

به نام خدا

موضوع مقاله: چالش ها و معضلات ارزیابی عملکرد در سازمانهای دولتی فعال در عرصه های فرهنگی، هنری

مطالعه موردی: مجموعه فرهنگی- تاریخی سعدآباد

نگارش: بهاره دادیار

کارشناس ارشد مدیریت استراتژیک

مسوول مدیریت کیفیت مجموعه سعدآباد

1. مقدمه

مدیریت عملکرد سازمانها در جهت انجام مأموریت سازمانی و پاسخگویی در قبال فلسفه وجودی سازمان همواره در ادبیات روز مدیریت مورد بحث میباشد. هر چه محیط بیرونی سازمانها متغیر و غیرقابل پیشبینی شده، ابعاد درونی سازمانها نیز در پی تغییرات محیطی پیچیده شدهاند. در این شرایط تعیین این که آیا عملکرد افراد، گروهها، واحدهای سازمانی، فرآیندها و سیستمها و در نهایت عملکرد کلی سازمان، در جهت اهداف، چشمانداز و مأموریت سازمان است، به امری دشوارتر از همیشه تبدیل شده است. - به همین جهت است که توسعه مدلها، سیستمها و روشهای کارآمد برای ارزیابی و مدیریت عملکرد سازمان های با ویژگیهای مختلف، همواره دغدغه نظریه پردازان و متخصصان آکادمیک و اجرایی در حوزه مدیریت بوده است.

به عنوان مثال تمایز شیوههای مدیریت و ارزیابی عملکرد در سازمانهای دولتی و سازمانهای خصوصی به دلیل تفاوت ماهیت کلی این دو نوع از سازمانها، مسألهای شایان توجه است.

چرا که یکی از ویژگیهای مجزا کننده مدیریت بخش دولتی از مدیریت بخش خصوصی ابهام هدفها در بخش دولتی میباشد. این ابهام، محصول ماهیت، حیطه و تأثیر وظایف دولتی بوده که بر تساوی در عملکرد این بخش تأکید دارد. بدون داشتن معیار سود، اندازهگیری عملکرد مدیران بخش دولتی دشوار است و رفتارها باید توسط مکانیزمهایی غیر از معیار عملکرد خود تنظیمی موجود در بازار کنترل گردد. همچنین نیاز به تساوی در عملیات دولتی به ابهام هدفهای این عملیات میافزاید.

بنابراین با اینکه مدیریت عملکرد هم در بخش خصوصی و هم در بخش دولتی مورد توجه قرار میگیرد و با اینکه بسیاری از مباحث در استفاده این دو بخش از سیستمهای مدیریت عملکرد مشترک میباشد، محققانی که رفتار سازمانهای دولتی را مورد مطالعه قرار میدهند اخیراً به این واقعیت توجه نمودهاند که مشوقهای مورد استفاده در سازمانهای بخش دولتی میبایست متفاوت از سازمانهای بخش خصوصی باشد. (ویلسون و پراپر ۲۰۰۳).

حال اگر سازمان بخش دولتی خود متمایز از سایر سازمانهای فعال در بخش دولتی باشد، به عنوان مثال تکنولوژی مورد استفاده در آن خاص باشد، یا منابع انسانی آن ویژه باشد و یا از فرهنگی متمایز برخوردار باشد، تمایز در سبک، شیوه و مکانیسمهای ارزیابی عملکرد بسیار بیشتر خواهد شد. سازمانهای دولتی فعال در حوزههای هنری و فرهنگی که از تکنولوژی، منابع انسانی و احتمالاً فرهنگی متفاوت برخوردارند، در این زمینه مثال زدنی میباشند.

به جهت اهمیت موضوع ارزیابی و مدیریت عملکرد و با وجود واقعیت تمایز جنبههای اجرایی این موضوع در میان سازمانهای دولتی آن هم از نوع فرهنگی و هنری، با سایر سازمانها، در این مقاله در پی ابعاد، چالشها و راهکارهای طراحی و اجرای سیستمهای مدیریت عملکرد در سازمانهای دولتی فعال در عرصه فرهنگ میباشیم. برای این منظور مجموعه فرهنگی- تاریخی سعدآباد به عنوان مورد مطالعه برگزیده شده است.

