



## ارائه الگوی مطلوب و مناسب جهت سنجش شاخص‌های امور فرهنگی در سازمان

### شهرداری تهران

حیدر مدنی\*

\*دانش آموخته مقطع کاردانی مدیریت خانواده

#### چکیده:

سنجش شاخص‌ها و ارزیابی عملکرد یکی از مقوله‌های مدیریت عملکرد شهری است و فرآیندی است که از طریق آن می‌توان اطلاعات مفید و سودمندی در خصوص میزان موفقیت ارائه خدمات امور فرهنگی و چگونگی اجرا و انجام مؤثر فعالیت‌ها از جمله فعالیت‌های اجتماعی\_ فرهنگی شهرداری‌ها و توفیق پاسخگویی به انتظارات شهروندان به دست آورد. در این پژوهش ابتدا مبانی فلسفی، انسان‌شناختی، جامعه‌شناختی و شاخص‌های رایج فرهنگی در سازمان شهرداری تهران بررسی شده و با استفاده از نظرات صاحب‌نظران این حوزه، الگویی مطلوب در سه بخش کلی (امور فرهنگی) (فعالیت‌های فرهنگی) و (مقدورات فرهنگی) جهت ارائه در سه سطح محله، ناحیه و منطقه در سازمان شهرداری تهران طراحی گردیده است، این تحقیق کاملاً کاربردی است. به دلیل گستردگی مطالب، در این پژوهش امور فرهنگی را به‌عنوان اصلی‌ترین بخش فرهنگ به‌صورت تخصصی و در سطوح مختلف فرهنگی از جمله افراد، خانواده‌ها و سازمان‌ها مورد بررسی قرار داده‌ایم.

**واژگان کلیدی:** امور فرهنگی، شاخص‌های فرهنگی، فعالیت‌های فرهنگی، ارزیابی عملکرد، سازمان شهرداری تهران.

#### مقدمه:

مدیریت شهری، برای شهری مانند تهران که نظامی گسترده و متشکل از عناصر و اجزای رسمی و غیررسمی در حیطه‌های مختلف اجتماعی، اقتصادی و کالبدی حیات شهری باهدف اداره، هدایت، کنترل و توسعه همه‌جانبه و پایدار دارد، اثربخش است، این مدیریت ویژگی‌هایی دارد که تداعی‌کننده یک سیستم باز و پیچیده انسانی \_ اجتماعی است که با عناصر و روابط بسیار متنوع و متعدد مواجه است. داده‌های این سیستم انتظارات و خواسته‌های شهروندان و سایر مشتریان (از جمله دولت، مجامع قانونی، کارکنان و سایر سازمان‌ها) و ستانده‌های آن‌ها، توسعه کمیت و کیفیت زندگی شهری را در بردارد و دارای ماهیتی سازمانی چند فرآیندی در عملکرد است. تسلط و تثبیت رویکرد اجتماعی- فرهنگی بر مأموریت، فرآیندها، خدمات، محصولات و پیامدها باعث ساماندهی مطلوب امور، ایجاد هماهنگی و هم‌افزایی می‌شود. درعین حال اندازه‌گیری میزان کارایی و اثربخشی برنامه‌های اجتماعی - فرهنگی شهرداری از طریق ارائه یک الگو مطلوب ارزیابی عملکرد و تعیین شاخص‌های متناسب، سبب افزایش ضریب انسجام، پاسخ‌گویی و اثربخشی برنامه‌ها را فراهم می‌آورد. سنجش شاخص‌های ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد، تلاشی نظام‌مند است برای دانستن این‌که خدمات دولتی تا چه حد جوابگوی نیازهای مردم (شهروندان) بوده و توانایی دولت در برآورده نمودن نیازهای اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی تا چه اندازه است (Arie, 1999).

از طرفی فرهنگ به‌عنوان والاترین و ارزشمندترین جوهره و جلوه جامعه انسانی و عاملی در جهت نیل به آرمان و سعادت پایدار برای جامعه است، دربیانی دقیق‌تر، تعالی مستمر فرهنگ، خود والاترین هدف و آرمان یک جامعه پیشرو است. مدیریت فرهنگ و هدایت آن به سمت مطلوب گاه به دلیل نقش انسان مختار، بر بسیاری از پیش‌بینی‌ها و برنامه‌ها خط بطلان



