

عنوان مقاله:

تعیین چگونگی بررسی و آسیب شناسی دستگاه های فرهنگی
و رتبه بندی آنها

نویسنده:

محمد صنایع

فاطمه براتلو

عضو هیئت علمی پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

آذر - ۱۳۸۵

چکیده

در این تحقیق، محققین در راستای تعریف ابزار اندازه‌گیری برای سنجش عملکرد کلیه دستگاههای فرهنگی، پس از بررسی موجود در دو بخش چک لیست سنجش کارآیی و پرسشنامه سنجش اثربخشی را ارائه داده اند. در این مقاله آنچه که بدان پرداخته شده است، مبانی نظری مربوط به تدوین پرسشنامه سنجش اثربخشی است. مدل EFQM، نظریه شکاف پاراسوراما ن و شاخصهای استخراج شده از فرمایشات مقام معظم رهبری که از طریق تحلیل محتوای بیانات ده ساله ایشان بدست آمده مبنای شکل گیری این پرسشنامه است. مخاطبین پرسشنامه می توانند نخبگان مدیران فرهنگی کارکنان و عموم باشند. این ابزار به گونه ای طراحی شده که امکان رتبه بندی میان دستگاهها را به ارزیاب می دهد.

کلیدواژه ها: ارزیابی عملکرد سازمانی دستگاههای فرهنگی اثر بخشی تعالی سازمانی

مقدمه

بررسی یک سیستم تولیدی یا خدماتی و تعیین میزان موفقیت یا عدم موفقیت آن می‌تواند براساس شاخص‌هایی مانند «بازدهی»^۱، «بهره‌وری»^۲، «کارایی»^۳، «اثربخشی»^۴ و «سود خالص»^۵ انجام گیرد. برخی از این شاخص‌ها ماهیتی «کیفی» داشته و برخی دیگر به صورت «کمی» یا «مقداری» قابل اندازه‌گیری است. از سوی دیگر، کاربرد و دامنه‌ی تفسیر هر یک از این شاخص‌ها نیز برای شناخت عملکرد سازمان‌ها متفاوت است. در تحلیل هر سیستم سازمانی، باید توجه داشت که کدام زمینه و یا چه جنبه‌ای از عملکرد سیستم مورد نظر است. این مهم زمانی که در یک نظام ارزشی دیده می‌شود رنگ و بویی خاص به خود می‌گیرد.

اگرچه استناد به موضوع «اثربخشی» سیستم و عوامل وابسته به آن در ارزیابی و تحلیل عملکرد سیستم می‌تواند ضعف‌های موجود را تا حد زیادی آشکار نموده و زمینه جبران آن را مهیا سازد، با توجه به محدودیت منابع کارایی نیز نکته قابل توجهی است اما واقعیت این است که هیچ‌یک از این دو معیار کامل نبوده لذا لازم است در ارزیابی‌ها با یک نگرش کلی صحت و سقم کلیات سیستم مورد توجه قرار گیرد، این مهم در قالب الگوهای تعالی سازمانی و تحول تکاملی قابل بررسی است. این تحقیق بر آن است که ضمن پرداختن به مثلث عملکرد سازمانی در قالب نگرش الگوهای تعالی سازمانی روشی نو در ارزیابی عملکرد درون سیستمی با توجه به نظام ارزشی بومی ارائه دهد.

۱- Rendement

۲- Productivity

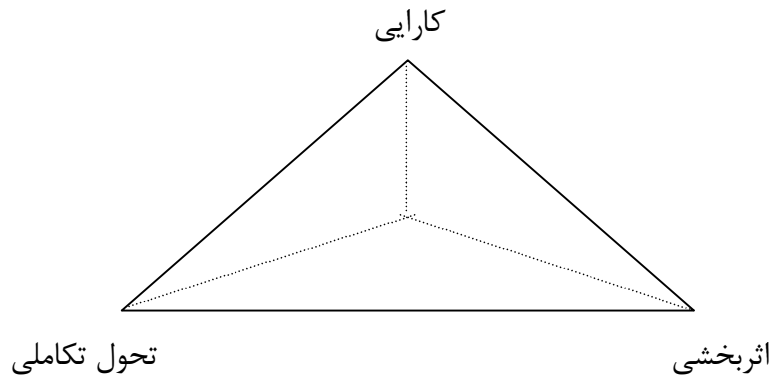
۳- Efficiency

۴- Effectiveness

۵- Net perofit

مثلث عملکرد سازمان و ارزیابی عملکرد

به طور کلی، به منظور ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد به صورتی متوازن، لازم است ابعاد مثلث عملکرد سازمانی شامل: کارایی، اثربخشی و تحول تکاملی در نظر گرفته شده و میان آنها هماهنگی برقرار شود.



- مثلث اندازه‌گیری عملکرد

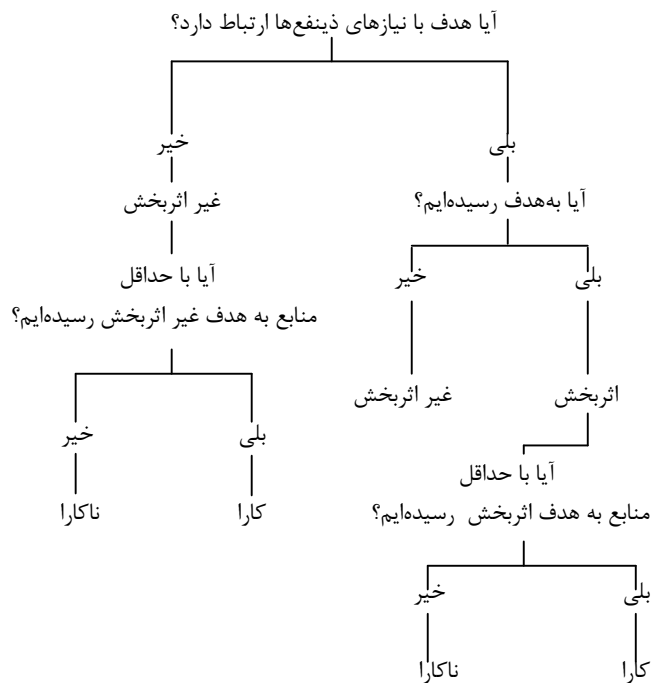
چنین چارچوبی متفاوت از سیستم‌های اندازه‌گیری سنتی است. در برنامه ارزیابی عملکرد جامع، با عنایت به ابعاد سه گانه فوق، نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود سازمان مشخص می‌گردند و تصمیم‌گیری‌های لازم در رابطه با زمینه‌هایی که در سازمان نیاز به بهبود دارند، انجام می‌شود.

