چکیده

یکی از دغدغه‌های بشر امروز و حتی دولت‌ها مسئله فرهنگ و امور فرهنگی است. پرداختن به امور فرهنگی و توسعه فرهنگ متناسب با پیشرفت سایر امور، امری ضروری و غیرقابل اجتناب است. بی‌توجهی به مقوله فرهنگ، نارسایی در سایر حوزه‌ها را به دنبال دارد؛ از این‌روست که توسعه فرهنگ در کنار توسعه سیاسی، توسعه اجتماعی و توسعه اقتصادی به‌عنوان یکی از وظایف حکومت‌ها به شمار می‌رود. پیچیدگی جامعه امروز و رشد سرسام‌آور فناوری، مراکز فرهنگی را وادار می‌کند که در نحوه ارائه خدمات نیز بازنگری داشته باشند تا خدمات ارائه‌شده مورد پذیرش و قبول مخاطبان قرار گیرد و از اثربخشی لازم برخوردار باشد. برای بررسی و ارزیابی اثربخشی فعالیت‌های سازمان فرهنگی به نظر می‌رسد ارائه تعریف دقیق، درست و قابل سنجش از فرهنگ و سازمان و فعالیت‌های آن ضروری باشد. این تعاریف کمک می‌کند فعالیت‌های انجام‌شده به‌درستی با اهداف از پیش تعیین‌شده در معرض قضاوت و داوری منصفانه قرار گیرد و از اعمال نظرهای شخصی ممانعت کند. این مقاله با هدف شناسایی چالش‌های ارزیابی اثربخشی فعالیت‌های فرهنگی در سازمان‌های فرهنگی کشور تهیه شده است. روش پژوهش مورد استفاده توصیفی است. روش گردآوری داده‌ها نیز کتابخانه‌ای است. تحقیقات نشان می‌دهد که در عصر کنونی تحولات شگرف دانش مدیریت وجود نظام ارزیابی اثربخشی را اجتناب‌ناپذیر کرده است؛ به‌گونه‌ای که نبود نظام ارزیابی اثربخشی در ابعاد مختلف سازمان فرهنگی، اعم از ارزیابی در استفاده از منابع و امکانات، کارکنان، اهداف و استراتژی‌ها؛ به‌عنوان یکی از علائم بیماری‌های سازمان‌های فرهنگی قلمداد می‌کنند.

### واژگان کلیدی

فرهنگ، سازمان‌های فرهنگی، اثربخشی، اثربخشی فعالیت‌های فرهنگی

\* دانشجوی دکتری مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی، دانشگاه آزاد واحد تهران شمال

## مقدمه

در هزاره سوم، بحث در باب فرهنگ و توجه به ابعاد مختلف آن و نیز تأثیرگذاری‌هایش، بیش‌ازپیش مورد توجه صاحب‌نظران قرار گرفته است. اولین توجه عمیق و تخصصی به این مسئله، با هدایت یونسکو در دهه ۶۰ قرن بیستم رخ داد (اشنایدر، ۱۳۷۹). فرهنگ هم ابزار، هم هدف، و هم نیروی محرکه توسعه می‌باشد. همچنین نقشی سرنوشت‌ساز در آسیب‌های هویتی و اجتماعی، یادگیری و نوآوری و جذب و هضم تغییرات و تحولات در عرصه‌های سیاسی، فناوری و اجتماعی دارد. به همین دلیل فرهنگ و مسائل آن به یکی از مهم‌ترین چالش‌های دولت‌ها و جوامع در دنیای امروز مبدل شده است.

این مسئله در کشورهایی همچون ایران که از قدمت تاریخی بالایی برخوردار هستند و در طول تاریخ خود بارها موفق شده‌اند که تمدن‌های بزرگ بشری را ایجاد کنند، به مراتب عمیق‌تر و حساس‌تر است؛ زیرا مردمان چنین جوامعی هویت خود را از تاریخ و فرهنگشان می‌گیرند. اهمیت مورد اشاره ایجاب می‌کند که به اثربخشی فعالیت‌های فرهنگی هم در مرحله تدوین و تنظیم و هم در مرحله اجرا تأکید و توجه شود.

در عصر کنونی تحولات شگرف دانش مدیریت وجود نظام ارزیابی اثربخشی را اجتناب‌ناپذیر کرده است؛ به‌گونه‌ای که نبود نظام ارزیابی اثربخشی در ابعاد مختلف سازمان فرهنگی، اعم از ارزیابی در استفاده از منابع و امکانات، کارکنان، اهداف و استراتژی‌ها، به‌عنوان یکی از علائم بیماری‌های سازمان‌های فرهنگی قلمداد می‌شود.

هر سازمان فرهنگی به‌منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و مرغوبیت فعالیت‌های خود به‌ویژه در محیط‌های پیچیده و پویا نیاز مبرم به نظام ارزیابی اثربخشی دارد. از سوی دیگر فقدان وجود نظام ارزیابی و کنترل اثربخشی در یک سیستم به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون سازمان فرهنگی تلقی می‌گردد که پیامدهای آن کهولت و نهایتاً مرگ سازمان فرهنگی است. ممکن است بروز پدیده مرگ سازمانی به علت عدم وقوع یک‌باره آن، از سوی مدیران عالی سازمان‌های فرهنگی احساس نشود.

لیکن مطالعات نشان می‌دهد نبود نظام کسب بازخورد و ارزیابی اثربخشی، امکان انجام اصلاحات لازم برای رشد، توسعه و بهبود فعالیت‌های سازمان فرهنگی را غیرممکن می‌نماید، سرانجام این پدیده مرگ سازمانی است.

انقلاب اسلامی، یک انقلاب فرهنگی است که هدف آن تعالی ارزش‌ها و منش‌های معنوی در مردم و ایجاد جامعه‌ی مبتنی بر اخلاقیات بوده است. به همین منظور، ارائه خدمات فرهنگی و اشاعه ارزش‌ها و منش‌های معنوی در کلیه شئون مملکتی، سیاست‌ها، برنامه‌ها، فعالیت‌ها و تلاش‌ها جاری است. به سخن دیگر تولید و ارائه خدمات فرهنگی در جمهوری اسلامی ایران، یک فعالیت مستمر، فراگیر و یک اصل خلل‌ناپذیر است.

به نظر می‌آید رویکرد سازمان‌ها و نهادهای رسمی و غیررسمی که به موجب وظیفه سازمانی یا دینی و یا هر دو؛ این‌گونه خدمات را ارائه می‌دهند، رویکردی «ابلاغ محور» است. در این رویکرد خدمات ارائه می‌شوند و فرض بر این است که تأثیرات خودشان را خواهند گذاشت و به میزان و عمق اثرگذاری کمتر توجه می‌شود. درحالی‌که در دنیای امروز، ارائه خدمات فرهنگی از شکل یک فعالیت جنبی و احیاناً رفع تکلیفی خارج شده و به یک رقابت بسیار پیچیده تبدیل شده است. به همین دلیل، رویکرد ما نسبت به ارائه این خدمات باید تغییر کند. رویکرد کیفیت در ارائه خدمات فرهنگی با جهت‌گیری معنویت‌گرایی، یکی از شیوه‌هایی است که می‌تواند در عرصه رقابت پیچیده و تهاجمی امروز، اثرگذاری و عمق‌بخشی فعالیت‌های فرهنگی را افزایش دهد.

برای اطمینان از اثربخشی فعالیت‌های فرهنگی نیاز به سنجش و ارزیابی این فعالیت‌ها و برای سنجش و ارزیابی نیز نیاز به ابزار ارزیابی است. در این تحقیق در راستای بررسی چالش‌های ارزیابی اثربخشی فعالیت‌های فرهنگی در کشور ابتدا به تعریف اثربخشی و ارزیابی اثربخشی پرداخته شد، سپس ضرورت ارزیابی اثربخشی و

انواع آن را تشریح کرده و در ادامه آسیب‌شناسی ارزیابی اثربخشی در سازمان‌های فرهنگی را بررسی کرده و نهایتاً جمع‌بندی این بحث ارائه خواهد شد.

### فعالیت‌های فرهنگی

واژه «فرهنگ» یکی از پرستفاده‌ترین واژه‌ها در زندگی اجتماعی است و عملاً نمی‌توان حدی برای کاربرد این واژه قائل شد. در تعریف کلاسیک از فرهنگ که ادوارد تیلور<sup>۱</sup> ارائه کرده است؛ فرهنگ شامل دانش، باور، هنر، اخلاقیات، قانون، عادات و توانمندی‌هایی است که یک فرد به‌عنوان عضوی از جامعه فرامی‌گیرد (Kulkarni, 2012, p.268). فرهنگ، شامل سه فعالیت‌های اساسی انسان است: نخست آنچه که مردم فکر می‌کنند، دوم آنچه که مردم انجام می‌دهند و سوم آنچه که مردم باعث می‌شوند (Kabaday & Kucuk et al., 2015, p.155). در مباحث نظری، دانشمندان تعاریف متعددی از فرهنگ ذکر کرده‌اند. آنان بیش از دویست معنی از فرهنگ در محدوده هنر تا تمدن ارائه کرده‌اند؛ بنابراین، درک واحدی از مفهوم فرهنگ مشکل است. با توجه به این تفاوت معنی در فرهنگ وقتی که تلاش می‌شود تجربه مشارکت فرهنگی را در هر جایی مشخص کنند، نیاز است تعریف مشخصی از فرهنگ صورت گیرد (چلونگر، ۱۳۹۱، ص ۱۸). همچنین تیلور، استاد انسان‌شناسی دانشگاه آکسفورد در اثر مهم خود به نام «فرهنگ ابتدایی» برای اولین بار تعریف علمی از مفهوم فرهنگ ارائه می‌دهد: «فرهنگ مجموعه پیچیده‌ای است که دربرگیرنده شناخت، اعتقادات، هنرها، صنایع، فنون، اخلاق، قوانین، سنن و بالاخره تمام عادات و رفتار و ضوابطی است که فرد به‌عنوان عضو جامعه، از جامعه خود فرامی‌گیرد» (روح‌الامینی، ۱۳۹۴، ص ۷۸).