2. بیان مساله

بنا به آنچه در مقدمه بحث مطرح گردید، سوالات این پژوهش عبارتند از:

1. مهمترین ویژگیهای متمایز سازمانهای دولتی فعال در عرصههای فرهنگی از سایر سازمانها چیست؟
2. مهمترین چالشهای مدیریت و ارزیابی عملکرد در سازمانهای فرهنگی بخش دولتی کدامند؟
3. بهترین راهکارهای پیشنهادی جهت مواجهه با چالشهای مدیریت و ارزیابی عملکرد در سازمانهای فرهنگی بخش دولتی کدامند؟

3. ادبیات موضوع

3.1. تاریخچه

ارزیابی عملکرد از نظر لغوی به معنای تعیین ارزش حاصل از اعمال و افعال میباشد که سابقه آن در شکل ابتدایی و اولیه خود، به گذشته های بسیار دور بازمیگردد. همان زمانی که انسان زندگی گروهی را آغاز و پدیده تقسیم کار را به منظور دستیابی به اهداف حیاتی خود به کار گرفت به نوعی موضوع ارزیابی را مدنظر قرار داد.

ارزیابی عملکرد در سادترین حالت به ارزیابی افراد موفق و ناموفق در انجام کار محوله به ایشان میبپردازد و بر اساس قضاوتهای ذهنی و شخصی افراد را در قالب بسیار کلی خوب یا بد طبقه بندی مینمود. اما موضوع ارزیابی به صورت گسترده چه در سطح فردی و چه در سطح سازمانی از سال 1800 میلادی در اسکاتلند توسط رابرت اون در صنعت نساجی مطرح شد. استفاده از چوب در رنگ های مختلف به منظور رد یا قبول کالاهای تولید شده در واقع ارزیابی از کیفیت و ستاده سازمان بوده است، رنگ سفید نماد عملکرد عالی، رنگ زرد نماد عملکرد خوب، رنگ آبی نماد عملکرد متوسط و رنگ سیاه نماد عملکرد بسیار بد در خصوص کارایی و عملکرد فرد و نهایتاً سازمان مورد استفاده قرار می گرفته است.

امروزه ارزیابی عملکرد با توسعه و تکامل اندیشه های مدیریت در قالب مکاتب مدیریت که در نتیجه نیاز سازمان ها در عصرهای مختلف شکل گرفتند، توسعه پیدا کرده است.

در این مسیر موضوع ارزیابی به اشکالی همچون ارزیابی افراد، گروههای کاری، واحدهای سازمانی، فرآیندها،

خرده سیستمها و سیستمها، کل مجموعه سازمان (سازمانهای خصوصی و دولتی)، دستگاههای دولتی و در

نهایت کل مجموعه دولت مطرح گردیده است.

ارزیابی عملکرد دولت و دستگاه های دولتی نیز که بنا به رویکرد مطرح شده پیرامون ارزیابی آنها دارای درجه

اهمیت بسیار بوده اند، شکل رسمی و مبتنی به دستاوردهای علمی این نوع نگرش با نظام بازرسی آغاز

گردید. سوئد اولین کشوری است که نظام بازرسی در آن تکوین و تحقق یافت. بازرسی کل در زبان سوئدی

آمبودرن [7] خوانده میشود. وی از مقامات عالی رتبه و طراز اول این کشور بوده است. ظاهراً در حدود سالهای

180 میلادی در سوئد مقررات بازرسی شکل گرفته است. به همین جهت مقررات مربوط به بازرسی در این

کشور از دیگر کشورهای اسکاندیناوی و کشورهای اروپایی، کاملتر و جا افتادتر است (آرین پور، 1379، 10).

ارزیابی عملکرد دولت به صورت جدی پس از پایان جنگ جهانی دوم و غلبه دیدگاههای کینزی در این زمان

مطرح شد. به دلیل شرایط جنگی و افزایش دخالت دولت در کشورها، پس از اتمام جنگ میزان کارآمدی و

ضرورت دخالت دولت از سوی نظریه پردازان اقتصادی مورد سوال قرار گرفته و همین امر نیز زمینه های ارزیابی

نقش دولت در اقتصاد را ایجاد نمود و ادبیات ارزیابی عملکرد دولت به صورت جدیتر مطرح شد. و از آن به بعد بر

مبنای همین مباحث ادبیات دخالت دولت و ترکیب خردمند دولت و بازار گسترانیده شد.