ابعاد مثلث عملکرد سازمانی

اثربخشی یک سازمان عبارت است از درجه یا میزانی که آن سازمان به اهداف مورد نظر خود نایل می‌شود. به منظور اندازه‌گیری اثربخشی باید معیارهایی را که در افزایش اثربخشی نقش دارند شناسایی و اندازه‌گیری نمود.

کارایی سازمان عبارت است از توانایی استفاده از حداقل منابع برای رسیدن به خروجی سازمان. 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. رابطه این دو مفهوم در شکل زیر نشان داده شده است.



رابطه اثربخشی و کارایی

سازمان‌ها برای مدتی کوتاه می‌توانند بدون کارایی خوب دوام آورند اما بدون اثربخشی معمولاً از بین خواهند رفت.

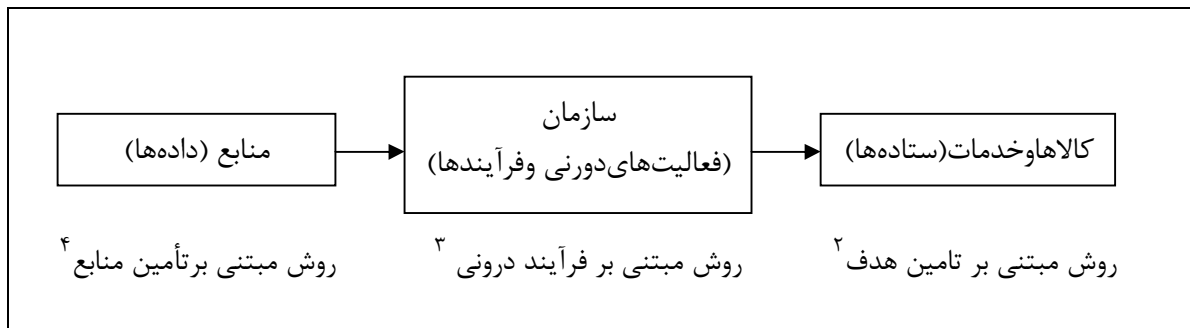
تحول تکاملی مبین توانایی تطبیق سازمان با الزامات و تغییرات محیطی است. «مؤثر بودن» یک سازمان، یکی از الزامات «تحول سازمانی» و تغییر پذیری به شمار می‌آید. به عبارت دیگر بحث پیرامون تحول سازمانی بدون توجه به برخی جنبه‌های بنیادی اثربخشی، امکان پذیر به نظر نمی‌رسد.

نگرش‌های متفاوت به سنجش اثربخشی

نگرش‌های متعددی برای بررسی کارایی و اثربخشی سازمان پدید آمده است که «دفت»^۱ آنها را به دو دسته سنتی و معاصر تقسیم بندی می‌کند.

الف- رویکردهای سنتی برای سنجش اثربخشی

در این رویکردها برای اندازه‌گیری یا سنجش اثربخشی سازمان بخش‌های مختلف مورد توجه قرار می‌گیرند.



رویکردهای سنتی برای سنجش کارایی و اثربخشی سازمان

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. به تازگی، برای سنجش و اندازه‌گیری اثربخشی سازمان از روش‌های ترکیبی استفاده می‌شود. در اجرای روش‌های مزبور به این مساله توجه می‌شود که سازمان کارهای

Daft - ۱

Goal approach - ۲

Internal process approach - ۳

گوناگونی انجام داده و به نتایج مختلفی می‌رسد. در این روش‌ها چندین شاخص اثربخشی تنها در یک چارچوب ادغام می‌شوند. تحت این رویکرد روشها عبارتند از:

۱- روش مبتنی بر تأمین رضایت گروه‌های ذینفع^۱

۲- روش مبتنی بر ارزش‌های رقابتی^۲

تکامل تدریجی

ارزیابی وضعیت در این حالت به منظور رفع نقاط ضعف سیستم یا فرآیند می‌باشد که البته با هدف بررسی مجدد تمامی زوایای سازمان نظیر ورودی‌ها، خروجی‌ها، فرآیند تولید خدمت و یا کالا، ذینفعان مورد نظر و توجه قرار می‌گیرد، نتیجه چنین ارزیابی عملکردی در سطحی بالاتر، تعالی سازمانی است. با داشتن یک برنامه ارزیابی واحد می‌توان همواره و به صورتی مستمر زوایای مختلف سیستم را مورد توجه قرار داده و سازمان را از طریق بازخور مستمر در مسیر بهبود و تعالی سازمانی قرار داد. پس از مشخص شدن زمینه‌های بهبود، مکانیزم‌ها و برنامه‌های بهبود، عاملی در مسیر ارتقاء سطح سازمانها و تعالی آنها هستند، به همین دلیل از مدل‌های ارزیابی عملکرد در این سطح به عنوان مدل‌های تعالی سازمان یاد می‌شود. مدل‌های تکاملی، به عنوان ضلع سوم مثلث عملکرد سازمانی ارتقاء یافته برنامه‌های ارزیابی عملکرد می‌باشند و با نگرشی وسیع و همه جانبه به دستگاه، نتایج ارزنده‌ای را در پی دارند.