تعاریف مطرح‌شده درباره فرهنگ حاکی از این مطلب است که فرهنگ با زندگی اجتماعی ملازم است. تلاطم فرهنگ با حیات انسانی تا حدی است که بدون در نظر داشتن فرهنگ، حیات انسانی معنا و مصداق پیدا نمی‌کند. فعالیت فرهنگی از جمله مفاهیم اصلی مرتبط با حیات فرهنگی است. فعالیت فرهنگی، فعالیتی محسوب می‌شود

که حول تولید، بهره‌برداری و انتقال معانی و نمادها با هدف ارتقای معنوی انسانی صورت می‌گیرد (کاوسی و مقیمی، ۱۳۸۸، ص ۵۳).

اسکافر (۱۹۷۸)، در مطالعه خود دربارهٔ مشارکت فرهنگی در کانادا فرهنگ را به سه شکل طبیعی، گسترده و خیلی گسترده تعریف کرده است. در شکل طبیعی، فرهنگ را به‌عنوان «هنرها» تعریف کرده است. در این تعریف فرهنگ، فعالیت‌هایی مانند موسیقی، اپرا، تئاتر، نقاشی و ادبیات را در برمی‌گیرد. غالباً صنایع دستی به‌ویژه آن‌هایی که طراحی منحصر به فرد دارند و در معرض بازتولید انبوه نیستند، در این بخش قرار می‌گیرد (Crociata, 2015, p.42).

فرهنگ، عامل وابستگی انسان‌هاست که وجوه مشترک ذهنی یک ملت را پدید می‌آورد. وجوه مشترک ذهنی مردم جامعه از فرهنگ همان جامعه سرچشمه می‌گیرند و دربرگیرنده چیزهایی هستند که مردم به آن‌ها گرایش دارند و خو گرفته‌اند و یا ممکن است چیزهایی باشند که مردم به آن‌ها گرایش ندارند و یا از آن‌ها دوری می‌جویند (ملکوتی‌خواه، ۱۳۹۲، ص ۲۵). فرهنگ مانند زبان عامل ارتباط انسان‌ها با یکدیگر است. فرهنگ همچون یک پل گذشته را به حال می‌پیوندد. انسان به یاری هنر، ادبیات، تاریخ و باستان‌شناسی می‌تواند به گذشته‌های دور بنگرد و دستاوردهای فرهنگ و تمدن خود را بررسی کند و مورد سنجش قرار دهد، به همین دلیل کوشش کرده است که همواره فرهنگ خود را سرشار و پرتوان سازد (قلی‌زاده، ۱۳۹۱، ص ۱۰۵).

فعالیت فرهنگی در زمره فعالیت‌های اجتماعی قرار می‌گیرد که فرد فارغ از فعالیت‌های اقتصادی تعریف‌شده در نظام تقسیم کار به فراغت دست می‌یابد. فرد، زمان فراغت به‌دست‌آمده را می‌تواند به‌صورت فعال و مشارکت‌جویانه به تولید و خلق پدیده فرهنگی بپردازد و یا با سهم مشارکت کمتر به بهره‌برداری از خدمات ارائه‌شده توسط مولدان فرهنگ مشغول شود (حمیدزاده، ۱۳۹۰، ص ۴۳). فعالیت‌های فرهنگی در شکل ناب و خلاق آن به آفرینش و خلق فرهنگی منجر می‌شود. فعالیت هنرمندان، شعرا،

فلاسفه، دانشمندان، پدیدآورندگان آثار هنری، موسیقایی و آثار نوشتاری و صوتی در زمره فعالیت‌های فرهنگی مولد محسوب می‌شوند. وقتی به تماشای تئاتر، سینما و کنسرت موسیقی می‌رویم و یا در یک نمایش مذهبی شرکت می‌کنیم، همگی در زمره بهره‌گیری از خدمات فرهنگی است. ویژگی چنین فعالیت‌هایی مشارکت کمتر و اثرپذیری بیشتر است (چلونگر، ۱۳۹۱، ص ۳۶)؛ به عبارت دیگر، فعالیت‌های فرهنگی، فعالیت‌هایی هستند که اعضای یک جامعه از طریق آن خودشان را محقق می‌سازند، استعدادهای خود را توسعه و شخصیت خود را گسترش می‌دهند (رشیدی و دیگران، ۱۳۸۴، ص ۸۲). امروزه فعالیت‌های فرهنگی در مدیریت شهری از جایگاه ویژه‌ای برخوردار شده است؛ با توجه به این امر که کانون‌ها و مراکزی که در زمینه فعالیت‌های فرهنگی فعالیت می‌کنند در دل محلات و به منظور تحقق عملی اهداف و سیاست‌های فرهنگی می‌باشند، لذا نقش افراد در فعالیت‌های فرهنگی در بهبود مدیریت شهری مؤثر است (نفیسی و شاهرخیان، ۱۳۹۰، ص ۴).

### سازمان فرهنگی

گسترش تمدن و توسعه اجتماعات و زندگی جمعی، موجب شد که انسان‌ها جهت رفع نیازهای خود دست‌به‌دست هم دهند و با همیاری یکدیگر در مسیر رسیدن به خواسته‌های مشترک کوشش کنند؛ در نتیجه، فعالیت گروهی شکل می‌گیرد و موجب پیدایش سازمان‌ها می‌شود (عسکریان، ۱۳۸۶، ص ۲۵). سازمان‌ها لازمه رشد و توسعه همه‌جانبه جامعه هستند (ربیعی و بیگدلی، ۱۳۸۹، ص ۱۸۸). مطالعه سازمان‌ها بسیار پیچیده و دارای ابعاد مختلف است و موضوع تحقیق پژوهشگران در رشته‌های علوم اداری، جامعه‌شناسی، روان‌شناسی اجتماعی، اقتصاد و علوم سیاسی در دانشگاه‌ها و سازمان‌ها است (زارعی متین، ۱۳۸۸، ص ۲۲).

در مورد سازمان تعاریف بسیاری ارائه شده است. سازمان، نظامی اجتماعی است که حیات و پایداری آن به وجود پیوندی قوی میان اجزا و عناصر تشکیل‌دهنده آن

وابسته است (اشجع و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۲). سازمان‌ها مهم‌ترین ابزار تحقق اهداف جامعه و رشد و توسعه انسان‌های یک جامعه‌اند (Daft, 1992, p.7). رایبیز در تعریف سازمان می‌گوید: «سازمان پدیده‌ای اجتماعی به شمار می‌آید که به‌طور آگاهانه هماهنگ شده و برای تحقق هدف یا اهدافی، بر اساس یک سلسله مبنای دائمی فعالیت می‌کند» (رایبیز، ۱۳۸۱، ص ۴۴). نگاه مدرنیست، سازمان را یک موجود عینی مستقل می‌داند (هچ<sup>۲</sup> و کانلیف، ۱۳۹۴، ص ۶۱).

از دیدگاه جامعه‌شناسی، سازمان یک نظام اجتماعی است که بر مبنای مبادله منابع مختلف بین کنشگران اجتماعی شکل می‌گیرد و ادامه حیات می‌دهد (گروسی و انجم شعاع، ۱۳۹۱، ص ۹۴). مک‌نامارا سازمان را فرایندهای نظام‌یافته از روابط متقابل افراد برای دست یافتن به هدف‌های معین می‌داند که ساختار سازمانی این روابط متقابل را که شامل تعیین نقش‌ها، روابط بین افراد، فعالیت‌ها، سلسله‌مراتب هدف‌ها و سایر ویژگی‌های سازمان است، منعکس می‌کند (McNamara, 2002, p.215). سازمان‌ها در معنای وسیع کلمه از شالوده‌های اصلی اجتماعی کنونی‌اند (شنایدر و بارسو، ۱۳۹۳، ص ۵)؛ از این رو در تعریف، سازمان فرهنگی را سازمانی می‌دانند که مأموریت و یا وظایف اصلی خود را از میان فعالیت‌های فرهنگی انتخاب کرده است (اولیاء و همکاران، ۱۳۸۴، ص ۱۲۱). سازمان فرهنگی توأم است با ارائه یک ساختار با اشکال سازمانی و مدیریتی جدید، که فراتر از فرهنگ فردی اعضای آن است. روشی است توأم با درک تفاوت‌ها و شباهت‌های فرهنگی و توانایی تبدیل آن‌ها به مزیت رقابتی که خصوصاً در جوامع چندملیتی (چند فرهنگی)، به دلیل نیاز به مقابله بهتر با چالش‌های فرهنگی به وجود می‌آیند (Tutar et al. 2014, p.346). سازمان‌های فرهنگی مانند سازمان‌های دیگر پدیده‌هایی اجتماعی، هدفمند با نقش و کارکردهای اساسی و فعالیت‌های مشخصی هستند که تحقق اهداف فرهنگی را دنبال می‌کنند.

علائم یک سازمان فرهنگی به شرح زیر است:



وجود یک فرهنگ بسیار قوی و غنی و جوی مساعد در سازمان. روحیه همکاری، وفاداری به گروه و کارگروهی. اعتماد، اطمینان، تفاهم و رابطه متقابل بین کارکنان و مدیریت سازمان. تصمیم‌گیری در کنار منبع اطلاعاتی، صرف‌نظر از اینکه منابع اطلاعاتی در کجای نمودار سازمان قرار گرفته باشند. وجود ارتباطات قوی در سطوح افقی و عمودی سازمان، همدردی و همدلی با اعضای سازمان در امور. دادن پاداش به مدیران متناسب با عملکرد، رشد و توسعه زیردستان و نیز ایجاد یک گروه کاری کارآمد. رابطه متقابل (متعامل) بین اعضای سازمان و اجزای آن و حل مسائل و تضادهایی که در اجرای طرح‌ها بین مجریان و اعضاء به وجود می‌آید (کریمیان، ۱۳۹۰، ص ۲۹).

