

ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها و مراکز فرهنگی هنری

دکتر جواد صالحی^۱ - علی سلگی^۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۹/۲۷ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۱۱/۱۵

چکیده:

سازمان‌ها تا زمانی که برای بقاء تلاش می‌کنند و خود را نیازمند حضور در عرصه ملی و جهانی می‌دانند، باید اصل بهبود مستمر (Continuous improvement) را سرلوحه فعالیت خود قرار دهند. این اصل حاصل نمی‌شود، مگر اینکه زمینه دستیابی به آن با بهبود مدیریت عملکرد امکان‌پذیر شود این بهبود را می‌توان با گرفتن بازخورد لازم از محیط درونی و پیرامونی، تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان، مسئولیت‌پذیری و جلب رضایت مشتری، با ایجاد و بکارگیری سیستم ارزیابی عملکرد با الگوی متناسب، ایجاد کرد. سیستم ارزیابی عملکرد با الگوی مناسب به انعطاف‌پذیری برنامه‌ها و اهداف و مأموریت سازمان‌ها در محیط پویای امروزین کمک قابل توجه می‌نماید. ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد و توسعه آن به فرهنگ سازی و ارتقاء فرهنگ سازمانی نیاز دارد. در دو دهه اخیر، مدیریت عملکرد سازمانی به یکی از موضوع-های مورد توجه و جذاب تبدیل شده است و این تمایل هم در زمینه‌های تحقیقاتی و هم در زمینه‌های کاربردی به بروز نوآوری‌های بسیاری منجر شده است.

واژگان کلیدی: عملکرد، ارزیابی عملکرد، شاخص‌های سنجش، بهره‌وری، کارایی، اثر بخشی

- ستادیار و عضو هیئت علمی، دانشکده علوم سیاسی، دانشگاه آزاد اسلامی، شیراز، ایران
salahi@cmess.ir

- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت فرهنگی، دانشکده علوم سیاسی، دانشگاه آزاد اسلامی
تهران

alis7500@yahoo.com

مقدمه:

ارزیابی از قرن ۱۹ آغاز گردید و به نظر می‌رسد که دارای سه دوره متمایز می‌باشد. دوره نخست تا دهه سال‌های ۱۹۳۰، دومین دوره تا دهه سال‌های ۱۹۶۰ و سومین دوره آن تاکنون ادامه داشته است. در این دوره‌ها، ارزیابی سیر تحول و تکامل زنجیره‌ای از مفاهیم و اندیشه‌ها را طی کرده است. در ابتدا با اندازه‌گیری کمی و سپس میزان موفقیت برنامه در رسیدن به اهداف پروژه‌ها و بررسی علل موفقیت و ناکامی و ارزش-گذاری یافته‌ها، سیستمی نظام مند و مستمر را پیش روی گذاشته است. در بسیاری مواقع، افرادی که ادعای تشریح مفهوم بهره‌وری دارند، در واقع مفهوم گسترده‌تری به نام عملکرد را تعریف کرده‌اند هر چند این دو مفهوم به شدت با هم مرتبط‌اند، اصطلاح عملکرد بسیار جامع‌تر از بهره‌وری است. با افزایش پیچیدگی محیط کسب کار در هر دهه، معیارهای بیشتری در اصطلاح عملکرد مورد نظر قرار گرفتند. (جزایری، ۱۳۸۵: ۱۶۸) بهبود مستمر عملکرد سازمان‌ها، نیروی عظیم هم‌افزایی (Synergy) ایجاد می‌کند که این نیروها می‌تواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی شود. دولت‌ها و سازمان‌ها و مؤسسات تلاش جلو برنده‌ای را در این مورد اعمال می‌کنند. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالش‌های پیش روی سازمان و کسب بازخورد و اطلاع از میزان اجرای سیاست‌های تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد. تمامی موارد مذکور بدون اندازه‌گیری و ارزیابی امکان‌پذیر نیست. لرد کلونین فیزیکدان انگلیسی در مورد ضرورت اندازه‌گیری می‌گوید: «هرگاه توانستیم آنچه درباره آن صحبت می‌کنیم اندازه گرفته و در قالب اعداد و ارقام بیان نماییم می‌توانیم ادعا کنیم درباره موضوع مورد بحث چیزهایی می‌دانیم. در غیر این صورت آگاهی و دانش ما ناقص بوده و هرگز به مرحله بلوغ نخواهد رسید». (رحیمی، ۱۳۸۵: ۳۶) ارزیابی عملکرد در کلیه سازمان‌ها اعم از دولتی و غیر دولتی، انتفاعی و غیر انتفاعی و..... حتی خانواده که همه یکسان نگرینسته می‌شوند. امری ضروری است برای چنین ارزیابی

