

بسم الله الرحمن الرحيم

آشنایی با مدل‌های ارزیابی

و

کاربرد آن در طرح‌ها، سازمانها

و

نهادهای فرهنگی

دکتر علی اکبر رضایی

حامد بختیاری

انتشارات سخنکده

۱۳۹۳

سرشناسه: رضایی، علی اکبر، ۱۳۵۰

شناسه افزوده: بختیاری، حامد، ۱۳۶۲

عنوان: آشنایی با مدل‌های ارزیابی و کاربرد آن در طرح‌ها، سازمانها و نهادهای فرهنگی

مشخصات نشر: تهران: سخنکده ۱۳۹۳.

مشخصات ظاهری: ۳۱۵ ص.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۷۴۲-۰۰-۶

وضعیت فهرست نویسی: فیبای مختصر

یادداشت: این مدرک در آدرس <http://opac.ir> قابل دسترسی است

شماره کتابشناسی ملی: ۳۷۰۴۵۳۳



نام کتاب: آشنایی با مدل‌های ارزیابی و کاربرد آن در طرح‌ها، سازمانها و نهادهای فرهنگی

ناشر: سخنکده

مؤلفین: علی اکبر رضایی، حامد بختیاری

صفحه آرائی: امیر کلینی

چاپ اول: ۱۳۹۳

تیراژ: ۱۵۰۰

قیمت: ۱۸۰۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۷۴۲-۰۰-۶

مراکز فروش: ۱- ضلع جنوبشرقی میدان انقلاب، بازار بزرگ کتاب، شماره ۲ تلفن: ۶۶۴۰۸۰۰۰

۲- ضلع جنوبشرقی میدان انقلاب پ ۲۴ فروشگاه گلچین، تلفن: ۶۶۹۶۲۸۴۱

وب سایت فروش آنلاین: www.iranbook.ir ایمیل: sokhankadeh@yahoo.com

۱۶	مقدمه کتاب:
۱۹	فصل اول: آشنایی با مبانی علمی ارزیابی و ارزیابی عملکرد
۲۰	بخش اول: آشنایی با مفاهیم پایه مفاهیم:
۲۰	آشنایی با مفاهیم:
۲۰	نظارت (Monitoring)
۲۱	ارزشیابی (Evaluation)
۲۱	ارزیابی (Assessment)
۲۱	ارزیابی عملکرد: (Performance Assessment)
۲۲	مدیریت عملکرد Performance Management
۲۲	سیر تحول و تطور ارزیابی عملکرد
۲۴	تاریخچه ارزیابی عملکرد در جهان:
۲۷	انقلاب ارزیابی عملکرد
۳۱	رویکردهای ارزیابی عملکرد
۳۱	۱-۱۲-۲) دیدگاه ارزیابی عملکرد سنتی:
۳۳	۲-۱۲-۲) دیدگاه ارزیابی عملکرد نوین:
۳۵	مقایسه دیدگاههای سنتی و نوین در ارزیابی عملکرد:
۳۸	نگاهی به ارزیابی عملکرد از دیدگاه مدیریت:
۳۸	۱- ارتقاء کیفیت و افزایش بهره وری
۳۹	۲- تصمیم گیری بهتر:
۳۹	۳- جمع آوری اطلاعات مورد نیاز برای پاسخگویی:
۴۱	۴- تاکید بر مشارکت عمومی کارکنان
۴۲	۵- ایجاد امکان مقایسه و رقابت سالم
۴۲	۶- ایجاد احساس مسئولیت پذیری برای وصول به اهداف
۴۲	۷- تقویت روحیه کارکنان
۴۳	۸- کمک به توسعه
۴۳	۹- دستیابی به راه حل های جدید و مناسب