### تعریف اثربخشی

اگر نیل به اهداف را به صورت وضع مطلوب سازمان در آینده تعریف کنیم، اثربخشی سازمان عبارت از درجه یا میزانی است که سازمان به هدف‌های موردنظر خود نائل آمده است (دفت، ۱۳۷۷). اثربخشی از مهم‌ترین ارکان تجزیه و تحلیل فعالیت‌های سازمانی است (Bermley, 1999). همچنین اثربخشی آموزش عبارت است از دانش بهبود یافته و یا منافع محیطی که در نتیجه سرمایه‌گذاری در برنامه‌های آموزشی به وجود آمده‌اند، شامل بهبود کیفیت، افزایش ظرفیت، افزایش ایمنی، کاهش ریسک اطمینان یا کاهش حوادث محیطی (Ricci et al, 2003).

تعریف متداول دیگری که بسیاری از اندیشمندان مدیریت در مورد اثربخشی انجام داده‌اند، عبارت است: «اثربخشی میزان رسیدن به اهداف سازمانی را گویند». سازمان می‌تواند اهداف متعددی را فراسوی خود قرار دهد، اهدافی مانند رضایت کارکنان، رضایت مشتریان (ارباب‌رجوع)، کیفیت تولیدات و خدمات و ... اثربخشی خود را با

میزان تحقق اهداف تعیین‌شده، بسنجد. اثربخشی توجه به بازده یا ستاده صحیح و مناسب است. اثربخشی معنای کیفیت را در خود نهفته دارد. کارایی یعنی از داده‌های (منابع) سازمان به نحوی مطلوب و شایسته در زمانی کم و با هزینه‌ای پائین و به‌عبارت‌دیگر، با ریخت‌وپاش کمتر استفاده نماییم. اثربخشی می‌تواند با اجرای موارد زیر تحقق یابد:

۱. حذف کارهایی که هیچ‌کس نباید انجام دهد؛
  ۲. تفویض مناسب اختیار به کارکنان جهت انجام امور سازمان؛
  ۳. کارهایی که باقی می‌ماند باید توسط شما (مدیر) انجام شود.
- در تعریف دیگر، اثربخشی یک سازمان عبارت است از درجه یا میزانی که آن سازمان به اهداف موردنظر خود نائل می‌شود. به‌منظور اندازه‌گیری اثربخشی باید معیارهایی را که در افزایش اثربخشی نقش دارند، شناسایی و اندازه‌گیری کرد. صحت اهداف در حوزه سنجش تحول تکاملی قابل بررسی است.
- کارایی سازمان عبارت است از مقدار منابعی که برای تولید یک واحد محصول یا خدمت به مصرف رسیده است؛ به‌عبارت‌دیگر توانایی استفاده از حداقل منابع برای رسیدن به خروجی سازمان، کارایی گفته می‌شود. کارایی از این جهت برای سازمان و عملکرد آن مهم است که یک سازمان ممکن است اثربخش باشد و به اهدافش برسد ولی کارایی لازم را نداشته باشد و برعکس (رحمانی، ۱۳۸۹).
- در سازمان‌های خلاق اثربخشی و کارایی باید دست در دست یکدیگر حرکت کنند. سازمان‌ها برای مدتی کوتاه می‌توانند بدون کارایی خوب دوام آورند اما بدون اثربخشی معمولاً از بین خواهند رفت (کریمیان، ۱۳۹۰).

### تعریف ارزیابی اثربخشی

در مورد ارزیابی اثربخشی، تعریف جامع و مشخصی وجود ندارد و این به خاطر آن است که فرآیند دستیابی به آن، کار دشواری است. ارزیابی اثربخشی یعنی اینکه تا

حدودی تعیین کنیم فعالیت‌های انجام‌شده تا چه حد منجر به ایجاد اثرات موردنیاز سازمان به صورت عملی و کاربردی شده است.

در حقیقت ارزیابی اثربخشی از یک سو، آینه‌ای فراهم می‌آورد تا مدیران و کارکنان سازمان تصویری روشن‌تر از چگونگی کم و کیف فعالیت‌های فرهنگی به دست آورند و از سوی دیگر، برنامه‌ریزان و کادر اجرایی سازمان را مجهز می‌سازد تا نسبت به جنبه‌های مثبت و منفی برنامه آگاهی پیدا کنند و از این راه به اثربخش کردن برنامه‌ها و فعالیت‌های فرهنگی یاری برسانند. همان‌طور که در بیشتر کتاب‌ها و مقالات آموزشی و مدیریتی بیان شده است، برای تعیین ارزش فعالیت‌های فرهنگی مدل‌ها و الگوهای متعددی وجود دارد، که از مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به مدل ارزشیابی کرک پاتریک<sup>۳</sup> اشاره کرد.

کرک پاتریک سه دلیل اساسی برای ارزشیابی بیان می‌کند:

۱. توجیه دلایل وجودی با نشان دادن نقش و اهمیت آن در تحقق اهداف و

رسالت‌های سازمان؛

۲. تصمیم‌گیری نسبت به ادامه برنامه فرهنگی؛

۳. بهبود (Salvatore, Falletta, 1998).

تعدد در رویکرد و مدل‌های ارزیابی می‌تواند دلایل گوناگونی به شرح ذیل داشته

باشد:

۱. متخصصان ارزیابی بر الگوهای اولیه مورد انتخاب خود ملاحظات ارزشی

تازه‌تری را اضافه کرده‌اند (بولا، ۱۳۷۵).

۲. تجارب متفاوت متخصصان و ارائه‌کنندگان مدل‌های آموزش، که در بازتاب

تجربیات خود از ارزش‌ها و جهان‌بینی‌های متفاوت استفاده کرده‌اند.

۳. دلیل دیگر تنوع مدل‌های ارزیابی را می‌توان در پیدایش آن‌ها در موقعیت‌های

متفاوت جستجو کرد.

۴. تفاوت در اهداف در نظر گرفته برای ارزیابی، اینکه هدف ارزیابی را اصلاح برنامه بدانیم یا آگاهی یافتن از میزان تأثیر برنامه.
۵. تأکید بر بخش خاصی از فرایند ارزیابی (کیامنش، ۱۳۷۷).

### رویکردهای سستی برای سنجش کارایی و اثربخشی سازمان

سازمان‌ها منابع موردنیاز خود را از محیط می‌گیرند، آن‌ها را به صورت محصول درمی‌آورند و به محیط برمی‌گردانند.

#### ۱. روش مبتنی بر تأمین هدف

برای سنجش یا اندازه‌گیری اثربخشی سازمان، با استفاده از روش مبتنی بر هدف<sup>۴</sup> به جنبه محصول یا تولید سازمان توجه می‌شود و نیز اینکه آیا سازمان به هدف‌های خود رسیده است یا خیر؟ استفاده‌کنندگان از این روش اثربخشی سازمان را به این صورت تعریف کرده‌اند: توان سازمان در تأمین هدف‌هایش.

برای این منظور باید ابتدا هدف‌های تولیدی یا خدماتی سازمان شناسایی و مشخص شده و آنگاه میزان تحقق هدف‌های تعیین‌شده را اندازه‌گیری کرد. این یک روش منطقی است؛ زیرا سازمان‌ها همواره می‌کوشند تا به سطح یا میزان معینی از تولید، خدمت، سود یا جلب رضایت مشتری و ارباب رجوع دست یابند. در اجرای این روش میزان پیشرفت در جهت تأمین هدف‌ها اندازه‌گیری می‌شود. (Broubacher, 1993, p.237).

شاخص‌ها: هدف‌های عملی از جمله هدف‌های مهمی هستند که در این روش مورد توجه قرار می‌گیرند، اگر سعی شود از هدف‌های عملی (و نه هدف‌های رسمی) استفاده شود نتایج بهتری به دست خواهد آمد. معمولاً هدف‌های رسمی به صورت انتزاعی هستند و سنجش و اندازه‌گیری آن‌ها مشکل است. هدف‌های عملی نشان‌دهنده فعالیت‌هایی هستند که سازمان واقعاً آن‌ها را انجام می‌دهد.

نقاط ضعف: همیشه تعیین هدف‌های عملی و اندازه‌گیری عملکرد سازمان چندان ساده نیست. دو مسئله که باید حل شوند عبارت‌اند از:  
هدف‌های چندگانه و استفاده از شاخص‌های ذهنی (و نه عینی) در محاسبه هدف تأمین شده.

از آنجاکه سازمان‌ها هدف‌های چندگانه‌ای دارند، بنابراین اغلب نمی‌توان اثربخشی سازمان را با یک شاخص ارزیابی کرد. سازمانی که در تأمین یک هدف بسیار موفق بوده است ممکن است در مورد هدف دیگری ضعیف عمل کرده باشد.

شیوه تعیین هدف‌های عملی یک سازمان و شیوه محاسبه یا اندازه‌گیری هدف‌ها از مسائل دیگری است که باید در این روش مورد توجه و دقت نظر قرار گیرد.

اهداف اعلام‌شده مدیریت عالی سازمان و شاخص‌هایی چون رشد، سود... که در گزارش‌های انتشار یافته وجود دارند در سازمان‌هایی با ماهیت تجاری شاخص‌هایی عینی هستند اما در محاسبه نتایجی چون سلامت اداری و سازمانی و یا مسئولیت اجتماعی باید از شاخص‌های انتزاعی استفاده کرد.

از آنجاکه هدف‌ها منعکس‌کننده ارزش‌های مدیریت عالی سازمان است، بنابراین از ائتلاف مدیریت عالی سازمان می‌توان بهترین اطلاعات را در این زمینه به دست آورد. مدیران ارشد بر اطلاعاتی تکیه می‌کنند که از استفاده‌کنندگان از خدمات و تولیدات، سازمان‌های مشابه، عرضه‌کنندگان منابع اولیه تولید یا خدمت و کارکنان جمع‌آوری شده باشد.