مهمترین سابقه ارزیابی سیاست های دولت در کشورهای در حال توسعه نیز به اواخر دهه اول استقلال آنها

مربوط میشود که در این ارزیابی نتایج گرایش این کشورها در جریان جنگ سرد به سوی هر یک از دو قدرت

بزرگ غرب و شرق (آمریکا و شوروی) و اتخاذ سیاستهای ارائه شده توسط آنها مورد ارزیابی قرار گرفته و حوزه

و نحوه دخالت دولت در این کشورها مورد بازبینی قرار گرفت. ارزیابی های صورت گرفته پیرامون تعدیل اقتصادی

و نیز ارزیابی دولت های کمونیستی را می توان از این نوع ارزیابی ها قلمداد نمود.

امروزه نیز ارزیابی عملکرد دولت و دستگاه های دولتی متناسب با پیچیدگی دخالت دولتها در هر کشور همچنان یکی از مهمترین مراحل برنامه ریزی این کشورها قلمداد میشود به طوری که این فرایند هم در کشورهای در حال توسعه و هم در کشورهای توسعه یافته به اجرا در میآید.

3.2. ارزیابی عملکرد از گذشته تا امروز

میان دیدگاه سنتی و نوین نظام ارزیابی عملکرد تمایز آشکاری وجود دارد. در دیدگاه سنتی، مهمترین هدف ارزیابی، قضاوت و یادآوری عملکرد می باشد در حالیکه در دیدگاه مدرن، فلسفه ارزیابی بر رشد و توسعه و بهبود ظرفیتهای تعالی ارزیابی شونده متمرکز شده است.

بر همین اساس سازمانهای تجاری در گذشته از شاخصهای مالی به عنوان تنها ابزار ارزیابی عملکرد استفاده می کردند تا اینکه جانسون و کاپلن در اوایل دهه 1980 پس از بررسی و ارزیابی سیستم های حسابداری مدیریت بسیاری از ناکاراییهای این اطلاعات را برای ارزیابی عملکرد سازمانها نمایان ساختند که این ناکارایی ناشی از افزایش پیچیدگی سازمانها و رقابت بازار بود [4].

لذا استفاده از سیستمهای ارزیابی عملکرد که تنها بر شاخصهای مالی متکی هستند میتواند موجب بروز مشکلاتی برای سازمان شود که برخی از این مشکلات به شرح زیر است:

- از آنجا که شاخصهای مالی با استراتژیهای سازمان ارتباط پیدا نمی کنند ممکن است با اهداف استراتژیک سازمان تضاد داشته باشند و موجب پدید آمدن مشکلاتی در تدوین استراتژی شوند. به عنوان مثال افراط در استفاده از «نرخ برگشت سرمایه» می تواند به بهبودهای کوتاه مدت منجر شود.
- معیارهای سنتی نظیر کارایی هزینه و مطلوبیت ممکن است باعث فشار آمدن به مدیران در جهت توجه به نتایج کوتاه مدت شده و در نتیجه هیچگونه حرکتی به سمت بهبود صورت نگیرد.
- شاخصهای مالی گزارش دقیقی درباره هزینه فرایندها، محصولات و مشتریان نمی دهند و تنها بر فرایند کنترل بخشی به جای کل سیستم تاکید دارند.
- شاخصهای مالی قادر به تشخیص هزینه های کیفی به شکل دقیق و مناسب نیستند و تنها تولید بیشتر را تشویق می کنند. [3].

نواقص و کمبودهای سیستم های سنتی ارزیابی عملکرد به انقلابی در مدیریت عملکرد منجر شد به طوری که محققان و کاربران به سمت خلق سیستم هایی حرکت کردند که اهداف و محیط فعلی را مورد توجه قرار دهند و بدین ترتیب فرایندهای متعددی برای استفاده سازمانهای مختلف ایجاد گردید. همچنین چارچوبهای بسیاری برای پشتیبانی این فرایندها پیشنهاد شد که هدف اینگونه چارچوبها، کمک به سازمانها برای ارزیابی درست و شایسته عملکردشان است.