۴۳	وظایف مدیر در قبال ارزیابی عملکرد:
۵۰	انواع ارزیابی:
۵۳	بخش دوم: تاریخچه ارزیابی عملکرد در ایران
۵۳	تاریخچه ارزیابی عملکرد در ایران
۵۵	دفتر ارزیابی عملکرد مدیریت
۵۶	اقدام‌های دستگاه‌های اجرایی در فرآیند ارزیابی عملکرد:
۵۷	۲-۱۵) ابعاد ارزیابی عملکرد:
۵۹	بخش سوم: آشنایی با تئوریهای ارزیابی عملکرد
۵۹	برخی از مهمترین الگوها و مدل‌های ارزیابی عملکرد سازمانی
۶۰	مهمترین نرم‌افزارها:
۶۰	الگوی سنجش کارایی و اثربخشی
۶۱	۱- تعیین اثربخشی سازمان:
۶۱	۲- تعیین کارایی سازمان؛ الگوی برای تحقق فرآیند ارزیابی عملکرد
۶۱	۳- الگوی ارزیابی عملکرد سازمان‌های دولتی با توجه به اقتضات استراتژیک
۶۳	۴- مدل مثلث عملکرد:
۶۵	تکنیک تحلیل پوششی داده‌ها روش DEA
۶۵	آشنایی با تکنیک DEA
۶۷	دو مشخصه اساسی برای الگوی (DEA)
۶۷	بازده به مقیاس الگوی مورد استفاده:
۶۸	آشنایی با انواع الگوهای DEA
۶۸	انواع الگوهای DEA
۶۸	الگوی CCR:
۶۹	الگوی BCC:
۷۰	برخی از مزایای روش DEA:
۷۱	محدودیت‌های الگوی DEA در مقایسه با سایر الگوها:
۷۱	نظام مدیریت هوشین: Hoshin
۷۱	۵- پنج مارکینگ: فرآیند استراتژیک و تحلیلی اندازه‌گیری عملکرد:
۷۲	پنج مارکینگ چیست؟
۷۳	چرا باید پنج مارک کنیم؟

۷۴	چه زمان بنج مارک کنیم؟
۷۴	چه کارهایی بنج مارکینگ نیست؟
۷۵	منابع بنج مارکینگ چیست؟
۷۵	نحوه انجام بنج مارکینگ
۷۶	از چه راههایی می‌توانیم بنج مارکینگ کنیم؟
۷۶	۱. روش داخلی
۷۶	مزایا:
۷۶	معایب:
۷۶	۲. روش رقابتی
۷۷	مزایا:
۷۷	معایب:
۷۷	۳. روش عملیاتی
۷۷	مزایا:
۷۷	معایب:
۷۸	۴. روش عمومی
۷۸	مزایا:
۷۸	معایب:
۷۹	چگونه بنج مارک کنیم؟
۷۹	چرخه بنج مارکینگ
۷۹	فرایند بنج مارکینگ
۸۰	مرحله اول: برنامه‌ریزی
۸۱	مرحله دوم: جمع‌آوری
۸۲	مرحله سوم: تحلیل
۸۳	مرحله چهارم: ارائه و پیاده‌سازی
۸۵	موانع و مشکلات بنج مارکینگ
۸۵	۶- برنامه‌ریزی استراتژیک ^۱ مشتری‌مدار:
۸۶	۷- الگوبرداری از لایحه GPRA ^۲ جهت بهره‌برداری در نظام ارزیابی عملکرد
۹۰	مهندسی مجدد
۹۱	تاریخچه مهندسی مجدد

۹۲	ویژگی‌ها و مزایای مهندسی مجدد
۹۲	یکپارچگی مشاغل
۹۲	کارمندمحوری
۹۲	جریان طبیعی فرایندها
۹۳	ارجاع منطقی امور
۹۳	کاهش بازرسی و کنترل
۹۳	کاهش موارد اختلاف
۹۳	امکان ایجاد تمرکز و تمرکززدایی
۹۳	ارتقا و تقویت سرمایه‌های سازمانی
۹۴	انواع تغییرات ناشی از پیاده‌سازی مهندسی مجدد
۹۴	تغییرات واحدهای کاری از قسمت‌های اجرایی به گروه‌های فرایندی
۹۴	تغییرات مشاغل از وظایف ساده به کار چندبعدی
۹۴	تغییرات مربوط به نقش‌های شخص، از شخص تحت‌نظارت به شخص صاحب‌اختیار
۹۴	تغییرات مربوط به آمادگی برای کار از آموزش به تحصیلات رسمی
۹۵	تغییرات معیارهای عملکرد و پرداخت دستمزد از فعالیت به نتیجه فعالیت
۹۵	تغییرات ملاک ترفیع از عملکرد به توانایی
۹۵	تغییرات در مدیران، از سرپرست به مربی
۹۵	تغییرات ساختار سازمانی از سلسله‌مراتبی به مسطح
۹۵	دلایل رویکرد سازمان‌ها به مهندسی مجدد
۹۶	عوامل خارجی
۹۶	عوامل یا پیش‌رانه‌های خارجی انتخاب مهندسی مجدد
۹۶	عوامل داخلی
۹۷	مدیریت بر مبنای هدف (MBO) Management by Objective
۹۷	۸- الگوی فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP)
۹۸	۹- الگوی کارت امتیازی متوازن ^(۱)
۱۰۱	معرفی مدل کارت امتیازی متوازن
۱۰۱	نمودار شماره ۲-۴ شاخص‌های کارت امتیازی متوازن
۱۰۱	ابعاد مدل
۱۰۲	نمودار شماره ۳-۴ نقشه استراتژی کارت امتیازی متوازن