به هنگام استفاده از این روش لازم است کسانی به محاسبه و قضاوت بپردازند که با شاخص‌ها آشنا بوده و در فرایند ارزیابی آن‌ها را رعایت کنند (رحمانی، ۱۳۸۹).

## ۲. روش مبتنی بر تأمین منابع

برای سنجش یا اندازه‌گیری اثربخشی سازمان با استفاده از روش مبتنی بر تأمین منابع سیستم<sup>۵</sup>، به نقطه آغاز فرآیند تولید سازمان توجه می‌شود و اینکه آیا سازمان برای ارائه عملکرد بسیار خوب توانسته است منابع لازم را به‌صورتی مؤثر تأمین کند.

در اجرای این روش به سنجش ورودی (مصرف) سازمان توجه می‌شود. سازمان این ارقام را از محیط می‌گیرد و وارد مرحله تبدیل می‌کند. اساس روش مزبور بر این فرض گذاشته شده است که سازمان در تحصیل و تأمین منابع موردنیاز و نیز در حفظ و نگهداری سیستم سازمانی باید موفق باشد تا بتواند در وضعی اثربخش باقی بماند.

از دیدگاه سیستمی، اثربخشی سازمان به این صورت تعریف می‌شود: توانایی سازمان در بهره‌برداری از محیط خود در راه تحصیل و تأمین منابع ارزشمند و کمیاب. شاخص‌ها: اثربخشی سازمان به‌وسیله شاخصی سنجیده می‌شود که سازمان می‌تواند بدان وسیله منابع موردنیاز تأمین و سیستم سازمانی خود را حفظ کند. به یک مفهوم کلی، شاخص‌هایی که با آن‌ها اثربخشی سیستم تأمین منابع سازمان مورد ارزیابی قرار می‌گیرند، از این قرارند:

- توان سازمان در بهره‌برداری از محیط و تأمین منابع کمیاب و ارزشمند؛
  - توان سیستم تصمیم‌گیری سازمان در درک و تفسیر درست از ویژگی‌های واقعی محیط خارج؛
  - حفظ فعالیت‌های روزانه در داخل سازمان؛
  - توان سازمان در ارائه واکنش مساعد در برابر تغییراتی که در محیط رخ می‌دهد.
- هنگامی که نتوان به شاخص‌های دیگری از عملکرد دست یافت، این روش مفید واقع خواهد شد، خصوصاً در سازمان‌های رفاه اجتماعی، آموزشی و ... که به‌سختی می‌توان بازدهی یا کارایی درون سازمان را اندازه‌گیری کرد.

نقاط ضعف: این روش هم بدون نقطه‌ضعف نیست. اغلب چنین به نظر می‌رسد که توان سازمان در تحصیل و تأمین منابع، به‌اندازه شیوه استفاده کردن و بهره‌مند شدن از آن‌ها اهمیت نداشته باشد. به‌رحال اگر کاربرد روش‌های دیگر میسر نباشد، این روش مفید واقع خواهد شد.

### ۳. روش مبتنی بر فرآیند درونی

برای سنجش یا اندازه‌گیری اثربخشی سازمان با استفاده از روش مبتنی بر فرآیند درونی<sup>۶</sup>، به فعالیت‌های درون سازمان توجه می‌شود و با استفاده از شاخص‌های کارایی و سلامت درون‌سازمانی، اثربخشی سازمان اندازه‌گیری می‌شود.

در این روش اثربخشی یعنی میزان سلامت و کارایی سازمان، یک سازمان کارآمد، فرآیند سازمانی یکپارچه، بی‌دغدغه و هماهنگ دارد، به‌گونه‌ای که کارکنان و اعضای آن احساس رضایت می‌کنند. واحدها و دوایر سازمانی دست به دست هم می‌دهند تا بهره‌وری را به بالاترین حد برسانند. در اجرای این روش به محیط خارجی توجهی نمی‌شود. رکن اصلی این روش بر پایه کاری گذاشته شده است که سازمان با منابع موجود خود می‌کند و این اقدام به‌صورت سلامت درون‌سازمانی و کارایی متجلی می‌گردد.

شاخص‌ها: بهترین نمونه‌های این روش الگوهایی است، که در رابطه با روش‌های مبتنی بر روابط انسانی در سازمان ارائه شد. نویسندگانی چون «کریس آرجریس»<sup>۷</sup>، «وارن جی بنیس»<sup>۸</sup>، «رنسیس لیکرت»<sup>۹</sup> و «ریچارد بکارد»<sup>۱۰</sup> روی مبحث منابع انسانی در سازمان مقدار زیادی کار کرده و بر رابطه بین منابع انسانی و اثربخشی سازمان بسیار تأکید کرده‌اند. به‌تازگی نویسندگانی که روی فرهنگ سازمانی و اثربخشی آن کار کرده‌اند، بر مسئله اهمیت فرآیندهای درون‌سازمانی پافشاری کرده‌اند.

علائم یک سازمان کارا از این دیدگاه به شرح زیر است:

- وجود یک فرهنگ بسیار قوی و غنی و جوی مساعد در سازمان؛

- روحیه همکاری، وفاداری به گروه و کار گروهی؛

- اعتماد، اطمینان، تفاهم و رابطه متقابل بین کارکنان و مدیریت سازمان؛
  - تصمیم‌گیری در کنار منبع اطلاعاتی، صرف‌نظر از اینکه منابع اطلاعاتی در کجای نمودار سازمان قرار گرفته باشند؛
  - وجود ارتباطات قوی در سطوح افقی و عمودی سازمان، همدردی و همدلی با اعضای سازمان در امور؛
  - دادن پاداش به مدیران متناسب با عملکرد، رشد و توسعه زیردستان و نیز ایجاد یک گروه کاری کارآمد؛
  - رابطه متقابل (متعامل) بین اعضای سازمان و اجزای آن و حل مسائل و تضادهایی که در اجرای طرح‌ها بین مجریان و اعضاء به وجود می‌آید (البته به نفع سازمان)؛
  - محاسبه کارایی اقتصادی شاخص دیگری است که برای اندازه‌گیری اثربخشی فرآیند درونی از آن استفاده می‌شود.
- روش مبتنی بر فرآیند درونی سازمان از آن جهت اهمیت دارد که برای سنجش و اندازه‌گیری اثربخشی سازمان از منابع موجود به‌صورتی کارا استفاده می‌شود و فعالیت‌های درون سازمان به‌صورتی موزون و هماهنگ صورت می‌گیرد و بیشتر مدیران بر این باورند که روش‌های مدیریت مشارکتی و فرهنگ مساعد سازمانی از اجزای اصلی و مهم تشکیل‌دهنده اثربخشی است.
- نقاط ضعف: روش مبتنی بر فرآیند درونی هم بدون عیب نیست و کاستی‌هایی دارد. در اجرای این روش نمی‌توان رابطه کل تولید یا خدمت را با محیط خارج ارزیابی کرد. همچنین معمولاً قضاوت درباره سلامت داخلی سازمانی و کارکرد خوب آن به‌صورت ذهنی صورت می‌گیرد؛ زیرا بسیاری از اقلام مصرفی و فرآیند درون‌سازمانی را نمی‌توان به‌صورت کمی درآورد. با وجود نکات مثبت این روش مانند سایر روش‌ها باید در نظر



داشت که کارایی سازمان دیدگاه محدودی از اثربخشی سازمان را ارائه می‌کند (رحمانی، ۱۳۸۹).

### ب. رویکرد نوین برای سنجش اثربخشی

هر یک از سه روش (مبتنی بر هدف، مبتنی بر تأمین منابع و مبتنی بر فرآیند درونی) تنها بخشی از سنجش اثربخشی است. به‌تازگی، برای سنجش و اندازه‌گیری اثربخشی سازمان از روش‌های ترکیبی استفاده می‌شود. در اجرای روش‌های مزبور به این مسئله توجه می‌شود که سازمان کارهای گوناگونی انجام داده و به نتایج مختلفی می‌رسد. در این روش‌ها چندین شاخص اثربخشی تنها در یک چارچوب ادغام می‌شوند.

#### ۱. روش مبتنی بر تأمین رضایت گروه‌های ذی‌نفع

در یکی از روش‌ها، با توجه به گروه‌های ذی‌نفع سازمان، چندین فعالیت مختلف درهم ادغام می‌شوند. ممکن است گروه ذی‌نفع<sup>۱۱</sup> یکی از گروه‌های خارج از سازمان یا سازمان دیگری باشد که در عملکرد سازمان نقش و سهمی دارد. دریافت‌کنندگان کالا و خدمات، عرضه‌کنندگان منابع اولیه، کارکنان، مدیران و سهامداران از جمله افراد و گروه‌های ذی‌نفع هستند. در روش مبتنی بر تأمین رضایت گروه‌های ذی‌نفع<sup>۱۲</sup> (که همچنین آن روش را روش مبتنی بر شاخص‌های اساسی هم می‌نامند) تعیین میزان رضایت این گروه‌ها به‌عنوان شاخص عملکرد سازمان به حساب می‌آید. هر یک از این گروه‌های ذی‌نفع، برای محاسبه اثربخشی دارای شاخص ویژه‌ای است؛ زیرا منافع ویژه‌ای در سازمان دارند.

تحقیق انجام‌شده روی نود و هفت مؤسسه و سازمان کوچک، نشان داد که یک مؤسسه یا سازمان کوچک نمی‌تواند به‌صورت هم‌زمان خواسته‌ها و تقاضاهای همه گروه‌ها را تأمین کند، امکان دارد در یک سازمان رضایت کارکنان بسیار بالا باشد ولی سایر گروه‌های ذی‌نفع چندان راضی نباشند. با این‌همه چنانچه همه شاخص‌ها مورد

توجه قرار گیرند، اثربخشی سازمان به صورتی دقیق‌تر محاسبه خواهد شد و با بررسی کل عملکرد سازمان به نتایج جامع‌تری می‌توان دست یافت.