معیارهای پذیرفته شده‌ای باید در اختیار باشد. معیارها باید حتی الامکان جنبه‌های متفاوت از محدودیت‌های کارکردی را در محیط‌های سازمانی در نظر بگیرند. این معیارها هر کدام دارای خصوصیتی هستند که در موارد خاص کاربرد دارند و استفاده عمومی از این معیارها بصورتی همه جانبه مورد نقد قرار گرفته است. (تولایی، ۱۳۸۶)

هدف از نگارش این مقاله آشنایی با مفهوم ارزیابی عملکرد بخصوص ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها و مراکز فرهنگی هنری و آشنایی با شاخص‌های ارزیابی عملکرد در اینگونه از سازمان‌ها می‌باشد، که امروزه به چالشی بزرگ در اغلب سازمان‌های فرهنگی و هنری گردیده است. لذا در این مقاله پس از تعریف ارزیابی عملکرد سازمانی، برخی چارچوبها و متدهای نوین در این زمینه را معرفی کرده و نقاط قوت و ضعف هر یک را بیان خواهیم کرد. همچنین بیان فرایند کلی آن در سازمان‌های فرهنگی، به معرفی مدل‌ها و الگوهای رایج ارزیابی عملکرد خواهیم پرداخت.

پیشینه و مفهوم شناسی

از دهه‌های ۱۹۵۰ به صورت علمی، موضوع ارزیابی عملکرد توسط محققین و اندیشمندان زیادی در سرتا سر دنیا مورد مطالعه قرار گرفت که تا همین امروز هم ادامه دارد و نتایج ارزشمندی را حاصل شده است. کتاب‌ها و مقالات علمی نگاشته شده در این زمینه گواه بر این مدعا می‌باشد که ارزیابی عملکرد سازمانی به عنوان یک تخصص مورد عنایت قرار گرفته است.

مطالب این مقاله از کتاب‌های ابتکار عمل در برنامه ریزی و ارزیابی عملکرد فرهنگی دکتر علی اکبر رضایی و همچنین چند مقاله دیگر با عناوین مدل‌های نوین ارزیابی عملکرد و رویکردهای نوین به ارزیابی عملکرد سازمان‌ها و مفاهیم نوین در سازمان‌ها برداشت شده است.

(گسترش مفهوم عملکرد)

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

یکی از تعاریف شناخته شده و معمول در کتب مدیریت منابع انسانی از ارزیابی عملکرد یا ارزیابی نحوه انجام دادن کار به قرار زیر است:

- ارزیابی عملکرد

عبارت است از سنجش سیستماتیک و منظم کار افراد در نسبت با نحوه ادای وظیفه آنها در مشاغل محوله و تعیین ظرفیتشان جهت رشد و بهبود. (Beach, 1975) (رضایی و زهره‌ای، ۱۳۹۰: ۲۵۸)

با این که تعریف فوق از جامعیت ویژه‌ای برخوردار است ممکن است تحت تأثیر شرایط بومی هر جامعه و ایدئولوژی و فرهنگ آن، برداشت از مفهوم کلمات به کار رفته در آن، گوناگون باشد.

- اندازه‌گیری عملکرد، ابزاری ضروری برای پاسخ به سوالاتی در مورد بهبود بهره‌وری در قالب عباراتی شامل کارایی، اثربخشی و قابلیت پاسخگویی است. (احمدی گرچی، ۱۳۸۳: ۲۶۰) نوع عملکردی که یک سازمان خاص، سعی در انجام دادن آن دارد، معمولاً بسیار خاص است و بنابراین، برای مواجهه با مفهوم عملکرد، بایستی به اهداف

راهبردی آن سازمان توجه کنیم. (صالح اولیاء و همکاران، ۱۳۸۴: ۲۵۸) ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد، موجب هوشمندی سیستم و برانگیختن افراد در جهت رفتار مطلوب می‌شود و بخش اصلی تدوین و اجرای سیاست‌های سازمانی است.