۱۰۲	شکل شماره ۱-۴ نقشه استراتژی بر اساس مدل روش ارزیابی متوازن
۱۰۲	ویژگی‌های یک کارت امتیازی خوب
۱۰۴	نمودار شماره ۴-۴- شناسایی شاخص‌ها
۱۰۵	نمونه شاخص‌های مورد استفاده در BSC
۱۰۸	مفهوم بالانس بودن
۱۰۹	تجزیه و تحلیل نتایج و بازنگری استراتژی‌ها
۱۱۰	۱۰- الگوهای ممیزی کیفیت و مدیریت جامع TQM
۱۱۱	۱۰-۱- الگوی بالدريج
۱۱۵	اهداف معیارها
۱۱۵	ویژگیهای کلیدی معیارها
۱۱۶	۱۰-۲- الگوی تعالی سازمانی
۱۱۷	مشخصات سازمان‌های تعالی از منظر بنیاد مدیریت کیفیت اروپایی (EFQM) و- ISO
۱۱۹	دستاوردها
۱۲۶	۱۱- ارزیابی عملکرد بخش خدمات
۱۲۶	۱- کیفیت
۱۲۸	۲- خدمات
۱۲۹	۳- کیفیت خدمات
۱۳۰	۴- عوامل مؤثر بر انتظارات مشتری
۱۳۱	۴-۱- ابعاد کیفیت در حوزه خدمات
۱۳۴	سایر الگوهای ارزیابی عملکرد در بخش خدمات
۱۳۵	مدل شش سیگما
۱۳۷	مدل ارزیابی ۳۶۰ درجه
۱۳۷	ارزیابی ۳۶۰ درجه چیست؟
۱۳۸	• ارزیابی بالا به پایین:
۱۳۹	• ارزیابی پایین به بالا:
۱۳۹	• ارزیابی همکاران
۱۳۹	• خودارزیابی
۱۴۰	عناصر فرآیند ارزیابی عملکرد
۱۴۰	اهداف ارزیابی ۳۶۰ درجه

۱۴۱		مراحل فرآیند بازخور ۳۶۰ درجه
۱۴۱		تعیین هدف بازخور ۳۶۰ درجه:
۱۴۱		انتخاب ابزار جمع‌آوری داده:
۱۴۱		در ارزیابی چه تصمیم‌گیری‌های باید انجام گیرد:
۱۴۱		تصمیم‌گیری در مورد دریافت‌کنندگان بازخور:
۱۴۱		بازخورد به ارزیابی‌کنندگان و ارزیابی‌شوندگان:
۱۴۲		تحلیل اطلاعات بازخور:
۱۴۲		بازخور دادن:
۱۴۲		پیگیری اجرای فرآیند:
۱۴۲		تکرار فرآیند:
۱۴۲		دلایل استفاده از بازخور ۳۶۰ درجه در سازمان‌ها:
۱۴۳		مدل منطقی ارزیابی عملکرد
۱۴۴		بخش چهارم: بررسی تطبیقی و همپوشانی الگوهای ارائه شده
۱۴۴		بررسی تطبیقی و همپوشانی برخی از مهم‌ترین الگوها و روش‌های بیان شده
۱۴۷		مثلث خدمات
۱۵۱		مشتریان
۱۵۱		مالی
۱۵۱		فرآیند داخلی کسب‌وکار
۱۵۲		نوآوری، یادگیری، رشد:
۱۵۲		فرآیندهای کسب‌وکار
۱۵۷		مدل منشور عملکرد:
۱۵۹		مدل زنجیره خدمت- سود
۱۶۲		مدل شش سیگما
۱۶۳		مدل استاندارد ایزو ۹۰۰۰ ویرایش ۲۰۰۰
۱۶۶		نقد الگوها و روش‌ها
۱۶۹		آشنایی با روشهای ارزیابی ریسک:
۱۷۰		۱- مروری بر مفاهیم
۱۷۰		۱-۱ ریسک و انواع آن
۱۷۰		۱-۱-۱ تعریف ریسک