مزیت روش مبتنی بر رضایت گروه‌های ذی‌نفع این است که در اجرای روش مزبور با دیدگاه بسیار وسیع‌تری به اثربخشی سازمان توجه می‌شود و عوامل محیطی و درون‌سازمانی مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. در این روش همچنین استنباط جامعه از مسئولیت‌های اجتماعی سازمان (یعنی چیزی که به صورت رسمی در روش‌های سنتی مورد توجه نبود) نیز مورد ملاحظه قرار می‌گیرد. در اجرای روش مزبور همه شاخص‌ها (اقدام مصرفی اولیه، فرآیند تبدیل و محصول) به صورت هم‌زمان مورد توجه قرار می‌گیرند و بر این نکته تأکید می‌شود که هیچ شاخص منحصر به فردی نمی‌تواند اثربخشی سازمان را تعیین کند.

با توجه به این موضوع که اثربخشی سازمان یک مسئله پیچیده و چندبعدی است و نیز اینکه یک پدیده چندبعدی را نمی‌توان با شاخص‌های محدودی ارزیابی کرد، از این روش مبتنی بر شاخص‌های اساسی مقبولیت نسبتاً زیادی کسب کرده است. با توجه به تحقیقی که به تازگی انجام گرفت، این مسئله روشن شد که اگر در سنجش اثربخشی سازمان، چند گروه مورد ارزیابی قرار گیرند نتیجه بسیار دقیق‌تری به دست خواهد آمد. فراتر از این، تحقیقات نشان داده است، سازمان‌ها واقعاً به اعتبار خود اهمیت می‌دهند و می‌کوشند تا در عملکردهای خودخواسته همه گروه‌های ذی‌نفع را برآورند و نظر موافق آن‌ها را جلب کنند. اگر از نظر چند گروه ذی‌نفع، عملکرد سازمان ضعیف باشد، در واقع باید گفت که آن سازمان از نظر اثربخشی، به هدف‌های مورد نظر نرسیده است.

## ۲. روش مبتنی بر ارزش‌های رقابتی

شاخص‌های عملکرد و هدف‌های سازمانی به وسیله مدیران رده‌بالا و میانی سازمان تعیین می‌گردند. دو پژوهشگر با نام‌های رابرت کویین<sup>۱۳</sup> و جان رور باخ<sup>۱۴</sup> شاخص‌های

عملکرد مختلف را که مورد استفاده مدیران و پژوهشگران قرار می‌گیرد در هم ادغام کردند و برای تعیین اثربخشی سازمانی، روشی را به نام روش مبتنی بر ارزش‌های رقابتی<sup>۱۵</sup> ارائه کردند. در اجرای این روش یک گروه متخصص، فهرستی جامع از شاخص‌های عملکرد تهیه کرد و به آن‌ها نمره داد. این شاخص‌ها عبارت‌اند از:

شاخص‌ها: نخستین بعد ارزشی سازمان تعیین کانون توجه<sup>۱۶</sup> آن است، یعنی تعیین اینکه آیا ارزش‌های موردنظر مربوط به مسائل «بیرونی» یا «درونی» سازمان است؟ اگر توجه مدیر بر روی مسائل درون سازمان متمرکز شود، او به مسئله رفاه، بهبود و کارایی کارکنان توجه می‌کند و در صورت توجه مدیریت به مسائل بیرون از سازمان در واقع، سازمان را از نظر محیط، مورد توجه قرار می‌دهد.

دومین بعد ارزشی به ساختار<sup>۱۷</sup> سازمان مربوط می‌شود، در این مرحله «ثبات و پایداری» در کانون توجه قرار می‌گیرد. توجه کردن به ثبات و پایداری، نشان‌دهنده ارزشی است که مدیریت سازمان به پدیده «کنترل از بالا» می‌دهد (مشابه الگوی مکانیکی در سازمان‌دهی). انعطاف‌پذیری نمایانگر ارزشی است که مدیریت به سازگاری با محیط و پذیرش تغییرات می‌دهد (مشابه همان الگوی ارگانیک در سازمان‌دهی).

با ادغام و ترکیب دو بعد «ساختار» و «کانون توجه» چهار الگو به دست می‌آید که می‌توان با استفاده از آن‌ها اثربخشی سازمان را محاسبه کرد. هر الگویی نشان‌دهنده نوع تأکید و توجه خاص مدیریت به سازمان است.

ساختار (انعطاف‌پذیر)

کانون توجه (داخل سازمان)	الگوی مبتنی بر روابط انسانی (ب) ارزش‌های هدف: رشد منابع انسانی هدف‌های فرعی: حفظ انسجام انسانی، بالا بردن روحیه افراد، آموزش	الگوی مبتنی بر سیستم‌های باز (الف) ارزش‌های هدف: رشد، تأمین منابع هدف‌های فرعی: انعطاف‌پذیری، آماده‌باش به سر بردن، ارزشیابی عوامل خارجی	کانون توجه (خارج سازمان)
	الگوی مبتنی بر فرایندهای درونی (د) ارزش‌های هدف: ثبات و پایداری هدف‌های فرعی: اطلاعات مدیریت ارتباطات	الگوی مبتنی بر هدف‌های عقلانی (ج) ارزش‌های هدف: بازدهی، کارایی، سودآوری هدف‌های فرعی: برنامه‌ریزی و تعیین هدف	

ساختار (کاملاً کنترل شده)

- چهار الگوی ارزش‌های اثربخشی (الوانی، ۱۳۸۲، ص ۱۳۱)

این چهار الگو نشان‌دهنده ارزش‌های سازمانی هستند که با هم مغایرند. مدیر باید مشخص کند که از نظر هدف کدام‌یک از ارزش‌ها در اولویت اول قرار می‌گیرند. سازمان نوع الف و ب در پی تثبیت وضع موجودند، مدیریت این سازمان‌ها بیشتر به انعطاف‌پذیری، نوآوری و تأمین منابع از محیط خارج توجه می‌کنند و نیز در پی جلب رضایت گروه‌های ذی‌نفع، که در خارج از سازمان هستند، برمی‌آید. در این سازمان‌ها به روابط انسانی توجه نسبی می‌شود و به بهره‌وری و سود توجه چندانی نمی‌شود. سازش با محیط و تأمین رضایت عوامل آن، در درجه اول اهمیت قرار می‌گیرد. تأکید بر ارزش‌های سیستم باز بدان معنی است که اصولاً الگوی مبتنی بر فرایندهای درون‌سازمانی وجود ندارد. ثبات و پایداری و حفظ تعامل چندان مورد توجه نیست. در الگوهای مربوط به سازمان نوع ج و د بهره‌وری و سود مورد توجه است. از ویژگی‌های عمده این سازمان‌ها برنامه‌ریزی و تعیین هدف است. چنین سازمان‌هایی

به‌خوبی در محیط تثبیت شده و تمام توجه خود را صرف تولید، خدمت و سود می‌کنند. در این سازمان‌ها توجه به انعطاف‌پذیری و منابع انسانی مهم نیست بلکه ثبات، پایداری و تعادل و نوآوری ارجحیت دارد (رحمانی، ۱۳۸۹، ص ۱۱۵).

روش مبتنی بر ارزش‌های رقابتی دو ویژگی برجسته دارد. نخست، در این الگو مفاهیم و اصول متضاد درهم ادغام می‌شوند و دیدگاه واحدی به دست می‌آید. در اجرای این الگو، هدف‌های تولید، تأمین منابع و توسعه منابع انسانی، به‌عنوان هدف‌های سازمان، مورد توجه قرار می‌گیرند و سازمان درصدد تأمین آن‌ها برمی‌آید.

دوم، در این الگو به شاخص‌هایی که در محاسبه اثربخشی سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند، توجه می‌شود (البته برحسب ارزش‌هایی که مدیریت سازمان به آن‌ها می‌دهد)، و این مسئله روشن می‌شود که ارزش‌های متغیر یا متباین می‌توانند به‌صورت هم‌زمان در سازمان وجود داشته باشند. مدیریت باید ارزش‌هایی را که به آن‌ها توجه می‌کند و نیز آن‌هایی را که کمتر مورد توجه قرار می‌دهد، مشخص کند.

گذشت زمان و تغییر ارزش‌های حاکم بر سازمان، مواجهه سازمان با تقاضاهای جدید یا حتی مدیریت‌های جدید در این مسیر اجتناب‌ناپذیر است.

### آسیب‌شناسی سازمان‌های فرهنگی

آسیب‌شناسی، اصطلاحی است که ابتدا در گستره علم پزشکی مطرح شد و سپس به سایر علوم، نظیر علوم سیاسی و جامعه‌شناسی تسری یافت و هم‌اکنون نیز در حوزه علوم اداری و مدیریتی مطرح است. امروزه آسیب‌شناسی با توجه به رشد جوامع بشری در فناوری، تحول و دگرگونی درخواست‌ها و تمایلات، فرآیندی بسیار پیچیده‌تر از گذشته دارد. اگرچه مفهوم کلی آن در حوزه‌های مختلف، همسان و تا حدودی مترادف است اما در قلمرو بررسی حاضر، باید به این نکته توجه داشت که آسیب‌شناسی در گرو شناخت واقعی نقاط آسیب‌پذیر است. یکی از مواردی که موجب عدم پویایی فرهنگی هر کشوری می‌شود، ناکارآمدی سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی آن کشور است

(صالحی امیری و کاوسی، ۱۳۸۷، ص ۷۵)؛ از این رو لازم است ضمن بازنگری بر فعالیت‌های سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی، به آسیب‌شناسی سازمان‌های فرهنگی کشور پردازیم؛ از جمله آسیب‌ها در ساختار سازمان‌های فرهنگی کشور، می‌توان به موارد زیر اشاره داشت:

تمامی تشکیلات رسمی دولتی و عمومی، صرف‌نظر از آنچه که ممکن است نامیده شوند، همچون وزارتخانه، سازمان، مؤسسه، کمیته و غیره - با استناد به قانون یا اساسنامه خود- به برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، نظارت، هدایت، هماهنگی، تنظیم، اداره و حمایت از فعالیت‌های فرهنگی جامعه می‌پردازند و ممکن است در تولید یا توزیع محصولات و خدمات فرهنگی نیز فعال باشند. در نتیجه تعیین سطح فعالیت سازمان‌ها قدری مشکل به نظر می‌رسد.