Stakeholder approach = contingency approach^۱

Competing values approach - ۲

مدلهای تعالی سازمان

این مدلها با ارائه معیارهایی برای ارزیابی، خطوط راهنمایی برای ارزیابان در دستگاهها، نهادها و سازمانها و... ایجاد می کنند تا عملکردشان را در زمینه کیفیت و تعالی سازمانی اندازه گیری نموده و مسیر تحول تکاملی را طی نمایند. بدیهی است با این روش زمینه آسیب شناسی و اصلاح سیستمها فراهم خواهد آمد.

مدلهای تعالی سازمانی به منظور بهبود و ارتقاء سطح سازمانها در تمامی ابعاد خود، ایجاد و توسعه داده شده اند. این مدلها در چارچوبی روشمند به ارزیابی عملکرد سازمانها می پردازند. در این مطالعه ۴ مورد از جامعترین و متداولترین مدلها بررسی شده اند که عبارتند از:

۱- مدل ادوارد دمینگ

۲- مدل مالکوم بالدريج

۳- مدل خود ارزیابی موسسه دراگر

۴- مدل تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM)^۱

تشریح مدلها

الف- مدل ادوارد دمینگ

این مدل توسط ادوارد دمینگ در سال ۱۹۵۰ به دنبال برگزاری سمینارهای مدیریت کیفیت در ژاپن طرح ریزی شد. تمرکز کاری دمینگ بر چرخه PDCA که از ۴ مرحله برنامه ریزی (plan)، اجرا (Do)، بازبینی (Check) و اقدام (Action) تشکیل شده، قرار گرفته است.

اصول چهارده گانه ارائه شده توسط دمینگ به عنوان مدلی فراگیر بصورت زیر ارائه شده است:

^۱- European Foundation For Quality Management

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

ب- مدل مالکوم بالدريج

این مدل در سال ۱۹۸۷ در کشور آمریکا و به منظور رسیدن به اهداف عالی رشد و توسعه سازمان‌ها طرح‌ریزی شده و سالانه جوایزی تحت عنوان جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج به سازمان‌های که بتوانند سازمان خود را با این مدل انطباق دهند و نقش موثری در توسعه کشور ایفا کنند اعطا می شود.

ج- مدل خود ارزیابی مؤسسه دراکر

مؤسسه دراکر مدلی را جهت خود ارزیابی سازمان‌ها ایجاد نموده است که مبنای خود ارزیابی بسیاری از سازمان‌ها قرار گرفته است. این ارزیابی متکی بر پنج سوال اصلی بوده که از مدیریت و رهبری سازمان و واحدهای آن به عمل می‌آید:

- مأموریت سازمان چیست؟
- مشتریان سازمان چه کسانی هستند؟
- ارزش‌های مشتری چه چیزهایی هستند؟
- نتایج قابل حصول سازمان چه می‌باشند؟
- برنامه‌های سازمان چه هستند؟

عمده کاربرد این مدل در سازمانهای خدماتی می‌باشد، هر چند که سازمان‌های صنعتی هم از

این مدل بهره گرفته‌اند. فرآیند گام به گام خود ارزیابی با استفاده از این مدل به صورت زیر است:

گام اول- آماده سازی برای خود ارزیابی

- جلب تعهد و مشارکت مدیریت سازمان
- تعیین بخش‌ها و افراد درگیر و طراحی فرآیند
- تشکیل تیم خود ارزیابی
- انتخاب هماهنگ کننده‌ها و نگارنده‌ها
- ابلاغ فرآیند، فراخوانی و دعوت از بخش‌های دیگر، تعیین زمان بندی انجام خود ارزیابی
- انجام بررسی محیطی (داخلی و خارجی) و جمع‌آوری داده‌ها

گام دوم - اجرای فرآیند خود ارزیابی

- همسو نمایی و سازگاری اجزاء مرتبط در خود ارزیابی، توزیع داده‌های داخل و بررسی محیطی سازمان و شرح فعالیت اجرای مرتبط و درگیر در خود ارزیابی.
- برپایی جلسات مباحثه بر روی سه سؤال دراکر (در قالب جلسه، کارگاه و سایر روش‌ها)
- اجرای تحقیقات مشتری و بازدیدهای گردش عمیق
- آماده سازی و نشر گزارش نهایی

گام سوم- تکمیل برنامه

- بازنگری مأموریت (در صوت نیاز)، تعیین آرمان‌ها و نتایج
- ایجاد و توسعه اهداف، گام‌های اجرایی و بودجه بندی
- آماده‌سازی برنامه برای ارائه به مدیریت
- ارائه مأموریت، آرمان‌ها، برنامه و بودجه مورد نیاز برای تصویب در مدیریت
- انتشار برنامه و اجرای آن، تعیین مسئولیت‌ها و زمان‌های ارزیابی مجدد برنامه‌ها و اجرای آنها

د- مدل تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM)

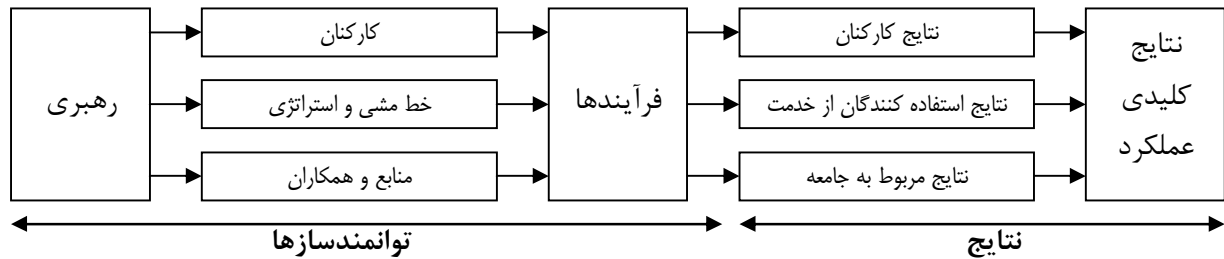
الگوی تعالی EFQM به عنوان ابزاری در جهت کمک به بهبود کارایی و اثربخشی و تکامل تدریجی خدمات عمومی در دولت‌های نوگرا مورد حمایت قرار گرفته است. این مدل چارچوبی روشمند برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها در دو حوزه فرآیندها و نتایج حاصل از این فرآیندها ارائه می‌دهد. نقاط قوت سازمان و زمینه‌های قابل بهبود دستاوردهای حاصل از ارزیابی در این مدل می‌باشد، 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.

مدل توسط مفاهیم اساسی یا اصول هشتگانه تعالی پشتیبانی می‌شود، 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 کلیه ذینفعان را در برداشته باشد.
- ۲- مشتری گرایی
تعالی، خلق ارزشهای مطلوب مشتری است.
- ۳- رهبری و پایداری هدف
تعالی، رهبری دور اندیش و الهام بخش، همراه با ثبات در مقاصد است.
- ۴- مدیریت بر مبنای فرآیندها و واقعیتها
تعالی، مدیریت سازمان از طریق مجموعه‌ای از سیستم‌ها، فرآیندها و واقعیت‌های مرتبط و بهم پیوسته است.
- ۵- توسعه و مشارکت کارکنان
تعالی، حداکثر نمودن 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 به منظور 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 EFQM عبارت است از «ابزارهای عملی برای کمک به سازمان‌ها در جهت برقراری سیستم مدیریتی مناسب از طریق سنجیدن اینکه در کجای مسیر تعالی و تکامل تدریجی قرار دارند با کمک به آنها برای شناخت فاصله‌هایی که باید پرکنند و سپس ارائه راه‌حل».

مدل تعالی سازمانی EFQM دارای ۹ معیار است (پنج معیار ، توانمند سازها و چهار معیار نتیجه) معیارهای توانمند ساز آنچه را که یک سازمان انجام می دهد در بر می گیرد و معیارهای نتیجه آنچه را که سازمان به دست می آورد شامل می شود. توانمند سازها نتایج را به وجود می آورند.



هر یک از معیارهای نه گانه الگوی تعالی EFQM به ۳۲ معیار فرعی تقسیم می شود که هر یک مجموعه ای از زمینه های بهبود را دارند. ارزیابی براساس این الگو بسته به اندازه سازمان، نوع و بلوغ سازمانی قابل انعطاف است. ارزیابی می تواند داخلی (توسط کارکنان)، خارجی (توسط افرادی خارج از واحد ارزیابی شونده) و یا تلفیقی از هر دو باشد.

انواع اصلی روش های ارزیابی عبارت است از:

۱- روش پرسشنامه: این روش سریعترین و کم هزینه ترین روش ارزیابی است. در این روش تعدادی سوال مطرح می شود که پاسخ به آنها نشان می دهد که سازمان تا چه حد در پیاده کردن معیارهای تعالی موفق بوده است.

۲- روش ماتریسی: در این روش ماتریسی طراحی می شود که در سطر اول آن، معیارهای و در ستون اول آن اعداد یک تا ده نوشته شده است. در هر خانه از این ماتریس جمله توصیفی قید شده که پوشش دهنده درصدی از معیار ذکر شده است. بهنگام خود ارزیابی مشخص می گردد که سازمان چه میزانی از هر معیار را پوشش داده است.

۳- روش کارگاه: در این روش اعضای تیم مدیریتی باید اطلاعات مربوط به میزان انطباق سازمان با معیارهای مورد نظر را جمع آوری کرده و در یک کارگاه به یکدیگر ارائه کند. استفاده از این روش، نیاز

به صرف زمان توسط مدیران سازمان دارد و یکی از مزایای آن این است که مدیران در مورد نقاط قوت و حوزه‌های نیازمند بهبود سازمان، به یک نظر واحد می‌رسند. برای اجرای خود ارزیابی بر مبنای این روش معمولاً نیاز به حداقل دو نفر می‌باشد که در مورد ارزیابی آموزش دیده باشند.

۴- روش استفاده از پرفورما: در این روش برای ارزیابی سازمان، تعدادی فرم تهیه می‌شود. از هر فرم برای ارزیابی یک زیر معیار استفاده می‌شود که در بالای آن توصیفی از معیار مربوطه و در زیر آن، نام بخش‌ها و قسمت‌هایی که در این زمینه در سازمان ارزیابی و مشاهده شده‌اند، آورده می‌شود. بقیه صفحه برای بیان نقاط قوت و زمینه‌های بهبود سازمان و ارائه شواهد مربوطه تقسیم می‌شود.

۵- روش شبیه‌سازی فرآیند اخذ جایزه: این رهیافت، دشوارترین و دقیق‌ترین روش خود ارزیابی است که در آن فرآیند اخذ جایزه اروپایی کیفیت از ابتدا تا انتها در سازمان اجرا می‌شود.

هر روش ارزیابی دارای رویکردی استاندارد است ولی به دلیل ماهیت بسیاری از روش‌های ارزیابی (به ویژه اگر به عنوان بخشی از خود ارزیابی مورد استفاده قرار گیرند نه ارزیابی خارجی) این روش‌ها انعطاف پذیرند و می‌توان برحسب برنامه‌های زمانبندی شده و منابع مورد نیاز یکایک سازمان‌ها آنها را منطبق ساخت.