۱۷۱.....	۱-۱-۲ انواع ریسک
۱۷۲.....	۱-۲ مدیریت ریسک
۱۷۲.....	۱-۲-۱ تعریف مدیریت ریسک
۱۷۳.....	۱-۲-۲ اهداف مدیریت ریسک و اهمیت آن
۱۷۴.....	۱-۲-۳ فواید و اهمیت مدیریت ریسک
۱۷۴.....	۱-۲-۴ ابزارهای مدیریت ریسک
۱۷۶.....	۱-۳ مدیریت ریسک در فناوری اطلاعات
۱۷۷.....	چرخه عمر ایجاد و توسعه سیستم (SDLC)
۱۷۷.....	۳- مراحل مدیریت ریسک
۱۸۰.....	۴- مدیریت ریسک و چرخه ایجاد سیستم
۱۸۱.....	۵- نقشهای کلیدی و عوامل موفقیت در فرایند مدیریت ریسک
۱۸۲.....	عوامل موفقیت مدیریت ریسک
۱۸۲.....	ضرورت توجه به ارزیابی ریسک در سازمانهای فرهنگی
۱۸۲.....	منابع:
۱۸۳.....	ارزیابی ریسک (Risk Assessment):
۱۸۴.....	تجزیه و تحلیل ریسک (Risk Analysis):
۱۸۴.....	کاهش ریسک (Risk Mitigation):
۱۸۴.....	برآورد میزان ریسک
۱۸۵.....	روش اجرا:
۱۸۵.....	۱- دسته‌بندی داراییها
۱۸۶.....	۲- دسته‌بندی عوامل تهدید
۱۸۶.....	- تهدیدات طبیعی
۱۸۷.....	- تهدیدات انسانی
۱۸۷.....	- تهدیدات محیطی
۱۸۷.....	۳- انواع اثرات تهدیدات
۱۸۸.....	فهرست نمونه‌ای از انواع ریسکهای قابل اعمال بر سازمان مبتنی بر IT
۱۸۹.....	شرح ریسکهای مرتبط با محرمانگی سرمایه‌های اطلاعاتی سازمان
۱۸۹.....	شرح ریسکهای مرتبط با تمامیت سرمایه‌های اطلاعاتی سازمان
۱۹۰.....	شرح ریسکهای مرتبط با در دسترس بودن سرمایه‌های اطلاعاتی سازمان

۱۹۱	 حوزه ریسک
۱۹۱	 تعیین طبیعت ریسک
۱۹۲	 زیان دیدگان (ذینفعان) ریسک
۱۹۲	 تعیین آثار ریسک
۱۹۲	 تعیین مشخصه‌های کمی ریسک
۱۹۳	 پانویس
۱۹۳	 منابع
۱۹۳	 آشنایی با روش FMEA
۱۹۳	 مراحل انجام کار:
۱۹۴	 تعریف خاص:
۲۰۰	 مزایای FMEA
۲۰۲	 فصل سوم: فرهنگ و سازمان‌های فرهنگی
۲۰۳	 فرهنگ و سازمان فرهنگی
۲۰۶	 ضرورت تسلط بر نظریه‌های فرهنگ:
۲۰۶	 ۱-۵-۱ نظریه مارکسیستی فرهنگ:
۲۰۶	 ۱-۵-۲ مکتب فرانکفورت و نظریه فرهنگی:
۲۰۸	 ۱-۵-۳ تئوریهای ساخت گرایانه فرهنگ:
۲۰۸	 ۱-۵-۴ نظریه‌های کارکردی فرهنگ:
۲۰۹	 ۱-۵-۵ نظریه‌های فمینیستی فرهنگ:
۲۱۰	 ۱-۵-۶ نظریه‌های روانکاوانه فرهنگ:
۲۱۱	 ۱-۵-۷ نظریه تفسیری فرهنگ:
۲۱۴	 طبقه‌بندی مسائل کلان فرهنگی بر اساس الگوی طبقه‌بندی ماتریسی:
۲۱۶	 ۱-۸ حوزه‌های فرهنگی جهان امروز:
۲۱۷	 مدیریت فرهنگی:
۲۲۰	 ویژگی‌های مدیریت فرهنگی:
۲۲۰	 (۱) حساسیت اجتماعی به فعالیت‌ها و کالاهای فرهنگی
۲۲۱	 (۲) حساسیت عمومی
۲۲۱	 (۳) حداکثر پیچیدگی و دشواری
۲۲۱	 (۴) حداکثر اهتمام اجتماعی