ارزیابی عملکرد، تلاش منظمی در جهت رسیدن به اهداف استانده، طراحی سیستم بازخور اطلاعات، مقایسه اجزای واقعی با استانده‌های از پیش تعیین شده و سرانجام تعیین انحرافات احتمالی و سنجش ارزش آنها بر روند اجرایی که در برگیرنده حداکثر کارایی است.

- کارایی

عبارت است از نسبت ستاده به داده‌ای که برای رسیدن به آن مورد نیاز است. یا به عبارتی انجام دادن درست کارها.

- اثربخشی

عبارت است از میزانی که سازمان به اهدافش نائل آید. یا به عبارتی میزان دستیابی به اهداف اثر بخشی نام دارد.

- بهره‌وری

بهره‌وری را میزان بازده در هر واحد داده تعریف کرده‌اند. کارایی و اثربخشی دو جزء اصلی بهره‌وری هستند. (رضایی و زهره‌ای، ۱۳۹۰: ۲۷۸)

اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد، سبب بازخور در موارد زیر می‌شود:

۱- با پیگیری میزان پیشرفت در جهت اهداف تعیین شده، مشخص می‌شود که آیا سیاست‌های تدوین شده با موفقیت به اجرا درآمده‌اند؟

۲- با اندازه گیری نتایج مورد انتظار سازمانی و همچنین اندازه گیری و رضایت کارکنان و مشتری‌ها، مشخص می‌شود که آیا سیاست‌ها به طور صحیح تدوین شده‌اند. (احمدی گرچی، ۱۳۸۳: ۲۶۰)

بررسی یک سیستم تولیدی یا خدماتی و تعیین میزان موفقیت یا فقدان موفقیت آن می‌تواند بر اساس شاخص‌هایی مانند «بازده»، «بهره وری»، «کارایی»، «اثربخشی» و «سود خالص» انجام گیرد. برخی از این شاخص‌ها، ماهیتی «کیفی» و برخی دیگر به صورت «کمی» یا «مقداری» قابل اندازه گیری است.

رویکرد نوین برای سنجش اثر بخشی

هریک از سه روش مبتنی بر هدف؛ مبتنی بر تامین منابع؛ و مبتنی بر فرآیند درونی، تنها بخشی از سنجش اثربخشی است. به تازگی برای سنجش و اندازه گیری اثر بخشی 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 تامین رضایت گروه های ذینفع

در این روش با توجه به گروه‌های ذینفع سازمان، چندین فعالیت مختلف در هم ادغام می‌شوند. تعیین میزان رضایت این گروه‌ها به عنوان شاخص عملکرد سازمان به حساب می‌آید. مزیت روش مبتنی بر رضایت گروه‌های ذینفع این است که در اجرای روش مزبور با دیدگاه بسیار وسیع تری به اثر بخشی سازمان توجه می‌شود و عوامل محیطی و درون سازمانی مورد ارزیابی قرار می‌گیرند.

۲) روش مبتنی بر ارزش‌های رقابتی

در این روش شاخص‌های عملکرد و هدف‌های سازمانی را مدیران رده بالا و میانی سازمان تعیین می‌کنند. نخستین بعد ارزشی سازمان، تعیین کانون توجه سازمان است. دومین بعد ارزشی به ساختار سازمان مربوط می‌شود، در این مرحله «ثبات و پایداری» در کانون توجه قرار دارد. (رضایی و زهره‌ای، ۱۳۹۰: ۲۶۱)

نمونه‌های ارزیابی عملکرد

این نمونه‌ها با ارائه معیارهایی برای ارزیابی، خطوط راهنمایی برای ارزیابان در دستگاه‌ها، نهادهای سازمان‌ها، و ... ایجاد می‌کنند؛ تا عملکردشان در زمینه کیفیت و تعالی عملکرد اندازه‌گیری شود و مسیر تحول تکاملی را طی نمایند. در این مطالعه چهار مورد از جامع‌ترین و متداول‌ترین نمونه‌ها بررسی شده است که عبارتند از: نمونه ادوارد دمینگ؛ نمونه مالکوم بالدريج؛ نمونه خودارزیابی موسسه دراگر؛ نمونه تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت؛

الف) نمونه ادوارد دمینگ

این نمونه را ادوارد دمینگ در ۱۹۵۰ در پی برگزاری هم‌اندیشی‌های مدیریت کیفیت در ژاپن طرح ریزی کرد. تمرکز کاری دمینگ بر چرخه چهار مرحله‌ای برنامه ریزی؛ اجرا؛ بازبینی؛ و اقدام استوار است.