3.3. تعاریف رسمی ارزیابی عملکرد

از واژه «ارزیابی عملکرد» تعاریف بسیاری ارائه شده است. به منظور درک صحیح هر پدیده یا موضوع لازم است آن پدیده تعریف تا برداشت و فهم مشترکی حاصل شود. موضوع ارزیابی عملکرد نیز از این قاعده مستثنی نیست. لازم به ذکر است با توجه به تشابه نسبی، مفهوم ارزیابی در بعد کارکنان، سپس در بعد استفاده از منابع و امکانات، و نهایتاً در قالب سازمانی تعریف گردد. معمولترین تعاریف ارائه شده از ارزیابی عملکرد عبارتند از:

- وردر و دیویس معتقدند: ارزیابی عملکرد فرآیندی است که عملکرد شاغل با آن اندازه گیری می شود و هنگامیکه درست انجام شود کارکنان، سرپرستان، مدیران و نهایتاً سازمان از آن بهره مند خواهد شد.
- کاسیو ارزیابی عملکرد را توصیف نظام دار نقاط قوت و ضعف عملکرد فرد یا گروه در رابطه با اجرای وظایف محوله تعریف می کند.
- ارزیابی عملکرد در بعد نحوه استفاده از منابع و امکانات در قالب شاخصهای کارایی بیان می شود. اگر در ساده ترین تعریف، نسبت داده به ستاده را کارایی بدانیم، نظام ارزیابی عملکرد در واقع میزان کارایی تصمیمات مدیریت در خصوص استفاده بهینه از منابع و امکانات را مورد سنجش قرار می دهد.
- به طور کلی ارزیابی عملکرد به فرآیند سنجش و اندازه گیری عملکرد دستگاهها در دوره های مشخص به گونه ای که انتظارات و شاخصهای مورد قضاوت برای دستگاه ارزیابی شونده شفاف و از قبل به آن ابلاغ شده باشد، اطلاق می گردد. (طبرسا، 1378، ص4)
- ارزیابی عملکرد فرآیندی است که به سنجش و اندازه گیری، ارزش گذاری و قضاوت درباره عملکرد طی دوره ای معین می پردازد.

- ارزیابی عملکرد در بعد سازمانی معمولاً مترادف اثربخشی فعالیت‌هاست. منظور از اثربخشی میزان دستیابی به اهداف و برنامه‌ها با ویژگی کارا بودن فعالیت‌ها و عملیات است. (رحیمی، 1385، ص 36)
- ارزیابی عملکرد عبارتست از اندازه‌گیری عملکرد از طریق مقایسه وضع موجود با وضع مطلوب یا ایده‌آل براساس شاخص‌های از پیش تعیین شده که خود واحد ویژگی‌های معین باشد.
- به طور کلی نظام ارزیابی عملکرد را می‌توان فرایند سنجش و اندازه‌گیری و مقایسه میزان و نحوه دستیابی به وضعیت مطلوب با معیارها و نگرش معین در دامنه و حوزه تحت پوشش معین با شاخص‌های معین و در دوره زمانی معین با هدف بازنگری، اصلاح و بهبود مستمر آن می‌باشد.

3.4. ارکان اصلی یک سیستم ارزیابی عملکرد

در فرایند ارزیابی عملکرد هر مدل و الگویی که انتخاب شود، انجام مراحل و رعایت نظم و توالی فعالیت‌های ذیل در آن ضروری می‌باشد:

- تدوین شاخصها و ابعاد و محورهای مربوطه و تعیین واحد سنجش آنها .
- تعیین وزن شاخصها، به لحاظ اهمیت آنها و سقف امتیازات مربوطه.
- استانداردگذاری و تعیین وضعیت مطلوب هر شاخص.
- سنجش و اندازه‌گیری از طریق مقایسه عملکرد واقعی پایان دوره ارزیابی، با استاندارد مطلوب از قبل تعیین شده.
- استخراج و تحلیل نتایج.

اما ارکان اصلی که میبایست در یک سیستم ارزیابی عملکرد مورد توجه قرار گیرند عبارتند از:

- هدف ارزیابی
- دامنه سیستم ارزیابی عملکرد
- موضوع ارزیابی عملکرد
- ملاحظات رفتار فردی، گروهی و یا سازمانی قابل کاربرد در سیستم ارزیابی عملکرد
- شاخصهای مورد استفاده برای ارزیابی عملکرد
- مکانیسم تعیین ارزیاب و مکانیسم اندازه‌گیری و پایش شاخصها
- مکانیسم تحلیل مقادیر و یا وضعیت شاخصها
- مکانیسم تعریف پروژه‌های بهبود و یا اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه بر اساس نتایج تحلیل
- مکانیسمهای ارتباطی و اطلاع‌رسانی سیستم ارزیابی عملکرد
- بستر نرم‌افزاری و یا سخت‌افزاری جهت اجرای سیستم ارزیابی عملکرد
- تعاملات سیستم ارزیابی عملکرد با سایر سیستمها و یا زیرسیستمهای سازمانی (نگرش سیستماتیک و یا فرآیندی)