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

می‌کشد، اما رها کردن آن به معنای واگذاری میدان به اغیار و یا آناشسیسم فرهنگی است که ناکامی در سایر اهداف و برنامه‌ها را در پی خواهد داشت و همچنین غفلت از عامل فرهنگ و بروز پیامدهای ناخوشایند آن، ضررهای غیرقابل جبرانی بر فرد، جامعه، کشور و ممالک خواهد زد (ساکو، 1381). از مهم‌ترین مقدمات لازم در مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی، شناخت و ارزیابی دقیق و کمی از فرهنگ جاری است که این کار مبتنی بر ملاک‌ها یا ابزارهایی انجام می‌شود که به نام شاخص‌های فرهنگی شهرت یافته است. اما پیچیدگی فرهنگ و کثرت عوامل و عناصر آن و نیز دیدگاه‌ها و مبانی مختلف در این زمینه، موضوع شاخص‌های فرهنگی را به مسئله جدی تبدیل کرده است، چراکه در سنجش فرهنگ از همان ابتدا با این سؤالات مواجه می‌شویم که ملاک‌ها و یا شاخص‌های سنجش فرهنگ چیست، خاستگاه آن کجاست و این شاخص را که باید به اقتضای پیچیدگی‌های فرهنگ، متعدد باشند- چگونه و با کدام منطق می‌توان تعیین و تنظیم کرد- پاسخ اساسی به این سؤالات نیازمند طراحی الگویی منطقی، منسجم و جامع است. طبیعی است که طراحی چنین الگویی علاوه بر سنجش مناسب وضعیت فرهنگی موجود، می‌تواند فعالیت‌های متنوع فرهنگی را در نهادهای گوناگون، در راستای ارتقای فرهنگ عمومی هماهنگ سازد. بدون شک جایگاه و نقش نظام‌های ارزیابی در تعیین شاخص‌ها و مدیریت عملکرد سازمان شهرداری تهران از دیرباز مشخص و درخور توجه بوده و در سال‌های اخیر که پیچیدگی، سرعت عمل، انعطاف‌پذیری، رقابت و پاسخ‌گویی در برابر شهروندان و ارباب‌رجوع از اهمیت والایی برخوردار گشته است، نظام ارزیابی و تعیین شاخص‌ها نیز از ارزش و اهمیت دوچندانی برخوردار شده است. لذا در این پژوهش هدف رسیدن به الگویی مطلوب در جهت سنجش شاخص‌های امور فرهنگی در سازمان شهرداری تهران در جهت افزایش رضایتمندی شهروندان و بالا بردن کیفیت و کمیت زندگی آنان است.

## مبانی نظری

### الف- فرهنگ و ویژگی‌های آن

درباره تعریف فرهنگ بیش از 161 تعریف جمع‌آوری شده است که این تعداد و تنوع تعاریف، دلالت بر عظمت مفهوم فرهنگ دارد و نقش و گستردگی فرهنگ در زندگی اجتماعی و فردی انسان‌ها را می‌رساند (جعفری، 1379). فرهنگ مجموعه به هم پیوسته‌ای از شیوه‌های تفکر، احساس و عمل است که توسط تعداد زیادی از افراد فراگرفته، بین آن‌ها مشترک است و به دو شیوه عینی و نمادین به کار گرفته می‌شود تا این اشخاص را به یک جمع خاص و متمایز مبدل سازد. واژه فرهنگ در «فارسی معین» از دو واژه «فر» و «هنگ» به معنای ادب، تربیت، دانش، علم، معرفت و آداب و رسوم تعریف شده است و در «لغت‌نامه دهخدا» «هنگ» را از ریشه «تنگ» اوستایی به معنی کشیدن، فرهیختن و فرهنگ ذکر می‌کند. در «پهلوی ساسانی» «فره هنگ» از دو جزء «فره» به معنای پیش، فرا و «هنگ» به معنای کشیدن و راندن، ساخته شده است، در نتیجه فرهنگ به معنای (پیش کشیدن) و (فرا کشیدن) است.

فرهنگ همه ویژگی‌های فکری، معنوی و عاطفی جامعه یا هر گروه اجتماعی را مشخص کرده و نه تنها ادبیات و هنر، بلکه راه و رسم زندگی، حقوق اساسی بشر، نظام‌های ارزشی، سنت‌ها و باورها را نیز شامل می‌شود (یونسکو، 1379). برای فرهنگ ویژگی‌های متعددی مانند اجتماعی بودن، اکتسابی بودن، ثبات و پایداری نسبی، والاترین عامل هویت، بقا و پیشرفت جامعه، شمولیت بر هنجارها و ناهنجاری‌ها، قابلیت انتقال، اکتساب و گسترش، پویایی و سیالیت را ذکر کرده‌اند که همگی از نظر صاحب‌نظران مورد تأیید است. در تمام فرهنگ‌ها سه ویژگی مشترک وجود دارد:

1- انتقال‌پذیری فرهنگ و اینکه یک سنت و میراث اجتماعی است.

2- انسان‌ها در فرهنگ شریک می‌باشند و آن محصول کنش متقابل انسان‌ها است.

3- فرهنگ‌ها قابل آموزش هستند.

اما مهم‌ترین ویژگی فرهنگ " رفتارهای تکرارشونده " و " احساسات و ارزش‌های مشترک " هستند.