برای ارزیابی شرکت‌ها و سازمان‌ها در این نمونه، ده حوزه کلی با معیارهای متعدد معرفی می‌شوند، که عبارتند از: خط مشی؛ سازمان و مدیریت؛ آموزش و پرورش و اشاعه آن؛ اطلاعات؛ تجزیه و تحلیل؛ نظارت‌ها؛ تضمین کیفیت؛ نتایج؛ و برنامه ریزی برای آینده.

اصول چهارده‌گانه دمینگ به عنوان نمونه‌ای فراگیر به صورت زیر ارائه شده است:

- ۱- ایجاد اهداف ثابت و پابرجا برای بهبود کیفیت محصولات و یا خدمات.
- ۲- تغییر شیوه قدیمی بازرسی انبوه محصولات و یا خدمات در پایان کار.
- ۳- متکی نکردن کسب و کار و وظیفه به هزینه و قیمت محصولات و یا خدمات.
- ۴- بهبود و بازسازی مستمر یکایک فرایندهای برنامه ریزی، تولید و ارائه خدمات.
- ۵- جایگزینی روش‌های جدید، آموزش نیروی انسانی و کاربرد آمار.
- ۶- آموزش و جایگزینی رهبری به منظور تمرکز راهبران و مدیران به یاری رساندن افراد جهت انجام بهتر وظایفشان.
- ۷- از بین رفتن ترس از ارتباطات جدید و تشویق ارتباطات دوطرفه.
- ۸- شکستن سد ارتباطی بین کارکنان و تشویق حل مشکل از طریق کار گروهی.
- ۹- نبود تبعیض بین نیروی کار و پرهیز از تعیین اهداف چندگانه و متعدد و غیر هم جهت برای نیروها.
- ۱۰- از بین بردن موانع و عواملی که باعث خدشه دار شدن غرور کارکنان شود.
- ۱۱- فعالیت همه جانبه در جهت ایجاد تحول در سازمان.
- ۱۲- حذف شعارها و اهداف بی مورد و واقعی.
- ۱۳- ترویج فرهنگ تغییر پذیری کارها و تبدیل آنها.
- ۱۴- انطباق مدیریت سازمان یادگیری و به کارگیری فلسفه ی جدید مدیریتی.

ب) نمونه مالوم بالدريچ

نمونه مالکوم بالدريچ در سال ۱۹۸۷ در کشور آمریکا و برای رسیدن به اهداف عالی رشد و توسعه کیفیت و بالابردن توان رقابتی سازمان‌ها طرح ریزی شد.

رویکرد نمونه تعالی بالدريچ برای عملکرد سازمان:

سیستمی از رهبری، برنامه ریزی استراتژیک و تمرکز بر بازار و مشتری، راهبر و ایجاد کننده نتایج تجاری از طریق منابع انسانی و فرایندها می‌باشد.

ج) نمونه خود ارزیابی موسسه دراگر

موسسه دراگر نمونه‌ای جهت خودارزیابی سازمان‌ها ایجاد کرده است که مبنای خودارزیابی بسیاری از سازمان‌ها قرار گرفته است. این نمونه در پی تعیین آن است که سازمان چه کاری را انجام می‌دهد و چرا این کار را انجام می‌دهد؛ و چه کارهایی را باید به انجام برساند. این ارزیابی متکی بر پنج سوال اصلی بوده که از مدیریت و رهبری سازمان و واحدهای آن به عمل می‌آید. این پنج سوال عبارتند از:

- ماموریت سازمان چیست؟

- مشتریان سازمان چه کسانی هستند؟

- ارزش‌های مشتری چه چیزهایی هستند؟

- نتایج قابل حصول سازمان چه می‌باشند؟

- برنامه‌های سازمان چه هستند؟

مراحل سه گانه خود ارزیابی سازمان از منظر دراگر به شرح زیر است:

مرحله اول - آماده سازی برای خودارزیابی. مرحله دوم - اجرای فرایند خودارزیابی.
مرحله سوم - تکمیل برنامه

د) نمونه تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM)

در این نمونه، چارچوبی روشمند برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها در دو حوزه فرایندها و نتایج حاصل از این فرایندها ارائه می‌شود. نقاط قوت سازمان و زمینه‌های قابل بهبود، دستاوردهای حاصل از این ارزیابی در این نمونه است، از الگوی (EFQM) * می‌توان برای تشخیص تعالی در بخش عمومی، چه در یک سازمان کوچک یا در بخشی از یک شبکه بسیار بزرگتر استفاده کرد.

دستیابی به تعالی در گرو تعهد مدیریت به این هشت اصل است که عبارتند از:

۱- نتیجه گرایی: تعالی، دستیابی به نتایجی است که رضایت همه ذینفعان را در بر داشته باشد.

۲- مشتری گرایی: تعالی، خلق ارزش‌های مطلوب مشتری است.

۳- رهبری و پایداری هدف: تعالی، رهبری دوراندیش و الهام بخش، همراه با ثبات در مقاصد است.

۴- مدیریت بر مبنای فرایندها و واقعیت‌ها: تعالی، مدیریت سازمان از طریق مجموعه‌ای از سیستم‌ها، فرایندها، واقعیت‌های مرتبط و به هم پیوسته است.

* - European Foundation for Quality Management

۵- توسعه و مشارکت کارکنان: تعالی، حداکثر کردن مشارکت کارکنان از طریق توسعه و دخالت دادن آنها در امور است.

۶- یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر: تعالی، به چالش طلبیدن وضع موجود و ایجاد تغییر جهت نوآوری و خلق فرصت‌های بهبود با استفاده از یادگیری است.

۷- توسعه مشارکت: تعالی، توسعه و حفظ همکاری‌هایی است که برای سازمان، ارزش افزوده ایجاد می‌کند.

۸- پاسخگویی عمومی: تعالی، فراتر رفتن از چارچوب حداقل الزامات قانونی است که سازمان در آن فعالیت می‌کند و تلاش برای درک و پاسخگویی به انتظارات ذینفعان سازمان در جامعه است.

الگوی تعالی عبارت است از «ابزارهای عملی برای کمک به سازمان‌ها در جهت برقراری سیستم مدیریتی مناسب از طریق سنجیدن این که در کجای مسیر تعالی و تکامل تدریجی قرار دارند و کمک به آنها برای شناخت فاصله‌هایی که باید پر کنند و سپس ارائه راه حل» (همان: ۲۶۵ تا ۲۶۹)

نمونه تعالی سازمانی دارای نه معیار است (پنج معیار شامل توانمند سازها و چهار معیار شامل نتایج) معیارهای توانمند ساز آنچه را که یک سازمان انجام می‌دهد در بر می‌گیرد و معیارهای نتیجه، آنچه را سازمان به دست می‌آورد شامل می‌شود. توانمند سازها نتایج را بوجود می‌آورند.

(نمونه EFQM)

کارکنان		نتایج کارکنان		
رهبری	خط مشی و	فرایندها	نتایج استفاده	نتایج کلیدی

(G) - دستیابی به اهداف: یک نظام باید مشخص و اهداف نخستین اش دسترس پذیر باشد.

(I) - انسجام: یک نظام باید روابط بین اشخاص را در قسمت‌های مشترک تنظیم نماید. همچنین باید روابط بین سه کارکرد ضروری دیگر را به عهده بگیرد. (A. G. L)

(L) - بقاء: یک نظام باید فراهم کننده، محافظ و احیاگر انگیزه‌های افراد و الگوی فرهنگی باشد.

بر همین مبنا، پارسونز چهار ساخت یا خرده نظام (مطابق شکل زیر) را در جامعه برای برآورده کردن این نیازها شناسایی و متمایز کرده است.

نظام اعتقادی	نظام اجتماعی (حقوقی)
(فرهنگی) (I) انسجام	(L) بقاء
نظام اقتصادی	نظام سیاسی
(A) انطباق	(G) دستیابی به اهداف

خرده نظام جامعه و کارکرد آنها [تالکوت و پلات، ۱۹۷۳]

شاخص‌های ارزیابی جامعه در چهار خرده نظام تالکوت پارسونز عبارتند از:

- خرده نظام اجتماعی؛ نوع خانواده، پایگاه اجتماعی، تحصیلات، روابط زن و مرد و فرزندان، ظواهر، مشارکت عمومی، نظم و انضباط، آداب و رسوم، علم محوری، اوقات فراغت، قانونمندی و...

- خرده نظام اعتقادی؛ باور، صبر، توکل، راستگویی، زهد، تفکر، نگرش به هنر، نگرش به انسان، ارزش‌ها و ضد ارزش و ...