روش دیگر ارزیابی عبارت است از تعیین امتیاز برای مدارک و شواهد براساس عناصر RADAR^۱ در الگوی تعالی EFQM است. ماتریس امتیاز دهی RADAR در الگوی تعالی EFQM موارد زیر را در باب نتایج در نظر می‌گیرد:

- روندها در نتایج سه ساله یا بیشتر
- مقایسه با هدف
- مقایسه با سازمان‌های خارجی
- مدارکی دال بر اینکه نتایج به دست آمده حاصل این رویکرد هستند.
- آیا نتایج زمینه‌های مرتبط را در بر می‌گیرد؟

۱- RADAR: RESULTS, APPROACH, DEPLOYMENT, ASSESS & REVIEW

به توانمند سازها برحسب موارد ذیل امتیاز داده می‌شود:

- صحت رویکرد
- یکپارچگی و انسجام رویکرد
- میزان به کارگیری رویکرد به شیوه‌ای منظم و برنامه‌ریزی شده
- چگونگی اندازه‌گیری میزان اثربخشی رویکرد و بکارگیری آن
- یادگیری چگونه صورت می‌پذیرد؟
- آیا مدارکی دال بر بهبود و یادگیری وجود دارد؟

مقایسه کلی مدل‌های تعالی سازمان و پیشنهاد مدل مناسب جهت ارزیابی کلی دستگاه‌های فرهنگی

به منظور مقایسه مدل‌های تعالی و انتخاب مدل منتخب، خصوصیات و ویژگی‌های مدل‌های تعالی را از ابعاد گوناگون مورد ارزیابی قرار می‌دهیم. بدین جهت نخست این ویژگی‌ها را تبیین و تعریف می‌نماییم.

۱- روند بهبود

رویکرد مکانیزم مدل‌ها برای دستیابی به بهبود سازمانی چگونه است؟ در این قسمت مفاهیم بنیادین و نحوه عملکرد مدل‌ها همچنین از نقطه نظر پویایی، استمرار، یادگیری سازمانی و بازخوردها و... مورد توجه قرار می‌گیرد.

۲- جامع بودن

آیا مدل تمامی ابعاد سازمان را تحت پوشش قرار داده و تاثیرات این ابعاد بر یکدیگر و هماهنگی آنها را مدنظر قرار می‌دهند؟

۳- فراگیری

آیا مدل تمامی بخش‌ها و اجزای سازمان را پوشش داده و ابعاد مهم سازمانی را مورد ارزیابی می‌نماید و آیا تمامی سطوح سازمان در آن مشارکت داده می‌شوند؟

۴- انعطاف پذیری

آیا مدل قابلیت کاربرد در سازمان‌ها و واحدهای دارای شرایط متفاوت را دارد و آیا با توجه به بلوغ سازمانی متفاوت و تغییر پذیری آن، ابزار و روش‌های مناسب و منطقی را ارائه می‌دهد؟

۵- اندازه پذیری

آیا وضعیت واحدها و سازمان‌ها با توجه به ابعاد و معیارهای سازمانی به صورت عدد و رقم به تصویر کشیده می‌شود؟

۶- مقایسه پذیری

آیا امکان مقایسه سازمان‌ها و واحدهایی که از این مدل استفاده نموده‌اند و اعمال ارزیابی تطبیقی بین آنها وجود دارد؟

۷- واقع گرایی

آیا مدل به ارائه واقعیات سازمان و توجه به آن می‌پردازد؟

۸- خود ارزیابی

آیا خود ارزیابی و تکیه بر مشارکت کارکنان سازمان و خود اظهاری آنها مورد توجه واقع شده است؟

۹- تشویقی

آیا مدل به دنبال تشویق بهترین‌ها است و یا ضعیف‌ترها را شناسایی نموده و تذکر می‌دهد؟

نتایج حاصل از ارزیابی مدل‌های تعالی به شرح زیر می‌باشد :

دو مدل EFQM و مالکوم بالدريج با توجه به همه معیارها نتایج مثبتی دارند. در هر دو به بهبود مستمر تحول تدریجی و تعالی سازمانی توجه شده، هر دو مدل جامع و دارای ساختاری منظم می‌باشند. تمامی واحدهای سازمانی را در بر می‌گیرند، انعطاف پذیر، اندازه پذیر، مقایسه پذیر و واقع‌گرا هستند و امکان خود ارزیابی و تشویق بهترین‌ها را فراهم می‌کنند. به دلیل کامل بودن این دو مدل در مقایسه با سایرمدل‌های تعالی، این دو مدل به عنوان برترین‌ها برگزیده شده‌اند.

مقایسه ارزش ها و اصول در مدل EFQM و بالدریج

بالدریج	EFQM
تمرکز بر نتایج	نتیجه گرایی
ارائه کیفیت مطلوب مشتری	تمرکز بر مشتری
رهبری	رهبری و ثبات در هدف
مدیریت بر مبنای واقعی	مدیریت بر مبنای فرآیندها و هدف
بهبود و یادگیری مستمر	توسعه و مشارکت منابع انسانی
توسعه مشارکت	توسعه مشارکت
مسئولیت در قبال جامعه و شهروندی	مسئولیت در قبال جامعه
پاسخگویی سریع	
داشتن دیدگاه بلندمدتی از آینده	
کیفیت و محدودیت های طراحی	

در هر دو رویکرد براساس مفاهیم و اصول بنیادین آنها، معیارهای ارزیابی شکل گرفته اند. این معیارها روشی برای خود ارزیابی سازمان و بهبود خود با توجه به مفاهیم پایه ای تعالی را فراهم آورده جهت گیری سازمان نسبت به آنها را مشخص می نمایند.

مدل EFQM دارای ۹ معیار است که به ۳۲ زیر معیار شکسته شده اند. مدل بالدریج شامل ۷ معیار بوده که به ۱۹ زیر معیار تبدیل شده اند. نتایج در مدل بالدریج همگی تحت معیار کلی نتایج تجاری آورده شده اند ولی در مدل EFQM، معیارهای متعددی در نظر گرفته شده است. برای معیار شرکاء و منابع و معیار نتایج جامعه، در مدل EFQM، معیار و یا زیر معیار مشابهی در مدل بالدریج وجود ندارد. همچنین برای معیار اطلاعات و تحلیل آن در مدل بالدریج، معیار خاصی در مدل EFQM، در نظر گرفته نشده است و موارد مربوط به آن در زیر معیارهای مدل بیان گردیده است. از سوی

دیگر وزن دهی به معیارها نیز باهم تفاوت دارد. به طوری که خلاصه می توان گفت EFQM، براین پایه استوار است که : نتایج متعالی در ابعاد عملکرد، مشتری، افراد جامعه از طریق رهبری، افراد، سیاست و استراتژی، منابع و همکاری ها و فرآیندها حاصل می آید. رویکرد بالدریج بر این مبنا است که "سیستمی از رهبری، برنامه ریزی استراتژیک و تمرکز بر بازار و مشتری راهبر و ایجاد کننده نتایج تجاری از طریق منابع انسانی و فرآیندها می باشد."

مدل EFQM، با الهام گیری از مدل بالدریج ایجاد گشته و به همین دلیل شباهت های زیادی با آن دارد. اما با توجه به شرایط محیطی سازمان های اروپایی و تغییر نیازهای مشتریان و سایر ذینفعان سازمان، تغییراتی در نحوه استقرار و امتیاز معیارها داده شده است. مدل EFQM، بر تعالی سازمانی تاکید داشته و فراتر از تعالی تجاری رفته است. مزیت این مدل انعطاف پذیری و قابلیت کاربرد بسیار بالای آن است، چرا که با توجه به سطوح مختلف بلوغ سازمانی و همچنین فرهنگ ها و شرایط حاکم بر سازمان ها با تغییراتی در ساختار و ابزارها، قابل استفاده و کاربرد است، همان گونه که بسیاری از شرکت های اروپایی و غیر اروپایی با سطح بلوغ سازمانی و فرهنگ و شرایط سازمانی بسیار متفاوت از آن بهره می جویند. مدل EFQM، تاکید بیشتری بر خودارزیابی ها داشته و ابزار و تکنیک های قدرتمندی را برای این منظور ایجاد و توسعه داده است.

آسیب شناسی دستگاههای فرهنگی

هر چند بررسی و ارزیابی فرآیند واحدی برای همه دستگاهها، سازمانها و مؤسسات است؛ باید به این نکته توجه داشت که بخش دولتی عمدتاً در ارائه خدمت تعریف شده خود شرایطی متفاوت دارد که باید در تعیین روش های سنجش مورد توجه قرار گیرد. برخی از محدودیتها و تنگناهای خدمت رسانی در بخش دولتی عبارتند از:

- خدمت خارج از کنترل و نظارت مستقیم مصرف کنندگان نهایی ارائه می شود.
- خدمت معمولاً پس از ارائه، قابل بازرسی و فراخوانی نیست.
- درک مشتری تحت تأثیر رفتار ارائه کننده خدمت است.
- خدمات در شکل حداقلی خود ارائه می شود. (Rouezemak and karlal bercht ۱۹۹۶)

- تحقیق برای کاهش هزینه، معمولاً بیشتر بالا بردن کیفیت خدمات است.
- کیفیت اغلب کمترین تقاضای دولت با شکلی از اختیار قانونی است و بالا رفتن کیفیت در بخش دولتی منجر به افزایش تقاضای مشتری نمی‌شود.
- کارکنان تمایل به عمل محتاطانه دارند و ضرورتی برای بهبود فرآیندهای مهم قایل نیستند.
- انگیزه کاهش هزینه‌ها در سازمان‌های عمومی به آن صورت که برای بخش خصوصی مطرح است وجود ندارد. (Sherman - ۱۹۸۹)
- ارائه تعریف مشتری پیچیده است. مشتری ممکن است همه جامعه باشد که بودجه سازمان عمومی را با هدف برطرف کردن نیازهای خود می‌پردازد. (Rubinson – ۱۹۹۴)
- مشکل اصلی سلیقه‌ی عمل کردن، می‌باشد. (۹۸)
- تعریف ناکافی از مشتری که در این قبیل موارد ممکن است کل جامعه را شامل شود. انعطاف ناپذیری و فقدان برنامه‌ریزی بلند مدت در ارتباط با تأمین کنندگان از مشکلات مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی است. (Ahiro – ۱۹۹۶)
- کارکنان ارتباط مستقیم با مردم دارند.
- مشتریان از بیان ویژگی‌های کیفیت خدمات ناتوانند.
- دامنه ارتکاب اشتباه و خطا بر حسب کمیت و تنوع زیاد است.
- کیفیت خدمات کمتر ملموس است.
- خدمات و توقعات در ماهیت تکراری هستند.
- در بخش دولتی ارائه خدمات کمتر استراتژیک است. (Stanton – ۱۹۸۶)
- اندازه‌گیری کیفیت خدمات به دلیل ذهنی و غیر عینی بودن دشوار است.
- خدمات با کیفیت مورد انتظار مشتری ممکن است ناشناخته بوده و ابراز نشده باشد و یا برای هر مشتری تفاوت کند.