در فرهنگ سه ویژگی به‌ظاهر متناقض وجود دارد که ذکر آن‌ها در تعیین شاخص‌های امور فرهنگی کمک شایانی خواهد داشت:



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

- 1- فرهنگ، "عام" ولی "خاص" است. به عنوان دستاورد معرفتی در همه جوامع انسانی "عام" است، یعنی در همه جوامع انسانی (کوچک یا بزرگ، ساده یا پیچیده) این میراث مشترک و عمومی دیده می‌شود، اما با وجود عام بودن فرهنگ، ملاحظه می‌شود در هر گروه اجتماعی دارای ضوابط خویشاوندی، شیوه اقتصادی، مقررات، مناسک اقتصادی، زبان، ادبیات و هنر مختص به خود است و هیچ‌کدام از زمینه‌ها و پدیده‌های فرهنگی میان دو جامعه، دو قوم یا دو گروه اجتماعی کاملاً شبیه به یکدیگر نمی‌باشند، به عبارت دیگر، فرهنگ هر جامعه، خاص همان جامعه است.
- 2- فرهنگ "متغیر" ولی "ثابت" است. تمام پدیده‌های اجتماعی و غیراجتماعی، بنا بر مقتضیات زمان و مکان و مطابق نیازها، اختراعات، تجربیات و مهاجرت‌ها و ... دستخوش تغییر و تحول می‌شوند، اما این تغییر و تحول در زمینه‌های فرهنگی به اندازه‌ای کند و آرام صورت می‌گیرد که در مشاهدات و ملاحظات روزمره محسوس نیست و تقریباً ثابت به نظر می‌رسد. حال اگر هر کدام از زمینه‌های فرهنگی مانند لباس، خوراک، زبان و آداب و رسوم که در برش زمانی کوتاه مدت، ثابت به نظر می‌رسند، در یک برهه سی ساله مورد مقایسه قرار دهیم، این تغییر به وضوح مشهود می‌شود.
- 3- پذیرش فرهنگ "اجباری" ولی "اختیاری" است. فرهنگ تمام حیات اجتماعی ما را در برمی‌گیرد، اما به ندرت خود را آشکارا بر افکار و اعمال ما تحمیل می‌کند. انسان از بدو تولد غذا خوردن، شستن، حرف زدن، لباس پوشیدن و بالاخره شناخت ارزش‌ها را ناخودآگاه در خانواده فرامی‌گیرد، اما بنا بر خصوصیات جسمانی، فکری، روانی، علمی و اجتماعی که دارد و یا به دست می‌آورد، در چارچوب آنچه از جامعه می‌آموزد، باقی نمی‌ماند و مختار است یا فراتر نهد.

## ب- شاخص‌های فرهنگی

شاخص از نظر لغوی به معنای بلند، مرتفع، ممتاز، منتخب، نمودار، نماینده و هر چیز یا کسی که ویژگی بارزی داشته و در بین هم‌ردیفان خود ممتاز و برگزیده باشد. در اصطلاح دقیق علمی، شاخص امری است که به وسیله آن می‌توان کمیت، کیفیت، تغییرات یا ثبوت یک موضوع را تشخیص داد و اندازه‌گیری کرد (شورای فرهنگ عمومی، 1386). وسایلی مانند دماسنج، انواع ترازوها، متر و یا برخی رفتارهای انسانی مصادیقی روشن از شاخص‌هایی است که به ترتیب برای اندازه‌گیری حرارت، وزن، فاصله و قضاوت در مورد شخصیت انسان‌ها به کار می‌روند. شاخص‌های فرهنگی باید از ویژگی‌های زیر برخوردار باشد:

- 1- ارتباط و ابتنا بر ارزش‌ها و آرمان‌های فرهنگی جامعه.
- 2- فراگیری: به معنای پوشش منطقی و متعادل نسبت به تمامی ابعاد و جنبه‌های فرهنگی.
- 3- نظام‌مند بودن: به معنای رعایت سطوح و جایگاه موضوعات گوناگون فرهنگی.
- 4- مقبولیت: با توجه به تنوع و گوناگونی فرهنگ‌ها، شاخص‌های فرهنگی باید در محدوده موردسنجش، از مقبولیت کافی برخوردار باشند. به همین دلیل گرایش‌های "قوم مداری" و یا "نسبی‌گرایی" فاقد کارایی است و تنها با تکیه بر اصول و شاخص‌های مشترک می‌توان به ارزیابی موردقبول دست یافت (سلیمی، 1385).

## ج- الگو مطلوب، مناسب و ویژگی‌های آن

الگو که بهترین معادل انگلیسی آن را می‌توان مدل دانست، در علوم و زمینه‌های گوناگون، تعاریف و کاربردهای متنوعی دارد که در این پژوهش تعیین شاخص‌ها و نحوه ارزیابی عملکرد را نیز شامل می‌شود، لذا اگر در طراحی الگو به ویژگی‌هایی همچون کارایی، اثربخشی، بهره‌وری، پاسخ‌گویی، عملکردگرایی، شفافیت، شهروندمداری، مشارکت‌جویی، میزان رضایتمندی و ... توجه خاصی داشته باشیم قطعاً به الگویی مناسب و مطلوب جهت سنجش شاخص‌های امور فرهنگی و ارزیابی عملکرد سازمان شهرداری تهران دست خواهیم یافت. در ارائه الگوهای مناسب و قابل اجرا، باید به ویژگی‌هایی همچون موفقیت سازمان در ارائه خدمات فرهنگی، چگونگی اجرا و انجام مؤثر فعالیت‌ها تسلط کامل داشت. ارزیابی و اندازه‌گیری میزان توفیق، پاسخ‌گویی شهرداری به انتظارات شهروندان مهم‌ترین اولویت در تعیین شاخص‌های امور فرهنگی است و نیازمند مرتبط ساختن برنامه‌ها و فرآیندهای سازمانی با این انتظارات است. از نظر شهرداری، اندازه‌گیری عملکرد وسیله است که از طریق آن



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر



مدعیان، مردم و سایر ذینفعان سازمان‌های دولتی به صورت نظام‌مند و هدفمند پاسخ پرسش‌های زیر را دریافت کنند (GASB,2006)

- 1- چه خدمات و کالاهایی به ذینفعان داده می‌شود؟
  - 2- کیفیت این خدمات و کالاها در چه حدی هست؟
  - 3- خدمات و کالاهای ارائه‌شده در حد بودجه تخصصی داده‌شده هست یا خیر؟
  - 4- آیا این خدمات و کالاها به بهبود سطح زندگی خدمات‌گیرندگان منجر شده‌اند؟ به چه میزان؟
- بنابراین جهت ارائه مدل و الگوی مناسب و مطلوب ابتدا باید اجزای متعدد و روابط درهم‌تنیده و پیچیده سازمان، وظایف آن و انتظارات موجود را بشناسیم، هدفمند حرکت کنیم، اطلاعات به‌گونه‌ای منطقی، قابل‌دسترس و قابل‌اندازه‌گیری باشد تا بتوانیم مطالب را تجزیه و تحلیل نماییم و صرفه زمان و هزینه را نیز در نظر بگیریم تا بتوانیم مدلی متناسب با عملکرد که می‌تواند توصیفی، پیش‌بینی کننده و هنجاری باشد را شناسایی و ارائه نماییم.

## د- سازمان شهرداری تهران

شهرداری (Municipality) در ایران به نهاد اجرائی عمومی و غیردولتی محلی گفته می‌شود که زیر نظر شهردار اداره می‌شود و وظایف گوناگونی در جهت ارائه خدمات به شهروندان ایفاء می‌کند در گذشته شهرداری را بلدیہ می‌نامیدند. در سال 1283 شمسی قانون بلدیہ در مجلس شورای ملی ایران به تصویب رسید، نخستین بلدیہ ایران شهرداری تهران بود و پس از آن بلدیہ در شهرهای شیراز و همدان در سال 1290، تبریز در سال 1296، مشهد و آستارا در سال 1297، دزفول در سال 1299 و مراغه، کرمان و ماکو در سال 1300 تأسیس گردید.

### پیشینه پژوهش

نتایج پژوهش هیات تعیین شاخص‌های (GASB) در سال 2008 نشان می‌دهد که بیش از 75 درصد شهرداری‌های شهرها و مناطق آمریکا از ارزیابی عملکرد در اکثر یا همه ادارات خود استفاده کرده‌اند. 80 درصد شهرداران شهرها و مناطق آمریکا، اظهار می‌دارند عملکرد هم‌اکنون آن‌ها با الگوهای نوین ارزیابی بهتر از عملکرد گذشته آنان بوده است. معیارها به آن‌ها کمک کرده‌اند که بر روی نتایجی که می‌خواهند به آن‌ها دست پیدا کنند تمرکز بیشتری داشته و دانش آن‌ها را نسبت به عواملی که بر روی عملکرد تأثیرگذارند، بیشتر کرده است (Neely, and Walters,2006).

در نتایجی مشخص گردید که شهرداری‌ها عملکردشان را با طیفی از روش‌های خاص نمایش می‌دهند. این روش‌ها شامل روش کارت امتیازی متوازن، مدل منطقی و الگوبرداری می‌باشند. این رویکردها به شهرداری‌ها جهت تدوین چارچوب قابل استفاده برای سازمان و انتخاب معیارها کمک می‌کنند (ابطحی و همکاران، 1391).

در پژوهشی دیگر نشان داده شد که شهرداری‌های فیلیپین از مدل منطقی برای یکپارچه‌سازی چارچوب عملکردی در نظام اندازه‌گیری عملکردشان استفاده می‌نمایند. مدل منطقی تشخیص می‌دهد که مثلاً برای بهبود نتایج سلامت در میان شهروندان، شهرداری یا دولت محلی باید در پرورش مهارت‌ها، برنامه‌ها و سیستم‌های منابع انسانی در نحوه ارائه و مدیریت خدمات سلامت سرمایه‌گذاری نماید. نظام اندازه‌گیری عملکرد شهرداری‌ها و دولت محلی فیلیپین که بر اساس مدل منطقی عملکرد هست، سه چهارچوب عملکردی را باهم تلفیق می‌نماید. جزء اول روی منابع، سیستم‌ها و فرآیندها برای ارائه خدمات و انجام عملیات باکیفیت و کمیت خدمات تأمین شده متمرکز هست. جزء دوم از سیستم متمرکز بر رضایت شهروندان از کیفیت و کمیت خدمات ارائه‌شده و جزء سوم از سیستم بر روی نتایجی از قبیل شهروندان سالم که در تأمین خدمات مشارکت داشته‌اند، تمرکز می‌کند (chan,y,2004).

در بریتانیا، ارزیابی عملکرد شهرداری‌ها بر اساس خودارزیابی توسط شورای شهر انجام می‌شود. بیشتر شهرداری‌ها از روش خودارزیابی بیشتر برای مطابقت عملیات اجرایی با استراتژی‌ها استفاده می‌کنند در این نوع ارزیابی تمرکز بیش از آن که روی گرایش دهی باشد بر فرآیند یادگیری است.



# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

در کشور ما شهرداری‌ها عملکردشان را در سه سطح اول ارزیابی می‌نمایند و ارزیابی شهروندان تاکنون بسیار محدود انجام پذیرفته است:

- 1- ارزیابی داخلی- در این روش شهرداری‌ها عملکردشان را بر اساس فرآیندهای خاص اندازه‌گیری می‌کنند.
- 2- ارزیابی خارجی- ناظران بیرونی عملکرد شهرداری را در محدوده‌های مختلف خدماتی اندازه‌گیری می‌کنند.
- 3- ارزیابی همتایان- ارزیابی استانداردهای حرفه‌ای همتایان به‌وسیله ابزارهای اندازه‌گیری استاندارد همچون ISO 9000 ارزیابی می‌کنند.
- 4- ارزیابی کاربر- ارزیابی کاربر منطبق بر دیدگاه شهروند است. لذا از مشارکت شهروندان در ارزیابی استفاده می‌شود زیرا که شهروندان گسترده‌ترین و مهم‌ترین مخاطبان در گیرنده خدمات و امور فرهنگی در جامعه هستند (سیف، 1385).

## روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش ابتدا مبانی فلسفی، انسان‌شناختی، جامعه‌شناختی و همچنین شاخص‌های رایج فرهنگی مورد بررسی قرار گرفت، سپس به بیان یک الگوی مناسب جهت سنجش شاخص‌های امور فرهنگی در سازمان شهرداری تهران پرداخته شده است، این پژوهش کاملاً کاربردی است.

### 1- اعتقاد به وجود والاترین شاخص

در اعتقادات الهی، خداوند حق مطلق، مظهر همه خوبی‌ها و کمالات است، خوبی و زیبایی هر چیز اعم از یک عقیده یا رفتار، امری حقیقی است که به ماهیت و ویژگی‌های ذاتی آن بستگی دارد (سبحانی، 1382) بنابراین بهترین و کامل‌ترین شاخص برای ارزیابی انواع خوبی‌ها خداوند است و بدون اعتقاد به چنین پایگاهی، مسائلی مانند ارزش و ضد ارزش، خوبی و بدی، عقب‌ماندگی و پیشرفت بی‌معنا و بی‌اساس خواهد بود، چراکه اگر همه چیز به‌تساوی مورد احترام واقع شود، واژه احترام معنای خود را از دست می‌دهد به همین دلیل است که اعتقاد به چنین پایگاهی، طراحی الگویی استوار از شاخص‌های فرهنگی را ممکن و آسان می‌سازد.

### 2- ابعاد انسان‌شناختی

دانشمندان انسان را دارای سه بعد اصلی می‌دانند، 1- قلب (محل بروز عواطف و احساسات)، 2- ذهن (مرکز اندیشه و تفکرات)، 3- جسم (محل بروز رفتارهای عینی) که هر کدام از این سه بعد در تعامل با یکدیگر بوده و بر هم تأثیر می‌گذارند، اما در نهایت اراده و اختیار می‌تواند به توانایی‌های انسان جهت و ساختار بخشد.

### 3- ابعاد جامعه‌شناختی

به‌طور کلی هر جامعه از سه عنصر (جزء) تشکیل شده که بدون وجود هر یک از آن‌ها جامعه‌ای وجود نخواهد داشت. این سه عنصر، انسان‌ها، روابط و امکانات هستند. از طرفی برخی اعتقاد دارند که جامعه شامل سه بخش عمده است:

- 1- "امور اجتماعی" یا اوصاف جامعه که معمولاً آن را به امور سیاسی، امور فرهنگی و امور اقتصادی تقسیم می‌کنند.
- 2- "فعالیت‌های اجتماعی" که به تبع امور سه‌گانه فوق، شامل فعالیت‌های سیاسی، فرهنگی و اقتصادی است و به ترتیب در جهت تأثیرگذاری امور فوق انجام می‌شوند.

3- "مقدورات اجتماعی" توازن جامعه در شکل‌های گوناگون که در هر وضعیت از سه عامل اساسی توان انسانی، توان ارتباطی جامعه و توان فیزیکی جامعه تشکیل شده است که در هر برهه ظرفیت جامعه را برای تغییر و توسعه نشان می‌دهد.

### 4- الگوهای رایج فرهنگی در جهت ارزیابی عملکرد شهرداری‌ها

تاکنون سازمان شهرداری‌ها با استفاده از روش کارت امتیازی متوازن، مدل منطقی و الگوبرداری عملکرد سازمانشان را ارزیابی می‌کردند که در مدل کارت امتیازی متوازن، ابعاد مالی، مشتریان، فرآیندهای داخلی، رشد و یادگیری، اندازه‌گیری شده و در دستور کار مدیران قرار می‌گرفت. در مدل منطقی، منطبق عملکرد در اصول فرآیند محاسبه می‌گردید، بدین گونه که از منابع جهت ارائه خدمات و کالاهایی که منفعت شهروندان هر منطقه را تأمین می‌کرد، استفاده می‌نمودند، در واقع در این روش



## ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

کیفیت و کمیت منابع استفاده شده، چگونگی ارائه خدمات و کالاها، کیفیت و کمیت خدمات و کالاهای تولید شده و نتایج و تأثیرات اجتماعی خدمات و کالاهای ارائه شده مورد سنجش قرار می‌گرفت. در روش الگوبرداری، شهرداری‌ها عملکرد جاری خود را با عملکرد گذشته خود مقایسه می‌نمایند و یا برخی شهرداری‌ها عملکردشان را با عملکرد شهرداری‌های مشابه و استاندارد بین‌المللی به قیاس درمی‌آوردند و در واقع متد اصلی این روش خودارزیابی است.

### 5- شاخص‌های رایج فرهنگی در جهت ارزیابی عملکرد شهرداری‌ها

رایج‌ترین شاخص‌های امور اجتماعی در شهرداری‌ها که مورد ارزیابی قرار می‌گیرند مشتمل بر آسیب‌های اجتماعی (پدیده‌های معتادین، متکدبان، حاشیه‌نشین‌ها، کارتن‌خواب‌ها، ساخت گرم‌خانه‌ها برای مراقبت از افراد آسیب‌دیده اجتماعی، کودکان خیابانی، زنان بی‌سرپرست و کارگران فصلی)، مشارکت‌های اجتماعی، کارآفرینی، سلامت اجتماعی، سالم زیستی و ورزش همگانی، آموزش‌های شهروندی، همچنین شاخص‌های فرهنگی و پهنه‌های مرتبط با آن (تولید فرآورده‌ها و خدمات فرهنگی، عرضه و نمایش آثار هنری، توزیع محصولات فرهنگی نظیر کتاب، فیلم، نگاره، نقاشی، ارائه خدمات آموزشی، توسعه منابع و زیرساخت‌های فرهنگی \_ هنری و ایجاد فضا برای گسترش تعامل و گفتگوی فرهنگی، توسعه صنایع فرهنگی، برگزاری جشنواره‌های هنری، نمایشی، موسیقی، فیلم، برگزاری نشست‌های علمی، توسعه کتابخانه‌ها و ... حمایت از فعالان رشته‌های هنری، سازمان‌دهی گروه‌های نمایشی و...) است. در چارچوب این حرکت، ایجاد تعادل، تناسب و هماهنگی در کلان برنامه‌ها و تمامی اجزاء تنها با در نظر گرفتن نقش فرهنگ در مناسبت‌های اجتماعی، نقش و رویکردهای اجتماعی در برقراری زمینه‌های مناسب برای جاری‌سازی و جاری شدن فرهنگ شهرنشینی برای عموم مردم جامعه، همچنین اصلاح فرهنگ عمومی با تکیه بر محلات شهر به‌عنوان پایگاه و محور فعالیت‌های اجتماعی مورد تأکید است، کلیه فعالیت‌ها بر عهده معاونت امور اجتماعی و فرهنگی سازمان شهرداری تهران با ساختار زیر است:

اداره کل فرهنگی، اداره کل سلامت، اداره کل آموزش شهروندی، سازمان خدمات، رفاه و مشارکت‌های اجتماعی، سازمان ورزش، اداره کل برنامه‌ریزی و نظارت بر عملکرد، اداره کل امور بانوان، اداره کل مطالعات اجتماعی و فرهنگی.

### یافته‌های پژوهش

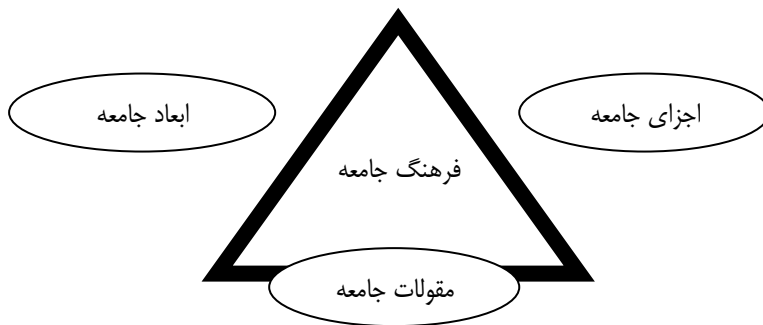
به‌طور کلی فرهنگ دارای دو بخش عمده ملموس و غیرملموس است، به همین جهت برخی صاحب‌نظران، کل فرهنگ را به کوهی از یخ (شناور در دریا) تشبیه کرده‌اند. قسمت بیرون از آب به‌منزله رفتارها و جلوه‌های ظاهری و قسمت پنهان و غیر مشهود عقاید، باورها، بینش‌ها و ارزش‌ها است. با توجه به ارتباط و تعامل دائمی این دو بخش، برای سنجش فرهنگ و نیز الگوسازی برای آن باید به بخش محسوس و مشهود تکیه کرده و از طریق آن به تغییر و تحولات جنبه‌های باطنی و پنهان نیز پی برد. حال جهت طراحی الگویی مناسب و کارآمد از شاخص‌های امور فرهنگی باید به چند اصل توجه کافی داشت.

1- دیدگاه‌های جزء گرا (بینش‌ها، گرایش‌ها، رفتارها در سطح افراد، خانواده، سازمان و جامعه) در این دیدگاه، از تفسیر خصلت‌هایی که در ترکیب به وجود می‌آیند، ناتوان هستیم و اجزاء هم نمی‌توانند به‌خوبی شناخته شوند، چراکه اجزاء نیز مرکب هستند، بنابراین این دیدگاه ناقص است.

2- دیدگاه‌های کل گرا (اصالت، هویت، فرهنگ در سه بخش فرهنگی سیاسی، فرهنگ فرهنگی (فرهنگ اجتماعی)، فرهنگ اقتصادی در سطوح فرد، خانواده، سازمان) در این دیدگاه، هر کل خود جزئی از کل بزرگ‌تر محسوب می‌شود و اجزاء فاقد ماهیت و اثر بوده، بنابراین باید تغییر، اجزاء و یا بودونبود آن‌ها، در کل اثری نداشته باشد.

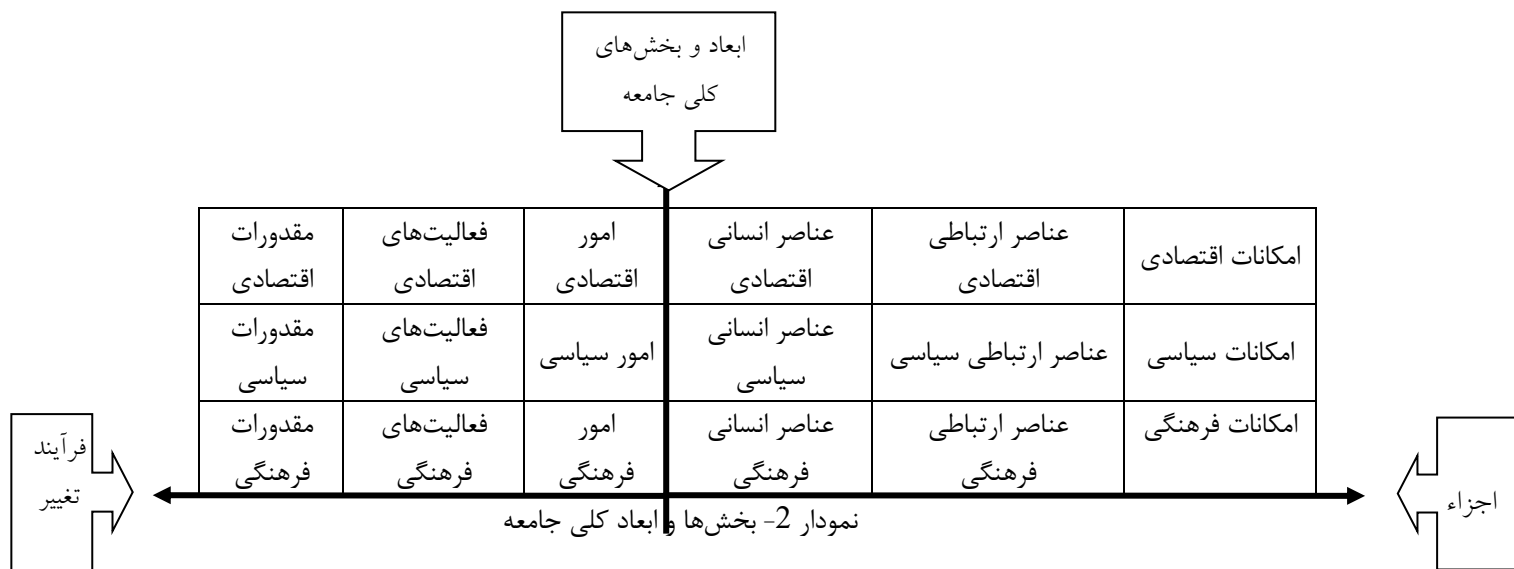
3- بینش نظام گرا: در این دیدگاه هر شیء یک سیستم محسوب می‌شود و در یک سیستم وجود اجزایی متفاوت، ارتباط مستمر آن‌ها با یکدیگر و تفاوت نقش‌ها و کارکردهای این اجزاء باعث شکل‌گیری مجموعه یا یک کل ترکیبی خواهد شد که خصلت یا کارایی جدید آن فراتر از کارکرد اجزاء به‌صورت مجزا از هم است. بنابراین در بینش نظام گرا، سطوح انسان‌ها، امکانات، روابط و ویژگی‌های هر یک از آن‌ها، در سطح و جایگاه مربوط به خود شناخته می‌شود. حال با توجه به توضیحات ذکر شده می‌توانیم فرهنگ کلی جامعه را در یک نمودار ترسیم نماییم.

# ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر



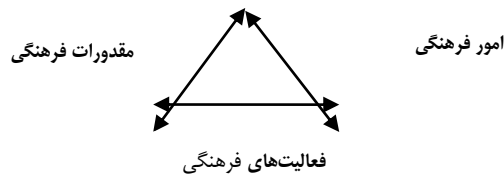
نمودار 1- فرهنگ کلی جامعه

حال با ضرب ماتریسی این سه مؤلفه می توان به جدول زیر دست یافت.



بنابراین می توان فرهنگ از زاویه مدیریت فرهنگی دارای سه بعد است که با یکدیگر در تأثیر متقابل هستند:

- امور فرهنگی (باورها، ارزش ها، رفتارها (مسائل و موضوعات جاری و اصلی فرهنگ)
- فعالیت های فرهنگی (تلاش هایی که برای تأثیرگذاری بر امور فرهنگی انجام می شود)
- مقدرات فرهنگی (شامل کلیه توانایی ها، ظرفیت ها و عناصر انسانی و غیرانسانی)



نمودار 3- ابعاد سه گانه فرهنگ

## نتیجه گیری کلی

لازم به توضیح است که به کارگیری این الگو برای فرهنگ شناسی یعنی شناخت و تحلیل فرهنگ جامعه، بسیار مناسب است، چراکه بر اساس آن می توان جایگاه و نقش هر موضوع را بازشناسی و علل بروز معضلات فرهنگی را با مراجعه به ریشه ها بررسی و تحلیل کرد، البته لازم به ذکر است که این طبقه بندی برای فرهنگ سنجی مناسب نیست، چراکه بخش عمده آن را





## ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

امور درونی و ناملموس مانند عقاید، بینش‌ها و ارزش‌ها تشکیل می‌دهند، برای فرهنگ سنجی در سطح محله، ناحیه و منطقه در سازمان شهرداری تهران قبل از هر چیز باید مهم‌ترین اجزاء یا عوامل تشکیل‌دهنده جامعه را تعیین کرد که جهت این شناسایی به ابعاد وجودی انسان‌ها خواهیم رسید، هر انسان به دلیل برخورداری از آگاهی، احساسات و رفتار می‌تواند کوچک‌ترین واحد فرهنگی جامعه محسوب شود. پس از آن خانواده به دلیل اصالت و ریشه‌دار بودن در زندگی بشر، دومین واحد به حساب آمده و سازمان‌ها، جامعه و تشکلهای گوناگون سومین واحد فرهنگی در جامعه محسوب می‌شوند. قابل ذکر است که جلب رضایت شهروندان، مشارکت کارکنان (فرهنگ اعتماد به کارکنان و تفویض اختیار به آنها) و مسئولیت اجتماعی سازمان (رعایت انتظارات و قواعد اجتماعی) از جمله مهم‌ترین ملاک‌های بین‌المللی برای تعالی سازمان شناخته شده است. در این پژوهش طبقه‌بندی فرهنگ در سطح خرد (افراد، خانواده‌ها، سازمان‌ها) بررسی گردید که هر سطح علاوه بر تفاوت‌ها، دارای مؤلفه‌های هماهنگ، مشترک و شاخص‌های مناسب به خود هستند به‌طور مثال فرهنگ کودکان، نوجوانان، جوانان، میان‌سالان، مسن‌های جامعه با یکدیگر متفاوت‌اند و قابل بررسی به‌صورت جداگانه می‌باشند که این ویژگی برای تمام ابعاد وجودی انسان، خانواده‌ها و سازمان‌ها قابل شکاف و بررسی بیشتر خواهد بود.





## منابع:

- 1- ابطحی، سید حسین، تیمور نژاد، کاوه، سنجرى، حمیدرضا (1391)، سنجش و رتبه‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد امور اجتماعی و فرهنگی شهرداری تهران، فصلنامه علمی- پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و دوم شماره 67، ص 65 تا 96.
- 2- جعفری، محمدتقی، 1379، (فرهنگ پیرو، فرهنگ پیشرو)، تهران، موسسه تدوین و نشر آثار علامه جعفری.
- 3- ساکی کو، فوکود، پار (1381)، در جست‌وجوی شاخص‌های فرهنگ و توسعه: روش‌ها و پیشنهادها، تهران: کمیسیون ملی یونسکو در ایران، انتشار مرکز بین‌المللی گفت‌وگوی تمدن‌ها.
- 4- سبحانی، جعفر (1382)، حسن و قبح ذاتی، قم، موسسه امام صادق (ع).
- 5- سلیمی، محمد (1385)، مدیریت پیام‌جهت‌گیری‌های سکولاری سیس و رسانه، فرهنگ و سکولاریزاسیون، مجموعه مقالات رسانه تلویزیون و سکولاریسم، همایش سراسری اول و دوم.
- 6- سیف، علی‌اکبر (1385)، روش‌های سنجش و اندازه‌گیری، تهران، انتشارات رشد.
- 7- شورای فرهنگ عمومی (1386)، شاخص‌های فرهنگی عمومی، انتشارات دبیرخانه شورای فرهنگ عمومی.
- 8- یونسکو (1379)، راهبردهای عملی توسعه فرهنگی، ترجمه محمد فاضلی، تهران: تبیان.

Score Cards: a 9- Chan.Y. (2004),” performance Measurement and adoption of Balanced Survey of municipal governments in the USA and Canada, International Journal of public Sector Management Vol 17, NO.3,PP.204-21.

10-GASB and National Academy of Public Administration(2006), ‘Report on Survey of State and local Government Use and Reporting of Performance Measures’

11- Halachmi, Arie(1999).”Mandated Performance Measurement: A help or hinderance?” National Productivity Review. Vol.18,pp. 59-60.

12-Neely, A. and Walters A. (2006) performance Measurement and Management: Research and Action, center for Business Performance, Cranfield School of Management Cranifield,pp.57-64.