3.5. ملاحظات سیستم ارزیابی عملکرد در بخش دولتی

در ادبیات مدیریت عملکرد در بخش دولتی معمولاً از سه E یاد میشود که شامل

- صرفه جویی
- کارایی
- اثربخشی

برمبنای یک مدل درون داد ساده، فرایند ستاده از سازمان میباشد.

درون دادها عمدتاً منابع فیزیکی، انسانی و مالی سازمان میباشند. طرفداران مدیریت دانش و سازمانهای یادگیرنده، اطلاعات را نیز جزء این منابع به حساب میاورند . بسیاری از معیارهایی که در سازمانهای بخش دولتی استفاده میگرددند، مشتقاتی از صرفه‌جویی مبتنی بر درون‌داد هستند که معمولاً براساس هزینه، بودجه یا کل پرسنل محاسبه میگردد .

مورد دیگر کارایی میباشد که ستاده سازمان را مدنظر میگیرد و میتوان به صورت کمی شده اندازه‌گیری گردد از قبیل بیماران معالجه شده در یک بیمارستان یا جنایات حل شده و مواردی از این قبیل. در این معیار اساس محاسبه بر مبنای نسبت درون داد بر ستاده ها میباشد که معیار کارایی سازمان است و اطلاعات کمی در مورد موفقیت واقعی سازمان به دست میدهد.

سرانجام اثربخشی سازمان قرار میگیرد که با حدی سروکار دارد که ستاده ها نیازها و الزامات سازمانی را برآورده میسازد و اندازه‌گیری آن دشوارتر میباشد . به طور کلی سازمانهای بخش دولتی ایجاد گشته‌اند تا

برخی از اشکال نیازهای اجتماعی درک شده را برآورده نمایند حال سؤالی که مطرح میشود در این است که آیا افزایش در تعداد یا اندازه ستاده ها به طور اتوماتیک، منجر به برآورده شدن چنین نیازهایی میگردد؟ اثری که ستاده ها در برآوردن « بنابراین در اینجا لازم است که واژه پیامد را تعریف نمائیم که به اطلاق میگردد ». نیاز درک شده دارد پیامدها عموماً به صورت کیفی میباشند و اندازهگیری آنها دشوار است و به فاکتورهای زیادی بستگی دارد. نظر به عدم کفایت معیارهایی که به طور مستقیم کمی هستند تمرکز برشاخصهای قابل کمی کردن عملکرد میباشد که این امر تلاشی برای تشخیص ملموس بودن پیامدها است و همچنین اطلاعات مفیدی برای تعریف حدی که سازمانهای دولتی به هدفهایشان دست مییابند و میتوانند به بهترین نحو از منابعشان استفاده کنند ارائه میدهد. تمایز بین این دو بسیار ظریف میباشد و در عمل شاخصها اغلب به عنوان چیزی مشابه با معیارهای واقعی عملکرد سازمانی در نظر گرفته میشوند. این امر هنگامیکه شاخصها به شکلهای پاسخگویی و رویههای تخصیص منابع متصل میگرددند اهمیت بیشتری مییابد (بلند و فولر، ۲۰۰۰).

اخیراً به طور فزایندهای سازمان های بخش دولتی تشویق گشتهاند یا حتی مجبور شدهاند تا متدولوژیهای بهبود عملکرد بخش خصوصی را برای افزایش پاسخگویی به کار گیرند. سازمانهای بخش دولتی موضوع همان تغییراتی بوده که در بخش خصوصی اتفاق افتاده است. آنها همچنین دارای تعدادی از همان موقعیتهای میباشند. بسیاری از نمایندگیهای بخش دولتی بزرگ هستند. تعدادی زیادی افراد و تجهیزات دارند، افراد باید انتخاب شده، آموزش ببینند، ارزیابی شده، توسعه یافته و نظارت گردند. اینها فعالیتهایی هستند که میتوانند در بخش دولتی به همان طریق بخش خصوصی انجام گیرند بنابراین مفهوم الگوبرداری بین بخشها ایجاد شده است. زیرا حتی با وجود تفاوتها فرهنگی بیان شده بین بخش دولتی و بخش خصوصی خدماتی وجود دارد که در میان بخشها به صورت عام و مشترک میباشد حال با توجه به تفاوتهایی که در بخش بیان مسأله بین بخش دولتی و بخش خصوصی بیان گشت مشاهده میگردد که رویهها تا حدی متفاوت ممکن است با شیوههای تنظیم کنندگی تا حدی متفاوت و استانداردهای نسبتاً متفاوت به کار گرفته شود. جهان از بخش دولت و بخش غیرانتفاعی انتظار دارد که در مورد پول عامه پاسخگوتر باشند. این محیط تا حدی متفاوت به معنای این است که بعضی نگرشها، ابزارها، متدولوژیها و تکنیکهایی که درون بخش خصوصی به کار گرفته میشود باید که اصلاح شده یا تعدیل گردند تا به طور کامل برای بخش دولتی مناسب گردد. شکست در انجام چنین تطبیقاتی باعث میگردد احتمال شکست. هر پروژههای وجود داشته باشد (بولتن، ۲۰۰۳).

4. روش تحقیق

شیوه پژوهش در این مقاله به این صورت است که ابتدا با مروری بر ادبیات تحقیق، وجود تناقض در ادبیات تحقیق در ارتباط با ارزیابی عملکرد سازمانها در بخش دولتی تشخیص داده شده است. سپس تلاش شده تا با بررسی ادبیات موضوع و از طریق مطالعات کتابخانهای راهحلهای موجود برای رفع این تناقضات مورد بررسی قرار گیرد و مشخص شود که آیا ارزیابی عملکرد در بخش دولتی به طریقی که باعث افزایش کارایی و اثربخشی گردد امکانپذیر است یا خیر؟

در نهایت نتایج مطالعات در مجموعه فرهنگی- تاریخی سعدآباد با نمونه عینی سیستم ارزیابی عملکرد که طی سالهای 88 تا 90 توسط نگارنده طراحی و اجرا شده است مورد قیاس قرار گرفته و در نهایت نتایج حاصل از پژوهش بر اساس مطالعات و قیاس انجام شده ارائه میگردد. بنابراین این تحقیق از نوع توصیفی بوده و از طریق مطالعات کتابخانهای و سپس میدانی انجام گرفته است.

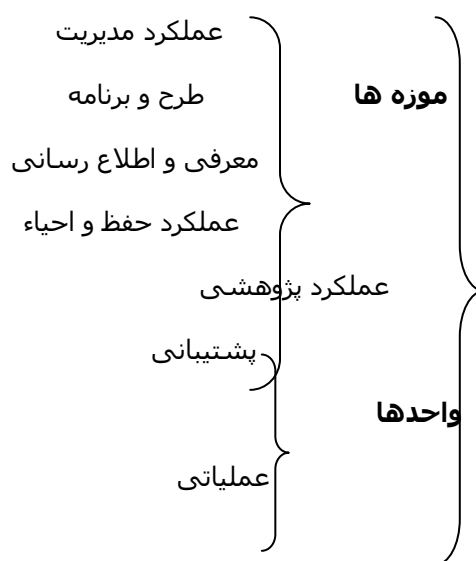
5- بررسی یافته ها و ارائه نتایج

ایجاد واحد ارزیابی عملکرد در مجموعه سعد آباد جهت جمع آوری، تهیه و پردازش اطلاعات و همچنین طراحی و تحلیل گزارشاتی است که منجر به دریافت اطلاعات اجرایی و پشتیبانی مجموعه می گردد. هدف از ایجاد این واحد، پشتیبانی مدیریت ارشد در شناسایی نیازها و مشکلات، ارزیابی نفاذ ضعف و قوت، تحلیل نیازها و جلوگیری از بروز آنها و نهایتاً اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه و در نتیجه کنترل و تصمیم گیری های مدیریتی در جهت بهبود مستمر عملکرد مجموعه است.

• تعریف:

می‌دانیم همواره در دست داشتن اطلاعات نقش مهم و اساسی در عملکرد و تصمیم‌گیری‌های صحیح ایفا می‌کند. دسترسی به اطلاعات برای مدیریت مجموعه در راستای پیشبرد اهداف سازمانی لازم و حیاتی می‌باشد. اطلاعات باید صحیح، جامع و به‌هنگام باشد تا بتواند اثر بخشی لازم را در تصمیم‌سازی یا تصمیم‌گیری صحیح و به‌موقع دارا باشد. وظیفه جمع‌آوری، تهیه، پردازش و گزارش‌دهی اطلاعات به مدیریت مجموعه بر عهده واحد اطلاعات مدیریت خواهد بود که در واقع کمک‌شایانی به مدیریت در کنترل امور اجرایی و پشتیبانی می‌نماید.

مجموعه سعدآباد دارای 8 موزه می‌باشد که هرکدام از این موزه‌ها خود دارای عملکرد صف و ستاد هستند. علاوه بر این تعدد واحدهای پشتیبانی کل مجموعه نظیر اداری، مالی، پژوهش و ... و همچنین واحدهای اجرایی نظیر تشریفات، خدمات نقلیه و ... نشانگر وسعت محدوده عملیاتی این مجموعه می‌باشد. دسترسی به اطلاعات و ارزیابی و تحلیل عملکرد هر یک، نیاز به یک سیستم یکپارچه اطلاعاتی جامع و قوی در این زمینه دارد. برای سهولت در کار ابتدا تقسیم‌بندی کلی ذیل را انجام می‌دهیم:



گزارشات موزه‌ها و واحدها:

علاوه بر اینکه گزارشات به صورت ماهانه از هر واحد دریافت می‌شود بعد از مناسبت‌های مهم از قبیل دهه فجر، هفته میراث فرهنگی و ... نیز گزارشاتی از عملکرد برنامه‌های هر موزه در این ایام طراحی و جهت تکمیل برای مدیران موزه‌ها ارسال می‌گردد. بایگانی گزارشات با توجه به تقسیم‌بندی ذکر شده صورت می‌گیرد. پس از بررسی‌های لازم یک گزارش کلی از عملکرد هر یک، بیان نقاط ضعف و قوت و آرایه راهکارهای پیشنهادی برای مدیریت ارسال خواهد شد. لازم به ذکر است طراحی کلیه این گزارشات با نظر و راهنمایی مدیریت ارشد، مدیران موزه‌ها و واحدها صورت گرفته که در نهایت به تایید و تصویب مدیریت ارشد سازمان جهت پیاده‌سازی خواهد رسید. در پایان هر ماه یا مناسبت، با توجه به شاخص‌های عملکردی از پیش تعیین شده مهم در عملکرد موزه‌ها و واحدها، فعال‌ترین موزه، مدیر موزه و واحد معرفی و اسامی آنها در تابلوی اعلانات امور اداری مندرج می‌گردد.

گزارشات پرسنلی:

هر یک از پرسنل واحدهای مجموعه موظف هستند گزارش عملکرد ماهانه خود را به واحد اطلاعات مدیریت ارسال دارند. این گزارشات به تفکیک هر واحد جمع‌بندی و یک گزارش کلی برای مدیریت تهیه و ارسال می‌شود. در پایان هر ماه اسامی کارمندان یا کارمندان نمونه با توجه به شاخص‌های عملکردی مهم برای مدیریت که در طراحی گزارشات نیز اعمال می‌شود، در تابلوی اعلانات اداری مندرج می‌گردد.

• نیازها و راهکارها:

پس از بیان اهداف و توضیحات مقتضی در خصوص طرح، نیازهای فعلی سیستمی و عملکردی به همراه راهکارهای پیشنهادی در جهت رفع هر یک به شرح ذیل ارائه شده است:

نیازهای سیستمی:

- وجود واحدی متمرکز برای جمع آوری داده ها و طراحی و تهیه گزارشات
- شرح وظایف مشخص و مدون
- جمع و متمرکز نمودن سوابق موجود
- وجود بانک اطلاعاتی از مجموعه سعدآباد
- گزارش گیری به صورت ماهانه از کلیه واحدهای صف و ستاد
- یکپارچگی در چارچوب کلی گزارشات که مانع از سلیقه ای شدن، بی نظمی و سردرگمی مسوولین در دادن اطلاعات صحیح و موثر می باشد.
- طراحی و پیاده سازی چارچوب یکسان در گزارش دهی
- ساختار مناسب در گردش اطلاعاتی مابین واحدها و موزه ها
- الکترونیکی نمودن فرم های گزارش و نحوه ارسال آنها
- طراحی و پیاده سازی سیستم مستند سازی جامع انواع گزارشات
- سیستم یکپارچه اطلاعاتی الکترونیکی