۲۲۱	۵) حداکثر ارتباط با جامعه
۲۲۲	۶) حداکثر ظرافت و دقت در مدیریت‌های فرهنگی
۲۲۲	اصول مدیریت فرهنگی
۲۲۲	اصل ۱: زمان‌شناسی و بهره‌گیری از زمان
۲۲۳	اصل ۲: دین محوری
۲۲۴	اصل ۳: انسان‌مداری
۲۲۴	اصل ۴: انعطاف و پویایی در عین پای فشاری بر اصول
۲۲۵	اصل ۵: مشارکت دادن آحاد
۲۲۶	اصل ۶: تقویت فرهنگ ملی و توجه به آن
۲۲۶	اصل ۷: عقلانیت محوری
۲۲۷	اصل ۸: جذابیت بخشی
۲۲۷	اصل ۹: تأکید بر جذب و پرهیز از دفع
۲۲۸	سازمان فرهنگی
۲۲۹	انواع ساختارهای سازمان فرهنگی
۲۳۱	طبقه‌بندی سازمان‌های فرهنگی
۲۳۳	ساختار بخش فرهنگ
۲۳۴	دستگاه‌های فرهنگی کشور
۲۳۴	دستگاه‌های فرهنگی کشور بر حسب نوع فعالیت
۲۳۷	منابع:
۲۳۷	ویژگی‌های مدیران فرهنگی در دستگاه‌های فرهنگی
۲۳۷	ابعاد اداری و وظایف مدیریتی
۲۳۷	توانایی برنامه‌ریزی
۲۳۷	توان سازماندهی
۲۳۷	قدرت و توان هدایت و رهبری
۲۳۸	توانایی هماهنگی
۲۳۸	توانایی ارتباطات
۲۳۸	توانایی تصمیم‌گیری
۲۳۸	توانایی نظارت
۲۳۸	نقشها و مهارت‌های مدیریتی مورد نیاز در بعد توانایی‌های عام:

۲۳۸.....	مهارت فنی:
۲۳۹.....	مهارت انسانی:
۲۳۹.....	مهارت ادارکی:
۲۳۹.....	خلاقیات:
۲۳۹.....	دارای انگیزه:
۲۳۹.....	برخورداری از ایمان و اعتقادات مذهبی:
۲۵۴.....	ارزیابی وضعیت کنونی سازمانهای فرهنگی:
۲۵۴.....	ایرادات مربوط به شروط صفر یا پیش نیازهای برنامه ریزی:
۲۵۴.....	- فقدان فهم مشترک در سطح مفاهیم فرهنگی:
۲۵۵.....	- عدم وجود اطلاعات و آمارهای جامع، به هنگام و در دسترس:
۲۵۵.....	- عدم توجه به تحولات ساختار سیاسی دولت ناشی از تغییر روسای دولت:
۲۵۵.....	- عدم توجه به تحولات ساختار اجتماعی کشور:
۲۵۶.....	- کاستی ها و ناهماهنگی های قانونی در خصوص برنامه ریزی:
۲۵۶.....	- ایرادات مربوط به فرآیند برنامه ریزی فرهنگی:
۲۵۶.....	- به مشارکت نگرفتن ذینفعان و عدم حصول اجماع و توافق در برنامه های فرهنگی:
۲۵۶.....	- آسیب های ناشی از تقدّمات و تاخیرات زمانی غیر منطقی در فرایند تدوین برنامه:
۲۵۶.....	- نگاه بودجه ای به برنامه در دستگاه ها و بخش های فرهنگی:
۲۵۷.....	- ترکیب کارشناسی برنامه ریزان:
۲۵۷.....	- تمرکزگرایی در برنامه ریزی:
۲۵۷.....	- ایرادات مربوط به محتوای برنامه:
۲۵۷.....	ابهام در نحوه ارتباط اسناد بلندمدت و میان مدت:
۲۵۸.....	- جامعیت برنامه ها و عدم اولویت گذاری صحیح در برنامه:
۲۵۸.....	- عدم وجود برنامه (پروگرام) های اجرایی و عملیاتی:
۲۵۹.....	- عدم توان تعریف دقیق از توازن بین هزینه و مطلوبیت های نیل به هدف در حوزه های فرهنگی:
۲۵۹.....	- عدم همخوانی با برنامه های فرهنگی قبلی در هر برنامه جدید:
۲۵۹.....	- بلندپروازانه بودن اهداف برنامه:
۲۶۰.....	- فقدان پیوند بین بودجه سالیانه با برنامه های مصوب:
۲۶۱.....	- ایرادات مربوط به اجرای برنامه:
۲۶۱.....	- سایه سنگین سرعت و گستردگی تحولات سیاسی - اقتصادی در کشور بر مسائل فرهنگی:

۲۶۱	وجود برنامه‌های خلق الساعه با اولویت بالاتر:
۲۶۱	ماشین اداری ضعیف دولت جهت اجرای برنامه‌های گسترده فرهنگی:
۲۶۲	ضعف شدید ساز و کارهای نظارتی در حوزه فرهنگی کشور:
۲۶۲	بی تأثیر بودن گزارش عملکردها بر روندهای اجرایی:
۲۶۲	عدم توجه به بسترهای اجتماعی لازم برای اجرای قوانین:
۲۶۲	عدم انتخاب صحیح مجری برای فعالیتهای فرهنگی:
۲۶۲	فقدان ارتباط منطقی بین جداول کمی و محتوای برنامه ها:
۲۶۳	ارزیابی عملکرد سازمان‌های فرهنگی
۲۶۳	مقدمه
۲۶۳	سطوح ارزیابی فرهنگی:
۲۶۴	محصولات و کالاهای فرهنگی:
۲۶۴	گروه‌های مرجع اصلی در جامعه:
۲۶۴	سبک زندگی:
۲۶۵	جریان‌های فرهنگی:
۲۶۵	حوزه‌های فرهنگی:
۲۶۶	مسأله‌یابی و مسأله‌شناسی فرهنگی:
۲۶۷	تعاریف مفهومی و عملیاتی برخی متغیرهای پرکاربرد در ارزیابی فرهنگی
۲۶۷	ابعاد فرهنگی:
۲۶۷	هنجارها:
۲۶۸	آرزشها
۲۶۸	نماد
۲۶۸	اعتقادات
۲۶۸	فضای فرهنگی
۲۶۹	مراسم فرهنگی
۲۶۹	ابعاد اجتماعی
۲۶۹	روابط متقابل
۲۷۰	احساس مسئولیت اجتماعی
۲۷۰	امتیاز بخشی
۲۷۰	ابعاد سیاسی

۲۷۰	تفکیک وظایف تخصصی از سیاسی کاری
۲۷۱	ابعاد نیازهای اولیه
۲۷۱	لزوم توجه به امکانات معیشتی جامعه
۲۷۱	ارائه پاداش با ارزش
۲۷۱	به موقع دادن پاداشها
۲۷۱	تبادل فرهنگی
۲۷۲	کاربرد تنویریهای علمی در ارزیابی فرهنگ وسازمانهای فرهنگی
۲۷۲	لزوم طراحی و استفاده ازمدلهای جامع ارزیابی سازمانهای فرهنگی:
۲۷۷	ارزیابی در دستگاه خلقت و آفرینش
۲۷۸	مبانی حاکم بر نظام ارزیابی عملکرد درسازمانهوانهادهای فرهنگی
۲۷۸	الف) مبانی ارزشی حاکم بر نظام ارزیابی عملکرد
۲۷۹	۱- آگاهی به موضوعات مورد ارزیابی:
۲۷۹	۲- تعیین محدوده ارزیابی:
۲۸۰	۳- دقت در ارزیابی:
۲۸۰	۴- مشخص کردن عوامل مورد ارزیابی در بدو امر:
۲۸۰	۵- سندیت ارزیابی بر اعمال نسبت به گفتار:
۲۸۰	۶- اولویت ارزیابی ابتدایی:
۲۸۱	۷- توجه به نتایج امور
۲۸۱	۸- پرهیز از عامل ترس در ارزیابی عملکرد
۲۸۱	۹- گزارش گیری:
۲۸۲	۱۰- راستگو بودن و مورد اعتماد بودن ارزیاب:
۲۸۲	۱۱- علنی نکردن موارد ضعف (عیوب)
۲۸۲	۱۲- تخصص داشتن ارزیابان
۲۸۳	اهداف ارزیابی درسازمانهای فرهنگی
۲۸۵	مشخصه های نظام ارزیابی در سازمانهای فرهنگی
۲۸۶	مباحث اساسی در بکارگیری نظام ارزیابی عملکرد سازمان های فرهنگی
۲۸۷	شاخصه های فرهنگی:
۲۸۷	- ضرورت تعریف شاخص متناسب با خصوصیات حوزه فرهنگ:
۲۸۹	شاخص سازی در حوزه فرهنگ:

۲۹۱	 ضرورت و کارکرد شاخص:
۲۹۲	 انواع و سطوح شاخص‌ها:
۲۹۳	 آشنایی با مدل درختی پیترس (Petres):
۲۹۴	 طبقه‌بندی سه‌گانه شاخص‌ها به تعریفی، وابسته و استنتاجی:
۲۹۴	 - تقسیم دوگانه شاخص‌ها به ذهنی و عینی.
۲۹۵	 ۳- فرایند تعیین شاخص‌های فرهنگی
۲۹۵	 رویکردها و مدل‌های تولید شاخص‌های فرهنگی:
۲۹۸	 مدل شاخص‌های استراتژیک (راهبردی)
۲۹۸	 - مدل کارت متوازن:
۲۹۸	 مدل‌های کیفی یا انسان‌شناختی
۲۹۹	 مدل‌های مشارکت‌گرا:
۲۹۹	 مدل ارزیابی مناسب برای سازمانهای فرهنگی:
۲۹۹	 مدل مفهومی ارزیابی عملکرد دستگاههای فرهنگی کشور
۳۰۱	 مزایای مدل‌های خود ارزیابی، در سازمان‌های فرهنگی
۳۰۱	 تطبیق مدل
۳۰۹	 مدلی پیشنهادی دوم برای ارزیابی حوزه فرهنگی وسازمانهای فرهنگی:
۳۰۹	 ارائه مدلی کمی جهت ارزیابی محتوایی موقعیت فرهنگی جهت شناسایی اولویت‌ها.
۳۱۵	 نتیجه:

مقدمه کتاب:

بدون شک مدیریت فرهنگ و مدیریت فرهنگی یکی از نیازهای اساسی کشورها در جهان معاصر است. مدیریت نه تنها به عنوان یک علم؛ بلکه نوعی هنر نیز به حساب می آید. علم و هنر نزدیک کردن مدیریت و فرهنگ به یکدیگر و بکارگیری مدیریت در عرصه فرهنگ، فراتر از یک رشته، به نیازی اساسی و مبرم در جهان امروز تبدیل شده است. مدیریت فرهنگی، حتی اگر با این نام شناخته نشود، در تمام کشورها به انحاء مختلف وجود دارد. کشوری در جهان یافت نمی شود که در عرصه فرهنگ دست به مدیریت نزنند. بنابراین تمام کشورها خصوصاً کشورهای توسعه یافته مراکزی برای برنامه ریزی و نظارت بر فعالیت های فرهنگی دارند و یا اینکه سازمان ها و دستگاه هایی برای پیگیری و انجام فعالیت های فرهنگی در آنها وجود دارد. هرچند تعریف، دامنه و گستره فعالیت های فرهنگی و مقولاتی که با فرهنگ مرتبط هستند در کشورهای مختلف با یکدیگر متفاوت بوده و انتظارات مختلفی نیز از آنها وجود دارد ولی تمامی آنها به نحوی این فعالیت ها را تحت نظارت خود دارند و با لافل نسبت به آن حساس هستند.

با توجه به سهل و ممتنع بودن تعریف فرهنگ و مدیریت فرهنگی لازم است مبانی علمی مورد نیاز در این حوزه ابتدا تعریف شود زیرا به منظور درک صحیح هر پدیده یا موضوعی لازم است آن پدیده تعریف گردد تا برداشت و فهم مشترک حاصل شود.