○ ناملموس بودن خدمات، تعیین استاندارد و مطابقت با آنها، سنجش و اندازه‌گیری را دشوار می‌سازد. (Kaneko – ۱۹۸۸)

○ شناسایی و تعقیب اهداف واقعی دشوار است.

○ تأثیر و سودمندی مدیریت و کارکنان را نمی‌توان اندازه گرفت. یعنی طبیعت کار در بخش خدمات ارزیابی آن را مشکل می‌سازد.

○ شیوه‌های سنتی آرایه خدمات به‌دشواری متحول می‌شوند. (Murray and Atkinson – ۱۹۸۸)

○ بیشتر بر درون داده‌ها و فرآیندها تأکید می‌شود.

○ ایجاد فرهنگی قوی، منسجم و پایدار در مورد کیفیت ضروری است اما به دلایلی چون نیروهای خارجی و ناپایداری مدیران در بخش فرهنگ، مشکلاتی وجود دارد. (Swiss J.E. ۱۹۹۲)

○ کنترل سنتی اقتصاد به دلیل تخصیص بودجه و اعتبار وجود دارد.

○ خدمات تحت تأثیر قدرت‌های سیاسی و گروه‌های ذی نفوذ هستند.

ارزیابی عملکرد و آسیب‌شناسی دستگاه‌های فرهنگی

با توجه به مطالب پیش گفته و با در نظر گرفتن عوامل عمده و تعیین کننده در هر سازمان (صرفنظر از نوع فعالیت یا تخصص آن) مدل کلی و فراگیری را می‌توان ابداع نمود.

چنین مدلی باید از دو ویژگی مهم برخوردار باشد:

- نخست عقلایی بودن و برخورداری از منطق علمی است که براساس آن، تبدیل مفاهیم کیفی به یک شاخص کمی امکان پذیر و قابل قبول باشد.
- دوم سهولت در کاربرد و استفاده از مدل در همه سازمان‌ها، صرفنظر از نوع و دامنه‌ی فعالیت آن‌هاست. بی‌تردید سادگی مفاهیم مربوط به معیارها یا عواملی که در تبیین مفهوم پیچیده‌ی ارزیابی و آسیب‌شناسی مورد استفاده قرار می‌گیرند، موجب فراگیری مدل و افزایش کارایی آن در انواع سازمان‌ها خواهد شد.

البته توجه داریم که در هر یک از روش‌ها همواره وجود متغیرهای مداخله‌گر گوناگون دقت در اندازه‌گیری را دچار اشکال می‌سازد. چنانچه ما یک مجموعه‌ی مناسب و کم و بیش کاملی از معیارها را به کار گیریم که حدی از همگرایی نیز در بین آنها وجود داشته باشد، می‌توانیم با اطمینان استدلال کنیم که با یک مجموعه‌ی معیارهای کلی و با معنا سر و کار داریم.

در پژوهش صورت گرفته در فضای نگرشی EFQM شاخصهای سنجش اثربخشی، از انتظارات رهبر فرزانه انقلاب به عنوان تجلی بخش خواست مردمی و تعیین کننده سیاست‌ها و اهداف کلان نظام از آن جمله نظام فرهنگی کشور بدست آمده است. بنابراین با دقت نظر در رهنمودها، سخنان و نقطه نظرات و دیدگاه‌های معظم‌له؛ قویترین رویکردهای مدیریتی به اثربخشی قابل ادراک است.

ایشان با بینشی عمیق ارتباط میان ورودی‌ها و خروجی‌های دستگاه‌های فرهنگی را به خوبی ترسیم و همواره بر نقش مدیریت‌ها، نحوه ارتباطات، ثبات، سلامت و کنترل تأکید می‌کنند و ضمن لحاظ فضای مساعدی برای کارکنان در چنین سازمان‌هایی اهداف روشن و پویایی را به تصویر می‌کشند. در افکار ایشان همچنین سلاقت گروه‌ها و تقاضاهایشان، مورد نظر و احترام است. بنابراین مدلی عقلایی، منطقی، کاربردی و سهل الوصول (به لحاظ بیان رسا و به دور از ابهام) از بیاناتشان قابل استخراج می‌باشد.

با توجه به ارزیابی کنندگان بیرونی دستگاه‌های فرهنگی در طراحی نهایی پرسشنامه روش تحلیل و ارزیابی بر مدل پاراسورامان و فاصله و شکاف‌های بین ارائه‌کننده و دریافت‌کننده خدمت تکیه می‌کند و به اندازه گیری فاصله ۵ بین سازمان و دریافت کننده مشتری در دو حالت موجود و مطلوب می‌پردازد. یعنی تفاوت میان توقعات و خواسته‌های مخاطبان و خدماتی که عملاً دریافت می‌کنند.^۱

تمام

^۱ لازم به توضیح می‌باشد که اصل مقاله در دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی موجود است.

فهرست منابع و مآخذ

- آذر عادل و منصور مؤمنی. آمار و کاربرد آن در مدیریت، جلد دوم، انتشارات سمت، ۱۳۷۷.
- امیران، حیدر. روند تکاملی سیستم‌های مدیریت کیفیت، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۲۰، بهمن ۱۳۸۰.
- اوما، سکاران، روش تحقیق در مدیریت، ترجمه محمد صائبی و محمو شیرازی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۹.
- الهی، شعبان. مثلث عملکرد سازمانی، ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی (مجموعه مقالات)، سازمان امور اداری و استخدامی کشور، شهریور ۱۳۷۸.
- ایران نژاد پاریزی، مهدی. انطباق مدیریت کیفیت فراگیر در موسسات دولتی، مجموعه هفتم از مقالات موضوعی برگزیده مدیریتی با نام بهره‌وری در مدیریت، نشر مرکز آموزش مدیریت دولتی ۱۳۷۸.
- بشیری، مهدی. جایزه کیفیت بالدريج، مجله تدبیر، شماره ۱۲۰، بهمن ماه ۱۳۸۰.
- پارکینسون، چگونه درباره عملکرد یک سازمان قضاوت کنیم؟، ترجمه ایران نژاد پاریزی، مجله توسعه مدیریت، شماره ۳، سال هفتم، دوره جدید تیر ماه ۱۳۷۸.
- حافظ نیا، محمد رضا. مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، نشر سمت، تهران، ۱۳۸۱.
- خاکی، غلامرضا. آشنایی با مدیریت بهره‌وری، نشر سایه نما، ۱۳۷۶.
- خاکی، غلامرضا. روش تحقیق در مدیریت، نشر دانشگاه آزاد اسلامی، بهار ۱۳۸۲.
- دراگر، پیتر اف. مدیریت آینده، ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، انتشارات رسا، ۱۳۷۳.
- دری، بهروز. بهبود اثربخشی مدیریت «بام» مجله توسعه مدیریت، شماره ۳، سال هفتم دوره جدید، تیرماه ۱۳۷۸.
- دفت، ریچارد ال. حال. تئوری و طراحی سازمان (ج ۱)، ترجمه پارسایشان و اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، سال ۱۳۷۹.
- رضاییان، علی. مبانی سازمان و مدیریت، نشر سمت، ۱۳۷۷.
- رفیع پور، فرامرز. کند و کاوها و پنداشته‌ها، شرکت سهامی انتشار، ۱۳۸۲.
- ساموئل کیهو. مدیریت کیفیت جامع نگرشی منسجم، ترجمه حسین حسین زاده، انتشارات نشر دانشگاه، ساپکو، چ اول، ۱۳۷۹.
- سرمد زهره، عباس بازرگان، الهه مجازی. روش تحقیق در علوم رفتاری، نشر آگاه، ۱۳۷۷.

- سلجوقی، خسرو. مشکل فرهنگی چیست؟، طرح ساماندهی امور فرهنگی، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، خرداد ۱۳۸۰.
- صنایع، محمد. درآمدی بر آسیب شناسی، نشریه دیده، سازمان بازرسی کل کشور، شماره شانزدهم، دی ۱۳۸۱.
- طبرسا، غلامرضا. بررسی و تبیین نقش اقتضائات استراتژیک در انتخاب الگوی ارزیابی عملکرد در سازمان‌های دولتی، ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی (مجموعه مقالات)، سازمان امور اداری و استخدامی کشور، شهریور ۱۳۷۸.
- غضنفری، مهدی. اندازه‌گیری شاخص‌های اثربخشی و کارایی فرآیند بازرسی (پروژه انجام شده)، سازمان بازرسی کل کشور، مهر ۱۳۸۲.
- کهن، گوئل. مدلی چهار وجهی در تعیین اثربخشی سازمانی، فصلنامه مطالعات مدیریت شماره ۲۰، زمستان ۱۳۷۷.
- کیت اسمیت. مدیریت کیفیت فراگیر در بخش عمومی (دولت)، ترجمه پندار، فصل نامه کیفیت و مدیریت، شماره پنجم، ۱۳۷۹.
- لامعی، ابوالفتح. مبانی مدیریت کیفیت، نشر کمیته کشوری ارتقاء کیفیت، ۱۳۷۸.
- لطف اله همدانی، محمدحسین. معیارهای سنجش موفقیت یک سازمان، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۲۱، اردیبهشت ۱۳۸۱.
- محبوبی، جواد. افزایش بهره‌وری در بخش خدمات، مجله تدبیر، شماره ۱۳۷، مهر ماه ۱۳۸۲.
- منصوری، هدایت اله. نحوه طراحی سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد، ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی (مجموعه مقالات)، سازمان امور اداری و استخدامی کشور، شهریور ۱۳۷۸.
- منوریان، عباس. مدیریت کیفیت جامع یا مهندسی مجدد فرآیند کسب و کار، فصلنامه علمی - کاربردی مدیریت دولتی شماره ۵۲ تابستان ۱۳۸۰.
- میرسپاسی، ناصر. مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، انتشارات میر، ۱۳۸۳.
- میر باقری، سید محمد. تعالی سازمانی، مجله تدبیر، شماره ۱۲۵، شهریور ۱۳۸۱.
- اندازه‌گیری بهره‌وری در بخش خدمات، ترجمه توسط مدیریت بهره‌وری بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی، ۱۳۷۵.
- بررسی و تبیین وضع موجود دستگاه‌های فرهنگی جلد اول و دوم، طرح ساماندهی امور فرهنگی، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، شهریور ۱۳۸۰.

- تعیین معیارهای تفکیک و مدیریت فعالیت‌های فرهنگی (جلد اول)، طرح ساماندهی امور فرهنگی، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، تیرماه ۱۳۸۰.
- فرهنگ و تهاجم فرهنگی (برگرفته از سخنان مقام معظم رهبری حضرت آیت الله خامنه‌ای) نشر سازمان مدارک فرهنگی انقلاب اسلامی، تابستان ۱۳۷۳.
- مبانی نظری طرح ساماندهی امور فرهنگی (جلد اول) ، طرح ساماندهی امور فرهنگی، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، خرداد ۱۳۸۰.
- مجموعه مستندات و رهنمودهای کلی دولت برای برنامه سوم توسعه.
- مستندات عملکرد برنامه‌های اول، دوم و سوم توسعه.
- نامه فرهنگ، سال چهاردهم، دوره سوم، معاونت فرهنگی وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، بهار ۱۳۸۳.