اقدامات موازی سازمان‌های فرهنگی از جمله معضلاتی هستند که هنوز اقدامی اساسی از جانب خط‌مشی‌گذاران نظام برای رفع آن صورت نپذیرفته است، همچنین انجام ارزیابی در خصوص نتایج کلیدی عملکرد هر یک از سازمان‌های فرهنگی را در سطح جامعه دشوار ساخته است (صالحی امیری، ۱۳۸۶، ص ۶۳).

حوزه آموزش کشور، (شامل وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، و وزارت آموزش و پرورش) در بعضی موارد و سیاست‌ها جزء بخش فرهنگ به شمار می‌آیند (شورای عالی انقلاب فرهنگی و سیاست‌های فرهنگی نظام به این امر تأکید دارد)؛ اما در نظام بودجه‌بندی یا تدوین برنامه‌های توسعه و همچنین برنامه‌ها و مصوبات شورای عالی انقلاب فرهنگی، جداگانه مورد بحث و بررسی قرار گرفته‌اند<sup>۱۸</sup> (اولیاء و همکاران، ۱۳۸۴، صص ۱۵۲-۱۵۳).

عدم توجه به پیشینه سازمان‌های فرهنگی در تمدن اسلامی و بهره‌گیری از آن‌ها و الگوهایی که هر سازمان و نهاد برای فعالیت‌های فرهنگی - اجتماعی خود متناسب با نیازهای روز انتخاب کرده است، این الگوها بدون توجه به ویژگی‌ها و پیشینه فرهنگی

جامعه ایران به صورت تقلیدی و بدون بومی‌سازی مورد استفاده قرار گرفته‌اند (مظاهری و همکاران، ۱۳۸۸، صص ۹-۱۰).

نبود استراتژی فرهنگی واحد و پایدار در سطح ملی، منطقه‌ای و شهری.

نبود تولید و بازتولید الگوهای فرهنگی (انجماد فرهنگی).

نبود نگرش بلندمدت به پدیده‌های فرهنگی (تصمیمات انفعالی و زودگذر).

سیاست‌زدگی نهادهای فرهنگی (تقدم سیاست بر فرهنگ به واسطه دولتی بودن فرهنگ).

عدم درک صحیح از تحولات محیطی (نبود تجزیه و تحلیل سوات<sup>۹</sup>).

عدم ارتباط ارگانیک بین مراکز اندیشه علمی و دینی حوزه فرهنگ با مراکز اجرایی این حوزه‌ها.

تعدد مراکز تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری فرهنگی در حوزه‌های ملی، شهری و منطقه‌ای.

عدم انطباق محیطی و محلی در فعالیتهای فرهنگی (برای مثال، ورود مراکز محلی به فعالیتهای شهری و برعکس).

مداخله حداکثری از بالا به پایین دولت در فعالیتهای فرهنگی.

عدم انسجام مراکز دولتی و رسمی (شهری) با مجموعه‌های مردم‌نهاد به‌ویژه محله‌ای در فعالیتهای فرهنگی.

عدم توجه و ساماندهی به نهادهای فرهنگی مردم‌نهاد هم وظیفه، که در یک محدوده واحد فعالیت می‌کنند.

ناکارآمدی ساختاری (ساختارهای مکانیکی و انعطاف‌پذیر) و عدم نمودار سازمانی شفاف.

فقر نیروی انسانی متخصص در حوزه فرهنگ.

عدم شایسته‌سالاری و استقرار نیروها در جایگاه خود.

کمبود بودجه و وابستگی شدید مالی مراکز فرهنگی به بودجه دولتی. توزیع نامناسب بودجه فرهنگی و اتلاف‌های ناشی از آن. عدم زیرساخت‌های پشتیبان و سخت‌افزاری مناسب در حوزه فرهنگ. بی‌توجهی به فناوری اطلاعات در فعالیت‌های فرهنگی (مظاهری و همکاران، ۱۳۸۸، صص ۲۴-۲۵).

ضعف آموزش کادرهای فرهنگی.

نبود اهداف (بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت).

ناکارآمدی ساختاری و تشکیلات (دیوان‌سالاری اداری).

عدم پویایی و تحول‌پذیری (سیستمی).

مشتری‌محوری و نبود ماهیت فرهنگی (مهندسی ارزش) (صالحی امیری، ۱۳۸۷، ص ۸۵). عدم توجه به این موارد است که باعث شده، با وجود اینکه هر سال، به‌رغم این‌که بخش قابل توجهی از بودجه فرهنگی کشور، به سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی اختصاص می‌یابد، اما در عمل با عدم موفقیت آن‌ها در دستیابی به اهداف مواجه هستیم و این نشانگر اتلاف منابع، امکانات فیزیکی و انسانی و به‌ویژه فرصت‌های موجود برای نظام اسلامی است. سامان‌دهی و سازمان‌دهی مجدد امور فرهنگی دستگاه‌ها و نهادهای فرهنگی، با توجه به مسائل و مشکلات حادی که در زمینه‌های عملکردی این نهادها از قبیل تعدد، پراکندگی، ناهمگنی و بعضاً غیرکارآمدی وجود دارد، امری حائز اهمیت و مورد توجه جدی سیاست‌گذاران فرهنگی کشور است و دستیابی به اصول، قواعد و راهبردهای مشخص برای رفع این مجموعه از چالش‌ها و ارائه الگویی قابل قبول از تقسیم کار ملی در این حوزه از خدمات اجتماعی، همواره مورد توجه مسئولان فرهنگی کشور بوده است (مظاهری، ۱۳۸۸، ص ۱۲).



### آسیب‌شناسی ارزیابی اثربخشی در سازمان‌های فرهنگی

یکی از دغدغه‌های بشر امروز و حتی دولت‌ها مسئله فرهنگ و امور فرهنگی است. پرداختن به امور فرهنگی و توسعه فرهنگ متناسب با پیشرفت سایر امور، امری ضروری و غیرقابل اجتناب است. بی‌توجهی به مقوله فرهنگ، نارسایی در سایر حوزه‌ها را به دنبال دارد؛ از این‌روست که توسعه فرهنگ در کنار توسعه سیاسی، توسعه اجتماعی و توسعه اقتصادی به‌عنوان یکی از وظایف حکومت‌ها به شمار می‌رود. پیچیدگی جامعه امروز و رشد سرسام‌آور فناوری، مراکز فرهنگی را وادار می‌کند که در نحوه ارائه خدمات نیز بازنگری داشته باشند تا خدمات ارائه‌شده مورد پذیرش و قبول مخاطبان قرار گیرد و از اثربخشی لازم برخوردار باشند. برای بررسی و ارزیابی اثربخشی فعالیت‌های سازمان فرهنگی به نظر می‌رسد ارائه تعریف دقیق، درست و قابل سنجش از فرهنگ و سازمان و فعالیت‌های آن ضروری باشد. این تعاریف کمک می‌کند فعالیت‌های انجام‌شده به‌درستی با اهداف از پیش تعیین‌شده در معرض قضاوت و داوری منصفانه قرار گیرد و از اعمال نظرهای شخصی ممانعت کند.

آنچه در ادامه می‌آید مهم‌ترین آسیب‌هایی است که سازمان‌های فرهنگی در ده سال گذشته با آن‌ها مواجه بوده است:

۱. نبود استراتژی مشخص و معین: استراتژی‌ها باید با درک روشن از هدف‌ها و مأموریت‌های سازمانی تدوین شوند. رسالت هر سازمانی ممکن است به‌عنوان علت وجودی‌اش توصیف شود که هدف اساسی آن سازمان را به‌عنوان عرضه‌کننده کالاها یا خدمات به جامعه نشان می‌دهد. بیانیه‌های رسالت نوعاً در اسناد رسمی مانند گزارش‌های سالانه، منشورها و بروشورهای اطلاعاتی دیده می‌شوند. این بیانیه‌ها قلمرویی را که سازمان قصد دارد در آن عمل کند، نشان می‌دهند. به نظر می‌رسد بخش عمده‌ای از ناکارآمدی سازمان به علت نبود استراتژی مشخص و معین در حوزه فرهنگ باشد.

۲. فقر کادرهای تخصصی: امروزه با پیشرفت بخش‌های مختلف جامعه و فناوری‌های نوین، لزوم تخصص‌گرایی در حوزه‌های زیادی از زندگی آشکار شده است. حوزه فرهنگ نیز که از پیچیدگی و ظرافت زیادی برخوردار است نیاز به افراد متخصص و آگاه دارد. نبود کادرهای تخصصی از ضعف‌های قابل ذکر سازمان‌های فرهنگی در کشور است.

۳. نبود نگرش بلندمدت به پدیده‌های فرهنگی (تصمیمات انفعالی و زودگذر): علل و عوامل مختلفی موجب پدید آمدن مسائل اجتماعی و فرهنگی در جامعه می‌شوند. تردیدی نیست که برای بررسی و حل مسائل به‌وجودآمده باید با نگرشی عمیق و بلندمدت نسبت به حل آن‌ها اقدام کرد.

۴. سیاست‌زدگی: سازمان‌های فرهنگی از بدو تأسیس همواره گرفتار سیاست‌زدگی مسئولان و مدیران آن بوده است. این سیاست‌زدگی که گاه از بیرون نیز به آن تحمیل شده است، موجب فاصله گرفتن سازمان از مأموریت و هدف اصلی‌اش شده است.

۵. عدم ارتباط مؤثر با نهادهای علمی و نخبگان دینی: مدیران سازمان‌های فرهنگی از بدو تأسیس سعی داشته‌اند با بخش‌هایی از نهادهای علمی و دینی ارتباط و مراد داشته باشند که به نظر می‌رسد این مراد و ارتباط، پاسخگوی نیازهای تخصصی سازمان نبوده و در برنامه‌ریزی‌ها نیز تأثیرگذار نبوده است.

۶. نبود الگوها و مدل‌های مطلوب مدیریت فرهنگی: برنامه‌ریزی فرهنگی در کشور از سابقه چندانی برخوردار نیست. از سوی دیگر نبود تشکیلات ویژه برنامه‌ریزی و کادر واجد شرایط برای برنامه‌ریزی فرهنگی و همچنین بی‌توجهی به برنامه‌های بلندمدت فرهنگی و نبود بانک‌های اطلاعاتی جامع و آمار و اطلاعات، سازمان فرهنگی هنری را از الگوها و مدل‌های مطلوب مدیریت فرهنگی محروم کرده است. به نظر می‌رسد برای برنامه‌ریزی مطلوب و مؤثر باید مدل‌های مطلوب فرهنگی را طراحی و مدنظر قرار داد.

۷. بی‌توجهی به مطلوبیت فرهنگی در ارائه خدمات: خدمات فرهنگی باید از کیفیت و کمیت قابل توجهی برخوردار باشد تا میزان مطلوبیت مخاطبان و بهره‌گیران را تا حد قابل قبولی برآورده کند. بی‌توجهی به مطلوبیت مخاطبان، از ناکارآمدی‌های سازمان‌های فرهنگی محسوب می‌شود.
۸. بی‌توجهی به نیازهای واقعی جامعه در برنامه‌ریزی فرهنگی: فاصله بین نیازهای واقعی جامعه و برنامه‌های ارائه‌شده موجب شده بخش‌های زیادی از نیاز شهروندان بدون پاسخ بماند. این مسئله باعث شده شهروندان و جوانان عنایت و توجه لازم را به مراکز فرهنگی زیر پوشش سازمان‌های فرهنگی نداشته باشند و نیازهای خود را در جاهای دیگر دنبال کنند.
۹. عدم پویایی و تحول‌پذیری: سازمان‌های فرهنگی برای به‌روز بودن و عقب نماندن از واقعیت‌های فرهنگی جامعه و سایر کشورها باید پویا و تحول‌پذیر باشند و از انعطاف لازم برخوردار باشند که به نظر می‌رسد در این زمینه نقیصه وجود دارد.
۱۰. نبود اهداف بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت: تغییرات زیاد در سازمان‌های فرهنگی موجب شده این سازمان‌ها از اهداف بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت مکتوب، تدوین‌شده و هماهنگ برخوردار نباشد. اهداف باید در یک راستا و مکمل یکدیگر باشند تا از کارایی لازم بهره‌مند و اثرات آن در جامعه مشهود باشد.
۱۱. تمایل به اهداف غیرذاتی: از مشکلات جدی سازمان‌های فرهنگی انجام فعالیت‌هایی بوده که هیچ‌گونه ارتباطی با مأموریت اصلی و ذاتی آن نداشته است. تمایل به اهداف غیرذاتی به سازمان‌دهی فعالیت‌ها آسیب وارد ساخته است.
۱۲. نبود تعریف مشخص از فعالیت‌های سازمان‌های فرهنگی: فعالیت‌های سازمان‌های فرهنگی در طول سال‌ها فعالیت از تنوع زیادی برخوردار بوده است؛ به عبارت دیگر تعریف مشخصی از فعالیت‌های سازمان‌های فرهنگی وجود نداشته است.

سلیقه و علاقه افراد و کارکنان و مدیران به برنامه‌هایی خاص بدون برنامه‌ریزی هدفمند این مشکل را باعث شده است.

۱۳. عدم بهره‌مندی از ابزار و فناوری اطلاعات<sup>۲۰</sup>: فناوری اطلاعات در سال‌های اخیر شکل و ماهیت فعالیت‌های فرهنگی را تحت تأثیر قرار داده است. نادیده گرفتن و عدم بهره‌مندی از این ابزار فعالیت‌های فرهنگی را ناتمام و ابتر کرده است و بخش‌هایی از مخاطبان را نادیده انگاشته است. اگرچه در سال‌های اخیر این نقیصه تا حد قابل قبولی برطرف شده است.

۱۴. کمبود اعتبار و بودجه: سازمان فرهنگی همواره از کمبود بودجه و اعتبار لازم برای اجرای برنامه‌ها رنج برده است. در طول سال‌های گذشته اختصاص بودجه به مراکز سازمان از نظم و قاعده خاصی برخوردار نبوده است. از آنجاکه اجرای برنامه‌ها نیز ارتباط مستقیم با بودجه دارد؛ بنابراین، نوسان اجرای برنامه‌ها نیز از شکل منطقی تبعیت نمی‌کند.

۱۵. استفاده از مدیران و کارشناسان ناکارآمد و ناآشنا با حوزه فرهنگ: در طول سال‌های فعالیت سازمان‌های فرهنگی، حساسیت و دقت لازم برای انتخاب مدیران ستادی و اجرایی در سطح مناطق صورت نگرفته است. لزوم طراحی سیستمی برای انتخاب مدیران و نظارت مستمر بر فعالیت آن‌ها ضروری به نظر می‌رسد.

۱۶. نبود شایسته‌سالاری در عزل و نصب‌ها: ترجیح روابط بر ضوابط در عزل و نصب‌ها و نادیده انگاشتن شایسته‌سالاری در این زمینه آسیب جدی و غیرقابل جبرانی بر فعالیت‌های سازمان‌های فرهنگی وارد کرده است. از تأثیرات مهم عدم شایسته‌سالاری در عزل و نصب‌ها اجرای فعالیت‌های بی‌اثر و بالا رفتن هزینه‌های برنامه‌ای و همچنین بی‌انگیزگی کارکنان سازمان‌های فرهنگی بوده است.

۱۷. ضعف آموزش کادرهای فرهنگی: کارکنان برای ارائه خدمات بهتر و مناسب‌تر نیاز به آموزش‌های تخصصی دارند که در این زمینه ضعف‌های جدی وجود داشته است.

۱۸. نبود نظارت و ارزیابی دقیق و منصفانه از فعالیت کارکنان و مدیران: یک سازمان پویا و پیشرو همواره از نظارت و ارزیابی دقیق برخوردار است. نظارت و ارزیابی از فعالیت‌ها و کارکنان موجب می‌شود هم فعالیت‌ها در راستای اهداف سازمان باشد و هم کارکنان از مزایای آن برخوردار باشند. متأسفانه نبود نظارت و ارزیابی دقیق و منصفانه در سازمان‌های فرهنگی بی‌تفاوتی و بی‌انگیزگی فراوانی را موجب شده است.
۱۹. نبود برنامه برای پاسخگویی به تمام قشرهای جامعه: شهروندان دارای شغل‌ها و طبقات اجتماعی مختلفی هستند. هرکدام از مشاغل و طبقات اجتماعی که در جامعه وجود دارد، مسائل و مشکلات متنابه خود را دارند که در برنامه‌ریزی‌های فرهنگی باید به آن‌ها توجه شود. پاسخگویی منطقی به نیازهای متنوع شهروندان موجب تقویت روحیه امیدواری و مشارکت اجتماعی آن‌ها می‌شود.
۲۰. توجه به کمیت و نه کیفیت در فعالیت‌ها: اگرچه کمیت فعالیت‌های فرهنگی مهم و تأثیرگذار است، اما در طول سال‌های گذشته توجه افراطی و تبلیغاتی به تعداد برنامه‌های اجرا شده موجب نوعی سطحی‌نگری به فعالیت‌ها شده است.
۲۱. عدم توجه به مأموریت‌های ذاتی: با توجه به وجود سازمان‌های مختلفی که در حوزه فرهنگ فعالیت می‌کنند، مرزبندی فعالیت‌ها و رعایت عدم تداخل وظایف، ضروری به نظر می‌رسد.
۲۲. سلیقه‌گرایی در فعالیت‌ها: طی سال‌های فعالیت مدیران ارشد سازمان‌های فرهنگی، فراز و نشیب‌های زیادی در آن‌ها مشاهده شده است. مدیران سازمان‌ها با شعارهایی وارد سازمان شده‌اند که بیانگر راهبرد و استراتژی آن‌ها بوده است. مجموعه سازمان نیز ناچار باید از آن شعارها تبعیت می‌کردند. سلیقه‌گرایی در لایه‌های پایین و اجرایی سازمان‌های فرهنگی به‌خوبی قابل دیدن است.
۲۳. نبود انضباط مالی: از آسیب‌های جدی که سازمان‌های فرهنگی از آن رنج می‌برد نبود انضباط مالی است. نبود استانداردها و ضوابط در پرداخت‌ها به‌ویژه در

بخش برنامه‌ای و حاکم بودن روابط در دریافت‌ها و هزینه‌کردها از مواردی است که باید مدنظر مدیران سازمان‌های فرهنگی قرار گیرد.

۲۴. نبود انسجام و همپوشانی مراکز فرهنگی: فرهنگ‌سراها، خانه‌های فرهنگ، کتابخانه‌ها و سایر مراکز فرهنگی باید از انسجام و همپوشانی لازم برخوردار باشند تا فعالیت‌های آنان از تأثیر بیشتری برخوردار باشد. ضمن حفظ استقلال فعالیت‌ها و مدیریت مراکز، نباید چون جزیره‌های مستقل عمل کنند. انسجام و همپوشانی مراکز می‌تواند بر توان کارشناسی و اجرایی آن‌ها بیفزاید.

۲۵. فاصله کارکنان و مدیران: سیاست‌های اعمال‌شده، نحوه برخوردها، بی‌توجهی به کارکنان و موارد متعدد دیگر به ایجاد شکاف و فاصله میان کارکنان و مدیران منجر شده است. به‌بیان‌دیگر کارکنان کار خود را انجام می‌دهند و مدیران راه خود را می‌روند.

## یادداشت‌ها

1. Edward B. Taylor
2. Hach
3. Kirk Patrick
4. goal approach
5. system resorce approach
6. internal process approach
7. Chris Argyris
8. Warren G. Bennis
9. Rensis Likert
10. Richard Beckard
11. stakeholder
12. stakeholder approach = contivency approach
13. Robert Quinn
14. John Rohr Baugh
15. competing values approach
16. focus
17. structure
۱۸. لازم به ذکر است در بیشتر مستندات و مصوبات شورای عالی انقلاب فرهنگی و سیاست‌های فرهنگی کشور، نظام تربیتی و آموزشی پیش از دانشگاه (وزارت آموزش و

پرورش) به‌نوعی مورد غفلت قرار گرفته‌اند؛ به‌گونه‌ای که در مقایسه با مباحث مربوط به آموزش عالی و دانشگاه‌ها، سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی کمتری در این حوزه مورد توجه بوده است. در صورتی که به اعتقاد بسیاری، اهمیت و جایگاه این حوزه در امور فرهنگی، بالاتر از آموزش عالی است.

19. SWOT

20. IT

### کتابنامه

- اشجع، آرزو؛ نوری، ابوالقاسم؛ عریضی، حمیدرضا و سماواتیان، حسین (۱۳۸۸)، «رابطه ابعاد عدالت سازمانی با اعتماد به سازمان و سرپرست در کارکنان مجتمع فولاد مبارکه اصفهان»، *دانش و پژوهش در روان‌شناسی کاربردی*، سال یازدهم، ش ۳۹، ۱-۲۹.
- اولیاء، محمدصالح؛ بهجت، محسن و موسوی، سید ناصر (۱۳۸۴)، *طرح تدوین مبانی ارزیابی عملکرد سازمان‌های فرهنگی*، ناظر: دکتر محمد ابویی اردکانی، دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی، کمیسیون فرهنگی.
- بارکر، فیلیپ (۱۳۸۸)، *خانواده‌درمانی پایه*، ترجمه زهره دهقانی، تهران: رشد.
- چلونگر، ل. (۱۳۹۱)، «بررسی رابطه عوامل مؤثر بر مشارکت فرهنگی- زنان در فعالیت‌های فرهنگی (مطالعه موردی: فرهنگسراهای سازمان فرهنگی تفریحی- شهرداری اصفهان)». پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت امور فرهنگی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان).
- حمیدزاده، ب (۱۳۹۰)، «شیوه‌های مؤثر بر فعالیت‌های فرهنگی»، *فصلنامه حصون*، ش ۳۲، ۹۳-۱۰۸.
- رابینز، استیفن پی (۱۳۹۳)، *رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه‌ها، کاربردها)*، ترجمه: دکتر علی پارسایان و دکتر سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چ ۱۶.
- ربیعی، علی و بیگدلی، مینو (۱۳۸۹)، «آسیب‌شناسی فرهنگی در ارتقای سلامت اداری سازمان‌های دولتی و غیردولتی»، *دوفصلنامه علمی- پژوهشی دین و ارتباطات*، س ۱۸، ش ۱، پیاپی (۳۹)، ۱۸۷-۲۰۵.
- رحمانی، جعفر (۱۳۸۹)، *الگوی ارزیابی در سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی*، معاونت پژوهشی دانشگاه اسلامی، دفتر گسترش تولید علم.
- رشیدی ح؛ میرشاه جعفری، س ا و شریف خلیفه‌سلطانی، م (۱۳۸۴)، «بررسی روند برنامه‌ریزی فعالیت‌های فرهنگی دانشگاه‌های دولتی اصفهان طی برنامه دوم و سوم توسعه کشور»، *روان‌شناسی و علوم تربیتی*، دانشگاه تهران، ش ۷۰، ۱۹۹-۲۲۰.

- روح‌الامینی، م (۱۳۹۴)، زمینه فرهنگ‌شناسی: تألیفی در انسان‌شناسی فرهنگی و مردم‌شناسی، با تجدیدنظر و اضافات، تهران: انتشارات عطار، چ ۸.
- زارعی متین، حسن (۱۳۸۸)، مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته، نشر آگه، چ ۱، ویراست دوم.
- شنایدر، سوزان سی و بارسو، ژان لوئی (۱۳۹۳)، مدیریت در پهنه فرهنگ‌ها، ترجمه دکتر سید محمد اعرابی و دکتر داوود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چ ۳.
- صالحی امیری، سید رضا (۱۳۸۶)، مفاهیم و نظریه‌های فرهنگی، تهران: انتشارات ققنوس، چ ۱.
- همو (۱۳۸۷)، مبانی سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی فرهنگی، تهران: انتشارات پژوهشکده تحقیقات استراتژیک مجمع تشخیص مصلحت نظام.
- صالحی امیری، سید رضا و کاوسی، اسماعیل (۱۳۸۷)، فرهنگ و مدیریت سازمان‌های فرهنگی.
- عسکریان، مصطفی (۱۳۸۶)، سازمان و مدیریت آموزش و پرورش، تهران: انتشارات امیرکبیر، چ ۱۵.
- قلی‌زاده، ا (۱۳۹۱)، جامعه‌شناسی فرهنگی، اصفهان: دانشگاه آزاد اسلامی خوراسگان.
- کریمیان، محمدوزین (۱۳۸۹)، فعالیت‌های فرهنگی دستگاه‌های فرهنگی، نظریه ناظر طرح.
- کیامنش، علیرضا، روش‌های ارزشیابی آموزشی، تهران: مرکز چاپ و انتشارات دانشگاه، چ ۵.
- کاوسی، ا و مقیمی، ع ر (۱۳۸۸)، «ارزیابی فعالیت‌های فرهنگی در فرهنگسرای تهران». برنامه‌ریزی فرهنگی، ش ۳۷، ۵۱-۸۴.
- گروسی، سعیده و انجم شعاع، فاطمه (۱۳۹۱)، «بررسی تأثیر برخی عوامل فرهنگی<sup>۰</sup> اجتماعی بر بهزیستی کارمندان سازمان‌های شهر کرمان»، جامعه‌شناسی کاربردی، س ۲۳، پیاپی ۴۷، ش ۳، ۹۳-۱۲۲.
- مظاهری، محمدمهدی؛ کاوسی، اسماعیل و موسوی، سید رضا (۱۳۸۸)، «ارائه الگوی مناسب جهت تعیین اولویت‌های مراکز فرهنگی و تحول آن‌ها بر اساس رویکرد اسلامی-ایرانی، مطالعه موردی؛ سازمان فرهنگی-هنری شهرداری مشهد»، فصلنامه بصیرت، س ۱۶، ش ۴۴، ۷-۲۶.
- ملکوتی‌خواه، ح ر (۱۳۹۲)، «تجارب مدیران ستادی ارشاد اسلامی از موانع برنامه‌ریزی فرهنگی با تأکید بر اهداف و سیاست‌های فرهنگی در فعالیت‌های فرهنگی-هنری شهر اصفهان»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد امور فرهنگی-مدیریت و برنامه‌ریزی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان).
- نقیسی، ز و شاهرخیان، ع ر (۱۳۹۰)، «برنامه‌ریزی راهبردی و سازمان‌دهی نوین حوزه فرهنگی و اجتماعی شهرداری شیراز در جهت بهینه‌سازی فعالیت‌ها و عملکرد اقتصادی»، همایش ملی شناسایی و تبیین راهکارهای تحقیق جهاد اقتصادی در شهر ما:



<http://www.civilica.com/paper-CIESAEJM01-CIESAEJM01-039.html>

هیچ، ماری جو و کانلیف، ان ال (۱۳۹۴)، نظریه سازمان مدرن، نمادین، تفسیری و پست‌مدرن، ترجمه حسن دانایی‌فرد، تهران: مؤسسه کتاب مهریان نشر، چاپ ششم.

- Bernley, Peter (1999), *Evaluation Training Effectiveness*, N.T: McGrow Hill.
- Broubacher, J.S. (1983), *On the Philosophy of Higher Education*, San Francisco,
- Crociata, A. (2015), "Recycling Waste: Does Culture Matter? Massimiliano Agovino and Pier Luigi Sacco", *Journal of Behavioral and Experimental Economics* (formerly The Journal of Socio-Economics), vol. 55, issue C, 40-47.
- Daft, Richard L. (1992), *Organization Thory and Design*, West Publishing Company, Fourth edition.
- Kabaday Ku cu, Zeynep, Yener, Mxjzdelen, Gxzbz, F. Gxlrh (2015), "Learning Organization and Its Cultural Manifestations: Evidence from a Global White Goods Manufacturer", 4th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 154- 163.
- Kulkarni, Shilpa (2012), "A Study on Cultural Diversity Management for Indian Organizations", International Conference on Emerging Economies- Prospects and Challenges, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 34, 267-276.
- McNamara, Robert T. (2002), *Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall Inc., 2nd edition.
- Ricci, Katie; Lori van Dugne et al. (2003), "Training Revolution", *NAVAIR*, Sebtember.
- Smith, M. (2009), *Cultural Activities Affection on Life Skills at California Schools*, District of Usa. p.18.
- Tutar, Hasan, Altinoz, Mehmet, Cakiroglu, Demet (2014), "A Study on Cultural Difference Management Strategies at Multinational Organizations", 10th International Strategic Management Conference, *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 150, 345-353.