راهکارهای سیستمی:

- ✓ ایجاد واحد متمرکز "اطلاعات مدیریت"
- ✓ تهیه و تدوین اساسنامه و شرح وظایف مشخص و مدون برای این واحد
- ✓ جمع آوری سوابق و مدارک مربوطه موجود در مجموعه
- ✓ تعریف و تهیه دستورالعمل بایگانی مدارک و سوابق واحد
- ✓ تهیه بانک اطلاعاتی الکترونیکی توسط نرم افزار Excel یا Access
- ✓ طراحی فرم گزارش ماهیانه برای موزه ها توسط نرم افزار Excel
- ✓ طراحی فرم گزارش ماهیانه برای واحدها توسط نرم افزار Excel
- ✓ طراحی سیستم کدگذاری مستندات این واحد و تهیه دستورالعمل مربوطه
- ✓ طراحی فرم گزارش مدیریتی و تعیین شاخص های مهم عملکردی با توجه به نقطه نظرات ایشان
- ✓ طراحی و تهیه نرم افزار اطلاعاتی

نیازهای عملکردی:

- اطلاع از آمار بازدیدکنندگان از کل مجموعه و هم چنین به تفکیک هر موزه
- تفکیک بازدیدکننده عام از خاص (منظور از عام یا خاص بودن بازدیدکننده از دیدگاه علمی- تخصصی می باشد)
- تلاش در جهت جذب هر چه بیشتر بازدید های تخصصی
- بهبود مستمر اجرای طرح های تخصصی از نظر موزه داری، معماری، مرمت، جذب توریست و..

راهکارهای پیشنهادی:

- ✓ طراحی و تهیه پرسش نامه تخصصی برای هر موزه به تفکیک
- ✓ برقراری ارتباط های موثر با دانشگاه ها که شامل دانشجویان ، اساتید و پژوهش گران می باشد برای جذب بازدید کننده صاحب نظر و متخصص، منابع علمی- پژوهشی ، طرح های تخصصی و نقطه نظرات کارشناسی در جهت پویایی عملکرد مجموعه از طریق برگزاری همایش ها و سمینارها و پرزنت کردن مجموعه در جوامع علمی؛ زیرا موزه معاصر نه تنها باید ارائه خدمات به شاگردان جوان دبستان، دانش آموزان پیشرفته، بازدیدکنندگان عموم محلی، گردشگران ملی و بین المللی را در برنامه های کاری خود داشته باشد بلکه ایجاد بستر مناسب با هدف حضور پژوهشگران و کارشناسان نیز بایستی در برنامه مجموعه قرار گیرد. بر همین اساس اولویت بخشیدن به حضور پژوهشگران و کارشناسان عرصه های متفاوت فعالیت مجموعه، باعث تاثیرگذاری و تاثیرپذیری تلاش کارکنان مجموعه و بازدیدکنندگان می گردد.
- ✓ برگزاری دوره های آموزشی روش های نوین مدیریت داخلی، مدیریت موزه داری، گزارش نویسی و.... برای کارکنان مرتبط
- ✓ تلاش در جهت برقراری تعامل با موزه های مهم جهان برای تبادل اطلاعات
- ✓ تقویت سایت اینترنتی مجموعه جهت معرفی هر چه بهتر و جذب بازدیدکننده از این طریق
- ✓ برگزاری مسابقه سالانه بین دانشجویان رشته های مرتبط در تعدادی دانشگاه خاص در جهت معرفی و شناخت هر چه بیشتر و بهتر مجموعه
- ✓ ارتباط با آژانس های مسافرتی و انعقاد تفاهم نامه با آنها و ارایه تخفیفات در جهت جذب گردشگر خارجی

6 منابع

- Ghalayini, A.M., Noble, J.S. and Crowe, T.J. (1997), "An Integrated Dynamic performance Measurement system for Improving Manufacturing competitiveness", International Journal of Production Economics, Vol.48,pp.207-25
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992), "The Balanced scorecard: Measures that Drive performance", Harvard Business Review, January-February, pp.71-9