- خرده نظام سیاسی؛ نوع نظارت، میزان مشارکت، درجه پاسخگویی، (مساوات جنسی، نژادی، مذهبی و...)، حقوق مدنی، حقوق سیاسی، عدالت، آزادی بیان، تکثر رسانه، ظرفیت تحمل و...

- خرده نظام اقتصادی؛ نگرش به کار، نگرش به تولید، نگرش به سود، رقابت، توسعه اقتصادی، توسعه انسانی، رشد علمی، میزان سرمایه گذاری، منافع ملی، رفع فقر، ایجاد رفاه نسبی، توزیع عادلانه و... (همان: ۲۷۰)

شاخص‌های امور فرهنگی

شاخص‌های امور فرهنگی، مجموعه‌ای از داده‌های قابل اندازه‌گیری و سازمان یافته‌اند که وضعیت عملکرد امور فرهنگی یک سازمان (اعم از پیشرفت یا افت) و میزان تحقق اهداف را نشان می‌دهند.

انواع شاخص‌ها

شاخص‌ها از لحاظ سطح به دو دسته تقسیم می‌شوند:

۱- شاخص‌های کلان: شاخص‌هایی هستند که برای ارزیابی وضعیت کلی و کلان در سطح ملی مطرح می‌شوند و عمدتاً در آنها تصویر فرهنگ مردم ارائه می‌شود در این سطح، برنامه ریزان فرهنگی ناگزیر از به کارگیری شاخص‌هایی هستند که؛

- سیمای واقعی مردم را مشخص سازد

- امکان ارزیابی از تمام عوامل جریان توسعه را برای آنان فراهم آورد

- پیش بینی آثار بلندمدت توسعه را بر فرهنگ جاری جامعه میسر سازد.

۲- شاخص‌های خرد: شاخص‌های هستند که با آنها به سنجش و اندازه‌گیری نتایج و اثر بخشی فعالیت‌های فرهنگی و همچنین وضعیت فرهنگی در بخش‌ها و زیر بخش‌های مختلف می‌پردازند.

ارزیابی وضعیت امور فرهنگی در سطح خرد

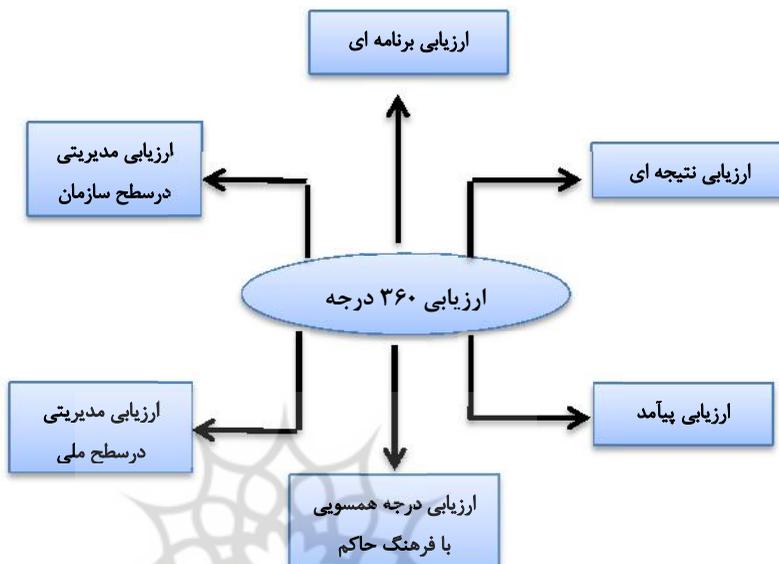
جهت ارزیابی و اندازه‌گیری کارآیی و اثربخشی امور فرهنگی در سازمان با توجه به مبانی بیان شده و استفاده از نمونه ارزیابی ۳۶۰ درجه داریم؛

۱- ارزیابی مدیریتی (ارزیابی مبتنی بر هدف): دلالت بر سنجش میزان همسویی امور فرهنگی معین با اهداف کلان، سیاست‌های کلان، راهبردهای حاکم در بخش فرهنگ.

۲- ارزیابی برنامه‌ای (ارزیابی مبتنی بر فرایند): ناظر بر کارآیی و اثربخشی درونی در ارتباط با اجرای سازمان است. به عبارتی ارزیابی به منظور درک چگونگی اجرای برنامه و نقاط ضعف و قوت آن اعمال می‌شود.

۳- ارزیابی نتیجه‌ای (ارزیابی مبتنی بر پیامد): ناظر بر کارآیی و اثربخشی بیرونی در ارتباط با اجرای امور فرهنگی در جامعه هدف است. به عبارت دیگر، ناظر بر تعیین منافع حاصله برای مخاطب، مدیران و دیگر ذینفعان است. (رضایی و زهره ای، ۱۳۹۰: ۲۷۸ و ۲۸۴) روش مناسب در زمینه ارزیابی توسعه کیفیت رهبری و مدیریت توسعه است. این فرایند، چرخه کاملی است که بازخور خلاصه از همه ابعاد یک فعالیت ارائه می‌دهد.

(ارزیابی با توجه به نمونه ۳۶۰ درجه)



نتیجه گیری:

ارزیابی یکی از افعال همیشگی انسان بین دو چیز است مثل تصمیم‌گیری (رفتن یا نرفتن) که بطور ناخود آگاه صورت پذیرفته (پژوهش عقل سلیم در روش علمی بهینه سازی تصمیمات در پژوهش‌های کاربردی - راسل - ال - ایکاف) البته به آن دلیل که تکرار آن زیاد است و قدمتی از شروع خلقت دارد و ارزیابی یکی از اصول غیر قابل تغییر الهی در هستی است همیشه در طول تاریخ این ممیزی برای انتخاب دوستان از دشمنان، قوی از ضعیف، کارآمد از ناکارآمد صورت پذیرفته است و کلیه ادیان الهی نیز ارزیابی عمل انسان را توسط خداوند نوید داده اند، بهشت و جهنم حاصل این ارزیابی برای انسان‌ها می‌باشد. در بدو تولد ما با نوعی ارزیابی به کودک می‌گوییم چه بکند و چه نکند. در مقابل برخی رفتار تشویق و در برخورد با بعضی دیگر تنبیه را از طرف والدین دریافت می‌کند بدینسان ارزیابی یک اصل اساسی در حیات بشریت می‌باشد.

(کریمی، ۱۳۸۵: ۱۷۱) فرآیند توسعه شامل سیاستگذاری، برنامه‌ها، طرح‌ها و پروژه‌ها است و برنامه‌ریزی، خود فرآیندی پویا و دائمی است که ارتقاء و اعتلای آن منوط به امکان دستیابی به مبانی نظری و سیاست‌های استراتژیک از یکسو و تعیین نقاط قوت و ضعف نتایج و یافته‌های مطالعاتی، طراحی، مهندسی و دستاوردهای اجرایی از سوی دیگر است لیکن تحقق این امر مستلزم فراهم نمودن، زمینه‌های لازم و از آن جمله سنجش دقیق روندها و فرآیندهای پیموده شده از طریق گردآوری داده‌ها و اطلاعات مرتبط با قلمرو مورد بحث، تدوین و سنجش شاخص‌ها، پایش و ارزیابی کلیه اقدامات، از اولین مراحل انجام مطالعات، طراحی، تصمیم‌سازی، سیاستگذاری و به طور کلی برنامه‌ریزی مشارکتی تا ردیابی مراحل اجرایی و حتی بعد از اجرا می‌باشد. در چنین فضایی است که تحلیل و ارزیابی کارکرد و عملکرد مجموع اجزاء و حلقه‌های روابط به هم پیوسته و نظامند موضوع، امکان‌پذیر می‌گردد و تحلیل داده‌ها و اطلاعات حاصل از پایش، امکان ارزیابی و قضاوت نهایی را میسر می‌سازد. ارزیابی، تعیین میزان انطباق برنامه با مسیر تعیین شده و نمایاندن نقاط ضعف و قوت آن می‌باشد و نتیجه ارزیابی می‌تواند تصویری شفاف‌تر، از چگونگی فعالیت‌ها را به مدیران و مجریان ارائه نماید تا آنها بتوانند آگاهانه تصمیمات لازم را در جهت تقویت و یا اصلاح و ادامه برنامه بگیرند. در حقیقت دلیل متقن ارزیابی فراهم آوری شالوده‌ای برای تصمیم‌گیری درست، درباره وضعیت آغازین تغییرات مورد مشاهده و یا وقوف بر برنامه‌ها می‌باشد. ایجاد عقلانیت برای تغییرات سازمانی و کارکنان، آماده‌سازی برای تدارک پیش‌نیازها، جهت‌دهی به برنامه‌ریزی‌ها و بنیان نهادن یک نظارت فراگیر و جامع از مهم‌ترین اهداف ارزیابی می‌باشد. (همان)

پیشنهاد و راهکار:

با عنایت به اینکه از مشکلات برنامه‌ریزی در کشورمان ضعف در پایش و ارزیابی پروژه‌ها و تمهیدات بکار گرفته شده و در نتیجه فراهم نبودن زمینه تصحیح اشتباهات و اصلاح سیاست‌ها و اقدامات در دست اجرا می‌باشد انتظار می‌رود با تقویت نظام‌های

پایش و ارزیابی برنامه‌ها و طرح‌ها در سطوح و قلمروهای مختلف روز به روز روند انجام اصلاحات همه جانبه در شرایط توسعه اجتماعی، اقتصادی و زیست محیطی کشور سرعت بیشتری پیدا نماید، تا از وضعیت کنونی ارزیابی‌ها بخصوص در سازمان‌های فرهنگی و هنری، که کاملاً به صورت کمی و بر مبنای اعداد و ارقام می‌باشد به وضعیت کیفی یعنی درک کیفیت خدمات و محصولات فرهنگی توسط افراد در سطح جامعه تبدیل گردد.

تعیین شاخص‌ها در سازمان‌ها و مراکز فرهنگی باید بر اساس دانش، آگاهی و پیش دانسته‌های عقلانی (دانشی که اتفاق نظر بر آن باشد) تعیین گردد، شاخص‌ها باید استانداردسازی شوند، البته باید به این نکته توجه داشت که برخی شاخص‌ها در سطح ملی و برخی دیگر در سطح بین‌المللی استانداردسازی می‌شوند. هدف معرفی شاخص در ارزیابی عملکرد در سطح بین‌المللی تعیین جایگاه سازمان در عرصه جهانی است.

این موضوع که سیستم ارزیابی عملکرد نباید تنها از نقطه نظر مالی دیده شود بسیار حیاتی است. یک سیستم ارزیابی عملکرد بایستی انواع مختلفی از شاخص‌های عملکرد را شامل شود تا تمامی جنبه‌های مهم برای موفقیت سازمان را پوشش دهد. لذا بایستی بین شاخص‌های مختلف توازن وجود داشته باشد. یعنی به صورت متناسبی بر روی نتایج کوتاه و بلند مدت، انواع مختلف عملکرد (نظیر هزینه، کیفیت، تحویل، انعطاف پذیری و...) جنبه‌های مختلف (نظیر مشتریان، ذینفعان، رقبا، نوآوری و...) و سطوح مختلف سازمانی (نظیر عملکرد کلی و بخشی) تمرکز داشته باشد. برای ایجاد عملکرد مناسب ضروری است که تعداد شاخص‌های عملکرد محدود باشند. افزایش تعداد شاخص‌ها نیاز به زمان تحلیل بیشتری دارد. گردآوری اطلاعاتی که از آنها استفاده‌ای نمی‌شود یک اتلاف تلقی می‌شود. بنابراین، ضروری است که تنها داده‌هایی که برای یک هدف خاص کاربرد دارند و هزینه گردآوری آنها از مزایای مورد انتظارشان بیشتر نیست گردآوری شوند. همچنین افزایش تعداد شاخص‌های عملکرد، ریسک انباشت اطلاعات را افزایش می‌دهد که این امر موجب می‌شود که امکان اولویت بندی شاخص‌ها وجود نداشته باشد.

منابع:

- علی اکبر رضایی و محمد علی زهره ای (۱۳۹۰)، ابتکار عمل در برنامه ریزی و ارزیابی عملکرد فرهنگی، نشر یادآوران، چاپ اول، تهران

مقالات

- کریمی، تورج (۱۳۸۵)، مدل‌های نوین ارزیابی عملکرد سازمانی، مجله تدبیر، شماره ۱۷۱

- تولایی، روح اله (۱۳۸۶)، رویکردهای نوین به ارزیابی عملکرد سازمان‌ها، پایگاه مقالات مدیریت

۴- جزایری، سید احمد (۱۳۸۵)، مفاهیم نوین در سازمان‌ها، مجله علمی تدبیر، شماره ۱۶۷