معمولاً ارزیابی به مجموعه اقدامات و اطلاعاتی گفته می شود که به منظور افزایش سطح استفاده بهینه از امکانات و منابع در جهت دستیابی به هدف ها به شیوه ای موثر توأم با کارایی و اثربخشی صورت می گیرد. ارزیابی جهت افزایش اثربخشی، به معنای میزان دستیابی به اهداف و برنامه ها با ویژگی کارا بودن فعالیت ها و عملیات است. ارزیابی سازمانها و طرح های فرهنگی می تواند باعث آگاهی از میزان پیشرفت در بهبود عملکرد فرهنگی گردد و در نتیجه، انگیزه و فرصت لازم برای ارتقای کیفیت را فراهم نماید و موجب تحریک حس کنجکاوی، پرسش و چالش در مورد روش انجام کارها و نحوه تخصیص منابع شود.

چنین به نظر می رسد که در حوزه مدیریت فرهنگی هنگامی که قصد ارتقای کیفیت فعالیتها مطرح شود، نشانه های تمرکز و تأکید بر نظام ارزیابی پررنگ تر شده و این نوید را به مدیران و خط مشی گذاران فرهنگی می دهد که بسیاری از غایت های مطلوبی که طرفداران توسعه مدیریت

فرهنگی در قالب ویژگی‌هایی همچون، کارایی، اثربخشی، پاسخ‌گویی، عملکردگرایی، شفافیت، مشارکت‌جویی و مانند اینها قائلند؛ در سایه بزرگنمایی و برجسته‌سازی مفهوم ارزیابی حاصل خواهد آمد.

در کشور مازاجگاه و اهمیت سازمان‌های فرهنگی، مباحث متعددی را در خصوص ساماندهی، سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی آنها مطرح ساخته است. در عین حال تاکنون، ارزیابی عملکرد سازمان‌های فرهنگی تا حدودی مورد بی‌مهری قرار گرفته است. در واقع، تاکنون علاقه وافر و جهت ایجاد ساختارها، و تدوین مقررات و برنامه‌ریزی در این حوزه مشاهده نشده و اقدامی جامع و نظام‌مند جهت ارزیابی عملکرد سازمان‌های مرتبط با حوزه فرهنگ صورت نگرفته و همچنین ابهامات زیادی در مورد نتایج عملکرد و ریشه‌یابی مشکلات وجود دارد.

بنابراین مدیریت فرهنگی کشور اگر بخواهد در جهت ارتقاء فعالیت‌های فرهنگی گام بردارد باید نسبت به ارزیابی سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی و حوزه فرهنگ حساسیت و دقت نظر بیشتری به خرج دهد زیرا ارزیابی فرهنگی آثار بسیاری بر جا خواهد گذاشت که از جمله آنها می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- امکان بکارگیری نتایج حاصل از ارزیابی در جهت بهبود مدیریت دستگاه‌های فرهنگی
- ارتقای پاسخ‌گویی و شفافیت در دستگاه‌های فرهنگی
- نظام‌مند نمودن اقدام‌ها و فعالیت‌های دستگاه‌های فرهنگی از طریق اخذ بازخورد نتایج ارزیابی
- تصحیح اهداف، سیاست‌ها، وظایف و برنامه‌های دستگاه‌های فرهنگی به صورت واقع‌بینانه
- ارائه تصویری روشن و واقعی از جایگاه دستگاه‌ها در مقایسه با خود و دیگر دستگاه‌های فرهنگی
- تشویق دستگاه‌های موفق و تذکر به دستگاه‌هایی که عملکرد ضعیف و غیر قابل قبول داشته‌اند.
- و...

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

بنابراین در کتاب حاضر بر آن شدیم تا با مروری بر روش‌های موجود ارزیابی عملکرد و چگونگی بهره‌گیری از این دانش گامی هر چند کوچک در تسلط بر نقاط ضعف و قوت این روش‌های و اصلاح آنها برداریم.

"با ارزیابی موفقیت برای مدیران متخصص و متعهدی که در این حوزه دنبال شهرت و ثروت نیستند."

دکتر علی اکبر رضایی

عضو هیات علمی گروه مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی

دانشکده مدیریت و اقتصاد واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی