

توسعه فردی و تحول سازمانی

طراحی مدل بومی ارزیابی عملکرد سازمان‌های فرهنگی با رویکرد تحلیل سلسله‌مراتبی: مطالعه موردی واحدهای فرهنگی کمیته امداد امام خمینی(ره)

شیوه استناددهی: شکرانی، محمد.، عزیز آبادی فراهانی، فاطمه.، اکبر رضایی، علی.، قیومی، عباسعلی.، و جعفری، پریش. (۱۴۰۶). طراحی مدل بومی ارزیابی عملکرد سازمان‌های فرهنگی با رویکرد تحلیل سلسله‌مراتبی: مطالعه موردی واحدهای فرهنگی کمیته امداد امام خمینی(ره). توسعه فردی و تحول سازمانی، ۵(۲)، ۱-۲۲.

محمد شکرانی^۱، فاطمه عزیز آبادی فراهانی^۲، علی اکبر رضایی^۱، عباسعلی قیومی^۳، پریش جعفری^۳

۱. گروه مدیریت و برنامه ریزی فرهنگی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۲. گروه مدیریت فرهنگی و مدیریت رسانه، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۳. گروه مدیریت آموزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: F.afarahani@iaui.ir

چکیده

تاریخ چاپ نهایی: ۱ خرداد ۱۴۰۶

تاریخ چاپ اولیه: ۱۰۱ شهریور ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۰ شهریور ۱۴۰۵

تاریخ بازنگری: ۳ شهریور ۱۴۰۵

تاریخ ارسال: ۲۸ اردیبهشت ۱۴۰۵

هدف پژوهش حاضر طراحی و ارائه مدلی جامع، بومی و سلسله‌مراتبی برای ارزیابی و رتبه‌بندی عملکرد سازمان‌های فرهنگی با تأکید بر واحدهای فرهنگی کمیته امداد امام خمینی(ره) بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر روش توصیفی-تحلیلی و پیمایشی، و از نظر رویکرد کمی بود. جامعه پژوهش شامل مدیران، کارشناسان و خبرگان حوزه مدیریت فرهنگی بود که از میان آنان ۳۰ نفر به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه شناسایی شاخص‌ها و پرسشنامه مقایسات زوجی مبتنی بر فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) گردآوری شد. روایی محتوایی ابزارها با نظر خبرگان تأیید و پایایی پرسشنامه لیکرت با آلفای کرونباخ بیش از ۰/۷ احراز شد. مدل نهایی شامل ۹ شاخص اصلی، ۵۷ زیرشاخص و ۳۱ واحد استانی بود. وزن شاخص‌ها و زیرشاخص‌ها از طریق مقایسات زوجی و وزن گزینه‌ها بر اساس داده‌های عینی عملکردی سال ۱۳۹۸ محاسبه شد. نتایج AHP نشان داد «کارایی و کیفیت خدمات مشاوره و راهنمایی» با وزن ۰/۲۳۳، «امور زیرساختی» با وزن ۰/۱۷۶ و «پوشش و کیفیت خدمات تحصیلی» با وزن ۰/۱۳۵ به ترتیب مهم‌ترین شاخص‌های مدل بودند و در مجموع بیش از ۵۴ درصد وزن کل را تشکیل دادند. نرخ ناسازگاری شاخص‌های اصلی ۰/۰۱۰۷، زیرشاخص‌ها بین ۰/۰۰۰۱ تا ۰/۰۳۱ و گزینه‌ها بین ۰/۰۰۰۱ تا ۰/۰۸۹ بود که همگی کمتر از ۰/۱ بودند. در رتبه‌بندی نهایی، تهران با وزن ۰/۰۶۹۹، رتبه نخست و سیستان و بلوچستان با وزن ۰/۰۱۲۳ رتبه آخر را کسب کردند و فاصله عملکردی بیش از ۵/۶ برابر مشاهده شد. مدل پیشنهادی، با تلفیق شاخص‌های کمی و کیفی و برخورداری از ساختار سلسله‌مراتبی و سازگاری مطلوب قضاوت‌ها، ابزاری شفاف و کاربردی برای رتبه‌بندی واحدهای فرهنگی، شناسایی نقاط قوت و ضعف، تخصیص هدفمند منابع و استقرار مدیریت عملکرد مبتنی بر داده فراهم می‌کند و قابلیت بومی‌سازی برای سایر سازمان‌های فرهنگی را نیز دارد.

کلیدواژگان: ارزیابی عملکرد؛ سازمان‌های فرهنگی؛ تصمیم‌گیری چندشاخصه؛ فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی؛ کمیته امداد امام خمینی(ره).

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.



© ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار

Personal Development and Organizational Transformation

Designing an fi Performance Evaluation Model for Cultural Organizations Using the Analytic Hierarchy Process: A Case Study of the Cultural Units of the Imam Khomeini Relief Committee

Mohammad Shokraei¹, Fatemeh Azizabadi Farahani^{1*}, AliAkbar Rezaei¹, Abbasali Ghaiyoomi², Parivash Jafari³

1. Department of Cultural Affairs Planning and Management, SR.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran
2. Department of Cultural Management and Media Management, SR.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran
3. Department of Educational Administration, SR.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

*Corresponding Author's Email: F.afarahani@iau.ir

How to cite: Shokraei, M., Azizabadi Farahani, F., Rezaei, A., Ghaiyoomi, A., & Jafari, P. (2027). Designing an fi Performance Evaluation Model for Cultural Organizations Using the Analytic Hierarchy Process: A Case Study of the Cultural Units of the Imam Khomeini Relief Committee. *Personal Development and Organizational Transformation*, 5(2), 1-22.

Submit Date: 18 May 2026

Revise Date: 25 August 2026

Accept Date: 01 September 2026

Initial Publish: 02 September 2026

Final Publish: 22 May 2027

Abstract

This study aimed to design a comprehensive, indigenous, and hierarchical model for evaluating and ranking the performance of cultural organizations, with particular application to the provincial cultural units of the Imam Khomeini Relief Committee. This applied study employed a quantitative, descriptive-analytical, and survey-based design. The study population consisted of managers, specialists, and experts in cultural management, from whom 30 participants were selected through purposive sampling. Data were collected using an indicator-identification questionnaire and an Analytic Hierarchy Process (AHP) pairwise-comparison questionnaire. Content validity was confirmed by expert review, and the reliability of the Likert-scale questionnaire was supported by a Cronbach's alpha greater than 0.70. The final hierarchical model comprised nine main criteria, 57 subcriteria, and 31 provincial cultural units. Criteria and subcriteria weights were calculated through pairwise comparisons, whereas provincial alternative weights were derived from objective organizational performance data for 2019. AHP results indicated that "efficiency and quality of counseling and guidance services" (weight = 0.233), "infrastructure affairs" (weight = 0.176), and "coverage and quality of educational services" (weight = 0.135) were the three highest-priority criteria, jointly accounting for more than 54% of the total model weight. The consistency ratio was 0.0107 for the main criteria, ranged from 0.0001 to 0.031 for the subcriteria, and from 0.0001 to 0.089 for the alternatives; all values were below the acceptable threshold of 0.10. In the final ranking, Tehran achieved the highest performance weight (0.0699), whereas Sistan and Baluchestan obtained the lowest (0.0123), indicating a performance gap exceeding 5.6-fold. The proposed model integrates quantitative and qualitative performance indicators within a coherent hierarchical framework and provides a transparent, defensible, and practical instrument for ranking cultural units, identifying strengths and weaknesses, allocating resources more effectively, and implementing data-driven performance management. The model also has the potential to be adapted to other cultural organizations.

Keywords: Performance evaluation; Cultural organizations; Multi-criteria decision-making; Analytic Hierarchy Process; Imam Khomeini Relief Committee.



© 2027 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مقدمه

ارزیابی عملکرد یکی از ارکان اساسی مدیریت سازمانی و از مهم‌ترین سازوکارهای هدایت، کنترل و بهبود مستمر فعالیت‌های سازمان‌ها محسوب می‌شود. سازمان‌ها برای آنکه بتوانند میزان تحقق اهداف، کیفیت استفاده از منابع، اثربخشی اقدامات و انطباق عملکرد خود با مأموریت‌های تعیین‌شده را بررسی کنند، نیازمند نظامی منسجم، معتبر و قابل اتکا برای ارزیابی عملکرد هستند. بدون وجود چنین نظامی، تصمیم‌گیری مدیریتی به‌جای اتکا بر شواهد و اطلاعات عینی، بیش از حد تحت تأثیر برداشت‌های فردی، قضاوت‌های موردی و گزارش‌های پراکنده قرار می‌گیرد. اهمیت این مسئله در سازمان‌های دولتی، عمومی و غیرانتفاعی دوچندان است؛ زیرا این سازمان‌ها افزون بر تحقق اهداف درون‌سازمانی، در برابر جامعه، ذی‌نفعان، نهادهای نظارتی و سیاست‌گذاران نیز مسئول هستند و باید بتوانند نحوه استفاده از منابع و میزان تحقق مأموریت‌های خود را به‌صورت شفاف و قابل سنجش نشان دهند. مطالعات انجام‌شده در زمینه پاسخگویی سازمانی در ایران نیز نشان داده‌اند که تحقق پاسخگویی مؤثر مستلزم توجه هم‌زمان به عوامل سازمانی و فردی و ایجاد سازوکارهایی است که عملکرد، مسئولیت‌پذیری و نتایج اقدامات سازمان را در قالب یک چارچوب مشخص و قابل ارزیابی قرار دهند (Ahmadi & Ebrahimi Ghaleh Ghazi, 2020).

در سال‌های اخیر، تغییر رویکرد از مدیریت مبتنی بر فعالیت به مدیریت مبتنی بر عملکرد موجب شده است که سنجش صرف حجم فعالیت‌ها دیگر برای ارزیابی سازمان‌ها کافی تلقی نشود. تعداد برنامه‌های اجراشده، میزان هزینه‌کرد منابع، تعداد کارکنان درگیر در فعالیت‌ها یا تعداد مخاطبان، هرچند اطلاعات مهمی درباره سطح فعالیت یک سازمان فراهم می‌کنند، لزوماً نشان‌دهنده کیفیت، اثربخشی و ارزش واقعی عملکرد آن نیستند. از این‌رو، نظام‌های نوین ارزیابی عملکرد به سوی چارچوب‌هایی حرکت کرده‌اند که در آن‌ها علاوه بر بروندادهای کمی، کیفیت فرایندها، رضایت ذی‌نفعان، پاسخگویی، شفافیت، ظرفیت سازمانی، یادگیری، کیفیت رهبری و توانایی سازمان در ایجاد ارزش عمومی مورد توجه قرار می‌گیرد. در این چارچوب، ارزیابی عملکرد صرفاً ابزاری برای کنترل پسینی نیست، بلکه یکی از اجزای اصلی حکمرانی سازمانی است که می‌تواند به اصلاح تصمیم‌ها، ارتقای کیفیت سیاست‌گذاری و تقویت اعتماد ذی‌نفعان منجر شود. مطالعات مرتبط با حکمرانی خوب نیز نشان می‌دهند که طراحی الگوهای بومی زمانی می‌تواند از اثربخشی بیشتری برخوردار باشد که معیارهای عمومی مدیریت با ویژگی‌های نهادی، ارزشی و فرهنگی محیط مورد مطالعه تلفیق شوند (Nabaviyan Hamzeh Kalaei et al., 2022).

ضرورت توجه به زمینه و بستر سازمانی در طراحی مدل‌های مدیریتی، به‌ویژه در جوامعی که ساختارهای ارزشی، فرهنگی و نهادی ویژه‌ای دارند، موجب شده است مفهوم «بومی‌سازی» به یکی از مباحث مهم در مطالعات مدیریت تبدیل شود. بومی‌سازی صرفاً به معنای ترجمه یا تغییر ظاهری یک مدل وارداتی نیست، بلکه مستلزم بازتعریف مؤلفه‌ها، روابط و معیارهای مدل متناسب با واقعیات اجتماعی، فرهنگی، نهادی و ارزشی محیط کاربرد آن است. پژوهش‌های انجام‌شده درباره الگوهای بومی حکمرانی در ایران نشان داده‌اند که ترکیب آموزه‌های ارزشی و دینی با سازوکارهای مدیریتی می‌تواند به شکل‌گیری چارچوب‌هایی منجر شود که از تناسب بیشتری با ساختارهای سازمانی داخلی برخوردار باشند (Nabaviyan Hamzeh Kalaei et al., 2022). همچنین، بررسی الگوهای بومی در حوزه‌های مختلف سازمانی نشان می‌دهد که انتقال مستقیم چارچوب‌های توسعه‌یافته در محیط‌های دیگر بدون توجه به اقتضائات نهادی و فرهنگی می‌تواند سبب کاهش روایی کاربردی و محدودشدن قابلیت تبیین مدل شود. برای نمونه، طراحی الگوی بومی خودرهبری سازمانی در سازمان‌های غیردولتی نشان داده است که

مؤلفه‌های آموزشی، زمینه سازمانی و ویژگی‌های محیطی نقش اساسی در صورت‌بندی الگوی مناسب برای سازمان دارند (Ghoreishi et al., 2024).

اهمیت بومی‌سازی در حوزه فرهنگ به مراتب بیشتر است؛ زیرا فرهنگ اساساً پدیده‌ای زمینه‌مند، ارزش‌محور و وابسته به ساختارهای اجتماعی و تاریخی است. سازمان‌های فرهنگی نیز برخلاف بسیاری از سازمان‌های اقتصادی یا صنعتی، صرفاً با تولید یک کالا یا ارائه یک خدمت استاندارد مواجه نیستند، بلکه مأموریت آن‌ها با شکل‌دهی به نگرش‌ها، ارزش‌ها، هویت‌ها، الگوهای رفتاری، سرمایه اجتماعی و کیفیت تعاملات انسانی پیوند دارد. بنابراین، معیارهایی که برای ارزیابی موفقیت یک بنگاه اقتصادی یا واحد صنعتی طراحی شده‌اند، الزاماً توانایی سنجش کیفیت عملکرد یک سازمان فرهنگی را ندارند. حتی در محیط‌های سازمانی مشابه نیز ممکن است ادراک ذی‌نفعان از مؤلفه‌هایی نظیر کیفیت حکمرانی، ثبات، مشارکت و عملکرد، تحت تأثیر ویژگی‌های بومی قرار گیرد. مطالعه ادراک شهروندان از مؤلفه‌های حکمرانی در سازمان‌های خدمات شهری ایران نیز نشان داده است که شاخص‌های مدیریتی و حکمرانی زمانی از قدرت تبیین بیشتری برخوردارند که با مؤلفه‌های بومی محیط اجتماعی و سازمانی تطبیق یابند (Makvandi, 2018).

مفهوم بومی‌سازی محدود به مطالعات مدیریتی ایران نیست و در ادبیات بین‌المللی نیز اهمیت فزاینده‌ای یافته است. مطالعات مربوط به اکوسیستم‌های کارآفرینی بومی نشان داده‌اند که سازوکارهای سازمانی و اقتصادی جوامع مختلف را نمی‌توان بدون درک ارزش‌ها، روابط اجتماعی، سرمایه‌های فرهنگی و منطق نهادی آن جوامع تبیین کرد. مقایسه اکوسیستم‌های کارآفرینی مائوری در نیوزیلند و مپوچه در شیلی نشان داده است که زمینه فرهنگی، هویت جمعی و روابط اجتماعی در شکل‌گیری الگوهای عملکردی و سازمانی نقش بنیادین دارند و مدل‌های تحلیل باید نسبت به این تفاوت‌های زمینه‌ای حساس باشند (Mika et al., 2024). همچنین، مطالعه زنجیره ارزش اجتماعی در فعالیت‌های کارآفرینانه جوامع بومی استرالیا نشان می‌دهد که ارزش سازمانی در چنین محیط‌هایی تنها با معیارهای اقتصادی تعریف نمی‌شود، بلکه آثار اجتماعی، فرهنگی و جمعی نیز بخشی از مفهوم عملکرد و ارزش‌آفرینی را تشکیل می‌دهند (Logue et al., 2017). این شواهد ضرورت استفاده از مدل‌های زمینه‌محور را، به‌ویژه در سازمان‌هایی که مأموریت آن‌ها ماهیت اجتماعی و فرهنگی دارد، تقویت می‌کند.

در سازمان‌های فرهنگی، مسئله ارزیابی عملکرد با پیچیدگی دیگری نیز همراه است و آن چندبعدی بودن مفهوم «عملکرد» است. عملکرد فرهنگی می‌تواند دربرگیرنده میزان پوشش مخاطبان، کیفیت خدمات، تحقق اهداف تربیتی، رضایت دریافت‌کنندگان خدمات، کیفیت برنامه‌ریزی، ظرفیت نیروی انسانی، کیفیت زیرساخت‌ها، نحوه تعامل با سایر نهادها، میزان استفاده از فناوری، مدیریت منابع و حتی آثار بلندمدت اجتماعی و فرهنگی باشد. این ابعاد نه تنها دارای ماهیت‌های متفاوت کمی و کیفی هستند، بلکه اهمیت یکسانی نیز ندارند. به بیان دیگر، افزایش تعداد برنامه‌های فرهنگی الزاماً به همان اندازه افزایش کیفیت خدمات مشاوره، بهبود پوشش تحصیلی یا ارتقای رضایت مخاطبان در عملکرد نهایی سازمان اهمیت ندارد. در نتیجه، نظام ارزیابی باید بتواند ضمن شناسایی معیارهای متعدد، اهمیت نسبی آن‌ها را نیز مشخص کند. چنین ضرورتی استفاده از رویکردهای چندمعیاره و مدل‌های سلسله‌مراتبی را توجیه می‌کند؛ زیرا این رویکردها امکان تبدیل یک مفهوم پیچیده و چندسطحی به مجموعه‌ای ساخت‌یافته از معیارها و زیرمعیارهای قابل سنجش را فراهم می‌آورند.

از سوی دیگر، ارزیابی عملکرد سازمان‌های فرهنگی نمی‌تواند از مفاهیمی مانند شفافیت، نظارت، پاسخگویی و سلامت سازمانی جدا باشد. هر نظام ارزیابی زمانی می‌تواند در تصمیم‌گیری مدیریتی نقش مؤثری ایفا کند که داده‌های آن قابل اعتماد، معیارهای آن روشن و فرایند قضاوت درباره عملکرد برای ذی‌نفعان قابل دفاع باشد. پژوهش‌های بومی حوزه نظارت عمومی نشان داده‌اند که یکی از مشکلات مهم نظام‌های

نظارتی، پراکندگی مفهومی، ضعف چارچوب‌های جامع و ناهماهنگی میان سازوکارهای ارزیابی و ویژگی‌های محیط نهادی است و بر همین اساس، توسعه چارچوب‌های مطالعاتی بومی برای شناخت آسیب‌ها و بهبود نظارت ضروری دانسته شده است (Rezabeygi et al., 2021). همچنین، مطالعات مربوط به افشاگری سازمانی تأکید کرده‌اند که شفافیت و امکان آشکارسازی مسائل عملکردی تحت تأثیر مجموعه‌ای از شرایط سازمانی، مدیریتی و زمینه‌ای قرار دارد و طراحی سازوکارهای بومی می‌تواند به تقویت سلامت و پاسخگویی سازمان کمک کند (Ansari Pour & Tabarsa, 2022). بنابراین، مدل ارزیابی عملکرد فرهنگی باید علاوه بر قابلیت سنجش، بتواند زمینه‌ای برای پاسخگویی، شناسایی انحرافات و اصلاح فرایندها فراهم سازد.

این مسئله در چارچوب حکمرانی سازمانی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. حکمرانی مطلوب مستلزم وجود مجموعه‌ای از سازوکارهای هماهنگ برای تعیین اهداف، تخصیص منابع، نظارت بر اجرای برنامه‌ها، پاسخگویی و ارزیابی نتایج است. اگر سازمان نتواند عملکرد واحدهای مختلف را بر اساس معیارهای معتبر مقایسه کند، تصمیم‌گیری درباره تخصیص منابع، تشویق واحدهای موفق، حمایت از واحدهای ضعیف و اصلاح سیاست‌های اجرایی نیز با دشواری روبه‌رو خواهد شد. تجربه طراحی الگوهای حکمرانی خوب در حوزه‌های تخصصی، از جمله حکمرانی امنیت سایبری در سازمان‌های دفاعی، نشان می‌دهد که محیط‌های پیچیده و چندبعدی نیازمند مدل‌هایی هستند که مؤلفه‌های متعدد را در یک ساختار منسجم تلفیق کرده و ارتباط میان ابعاد راهبردی، ساختاری و اجرایی را در نظر گیرند (Farzamia et al., 2020). از این منظر، طراحی یک مدل ارزیابی عملکرد برای سازمان فرهنگی نیز باید فراتر از فهرست‌سازی ساده شاخص‌ها باشد و بتواند رابطه سلسله‌مراتبی میان هدف، معیارها، زیرمعیارها و واحدهای مورد ارزیابی را مشخص کند.

یکی از پیامدهای مهم وجود نظام ارزیابی معتبر، فراهم شدن بستر یادگیری سازمانی است. ارزیابی زمانی بیشترین ارزش مدیریتی را ایجاد می‌کند که نتایج آن صرفاً برای رتبه‌بندی یا کنترل مورد استفاده قرار نگیرد، بلکه به سازمان کمک کند از تجربه خود بیاموزد، نقاط قوت را تثبیت کند، نقاط ضعف را شناسایی نماید و ظرفیت‌های کارکنان و مدیران را توسعه دهد. در سازمان‌هایی که یادگیری و رهبری توزیع شده تقویت شده است، امکان تبدیل اطلاعات حاصل از ارزیابی به اقدام اصلاحی بیشتر خواهد بود. مطالعات انجام‌شده در محیط‌های آموزشی بومی نیز رابطه میان رویه‌های سازمان یادگیرنده و رهبری کارکنان را مورد تأکید قرار داده‌اند و نشان داده‌اند که عملکرد پایدار نیازمند فراهم بودن سازوکارهای یادگیری، مشارکت و ظرفیت‌سازی در درون سازمان است (Kullan & Mansor, 2020). بر همین اساس، یک نظام مطلوب ارزیابی عملکرد فرهنگی باید بتواند خروجی‌هایی تولید کند که نه تنها وضعیت موجود را توصیف کنند، بلکه برای برنامه‌ریزی توسعه‌ای و یادگیری سازمانی نیز قابل استفاده باشند.

این موضوع برای سازمان‌های غیردولتی و حمایتی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در چنین سازمان‌هایی، بخش مهمی از مأموریت بر ایجاد ارزش اجتماعی، توانمندسازی مخاطبان و پاسخ به نیازهای گروه‌های هدف استوار است. به همین دلیل، ارزیابی عملکرد آن‌ها باید فراتر از سنجش کارایی اداری باشد و رابطه میان ظرفیت سازمانی، کیفیت ارائه خدمت و ارزش اجتماعی ایجادشده را مورد توجه قرار دهد. پژوهش‌های انجام‌شده در سازمان‌های غیردولتی نشان داده‌اند که توسعه قابلیت‌های درونی، از جمله خودرهبری و آموزش، می‌تواند برای ارتقای عملکرد و سازگاری سازمان با محیط ضروری باشد (Ghoreishi et al., 2024). از سوی دیگر، تجربه سازمان‌ها و فعالیت‌های اجتماعی مبتنی بر زمینه‌های بومی نشان می‌دهد که مفهوم «ارزش» می‌تواند علاوه بر نتایج اقتصادی و عملیاتی، شامل پیامدهای اجتماعی، فرهنگی، هویتی و

توسعه‌ای نیز باشد (Logue et al., 2017). از این رو، در ارزیابی سازمان‌های فرهنگی حمایتی، شاخص‌هایی نظیر کیفیت مشاوره، حمایت تحصیلی، رضایت ذی‌نفعان، کیفیت تعاملات و ظرفیت‌های زیرساختی باید در کنار شاخص‌های منابع و فعالیت‌ها مورد توجه قرار گیرند. کمیت امداد امام خمینی (ره) نمونه‌ای روشن از چنین سازمانی است. این نهاد علاوه بر مأموریت‌های حمایتی و معیشتی، دارای مجموعه گسترده‌ای از فعالیت‌های فرهنگی، تربیتی، آموزشی، مشاوره‌ای و اجتماعی در سطح کشور است. پراکندگی جغرافیایی واحدهای استانی، تفاوت در ویژگی‌های جمعیتی و فرهنگی مناطق، نابرابری در دسترسی به منابع انسانی و زیرساختی و تنوع نیازهای جامعه هدف موجب شده است که مقایسه عملکرد فرهنگی استان‌ها با استفاده از یک یا چند شاخص ساده، تصویری دقیق از وضعیت واقعی ارائه نکند. برای مثال، عملکرد یک واحد استانی ممکن است از نظر تعداد برنامه‌های اجرا شده مطلوب باشد، اما از نظر کیفیت نیازسنجی، رضایت مخاطبان، پوشش خدمات مشاوره یا بهره‌برداری از ظرفیت‌های فناورانه در وضعیت مناسبی قرار نداشته باشد. در مقابل، واحدی دیگر ممکن است با حجم فعالیت کمتر، به دلیل هدفمندی برنامه‌ها و کیفیت ارائه خدمات، عملکرد مؤثرتری داشته باشد. بنابراین، ارزیابی منصفانه واحدها مستلزم مدلی است که بتواند ابعاد مختلف عملکرد را به صورت هم‌زمان در نظر گرفته و اهمیت نسبی هر بعد را مشخص کند.

علاوه بر این، تفاوت‌های منطقه‌ای ضرورت طراحی یک مدل بومی و انعطاف‌پذیر را افزایش می‌دهد. مطالعات مربوط به ادراک مؤلفه‌های حکمرانی در سازمان‌های ایرانی نشان داده‌اند که شرایط محلی و زمینه‌ای می‌تواند بر نحوه ظهور و ارزیابی شاخص‌های مدیریتی تأثیرگذار باشد (Makvandi, 2018). در سطح بین‌المللی نیز شواهد مربوط به اکوسیستم‌های بومی بیانگر آن است که ظرفیت‌های محلی، شبکه‌های اجتماعی و مؤلفه‌های فرهنگی می‌توانند مسیرهای متفاوتی برای عملکرد و توسعه ایجاد کنند (Mika et al., 2024). در نتیجه، یک مدل ملی برای ارزیابی واحدهای فرهنگی استانی باید از یک سو دارای معیارهای مشترک و استاندارد برای تضمین قابلیت مقایسه باشد و از سوی دیگر، از شاخص‌هایی استفاده کند که با ماهیت مأموریت‌ها و زمینه نهادی سازمان سازگار باشند. این توازن میان استانداردسازی و بومی‌سازی یکی از مهم‌ترین الزامات طراحی مدل ارزیابی در سازمان‌های فرهنگی گسترده و چندسطحی است.

در کنار انتخاب شاخص‌های مناسب، مسئله تعیین وزن و اولویت معیارها نیز اهمیت اساسی دارد. در بسیاری از نظام‌های ارزیابی، همه شاخص‌ها به‌طور ضمنی دارای اهمیت یکسان در نظر گرفته می‌شوند یا وزن آن‌ها بر اساس تصمیم مدیریتی و بدون یک روش ساخت‌یافته تعیین می‌شود. چنین رویکردی می‌تواند به نتایج گمراه‌کننده منجر شود، زیرا مؤلفه‌های مختلف عملکرد در تحقق مأموریت سازمان سهم یکسانی ندارند. برای مثال، ممکن است کیفیت نیازسنجی یا پوشش خدمات مشاوره‌ای از نظر تحقق مأموریت فرهنگی سازمان اهمیت بسیار بیشتری از تعداد رویدادهای مناسبی داشته باشد. در این شرایط، روش‌های تصمیم‌گیری چندشاخصه و به‌طور خاص فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی می‌تواند با تبدیل قضاوت خبرگان به وزن‌های کمی، امکان اولویت‌بندی منظم و قابل دفاع معیارها را فراهم کند. استفاده از یک چارچوب سلسله‌مراتبی همچنین اجازه می‌دهد مسئله پیچیده ارزیابی به سطوح هدف، شاخص‌های اصلی، زیرشاخص‌ها و گزینه‌ها تجزیه شده و ارتباط هر سطح با سطح بالاتر به صورت نظام‌مند بررسی شود.

ضرورت چنین رویکردی با یافته‌های مطالعات بومی در سایر حوزه‌های مدیریت نیز سازگار است. طراحی الگوهای بومی زمانی موفق‌تر بوده است که پژوهشگران به جای اتکا به یک بعد منفرد، مجموعه‌ای از عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای را در قالب مدلی یکپارچه مورد توجه قرار داده‌اند. این رویکرد در مطالعات مرتبط با پاسخگویی سازمانی (Ahmadi & Ebrahimi Ghaleh Ghazi, 2020)، افشاگری سازمانی (Ansari Pour & Tabarsa, 2022)، حکمرانی خوب مبتنی بر آموزه‌های بومی (Nabaviyan Hamzeh Kalaei et al.,)

(2022) و حکمرانی در محیط‌های تخصصی (Farzamnیا et al., 2020) قابل مشاهده است. وجه مشترک این مطالعات آن است که کیفیت مدیریت و ارزیابی پدیده‌های سازمانی را نمی‌توان تنها از طریق متغیرهای منفرد توضیح داد، بلکه باید شبکه‌ای از عوامل مرتبط را متناسب با زمینه مورد مطالعه شناسایی و سازمان‌دهی کرد. همین منطق در طراحی مدل ارزیابی عملکرد فرهنگی نیز اهمیت دارد.

با وجود اهمیت ارزیابی عملکرد و گسترش پژوهش‌های مرتبط با مدل‌های بومی مدیریت، همچنان خلأ قابل توجهی در زمینه طراحی مدل‌های جامع و عملیاتی برای ارزیابی عملکرد سازمان‌های فرهنگی وجود دارد. بخش مهمی از پژوهش‌های بومی موجود بر موضوعاتی همچون حکمرانی، پاسخگویی، نظارت، افشاگری یا رهبری متمرکز شده‌اند (Ahmadi & Ebrahimi Ghaleh Ghazi, 2020; Ansari Pour, 2021; Rezabeygi et al., 2021; Ghoreishi et al., 2024; & Tabarsa, 2022) و اگرچه یافته‌های آن‌ها اهمیت زمینه نهادی، شفافیت، مسئولیت‌پذیری و توسعه ظرفیت سازمانی را نشان می‌دهد، مستقیماً یک نظام کمی، سلسله‌مراتبی و قابل استفاده برای رتبه‌بندی واحدهای فرهنگی ارائه نمی‌کنند. از سوی دیگر، مطالعات بین‌المللی درباره زمینه‌های بومی و ارزش اجتماعی نیز بر ضرورت توجه به تنوع فرهنگی و مأموریت‌های اجتماعی تأکید دارند (Logue et al., 2017; Mika et al., 2024)، اما انتقال مستقیم مدل‌های حاصل از این مطالعات به سازمان‌های فرهنگی ایران با محدودیت‌های زمینه‌ای مواجه است. بنابراین، نیاز به مدلی احساس می‌شود که در عین برخورداری از منطق علمی و قابلیت کمی‌سازی، با مأموریت‌ها، ساختارها، ارزش‌ها و شرایط اجرایی یک سازمان فرهنگی - حمایتی ایرانی سازگار باشد.

بر این اساس، استفاده از فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی می‌تواند پاسخی روش‌شناختی به دو مسئله اساسی باشد: نخست، تعدد و ناهمگنی معیارهای عملکرد فرهنگی و دوم، ضرورت تعیین اهمیت نسبی آن‌ها بر مبنای قضاوت متخصصان. در چنین مدلی، شاخص‌های استخراج‌شده از ادبیات، اسناد و الزامات سازمانی می‌توانند پس از تأیید خبرگان در ساختاری سلسله‌مراتبی قرار گیرند و سپس با مقایسات زوجی وزن‌دهی شوند. ترکیب این وزن‌ها با داده‌های عینی عملکرد واحدهای استانی نیز امکان آن را فراهم می‌کند که رتبه‌بندی نهایی صرفاً بر ادراک ذهنی خبرگان متکی نباشد. این رویکرد می‌تواند ضمن حفظ دانش تخصصی در مرحله تعیین اولویت معیارها، عینیت داده‌های واقعی را در مرحله ارزیابی گزینه‌ها وارد مدل کند و بدین ترتیب، بستری برای تصمیم‌گیری شفاف‌تر، تخصیص هدفمندتر منابع و شناسایی دقیق‌تر حوزه‌های نیازمند مداخله فراهم آورد.

در نهایت، استقرار یک مدل بومی و چندشاخصه ارزیابی عملکرد در واحدهای فرهنگی می‌تواند از منظر مدیریتی نیز زمینه‌گذار از ارزیابی‌های فعالیت‌محور و گزارش‌محور به مدیریت عملکرد مبتنی بر شواهد را فراهم سازد. چنین مدلی، علاوه بر تعیین جایگاه نسبی واحدهای استانی، قادر است نشان دهد برتری یا ضعف هر واحد از کدام شاخص‌ها ناشی شده است و در نتیجه، مدیران می‌توانند مداخلات اصلاحی را نه به صورت کلی، بلکه در سطح مؤلفه‌های مشخص طراحی کنند. این ظرفیت با اصول پاسخگویی سازمانی، نظارت اثربخش و حکمرانی مطلوب هم‌راستا است (Ahmadi & Ebrahimi Ghaleh Ghazi, 2020; Farzamnیا et al., 2020; Rezabeygi et al., 2021) و می‌تواند نظام ارزیابی را از ابزاری برای کنترل اداری به سازوکاری برای یادگیری، بهبود و تخصیص هوشمند منابع تبدیل کند.

بنابراین، هدف پژوهش حاضر طراحی و ارائه یک مدل بومی، جامع و سلسله‌مراتبی برای ارزیابی و رتبه‌بندی عملکرد سازمان‌های فرهنگی با استفاده از فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP)، با تمرکز بر واحدهای فرهنگی کمیته امداد امام خمینی(ره)، بود.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش اجرا، توصیفی-تحلیلی از نوع پیمایشی محسوب می‌شود. رویکرد کلی حاکم بر آن، کمی است؛ زیرا داده‌های مورد نیاز از طریق ابزارهای پرسشنامه گردآوری و با استفاده از مدل‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره تحلیل شده‌اند. انتخاب این رویکرد از آن جهت صورت گرفته که مسئله ارزیابی عملکرد فرهنگی، ماهیتی چندبعدی دارد و قضاوت درباره آن مستلزم لحاظ هم‌زمان مجموعه‌ای از شاخص‌های اصلی و زیرشاخص‌های^۱ وابسته است. روش فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) نیز از آن جهت به کار گرفته شده که امکان تحلیل مسائل پیچیده را از طریق ساختاربندی سلسله‌مراتبی مسئله، انجام مقایسات زوجی میان معیارها و محاسبه وزن نسبی آن‌ها فراهم می‌سازد (قدسی‌پور، ۱۳۹۲: ۴۵؛ آذر و رجب‌زاده، ۱۳۹۶: ۱۳۰).

جامعه آماری این پژوهش را مدیران، کارشناسان، صاحب‌نظران و خبرگان حوزه فرهنگی تشکیل می‌دهند که در سطوح مختلف مدیریتی، اجرایی و کارشناسی فعالیت داشته و به واسطه تجربه حرفه‌ای، سوابق اجرایی، آشنایی با نظام‌های ارزیابی عملکرد و شناخت فرایندهای فرهنگی، واجد صلاحیت علمی و تخصصی برای مشارکت در پژوهش بوده‌اند. با توجه به ماهیت روش AHP که بر قضاوت‌های تخصصی استوار است و برخلاف پژوهش‌های پیمایشی گسترده، اعتبار نتایج در آن بیش از آنکه به تعداد پاسخ‌دهندگان وابسته باشد، به میزان تخصص، انسجام قضاوت‌ها و نرخ سازگاری مقایسات زوجی بستگی دارد، از روش نمونه‌گیری هدفمند^۲ (قضاوتی) استفاده شد. بر این اساس، ۳۰ نفر از خبرگان حوزه فرهنگی که دارای حداقل مدرک کارشناسی ارشد، سابقه فعالیت اجرایی یا مدیریتی در حوزه فرهنگی، آشنایی با فرایندهای ارزیابی عملکرد و تجربه مشارکت در برنامه‌ریزی یا سیاست‌گذاری فرهنگی بودند، به‌عنوان نمونه نهایی انتخاب شدند. ترکیب نمونه به‌گونه‌ای تنظیم شد که از منظر تخصص، تجربه و حوزه فعالیت، تنوع نسبی الزم را داشته باشد تا قضاوت‌های حاصل از پژوهش از جامعیت و اعتبار بیشتری برخوردار گردد.

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در این پژوهش، پرسشنامه بوده است. با توجه به رویکرد کمی تحقیق و استفاده از روش AHP، دو نوع پرسشنامه طراحی و به کار گرفته شد: نخست، پرسشنامه شناسایی و سنجش شاخص‌های ارزیابی عملکرد فرهنگی که بر مبنای طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت تنظیم شد و در آن از خبرگان خواسته شد تا میزان اهمیت هر شاخص را در قالب گزینه‌های «بسیار کم» تا «بسیار زیاد» مشخص کنند. این پرسشنامه، که شامل دو بخش اطلاعات جمعیت‌شناختی و گویه‌های تخصصی بود، برای غربالگری اولیه شاخص‌های مستخرج از ادبیات پژوهش به کار رفت. دوم، پرسشنامه مقایسات زوجی مبتنی بر روش AHP که بر اساس مقیاس نه‌درجه‌ای ساعتی تنظیم شد. در این پرسشنامه، از خبرگان خواسته شد تا عناصر موجود در هر سطح از مدل (شاخص‌های اصلی نسبت به هدف، زیرشاخص‌ها نسبت به شاخص اصلی مربوطه) را به صورت دوتایی با یکدیگر مقایسه کرده و میزان ترجیح یا اهمیت هر یک را مشخص نمایند. طراحی این پرسشنامه‌ها بر اساس مطالعات کتابخانه‌ای، بررسی پیشینه پژوهش، مبانی نظری تحقیق و همچنین نظرات خبرگان و اساتید حوزه مدیریت فرهنگی صورت گرفته است.

به‌منظور تأمین روایی ابزارهای پژوهش، از روایی محتوایی^۳ استفاده شد. بدین معنا که پس از استخراج شاخص‌های اولیه از ادبیات پژوهش، پرسشنامه‌های طراحی شده در اختیار جمعی از اساتید دانشگاه، متخصصان حوزه مدیریت فرهنگی و خبرگان آشنا با مباحث ارزیابی عملکرد

1 - Sub-Indicator

2 - Purposive Sampling

3 - Content Validity

و تصمیم‌گیری چندمعیاره قرار گرفت و از جنبه‌های مختلفی نظیر میزان تناسب گویه‌ها با اهداف پژوهش، شفافیت و قابل فهم بودن سؤالات، جامعیت شاخص‌ها و ارتباط منطقی میان ابعاد و شاخص‌ها مورد بررسی قرار گرفت. پس از دریافت نظرات اصلاحی، تغییرات لازم در ساختار و نحوه تنظیم برخی گویه‌ها اعمال شد و نسخه نهایی ابزارها تدوین گردید. برای سنجش پایایی^۱ پرسشنامه مبتنی بر طیف لیکرت، از ضریب آلفای کرونباخ^۲ استفاده شد که مقدار آن بالاتر از حد قابل قبول ۰.۷ به دست آمد و نشان‌دهنده پایایی مناسب و هماهنگی مطلوب میان گویه‌ها بود. در روش AHP نیز پایایی پاسخ‌ها از طریق بررسی نرخ ناسازگاری (CR) ارزیابی می‌شود. بر اساس معیار ارائه شده توسط ساعتی، چنانچه نرخ ناسازگاری کمتر از ۰.۱ باشد، میزان سازگاری قضاوت‌ها قابل قبول تلقی می‌شود. در این پژوهش، نرخ ناسازگاری تمامی ماتریس‌های مقایسه زوجی در سطوح مختلف، در محدوده مجاز (کمتر از ۰.۱) قرار داشت که نشان‌دهنده انسجام و پایایی قضاوت‌های خبرگان است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو سطح انجام شد. در سطح نخست، به منظور توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خبرگان (شامل جنسیت، سن، مدرک تحصیلی، رشته تحصیلی، سابقه خدمت و سابقه مدیریتی)، از روش‌های آمار توصیفی (فراوانی، درصد فراوانی، میانگین و نمودارهای آماری) استفاده شد. در سطح دوم، داده‌های حاصل از پرسشنامه مقایسات زوجی با استفاده از روش AHP در سه گام اصلی تحلیل گردید: گام اول، محاسبه وزن نسبی شاخص‌های اصلی نسبت به هدف پژوهش از طریق تشکیل ماتریس مقایسات زوجی 9×9 و استخراج بردار ویژه. گام دوم، محاسبه وزن نسبی زیرشاخص‌ها نسبت به شاخص‌های اصلی مربوطه که برای هر یک از ۹ شاخص اصلی، یک ماتریس مقایسات زوجی جداگانه تشکیل و وزن هر زیرشاخص در درون شاخص مربوطه محاسبه شد. گام سوم، تعیین وزن نسبی گزینه‌ها (۳۱ استان) نسبت به هر یک از ۵۷ زیرشاخص و سپس محاسبه وزن نهایی و رتبه‌بندی گزینه‌ها از طریق ترکیب سلسله‌مراتبی اوزان. نکته قابل توجه آنکه در این پژوهش، برای جلوگیری از حجم عظیم مقایسات زوجی (بیش از ۲۶ هزار مقایسه) که با افزایش تعداد گزینه‌ها در AHP رخ می‌دهد، وزن‌دهی گزینه‌ها نسبت به زیرشاخص‌ها نه از طریق قضاوت خبرگان، بلکه بر اساس داده‌های عینی و عملکردی (شامل داده‌های ثبت شده در سامانه‌های سازمانی، گزارش‌های عملکردی و آمارهای موجود) انجام شد. این رویکرد ترکیبی، ضمن کاهش چشمگیر حجم مقایسات و افزایش سرعت اجرا، عینیت نتایج را نیز به طور قابل توجهی افزایش داده است. کلیه محاسبات مربوط به بردار ویژه، مقدار ویژه بیشینه (λ_{max})، شاخص ناسازگاری (CI) و نرخ ناسازگاری (CR) برای هر ماتریس انجام و پایایی قضاوت‌ها در تمامی موارد تأیید شد. سال مبنای گردآوری داده‌های عملکردی، سال ۱۳۹۸ در نظر گرفته شده است تا قابلیت مقایسه میان واحدها افزایش یابد و تأثیر تفاوت‌های زمانی بر نتایج کاهش یابد.

مدل مفهومی پژوهش، که بر اساس مبانی نظری، پیشینه تحقیق و نظرات خبرگان تدوین شده، از چهار سطح سلسله‌مراتبی تشکیل شده است: سطح اول، هدف اصلی پژوهش (ارزیابی و رتبه‌بندی عملکرد فرهنگی سازمان‌های فرهنگی)؛ سطح دوم، ۹ شاخص اصلی که ابعاد گوناگون عملکرد فرهنگی را پوشش می‌دهند (شامل: کارایی و کیفیت خدمات مشاوره و راهنمایی، پوشش و کیفیت خدمات تحصیلی، نحوه ارائه خدمات آموزشی، تعاملات درون سازمانی و برون سازمانی، امور زیرساختی، کیفیت عملکرد اردوها و مراکز فرهنگی، رضایت و بازخورد ذینفعان، کیفیت اجرای رویدادهای فرهنگی-هنری، و مدیریت منابع مالی و سرمایه انسانی فرهنگی)؛ سطح سوم، ۵۷ زیرشاخص که هر یک به یکی از شاخص‌های اصلی تعلق دارند و عناصر عملیاتی و قابل سنجش مدل را تشکیل می‌دهند؛ و سطح چهارم، ۳۱ گزینه (واحدهای

1 - Reliability

2 - Cronbach's Alpha

فرهنگی استانی کمیته امداد امام خمینی(ره)) که به عنوان واحدهای مورد ارزیابی و رتبه بندی در نظر گرفته شده اند. این ساختار سلسله مراتبی، امکان مقایسه زوجی شاخص ها، تعیین میزان اهمیت نسبی هر یک و در نهایت رتبه بندی علمی و نظام مند واحدهای فرهنگی را فراهم می آورد.

یافته ها

پیش از ورود به تحلیل های استنباطی، مشخصات جمعیت شناختی ۳۰ نفر از خبرگان مشارکت کننده در پژوهش مورد بررسی قرار گرفت. از مجموع خبرگان، ۲۲ نفر (۷۳/۳ درصد) مرد و ۸ نفر (۲۶/۷ درصد) زن بودند. از نظر گروه سنی، ۶ نفر (۲۰ درصد) در بازه ۳۰-۴۰ سال، ۱۵ نفر (۵۰ درصد) در بازه ۴۱-۵۰ سال و ۹ نفر (۳۰ درصد) بالای ۵۰ سال قرار داشتند. تمامی خبرگان دارای تحصیلات تکمیلی بودند؛ به گونه ای که ۱۸ نفر (۶۰ درصد) دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۱۲ نفر (۴۰ درصد) دارای مدرک دکتری بودند. رشته های تحصیلی آنان عمدتاً در حوزه های مرتبط با مدیریت (۴۳/۳ درصد)، مدیریت فرهنگی و مطالعات فرهنگی (۲۰ درصد)، علوم اجتماعی و جامعه شناسی (۱۳/۳ درصد)، تعلیم و تربیت و برنامه ریزی آموزشی (۱۳/۳ درصد) و نیز تحصیلات حوزوی (۱۰ درصد) قرار داشت. از نظر سابقه خدمت، ۷ نفر (۲۳/۳ درصد) دارای سابقه ۷-۱۰ سال، ۱۰ نفر (۳۳/۳ درصد) دارای سابقه ۱۰-۱۵ سال و ۱۳ نفر (۴۳/۳ درصد) دارای سابقه بیش از ۱۵ سال بودند. همچنین ۱۸ نفر (۶۰ درصد) دارای سابقه فعالیت مدیریتی در سطوح مختلف سازمانی و ۱۲ نفر (۴۰ درصد) در جایگاه کارشناسی ارشد، پژوهشگر یا مشاور تخصصی فعالیت داشتند. این ترکیب نشان می دهد که خبرگان از دانش علمی، تجربه حرفه ای و آشنایی موضوعی مناسبی برخوردار بوده اند که می تواند پشتوانه ای معتبر برای قضاوت های انجام شده در فرایند تحلیل سلسله مراتبی فراهم آورد.

در گام نخست تحلیل، وزن نسبی ۹ شاخص اصلی نسبت به هدف کلی پژوهش (ارائه مدل ارزیابی و رتبه بندی سازمان های فرهنگی) از طریق ماتریس مقایسات زوجی و با مشارکت خبرگان محاسبه شد. نرخ سازگاری ماتریس برابر با $CR = 0.0107$ به دست آمد که بسیار کمتر از حد آستانه ۰/۱ است و نشان دهنده انسجام منطقی بالای قضاوت های خبرگان می باشد؛

جدول ۱. وزن نسبی و رتبه شاخص های اصلی

کد شاخص	عنوان شاخص	وزن نسبی	درصد وزنی	رتبه
C1	کارایی و کیفیت خدمات مشاوره و راهنمایی	۰.۲۳۳	۲۳.۳۰٪	۱
C5	امور زیرساختی (زیرساخت های برنامه ریزی، اجرا و نظارت فرهنگی)	۰.۱۷۶	۱۷.۶۰٪	۲
C2	پوشش و کیفیت خدمات تحصیلی	۰.۱۳۵	۱۳.۵۰٪	۳
C7	رضایت و بازخورد ذینفعان	۰.۱۱۷	۱۱.۷۰٪	۴
C9	مدیریت منابع مالی و سرمایه انسانی فرهنگی	۰.۱۰۷	۱۰.۰۷٪	۵
C3	نحوه ارائه خدمات آموزشی	۰.۰۸۵	۸.۰۵٪	۶
C4	تعاملات درون سازمانی و برون سازمانی	۰.۰۶۲	۶.۲٪	۷
C6	کیفیت عملکرد اردوها و مراکز فرهنگی	۰.۰۴۸	۴.۸٪	۸
C8	کیفیت اجرای رویدادهای فرهنگی- هنری	۰.۰۳۷	۳.۷٪	۹

همان گونه که جدول (۱) نشان می دهد، سه شاخص نخست یعنی «کارایی و کیفیت خدمات مشاوره و راهنمایی» (C1)، «امور زیرساختی» (C5) و «پوشش و کیفیت خدمات تحصیلی» (C2) در مجموع بیش از ۵۴ درصد از کل وزن مدل را به خود اختصاص داده اند. در نقطه مقابل، شاخص های «کیفیت اجرای رویدادهای فرهنگی- هنری» (C8)، «کیفیت عملکرد اردوها و مراکز فرهنگی» (C6) و «تعاملات

توسعه فردی و تحول سازمانی

درون سازمانی و برون سازمانی» (C4) با وزن های کمتر از ۰.۰۶۵، در رتبه های پایانی قرار گرفته اند. این الگوی وزنی نشان می دهد که خبرگان، مؤلفه های بنیادین و زیرساختی را بر مؤلفه های رویدادمحور و مقطعی ترجیح می دهند.

در سطح دوم، وزن نسبی ۵۷ زیرشاخص در چارچوب ۹ شاخص اصلی محاسبه شد. برای هر شاخص اصلی، یک ماتریس مقایسات زوجی جداگانه تشکیل و نرخ سازگاری تمامی ماتریس ها در محدوده مجاز (کمتر از ۰.۱) قرار گرفت. نتایج نشان می دهد که در هر شاخص اصلی، برخی زیرشاخص ها سهم تعیین کننده تری در تبیین آن شاخص دارند. جدول (۲)، زیرشاخص های کلیدی هر یک از سه شاخص برتر را به همراه وزن نسبی آن ها نشان می دهد؛

جدول ۲. زیرشاخص های کلیدی در سه شاخص برتر

شاخص اصلی	کد زیرشاخص	عنوان زیرشاخص	وزن نسبی در شاخص
خدمات مشاوره (C1)	C1-1	نسبت تحقق پوشش افراد بهره مند از خدمات به برنامه	۰.۲۳۳
	C1-9	میزان انطباق صلاحیت حرفه ای اشخاص حقیقی و حقوقی طرف قرارداد با معیارهای مصوب	۰.۱۹۴
	C1-7	نسبت تعداد جلسات مشاوره گروهی به برنامه	۰.۱۳۱
زیرساخت ها (C5)	C5-1	کیفیت نیازسنجی فرهنگی	۰.۲۴۵
	C5-2	کیفیت شناسایی و سطح بندی مخاطبان فرهنگی	۰.۲۰۵
	C5-4	میزان بهره گیری موثر از ظرفیت های فناورانه و فضای مجازی در فعالیت های فرهنگی	۰.۱۶۹
خدمات تحصیلی (C2)	C2-1	نسبت تحقق پوشش دانش آموزان بهره مند از خدمات تحصیلی به برنامه	۰.۲۱۹
	C2-5	نسبت تحقق پوشش دانشجویان و طلاب بهره مند از خدمات به برنامه	۰.۱۷۰
	C2-4	نسبت اقدام به بازگشت به تحصیل دانش آموزان به برنامه	۰.۱۵۶

در شاخص C1 (خدمات مشاوره)، دو زیرشاخص C1-1 و C1-9 در مجموع بیش از ۴۲ درصد از وزن این شاخص را تشکیل می دهند که نشان می دهد خبرگان، «گستره پوشش خدمت» و «کیفیت حرفه ای ارائه دهندگان» را بر «تعداد مراکز یا مشاوران طرف قرارداد» ترجیح می دهند. در شاخص C5 (زیرساخت ها)، سه زیرشاخص نخست نزدیک به ۶۲ درصد از وزن این شاخص را به خود اختصاص داده اند که بیانگر اهمیت «شناخت دقیق نیازها و مخاطبان» و «بهره گیری از فناوری های نوین» در ارزیابی زیرساخت های فرهنگی است. در شاخص C2 (خدمات تحصیلی)، سه زیرشاخص مرتبط با پوشش دانش آموزان، پوشش دانشجویان و اقدام برای بازگشت به تحصیل، بیش از ۵۴ درصد از وزن این شاخص را شامل می شوند که نشان دهنده اولویت «دسترسی و استمرار تحصیل» بر «حمایت های مالی موردی» است.

پس از محاسبه وزن نسبی هر یک از ۳۱ استان نسبت به ۵۷ زیرشاخص، وزن نهایی هر گزینه از طریق ترکیب سلسله مراتبی (حاصل جمع حاصل ضرب وزن گزینه در هر زیرشاخص، وزن زیرشاخص در شاخص اصلی مربوطه و وزن شاخص اصلی در هدف) محاسبه شد. نتایج نشان دهنده شکاف عملکردی چشم گیری میان استان ها است. جدول (۳)، رتبه بندی نهایی را در قالب پنج گروه عملکردی ارائه می دهد؛

جدول ۳. رتبه بندی نهایی استان ها در گروه های عملکردی

گروه عملکردی	استان ها (به ترتیب رتبه)	محدوده وزن نهایی	تعداد استان
خیلی قوی (رتبه ۱-۶)	تهران، اصفهان، فارس، آذربایجان شرقی، البرز، خراسان رضوی	۰.۰۵۳۸-۰.۰۶۹۹	۶
قوی (رتبه ۷-۱۲)	مازندران، کرمانشاه، گیلان، سمنان، مرکزی، همدان	۰.۰۴۰۱-۰.۰۴۹۶	۶
متوسط (رتبه ۱۳-۱۸)	کرمان، لرستان، قم، قزوین، گلستان، یزد	۰.۰۳۱۳-۰.۰۳۸۵	۶
ضعیف (رتبه ۱۹-۲۴)	زنجان، خوزستان، خراسان جنوبی، خراسان شمالی، کردستان، ایلام	۰.۰۲۳۳-۰.۰۳۰۰	۶
خیلی ضعیف (رتبه ۲۵-۳۱)	آذربایجان غربی، بوشهر، اردبیل، چهارمحال و بختیاری، کهگیلویه و بویراحمد، سیستان و بلوچستان	۰.۰۱۲۳-۰.۰۲۰۹	۷

بر اساس این رتبه‌بندی، شش استان گروه «خیلی قوی» در مجموع بیش از ۳۵ درصد از کل وزن نهایی را به خود اختصاص داده‌اند. در نقطه مقابل، هفت استان گروه «خیلی ضعیف» در مجموع کمتر از ۱۱ درصد از وزن نهایی را کسب کرده‌اند که نشان‌دهنده شکاف عملکردی عمیق است. فاصله وزن نهایی استان اول (تهران با ۰/۰۶۹۹) با استان آخر (سیستان و بلوچستان با ۰/۰۱۲۳) نشان‌دهنده وجود اختلافی بیش از ۵۶ برابر در عملکرد فرهنگی است. بررسی الگوی توزیع جغرافیایی عملکرد نیز نشان‌دهنده وجود شکاف شمال-جنوب و مرکز-پیرامون است؛ با این حال، این الگو مطلق نیست و عواملی مانند «اراده مدیریتی»، «سرمایه‌گذاری هدفمند» و «بهره‌گیری از ظرفیت‌های محلی» می‌توانند تا حدی بر محدودیت‌های جغرافیایی غلبه کنند.

به‌منظور اطمینان از اعتبار قضاوت‌های خبرگان، نرخ ناسازگاری در تمامی سطوح سلسله‌مراتبی محاسبه و مورد تأیید قرار گرفت. جدول (۴) خلاصه‌ای از این مقادیر را نشان می‌دهد؛

جدول ۴. خلاصه نرخ ناسازگاری در سطوح مختلف مدل

سطح سلسله‌مراتبی	محدوده نرخ ناسازگاری (CR)	وضعیت
شاخص‌های اصلی نسبت به هدف	۰/۰۱۰۷	بسیار عالی
زیرشاخص‌ها نسبت به شاخص‌های اصلی	۰/۰۰۰۱-۰/۰۳۱	عالی
گزینه‌ها نسبت به زیرشاخص‌ها	۰/۰۰۰۱-۰/۰۸۹	قابل قبول

مقادیر گزارش‌شده در جدول ۴ همگی کمتر از حد آستانه ۰/۱ هستند که نشان‌دهنده انسجام منطقی قضاوت‌های خبرگان در تمامی سطوح تحلیل است. به‌ویژه، نرخ سازگاری در سطح شاخص‌های اصلی ($CR = 0.0107$) و در سطح زیرشاخص‌ها (حداکثر ۰/۰۳۱) بسیار پایین است که نشان از درک مشترک و نسبتاً یکسان خبرگان نسبت به مفاهیم و اولویت‌های ارزیابی عملکرد فرهنگی دارد. در سطح گزینه‌ها نیز با وجود تعداد بالای گزینه‌ها (۳۱ استان)، بیشترین نرخ ناسازگاری مشاهده‌شده (۰/۰۸۹) همچنان در محدوده قابل قبول قرار دارد. این امر، اعتماد به وزن‌های استخراج‌شده و رتبه‌بندی نهایی را به‌طور قابل‌توجهی افزایش می‌دهد و نشان می‌دهد که نتایج پژوهش بر پایه داده‌هایی منظم، قابل اعتماد و منطبق با الزامات روش‌شناختی AHP استخراج شده‌اند.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی یک مدل بومی، جامع و سلسله‌مراتبی برای ارزیابی و رتبه‌بندی عملکرد سازمان‌های فرهنگی، با تمرکز بر واحدهای فرهنگی کمیته امداد امام خمینی(ره)، انجام شد. نتایج حاصل از اجرای فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی نشان داد که مدل نهایی از ۹ شاخص اصلی و ۵۷ زیرشاخص تشکیل شده است و همه ماتریس‌های مقایسات زوجی از نرخ ناسازگاری قابل قبول برخوردار بودند. در میان شاخص‌های اصلی، «کارایی و کیفیت خدمات مشاوره و راهنمایی» با وزن ۰/۲۳۳، «امور زیرساختی» با وزن ۰/۱۷۶ و «پوشش و کیفیت خدمات تحصیلی» با وزن ۰/۱۳۵، به‌ترتیب سه اولویت نخست را به خود اختصاص دادند. همچنین، نرخ ناسازگاری ماتریس شاخص‌های اصلی برابر با ۰/۰۱۰۷ و نرخ ناسازگاری سایر ماتریس‌ها نیز کمتر از ۰/۱ بود که بیانگر انسجام مناسب قضاوت‌های خبرگان و قابلیت اتکای وزن‌های استخراج‌شده است. در سطح رتبه‌بندی استانی نیز تهران با وزن ۰/۰۶۹۹ در رتبه نخست و سیستان و بلوچستان با وزن ۰/۰۱۲۳ در رتبه آخر قرار گرفت و فاصله عملکردی میان این دو استان بیش از ۵/۶ برابر بود. این الگو نشان می‌دهد که ارزیابی عملکرد فرهنگی، زمانی

که با رویکردی چندبعدی و وزندهی شده انجام شود، می‌تواند تفاوت‌های مهمی را آشکار سازد که در ارزیابی‌های ساده مبتنی بر تعداد فعالیت‌ها یا حجم برنامه‌ها قابل مشاهده نیست.

نخستین یافته مهم پژوهش، قرار گرفتن «کارایی و کیفیت خدمات مشاوره و راهنمایی» در بالاترین سطح اهمیت بود. این نتیجه نشان می‌دهد که از دیدگاه خبرگان، هسته اصلی عملکرد فرهنگی در یک سازمان حمایتی را نباید صرفاً در اجرای برنامه‌های عمومی و مناسبت‌محور جست‌وجو کرد، بلکه باید به خدماتی توجه داشت که مستقیماً با توانمندسازی فردی، خانوادگی و اجتماعی مخاطبان پیوند دارند. خدمات مشاوره‌ای، برخلاف فعالیت‌های مقطعی، معمولاً ماهیتی مستمر، مسئله‌محور و تغییرآفرین دارند و می‌توانند بر تصمیم‌گیری، سازگاری، تاب‌آوری، کیفیت روابط خانوادگی و مسیر تحصیلی مخاطبان اثرگذار باشند. این یافته با رویکردهایی همسو است که در طراحی مدل‌های بومی سازمانی، بر نقش عوامل انسانی، سازمانی و زمینه‌ای در تبیین کیفیت عملکرد تأکید می‌کنند. برای نمونه، در مدل بومی پاسخگویی سازمانی نیز نشان داده شده است که عملکرد اثربخش در سازمان‌های دولتی تنها محصول ساختار رسمی نیست، بلکه از تعامل میان عوامل فردی و سازمانی شکل می‌گیرد (Ahmadi & Ebrahimi Ghaleh Ghazi, 2020). از این منظر، اولویت بالای خدمات مشاوره‌ای را می‌توان انعکاسی از اهمیت سرمایه انسانی و کیفیت تعامل حرفه‌ای با جامعه هدف دانست.

این نتیجه همچنین با منطق حاکم بر الگوهای بومی حکمرانی و مدیریت همخوانی دارد. در الگوی بومی حکمرانی خوب مبتنی بر آموزه‌های دینی، تأکید بر انطباق مؤلفه‌های مدیریتی با ارزش‌ها، نیازها و زمینه اجتماعی یکی از محورهای اصلی بوده است (Nabaviyan Hamzeh, 2022). در سازمانی مانند کمیته امداد که مأموریت فرهنگی آن با توانمندسازی خانواده‌ها، پیشگیری از آسیب‌ها و ارتقای ظرفیت‌های فردی و اجتماعی پیوند دارد، خدمات مشاوره‌ای می‌تواند یکی از مستقیم‌ترین ابزارهای تحقق این مأموریت باشد. بنابراین، وزن بالای این شاخص را می‌توان نتیجه انطباق میان ماهیت مأموریت سازمان و معیارهای ارزیابی دانست. به بیان دیگر، مدل بومی زمانی معنادار است که معیارهای دارای بیشترین وزن، همان ابعادی باشند که بیشترین نزدیکی را با فلسفه وجودی و مأموریت اصلی سازمان دارند. دومین یافته اصلی، قرار گرفتن «امور زیرساختی» در رتبه دوم بود. این شاخص شامل مؤلفه‌هایی مانند کیفیت نیازسنجی فرهنگی، شناسایی و سطح‌بندی مخاطبان، استفاده از ظرفیت‌های فناورانه و فضای مجازی، مستندسازی و سازوکارهای برنامه‌ریزی و نظارت است. اهمیت بالای این بعد نشان می‌دهد که خبرگان، موفقیت فرهنگی را صرفاً حاصل کیفیت اجرای برنامه‌ها نمی‌دانند، بلکه وجود بستر سازمانی مناسب را شرط لازم برای اثربخشی می‌دانند. این نتیجه با مطالعاتی که بر نقش ساختار، نظام‌های پشتیبان و سازوکارهای حکمرانی در عملکرد سازمان تأکید کرده‌اند، همسو است. برای مثال، در مدل حکمرانی خوب امنیت سایبری در سازمان‌های دفاعی، انسجام میان ساختار، سیاست‌گذاری، نظارت و اجرای هماهنگ، به عنوان شرط لازم برای عملکرد مؤثر معرفی شده است (Farzamnia et al., 2020). اگرچه زمینه آن پژوهش متفاوت است، منطق مشترک آن با مطالعه حاضر این است که عملکرد پایدار بدون وجود زیرساخت‌های نهادی مناسب امکان‌پذیر نیست.

از سوی دیگر، اهمیت بالای زیرساخت‌ها را می‌توان با یافته‌های مرتبط با خودرہبری سازمانی و آموزش در سازمان‌های غیردولتی نیز تبیین کرد. الگوی بومی خودرہبری سازمانی نشان داده است که توسعه ظرفیت‌های درونی، آموزش و فراهم بودن زمینه سازمانی مناسب برای بروز رفتارهای اثربخش ضروری است (Ghoreishi et al., 2024). در مطالعه حاضر نیز زیرساخت‌هایی مانند نیازسنجی، شناخت مخاطب و بهره‌گیری از فناوری، در واقع همان ظرفیت‌هایی هستند که امکان می‌دهند فعالیت فرهنگی از حالت واکنشی و مقطعی خارج شده و به یک

فرایند برنامه‌ریزی‌شده و هدفمند تبدیل شود. بنابراین، جایگاه بالای این شاخص نشان می‌دهد که خبرگان بین «اجرای فعالیت» و «ظرفیت اجرای مؤثر فعالیت» تمایز قائل شده‌اند و دومی را از نظر راهبردی مهم‌تر ارزیابی کرده‌اند.

یافته سوم، قرار گرفتن «پوشش و کیفیت خدمات تحصیلی» در رتبه سوم بود. این نتیجه اهمیت آموزش و استمرار تحصیل را در مأموریت فرهنگی و حمایتی سازمان برجسته می‌کند. زیرشاخص‌هایی مانند میزان تحقق پوشش دانش‌آموزان، دانشجویان و طلاب و اقدام برای بازگشت به تحصیل، سهم عمده‌ای از وزن این شاخص را تشکیل دادند. این الگو نشان می‌دهد که از دید خبرگان، حمایت تحصیلی تنها یک خدمت جانبی نیست، بلکه بخشی از سازوکار توانمندسازی بلندمدت جامعه هدف محسوب می‌شود. این یافته را می‌توان با مطالعاتی مرتبط دانست که بر نقش یادگیری و توسعه ظرفیت انسانی در بهبود عملکرد سازمانی و اجتماعی تأکید دارند. در مطالعه مربوط به مدارس ابتدایی بومی، رابطه میان رویه‌های سازمان یادگیرنده و رهبری معلمان نشان داده شد و بر اهمیت یادگیری به‌عنوان یک ظرفیت بنیادی برای عملکرد مؤثر تأکید شد (Kullan & Mansor, 2020). اگرچه سطح تحلیل در آن پژوهش مدرسه بود، نتیجه آن با این برداشت سازگار است که سرمایه‌گذاری بر آموزش و استمرار یادگیری، یکی از بنیادهای توسعه پایدار عملکرد است.

در مقابل، شاخص‌هایی مانند «کیفیت اجرای رویدادهای فرهنگی هنری» و «کیفیت عملکرد اردوها و مراکز فرهنگی» در رتبه‌های پایین‌تر قرار گرفتند. این یافته به معنای بی‌اهمیت بودن این فعالیت‌ها نیست، بلکه نشان می‌دهد که از دیدگاه خبرگان، این برنامه‌ها در مقایسه با خدمات مستمر، زیرساخت‌ها و حمایت تحصیلی، نقش بنیادی‌تری در تبیین عملکرد کلان سازمان ندارند. رویدادهای فرهنگی معمولاً ماهیتی دوره‌ای و موقعیتی دارند و بدون پشتوانه‌ای از نیازسنجی، شناخت مخاطب، نیروی انسانی مناسب و استمرار خدمات، نمی‌توانند به‌تنهایی اثربخشی فرهنگی پایدار ایجاد کنند. این نتیجه با رویکردهایی همسو است که در ارزیابی ارزش اجتماعی، بر آثار پایدار و زنجیره‌ای به‌جای خروجی‌های کوتاه‌مدت تأکید دارند. مطالعه زنجیره ارزش اجتماعی در فعالیت‌های کارآفرینی بومی استرالیا نیز نشان داده است که ارزش واقعی زمانی شکل می‌گیرد که اثرات اجتماعی و فرهنگی در طول یک فرایند پیوسته ایجاد شوند، نه صرفاً در قالب فعالیت‌های منفرد (Logue et al., 2017). همچنین، یافته‌های مطالعه حاضر اهمیت بومی‌سازی مدل ارزیابی را تقویت می‌کنند. توزیع وزن‌ها نشان داد که اولویت‌های این سازمان با آنچه ممکن است در یک نهاد صرفاً فرهنگی یا هنری مشاهده شود، یکسان نیست. در اینجا، خدمات مشاوره، حمایت تحصیلی و زیرساخت‌های اجرایی اهمیت بیشتری از رویدادهای فرهنگی دارند؛ زیرا این سازمان مأموریتی ترکیبی از حمایت اجتماعی، توانمندسازی و فعالیت فرهنگی دارد. چنین نتیجه‌ای با ادبیات مرتبط با اکوسیستم‌های بومی همسو است. مقایسه اکوسیستم‌های کارآفرینی بومی در شیلی و نیوزیلند نشان داده است که ارزش‌ها، هویت‌های محلی و روابط نهادی می‌توانند ساختار اولویت‌ها و الگوهای عملکرد را به‌شدت تحت تأثیر قرار دهند (Mika et al., 2024). بر همین اساس، ارزیابی عملکرد نیز باید از منطق زمینه‌ای پیروی کند و نمی‌توان مجموعه‌ای ثابت از شاخص‌ها را برای همه سازمان‌ها و بافت‌ها به‌طور یکسان به کار برد.

یکی دیگر از نتایج مهم، پایین بودن نرخ ناسازگاری در همه سطوح تحلیل بود. این یافته نشان می‌دهد که خبرگان در قضاوت‌های خود درباره اهمیت نسبی شاخص‌ها و زیرشاخص‌ها از انسجام مناسبی برخوردار بوده‌اند. از منظر روش‌شناختی، این نتیجه اعتبار ساختار سلسله‌مراتبی طراحی‌شده را تقویت می‌کند و نشان می‌دهد که معیارهای انتخاب‌شده برای متخصصان قابل فهم و از نظر مفهومی متمایز بوده‌اند. چنین انسجامی در مدل‌های بومی اهمیت زیادی دارد؛ زیرا یکی از چالش‌های اصلی این مدل‌ها، امکان پراکندگی در تعریف مؤلفه‌ها و تداخل مفهومی میان ابعاد است. مطالعات فراثحلیلی در حوزه نظارت عمومی نیز بر این مسئله تأکید کرده‌اند که نبود چارچوب‌های روشن و منسجم

می‌تواند موجب پراکندگی در نظام‌های ارزیابی و نظارت شود (Rezabeygi et al., 2021). بنابراین، نرخ‌های پایین ناسازگاری در پژوهش حاضر را می‌توان نشانه‌ای از موفقیت نسبی مدل در ایجاد چارچوب مفهومی روشن دانست.

از سوی دیگر، انسجام قضاوت‌ها با مباحث مرتبط با شفافیت و پاسخگویی نیز ارتباط دارد. هرچه مدل ارزیابی دارای معیارهای مشخص‌تر، وزن‌های قابل دفاع‌تر و روابط روشن‌تری میان ابعاد باشد، امکان استفاده از آن برای پاسخگویی مدیریتی بیشتر می‌شود. مدل‌های بومی افشاگری سازمانی نیز نشان داده‌اند که شفافیت و آشکارسازی مسائل سازمانی زمانی تقویت می‌شود که سازوکارهای رسمی و زمینه‌ای مناسب برای بیان، ارزیابی و پیگیری مسائل وجود داشته باشد (Ansari Pour & Tabarsa, 2022). در مدل حاضر نیز وزن‌دهی شفاف معیارها و رتبه‌بندی مبتنی بر یک ساختار از پیش تعریف‌شده می‌تواند تا حدی از ارزیابی‌های سلیقه‌ای جلوگیری کند و به افزایش قابلیت دفاع مدیریتی از نتایج کمک نماید.

در سطح رتبه‌بندی استانی، نتایج نشان داد که واحدهای تهران، اصفهان، فارس، آذربایجان شرقی، البرز و خراسان رضوی در گروه عملکردی خیلی قوی قرار گرفتند، در حالی که استان‌هایی مانند آذربایجان غربی، بوشهر، اردبیل، چهارمحال و بختیاری، کهگیلویه و بویراحمد و سیستان و بلوچستان در پایین‌ترین گروه عملکردی قرار داشتند. فاصله بیش از ۵/۶ برابری میان استان نخست و آخر، بیانگر وجود تفاوت‌های قابل توجه در ظرفیت‌ها و کیفیت عملکرد فرهنگی است. این تفاوت را نمی‌توان تنها به کیفیت مدیریت یک واحد نسبت داد، بلکه احتمالاً ترکیبی از عوامل زیرساختی، دسترسی به منابع، ظرفیت نیروی انسانی، سطح توسعه منطقه‌ای، شبکه‌های بین‌سازمانی و ویژگی‌های جمعیتی و جغرافیایی در آن نقش دارند. یافته‌های مربوط به ادراک شهروندان از شاخص‌های حکمرانی در سازمان‌های خدماتی ایران نیز نشان داده‌اند که مؤلفه‌های زمینه‌ای و بومی می‌توانند در ارزیابی و عملکرد سازمان‌ها نقش تعیین‌کننده باشند (Makvandi, 2018).

به همین ترتیب، مطالعات مربوط به اکوسیستم‌های بومی نشان می‌دهد که تفاوت‌های منطقه‌ای در سرمایه اجتماعی، ظرفیت نهادی و شبکه‌های محلی می‌تواند به مسیرهای متفاوت عملکرد منجر شود (Mika et al., 2024). این موضوع برای تبیین رتبه‌بندی استان‌ها اهمیت دارد؛ زیرا برخی استان‌ها از مزیت‌هایی مانند تمرکز نهادهای تخصصی، دسترسی بهتر به دانشگاه‌ها و متخصصان، زیرساخت دیجیتال مناسب‌تر و امکان شبکه‌سازی گسترده‌تر برخوردارند. در مقابل، استان‌های محروم‌تر ممکن است هم‌زمان با پراکندگی جغرافیایی، محدودیت نیروی انسانی و ضعف زیرساخت مواجه باشند. بنابراین، نتایج رتبه‌بندی نباید صرفاً به عنوان قضاوت ارزشی درباره عملکرد مدیران استانی تفسیر شود، بلکه باید در چارچوب ظرفیت‌های ساختاری و زمینه‌ای هر استان نیز مورد توجه قرار گیرد.

با وجود این، قرار گرفتن برخی استان‌ها خارج از الگوی مورد انتظار نشان می‌دهد که عامل زمینه به‌تنهایی تعیین‌کننده نیست. برای مثال، قرار گرفتن استان فارس در گروه خیلی قوی نشان می‌دهد که مدیریت مؤثر، استفاده از ظرفیت‌های محلی و برنامه‌ریزی هدفمند می‌تواند تا حدی بر محدودیت‌های جغرافیایی یا اقتصادی غلبه کند. این برداشت با منطبق مطالعات خودرهبی سازمانی و حکمرانی بومی سازگار است که در آن‌ها نقش کنشگری، یادگیری و ظرفیت درونی سازمان در کنار عوامل ساختاری مورد تأکید قرار می‌گیرد (Ghoreishi et al., 2024; Nabaviyan Hamzeh Kalaei et al., 2022). بنابراین، رتبه‌بندی نهایی را می‌توان نتیجه تعامل میان «ظرفیت زمینه‌ای» و «کیفیت مدیریت و عملکرد سازمانی» دانست.

در مجموع، نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که طراحی مدل بومی و سلسله‌مراتبی برای ارزیابی عملکرد سازمان‌های فرهنگی می‌تواند چند مزیت هم‌زمان ایجاد کند. نخست، ارزیابی را از وابستگی به شاخص‌های سطحی و کمی خارج می‌کند و امکان توجه به ابعاد کیفی و راهبردی

را فراهم می‌سازد. دوم، با تعیین وزن نسبی معیارها، از فرض نادرست برابری اهمیت همه شاخص‌ها جلوگیری می‌کند. سوم، با استفاده از داده‌های عینی در رتبه‌بندی گزینه‌ها، نقش قضاوت ذهنی را کاهش می‌دهد. چهارم، امکان مقایسه واحدها و شناسایی دقیق حوزه‌های ضعف و قوت را فراهم می‌کند. این ویژگی‌ها با رویکردهای بومی پاسخگویی، حکمرانی و نظارت که بر شفافیت، ساختارمندی و تناسب با زمینه سازمانی تأکید دارند، همخوان است (Ahmadi & Ebrahimi Ghaleh Ghazi, 2020; Farzamnian et al., 2020; Rezabeygi et al., 2021). از این رو، مدل پیشنهادی را می‌توان نه صرفاً یک ابزار رتبه‌بندی، بلکه بستری برای گذار به مدیریت فرهنگی مبتنی بر داده، یادگیری و پاسخگویی دانست.

پژوهش حاضر با چند محدودیت همراه بود. نخست، وزن‌دهی شاخص‌ها و زیرشاخص‌ها بر قضاوت ۳۰ نفر از خبرگان استوار بود و اگرچه نرخ ناسازگاری قضاوت‌ها در سطح قابل قبول قرار داشت، ماهیت ذهنی مقایسات زوجی را نمی‌توان به‌طور کامل حذف کرد. دوم، داده‌های عملکردی مورد استفاده برای رتبه‌بندی واحدهای استانی مربوط به یک مقطع زمانی مشخص بود و در نتیجه، تغییرات طولی و روندهای چندساله عملکرد در مدل منعکس نشده است. سوم، تفاوت استان‌ها از نظر امکانات اقتصادی، وسعت جغرافیایی، تعداد مددجویان، ظرفیت نیروی انسانی و سطح توسعه منطقه‌ای به‌طور مستقیم به‌عنوان متغیر تعدیل‌گر وارد مدل نشد؛ بنابراین، رتبه‌بندی نهایی باید با توجه به این تفاوت‌های زمینه‌ای تفسیر شود. چهارم، پژوهش در یک سازمان حمایتی خاص انجام شد و اگرچه مدل دارای ظرفیت بومی‌سازی برای سایر سازمان‌هاست، تعمیم مستقیم وزن‌ها و اولویت‌های به‌دست‌آمده به همه نهادهای فرهنگی بدون اعتبارسنجی مجدد مناسب نیست.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده مدل حاضر را در دوره‌های زمانی مختلف اجرا کنند تا پایداری وزن شاخص‌ها و تغییرات عملکرد استان‌ها در طول زمان بررسی شود. همچنین می‌توان از روش‌های AHP فازی، ANP، دیمتل یا ترکیب چند روش تصمیم‌گیری چندمعیاره برای مقایسه نتایج و بررسی روابط متقابل میان شاخص‌ها استفاده کرد. انجام مطالعات تطبیقی در سایر سازمان‌های فرهنگی و اجتماعی، مانند شهرداری‌ها، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، سازمان بهزیستی و آموزش و پرورش، می‌تواند به آزمون قابلیت انتقال و بازطراحی مدل کمک کند. علاوه بر این، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های بعدی متغیرهای زمینه‌ای مانند سطح توسعه استان، میزان محرومیت، جمعیت جامعه هدف، تعداد نیروی متخصص و ظرفیت زیرساخت دیجیتال وارد مدل شوند تا علاوه بر رتبه‌بندی خام، شاخصی تعدیل‌شده بر اساس امکانات و شرایط هر واحد نیز محاسبه شود. بررسی رابطه رتبه‌های عملکردی با پیامدهای واقعی مانند رضایت مخاطبان، کاهش آسیب‌های اجتماعی، استمرار تحصیل و توانمندسازی خانوارها نیز می‌تواند روایی پیامدی مدل را افزایش دهد.

در سطح اجرایی، پیشنهاد می‌شود مدل طراحی‌شده به‌صورت دوره‌ای در نظام رسمی ارزیابی عملکرد فرهنگی سازمان به کار گرفته شود و نتایج آن در تصمیم‌های مربوط به تخصیص بودجه، آموزش کارکنان و اولویت‌بندی برنامه‌های بهبود مورد استفاده قرار گیرد. واحدهای استانی ضعیف بهتر است به‌جای دریافت صرفاً ارزیابی منفی، برنامه‌های توانمندسازی متناسب با زیرشاخص‌های دارای کمترین امتیاز دریافت کنند. همچنین، لازم است برای شاخص‌های دارای وزن بالاتر، به‌ویژه خدمات مشاوره، زیرساخت‌ها و خدمات تحصیلی، استانداردهای اجرایی روشن و شاخص‌های پایش سالانه تدوین شود. ایجاد داشبورد مدیریتی برای نمایش وزن‌ها، امتیازها و روند تغییر عملکرد استان‌ها می‌تواند شفافیت و قابلیت استفاده از نتایج را افزایش دهد. در نهایت، توصیه می‌شود تخصیص منابع به‌صورت ترکیبی از «تشویق عملکرد برتر» و «حمایت جبرانی از واحدهای کم‌برخوردار» انجام شود تا نظام ارزیابی علاوه بر ایجاد انگیزه برای بهبود، به بازتولید شکاف‌های منطقه‌ای منجر نشود.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

Performance evaluation is a fundamental component of contemporary organizational management because it provides a systematic basis for assessing goal attainment, identifying strengths and weaknesses, allocating resources, improving accountability, and supporting evidence-based decision-making. The importance of performance evaluation is particularly pronounced in public, nonprofit, and cultural organizations, where organizational success cannot be adequately represented by conventional financial or operational indicators alone. Such organizations are expected to generate public and social value, respond to diverse stakeholder expectations, maintain transparency, and demonstrate that their activities are aligned with their institutional missions. Research on organizational accountability in Iranian governmental organizations has similarly emphasized that effective accountability results from the interaction of organizational and individual factors and requires clear mechanisms for evaluating responsibilities, actions, and outcomes (Ahmadi & Ebrahimi Ghaleh Ghazi, 2020).

The increasing emphasis on good governance has also shifted organizational evaluation from narrowly defined activity measurement toward comprehensive assessment frameworks encompassing transparency, accountability, effectiveness, participation, responsiveness, and appropriate use of organizational capacities. From this perspective, performance evaluation is not merely an administrative control mechanism; rather, it is an integral element of governance and organizational learning. Indigenous models of good governance developed within the Iranian context demonstrate that managerial frameworks become more meaningful and applicable when universal principles of management are integrated with the cultural, institutional, and value-based characteristics of the environment in which organizations operate (Nabaviyan Hamzeh Kalaei et al., 2022). Therefore, the development of context-sensitive evaluation frameworks is particularly important in organizations whose missions are closely connected with social and cultural values.

Indigenization is especially relevant in cultural organizations because culture is inherently contextual, multidimensional, and value-laden. Models originally developed for commercial, industrial, or Western institutional environments may not fully reflect the mission, priorities, stakeholder relationships, and normative foundations of Iranian cultural organizations. Evidence from indigenous organizational research indicates that locally grounded models can better incorporate the interaction of structural, behavioral, educational, and environmental characteristics. For example, the development of an indigenous organizational self-leadership model in nongovernmental

organizations demonstrated the importance of training, organizational context, and internal capacity-building in explaining effective organizational behavior ([Ghoreishi et al., 2024](#)). Similarly, research on citizens' perceptions of good-governance indicators within Iranian urban service organizations has demonstrated that organizational and governance indicators must be interpreted in relation to indigenous and regional conditions ([Makvandi, 2018](#)).

International studies of indigenous organizational and entrepreneurial systems further reinforce the importance of context-sensitive performance frameworks. Comparative examination of Mapuche entrepreneurship in Chile and Māori entrepreneurship in Aotearoa New Zealand has shown that institutional arrangements, collective identity, cultural values, and local relationships significantly shape organizational priorities and performance pathways ([Mika et al., 2024](#)). Research on indigenous entrepreneurship in Australia has likewise demonstrated that organizational value cannot always be reduced to economic outputs because social, collective, and cultural consequences constitute fundamental dimensions of value creation ([Logue et al., 2017](#)). These findings are directly relevant to cultural and social organizations, in which effectiveness must be conceptualized through a combination of quantitative outputs, service quality, stakeholder benefits, organizational capabilities, and broader social value.

Performance evaluation in such organizations is therefore methodologically challenging. Cultural performance can encompass counseling and guidance services, educational support, quality of training activities, stakeholder satisfaction, internal and external organizational interactions, cultural infrastructure, human resources, financial management, cultural events, and the use of technological capacities. These components differ both in their measurement characteristics and in their relative strategic importance. Treating all indicators as equally important may therefore produce misleading evaluations. A multidimensional performance evaluation framework must not only identify relevant criteria but also determine their relative weights and integrate them into a transparent decision-making structure.

The need for systematic evaluation is also closely associated with organizational transparency and oversight. Indigenous research on public oversight in Iran has identified conceptual fragmentation, structural deficiencies, and inadequate integration among supervisory mechanisms as important challenges and has highlighted the need for coherent, contextually appropriate frameworks ([Rezabeygi et al., 2021](#)). Similarly, an indigenous model of organizational whistleblowing has demonstrated that transparency and organizational integrity depend on a combination of managerial, structural, behavioral, and contextual conditions ([Ansari Pour & Tabarsa, 2022](#)). Accordingly, a transparent performance evaluation model can serve not only as a ranking mechanism but also as an instrument for organizational accountability, oversight, corrective action, and continuous improvement.

The governance literature likewise suggests that multidimensional organizational problems require integrated models capable of connecting strategic, structural, and operational components. Research on good governance of cybersecurity in defense organizations has demonstrated the value of context-specific frameworks for integrating multiple dimensions of organizational governance and decision-making ([Farzamniah et al., 2020](#)). Furthermore, the relationship between learning-organization practices and leadership in indigenous educational environments highlights the importance of organizational learning, participation, and internal capacity development for sustainable performance improvement ([Kullan & Mansor, 2020](#)). These perspectives imply that an effective cultural performance evaluation system should move beyond static measurement and provide information capable of facilitating organizational learning and targeted improvement.

These challenges are particularly important for the Imam Khomeini Relief Committee, which simultaneously performs supportive, educational, social, and cultural functions across 31 provincial units. Differences among provinces in demographic conditions, infrastructure, human resources, geographic distribution, technological access, and local capacities make direct comparison difficult. Consequently, a scientifically structured model is required to integrate qualitative and quantitative indicators, determine their relative importance, and generate defensible rankings. The Analytic Hierarchy Process (AHP) offers an appropriate methodological framework because it enables complex evaluation problems to be decomposed into hierarchical levels and allows expert judgments to be converted into quantitative priority weights while assessing the consistency of those judgments. Accordingly, the aim of the present study was to design a comprehensive, indigenous, and hierarchical performance evaluation and ranking model for cultural organizations using the Analytic Hierarchy Process, with specific application to the provincial cultural units of the Imam Khomeini Relief Committee.

Methods and Materials

This study was applied in purpose, descriptive-analytical and survey-based in design, and quantitative in approach. The study population comprised managers, specialists, experts, and professionals with experience in cultural management, cultural planning, organizational performance evaluation, or cultural policymaking. Because the AHP method depends primarily on the expertise and consistency of participants rather than on large sample sizes, purposive judgmental sampling was employed. Thirty experts meeting predefined eligibility criteria were selected. Participants were required to hold at least a master's degree, possess relevant managerial or executive experience in the cultural field, and demonstrate familiarity with performance evaluation processes and cultural planning.

Data were collected using two instruments. The first was a five-point Likert-scale questionnaire designed to identify, screen, and confirm cultural performance indicators derived from the theoretical literature, organizational missions, and expert consultation. The second was an AHP pairwise-comparison questionnaire based on Saaty's nine-point comparison scale. Experts compared the relative importance of the main criteria in relation to the overall objective and the subcriteria in relation to their corresponding main criteria.

Content validity was evaluated through expert review concerning relevance, comprehensiveness, clarity, and conceptual correspondence between indicators and study objectives. Revisions were made before final administration. The reliability of the Likert-scale questionnaire was supported by a Cronbach's alpha coefficient greater than 0.70. In the AHP analysis, judgment reliability was assessed through the consistency ratio, with values below 0.10 considered acceptable.

The final model consisted of four hierarchical levels: the overall objective of cultural performance evaluation and ranking; nine main performance criteria; 57 operational subcriteria; and 31 provincial cultural units as alternatives. Weights for the main criteria and subcriteria were derived from pairwise-comparison matrices. To avoid the extremely large number of pairwise comparisons that would result from directly comparing 31 provinces across 57 subcriteria, provincial weights were calculated from objective organizational performance records rather than expert comparisons. Performance data for 2019 were used to ensure temporal comparability across provincial units. Final provincial scores were calculated through hierarchical aggregation of criterion, subcriterion, and alternative weights.

Findings

The AHP analysis identified clear differences in the relative importance of the nine main criteria. "Efficiency and quality of counseling and guidance services" received the highest weight (0.233;

23.30%) and ranked first. “Infrastructure affairs,” including planning, implementation, and cultural supervision infrastructure, ranked second with a weight of 0.176 (17.60%). “Coverage and quality of educational services” ranked third with a weight of 0.135 (13.50%). Together, these three criteria accounted for more than 54% of the total model weight.

The remaining criteria were stakeholder satisfaction and feedback (0.117), management of financial resources and cultural human capital (0.107), methods of delivering educational services (0.085), intra- and interorganizational interactions (0.062), quality of camps and cultural centers (0.048), and quality of cultural-artistic event implementation (0.037).

At the subcriterion level, substantial differences were also observed. Within counseling services, achievement of planned service coverage (0.233) and professional qualification compliance among contracted service providers (0.194) received the greatest weights. Within infrastructure, quality of cultural needs assessment (0.245), identification and segmentation of cultural audiences (0.205), and effective utilization of technology and virtual environments (0.169) were the highest-weighted subcriteria. Within educational services, achievement of planned coverage among school students (0.219), coverage among university students and seminary students (0.170), and actions aimed at returning school dropouts to education (0.156) received the highest priorities.

The consistency ratio for the main-criteria matrix was 0.0107. Consistency ratios for the subcriteria ranged from 0.0001 to 0.031, while values associated with the alternative-level analyses ranged from 0.0001 to 0.089. All values were below the threshold of 0.10, indicating satisfactory consistency.

Final rankings showed substantial performance disparities among provinces. Tehran ranked first with a final weight of 0.0699, whereas Sistan and Baluchestan ranked last with a weight of 0.0123, representing a difference exceeding 5.6-fold. Tehran, Isfahan, Fars, East Azerbaijan, Alborz, and Razavi Khorasan formed the “very strong” performance group. Mazandaran, Kermanshah, Gilan, Semnan, Markazi, and Hamadan were classified as “strong.” Kerman, Lorestan, Qom, Qazvin, Golestan, and Yazd were classified as “moderate.” Zanjan, Khuzestan, South Khorasan, North Khorasan, Kurdistan, and Ilam constituted the “weak” group, while West Azerbaijan, Bushehr, Ardabil, Chaharmahal and Bakhtiari, Kohgiluyeh and Boyer-Ahmad, and Sistan and Baluchestan were classified as “very weak.”

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that cultural performance in a supportive social organization is primarily associated with sustained service quality and organizational capacity rather than with the volume of short-term cultural activities. The highest priority assigned to counseling and guidance services suggests that experts viewed direct, continuous, and developmental services to beneficiaries as the central component of cultural effectiveness. Counseling potentially influences individual and family capacities more deeply than episodic events and therefore occupies a strategic position within the cultural mission of a welfare-oriented organization.

The high weight assigned to infrastructure further indicates that effective cultural programming depends on the quality of the systems supporting implementation. Needs assessment, accurate identification of target populations, technological capacity, planning, documentation, and supervision provide the foundation through which cultural activities can become targeted and sustainable. Similarly, the strong position of educational-service coverage reflects the importance of education as a mechanism of long-term empowerment. Maintaining access to schooling, supporting students, and returning individuals to the educational system can contribute to sustainable social mobility and reduction of vulnerability.

Conversely, cultural-artistic events and camps received relatively low weights. This finding should not be interpreted as indicating that such activities are unnecessary. Rather, their contribution to overall performance appears less fundamental than continuous services and organizational infrastructure. Cultural events may generate participation, engagement, and short-term cultural experiences, but without appropriate needs assessment, professional human resources, sustained educational support, and effective service structures, their long-term impact may remain limited.

The considerable variation among provincial scores also demonstrates that organizational performance is unevenly distributed. Differences may reflect variations in institutional capacity, human resources, infrastructure, managerial effectiveness, technological access, local partnerships, geographical constraints, and socioeconomic conditions. Therefore, provincial rankings should not be treated merely as judgments of managerial competence. Instead, they should be used diagnostically to identify areas in which organizational support, capacity-building, or resource redistribution is required.

Overall, the proposed hierarchical model provides a systematic mechanism for translating a complex and multidimensional concept of cultural performance into measurable and weighted components. Its main contribution lies in combining expert-based prioritization with objective performance data, thereby preserving contextual knowledge while reducing excessive dependence on subjective judgments in provincial ranking. The low consistency ratios further strengthen confidence in the coherence of the weighting process.

The model can support transparent comparison among organizational units, diagnosis of strengths and weaknesses, evidence-based resource allocation, targeted managerial interventions, and periodic monitoring of performance change. It also shifts performance evaluation away from simple activity counting toward a broader understanding of service quality, infrastructure, stakeholder outcomes, and organizational capacity. Consequently, the model may serve not merely as a ranking instrument but as the foundation for an integrated, data-driven cultural performance management system. With appropriate contextual adaptation and revalidation of criteria and weights, it also has the potential to be applied in other cultural, educational, social, and nonprofit organizations.

References

- Ahmadi, Y., & Ebrahimi Ghaleh Ghazi, H. (2020). Presenting an indigenous model of organizational accountability in Iranian governmental organizations considering the role of organizational and individual factors. *Human Resources Excellence*, 1(2), 89-107.
- Ansari Pour, M., & Tabarsa, G. A. (2022). Presenting an indigenous model of whistleblowing in Iranian organizations using grounded theory. *Management of Government Organizations*, 3(39), 141-154. <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://ensani.ir/fa/article/515988/>
- Farzamnina, N., Abdi, B., & Rezaiyan, A. (2020). Presenting a Good Governance Model of Cyber Security in Defense Organizations. *MILITARY MANAGEMENT QUARTERLY*, 20(77), 81-120. <https://doi.org/10.22034/iamu.2020.44891>
- Ghoreishi, S., Abbaspoor, A., Niknami, M., & Taheri, M. (2024). Presenting an indigenous model of organizational self-leadership with emphasis on training in non-governmental organizations. *Management and Educational Perspective*, 6(3), 216-238.
- Kullan, S., & Mansor, M. (2020). Relationship Between the Practices of Learning Organization and Teacher Leadership at Indigenous Primary Schools of Kuala Langat District, Selangor, Malaysia. *Jurnal Manajemen Pendidikan: Jurnal Ilmiah Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, 2(2), 148-158. <http://dx.doi.org/10.21831/jump.v2i2.34345>
- Logue, D., Pitsis, A., Pearce, S., & Chelliah, J. (2017). Social Enterprise to Social Value Chain: Indigenous Entrepreneurship Transforming the Native Food Industry in Australia. *Journal of Management & Organization*. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.24>

- Makvandi, F. (2018). Citizens' Perceptions of Political Stability and Political Turnover Indicators in Good Governance Based on Indigenous Components of Urban Service Organizations in Iran: A Case Study of Government Organizations in Khuzestan Province. *Quarterly Journal of Organizational Culture Management*, 16(4).
- Mika, J. P., Felzensztein, C., Tretiakov, A., & Macpherson, W. G. (2024). Indigenous Entrepreneurial Ecosystems: A Comparison of Mapuche Entrepreneurship in Chile and Māori Entrepreneurship in Aotearoa New Zealand. *Journal of Management & Organization*, 30(1), 40-58. <https://doi.org/10.1017/jmo.2022.15>
- Nabaviyan Hamzeh Kalaei, S. M. R., Bagherzadeh, M. R., Jafari Kolarijani, A., Tabari, M., & Bagherzadeh, M. s. (2022). Design and validation of an indigenous model of good governance based on religious teachings with a mixed approach. *Socio-Cultural Strategy*, 11(1), 81-113. <https://doi.org/10.22034/scs.2022.144326>
- Reza beygi, D., Amirkhani, T., & Alvani, M. (2021). Meta-Synthesis of Indigenous Researches in the Field of Public Oversight with a Pathological Approach and Introducing a Study Framework. *Sterategic Management Thought*, 15(1), 283-328. <https://www.magiran.com/paper/2436897>