

نظام جامع

برنامه ریزی، نظارت و ارزیابی

توسعه و ترویج فرهنگ اقامه نماز

دستگاه ها



بسم الله الرحمن الرحيم

❖ مقدمه

فعالیت‌های مربوط به اقامه‌ی نماز در جامعه و در سطح دستگاه‌ها، زمانی واجد ارزش‌های معنوی لازم خواهد بود که بیش از آن که مبتنی بر الزامات و تعهدات سازمانی باشد بر باورهای عمیق دینی و احساس مسئولیت آحاد جامعه مخاطبان اتکا داشته باشد. بر همین اساس، در ارزیابی از برنامه‌های توسعه و ترویج فرهنگ اقامه نماز، نظام مبتنی بر خودارزیابی از اثربخشی بیشتری برخوردار است.

ویژگی بارز چنین نظامی این است که با معرفی معیارها و شاخص‌های مرتبط با آنها، راهنمای مناسبی برای عمل محسوب می‌شود و سازمان‌ها می‌توانند با بهره‌گیری از این مدل، فعالیت منسجم و یکپارچه‌ای را در توسعه و ترویج فرهنگ اقامه‌ی نماز در حیطه‌ی مسئولیت خود سازمان‌دهی نمایند، همچنین مبنای مناسبی برای ارزیابی از فعالیت‌های خود به مدیران ارائه می‌نماید و در مجموع ساختار مطلوب فعالیت‌های مربوط به نماز را معرفی می‌کند.

❖ اهداف نظام ارزیابی

۱. ارتقای کارائی و اثربخشی برنامه‌های مربوط به نماز.
۲. ایجاد فضای لازم برای ثبت و انتقال تجارب.
۳. نهادینه کردن فرهنگ اقامه نماز در ماموریت و برنامه‌های کلیه نهادها و دستگاهها.
۴. تشویق دست اندرکاران توسعه و ترویج فرهنگ نماز به خود ارزیابی و شناخت نقاط قوت و زمینه‌های بهبود.
۵. ارائه مدل راهنما برای اهتمام بیشتر به توسعه و ترویج فرهنگ اقامه نماز.

❖ ارزش‌ها و اصول راهنمای حاکم بر نظام ارزیابی

۱. جامعیت ارزیابی (سطوح گوناگون)
۲. اعمال نگرش منسجم، پیوسته و یکپارچه به مقوله ارزیابی
۳. پرهیز از مقایسه دستگاهها با یکدیگر
۴. معطوف به نتیجه و دست آورد (نتیجه‌گرایی)
۵. مشارکت دادن کلیه ذی‌نفعان
۶. توسعه و گسترش همکاری‌ها
۷. یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر
۸. شفافیت در انجام ارزیابی و اعلام نتایج

❖ کارکرد های نظام ارزیابی

۱. ابزاری برای تدوین برنامه

بررسی برنامه های متنوع دستگاه ها در موضوع توسعه فرهنگ اقامه نماز حاکی از نقائصی از قبیل فقدان مقاصد روشن و مشخص نداشتن، آگاهی دقیق از مخاطبان و نیازمندی های آنان، کاستی تناسب برنامه ها با نیاز های واقعی مخاطبان، معطوف به نتیجه نبودن برنامه ها، عدم انتخاب راهبرد های مناسب و اثربخش و نبود برنامه عملیاتی برای تحقق اهداف و ... می باشد. این نظام با معرفی انتظارات و معیارهای ارزیابی ، راهنمای مناسبی برای تدوین برنامه ها در اختیار دستگاه ها قرار میدهد.

۲. ابزاری برای نظارت و پیگیری

به میزانی که اهداف برای ما اهمیت داشته باشند اطمینان از حرکت در مسیر اهداف و دستیابی به آن نیز اهمیت می یابد. این نظام ابزاری را در اختیار قرار می دهد که آگاهی دست اندرکاران را از درست بودن اقدامات و درست انجام شدن آن را مشخص نموده تا بر مبنای آن بتوان بر نحوه برنامه ها و فعالیت های خود و سازمان در زمینه توسعه و ترویج فرهنگ اقامه نماز نظارت نمود.

۳. ابزاری برای خود ارزیابی

اطمینان از حرکت در مسیر اهداف و دستیابی به آن همیشه مهم است. این اهمیت افزایش بیشتری می یابد وقتی که ما از منابع عمومی برای انجام برنامه های خود استفاده می کنیم. دستگاه باید با استفاده از این ابزار برنامه های خود را مرور کرده و با شناسایی دقیق کاستی ها، نسبت به بهبود فعالیت ها اقدام نماید، این نظام این امکان را به ما می دهد.

۴. ابزاری برای ارائه خدمات مشاوره و تبادل تجربیات موفق

دستگاه ها با پیوستن به این نظام، تکمیل اظهارنامه فعالیت های خود، ارسال به هیات داوری ستاد اقامه نماز و دریافت بازخورد عملکرد از خدمات مشاوره تخصصی ستاد در بهبود فعالیت ها نیز بهره مند می شوند. براین اساس ستاد اقامه نماز خود را متعهد می داند که پس از دریافت فرم گزارش فعالیت های دستگاهها و بررسی تخصصی آن در هیات داوری ، بازخورد لازم را به دستگاه منعکس نماید.

۵. ابزاری برای معرفی تلاش ها ، موفقیت ها و تجلیل از برترین ها

ستاد اقامه نماز در اجرای رهنمود های مقام معظم رهبری و با هدف قدردانی از فعالیت های ارزنده و اثربخشی که در زمینه توسعه و ترویج فرهنگ اقامه نماز انجام می شود همه ساله پس از ارزیابی از برنامه ها نسبت به انتخاب و معرفی فعالیت های برجسته و اثربخش که بیشترین انطباق را با معیارهای نظام دارند مبادرت می نماید. دستگاه ها با تهیه و ارائه گزارشی از اقدامات سالانه خود در مراسم تجلیل از برترین ها شرکت داده می شوند.

معیار های ارزیابی

ملاک ۱: مدیریت

مدیران، مسئولیت تحقق مأموریت ها و اهداف دستگاه را به عهده دارند. تحقق اهداف دستگاه نیز در گرو مشارکت موثر و فعال همه کارکنان و فراهم آوردن فضائی مستعد و بالنده برای تحقق اهداف است و بدون تردید تامین سلامت روحی و ایمانی کارکنان و مراقبت از آنان یکی از مهمترین مسئولیت های مدیران بویژه مدیران نظام مقدس جمهوری اسلامی است و بدین منظور نقش مدیران در توسعه فرهنگ اقامه نماز یک نقش کلیدی و فوق العاده مهم است و مدیران می بایست با درک کامل از مسئولیتهای خود در این باره نسبت به ایفای این مسئولیت ها اهتمام نمایند.

حوزه‌هایی که درباره ی این معیار باید مورد توجه قرار گیرد

۱. تعیین اهداف و مقاصد روشن و مشخص در موضوع توسعه فرهنگ اقامه نماز یکی از مهمترین مسئولیت های مدیران برای توسعه فرهنگ نماز در دستگاه متبوع، تعیین اهداف و مقاصد روشن است. مدیران می بایست بر مبنای ارزیابی که از وضعیت نماز در دستگاه دارند و شناسائی اولویت ها، نسبت به هدف گذاری اقدام نمایند. این اهداف و مقاصد می تواند حسب مورد شامل: احداث یا تجهیز نمازخانه، افزایش شرکت کنندگان در نماز، آموزش کارکنان و خانواده های آنان، توسعه همکاری ها با دستگاه های دیگر در موضوع نماز باشد.
۲. شناسایی و تأمین نیازهای جامعه هدف در موضوع نماز (شامل: کارکنان، خانواده ها، افراد تحت پوشش و ...) جامعه مخاطب و افراد تحت پوشش از حیث نماز در وضعیت های متفاوتی هستند. نیاز برخی در حوزه اسرار و رموز نماز و برخی آداب و احکام و گروهی نیز نیازمند تقویت انگیزه هستند. بنابراین بایستی درک روشنی از وضعیت مخاطبان و نیازمندی های آنان به دست آورد.
۳. تأمین منابع مورد نیاز (اعم از مالی و انسانی) برنامه ریزی متناسب با نیازمندی ها مستلزم برخورداری از منابع مادی و انسانی مورد نیاز است و از جمله مسئولیت های مدیران تأمین و تخصیص منابع مورد نیاز برنامه ها بر اساس نیازسنجی مرحله قبل است.
۴. تدوین برنامه‌های دستگاه برای توسعه فرهنگ اقامه نماز نیازهای معنوی از مهمترین، معتبرترین و تاثیر گذارترین نیازهای نیروی انسانی است و دستگاه ها همچنان که برای امور گوناگون برنامه ریزی می کنند می بایست برنامه ویژه ای نیز در موضوع توسعه فرهنگ اقامه نماز برای جامعه مخاطب و افراد تحت پوشش بر مبنای نیازسنجی انجام شده تدوین نمایند.
۵. پیشگام بودن در پیگیری برنامه‌های نماز پیشگامی در کارها از مهمترین روشهای پرورش رفتارهای درست در محیط کار است و انتظار است که مدیران در اهتمام به نماز و آشکار سازی حساسیت و گرایش خود به موضوع توسعه فرهنگ اقامه نماز پیش قدم، پیشرو و الگوی دیگران باشند.
۶. تجلیل و تقدیر از فعالان نماز یکی از راههای معتبر در توسعه فرهنگ اقامه نماز از سوی مدیران تجلیل و تقدیر از کسانی است که در این زمینه فعال هستند. همچنان که افراد موفق در اجرای برنامه ها و تحقق اهداف سازمانی مورد احترام و اعتنای مسئولین دستگاه هستند، کسانی که در تامین سلامت ایمانی خود و کارکنان نیز تلاش می کنند می بایست مورد تجلیل و قدردانی قرار گرفته و از این طریق رفتارهای صحیح مورد حمایت و پشتیبانی قرار گیرد.

ملاک ۲: خط مشی و راهبرد

دستیابی به اهداف مستلزم برخورداری از راهبرد های درست و سنجیده است. یک راهبرد درست و سنجیده، راهبردی است که منجر به تحقق اهداف و نیل به مقصد مورد نظر باشد. یکی از معیارهای مهم در ارزیابی موفقیت دستیابی به چنین راهبردی است.

حوزه‌هایی که درباره ی این معیار باید مورد توجه قرار گیرد

۱. گردآوری مستمر اطلاعات مورد نیاز در مورد متغیرهای مهم نماز (شامل: تعداد نمازگزاران، سن، جنس، تحصیلات جامعه هدف و تعداد مساجد و نمازخانه ها و ...)

تدوین راهبرد درست مستلزم اطلاعات کافی از مخاطبان و دیگر متغیرهای مرتبط است. برنامه ریزی بدون برخورداری از اطلاعات دقیق و کافی همانند طبابت بدون شناخت از بیمار است. بدون تردید به میزانی که اطلاعات پزشک از بیمار بیشتر و دقیق تر باشد امکان تشخیص درست بیماری از سوی او و تجویز درست افزایش پیدا می کند.

۲- تحلیل قوت‌ها و ضعف‌ها (درونی)

در هر دستگاه نیروها، امکانات و شرائطی وجود دارد که موید اهداف و برنامه ها بوده و یا به عنوان یک ضعف در مسیر دستیابی به اهداف اختلال ایجاد میکند. شناخت درست و دقیق از این قوت‌ها و ضعف‌ها کمک خواهد کرد تا از قوت‌ها در مسیر دستیابی به اهداف بهره بیشتری برده و با آگاهی از ضعف‌ها در صدد ترمیم آن برآئیم.

۲. تحلیل فرصت‌ها و تهدیدها (بیرونی)

هر دستگاه در محیطی واقع شده که نیروهای متعددی خارج از محیط کار در آن تاثیر میگذارند (از قبیل برنامه های تلویزیون، رسانه ها، ماهواره ها) و برخی از آنها به عنوان فرصتهائی تلقی می شوند که می توانند ما را در دستیابی به اهداف یاری کنند و برخی دیگر در این مسیر تهدید محسوب شده و تاثیر منفی بر اهداف دارند. شناخت روشن از این فرصتها و تهدیدها گامی مهم در تدوین راهبرد توسعه فرهنگ اقامه نماز است.

۳. دخالت دادن جامعه هدف در تدوین برنامه‌ها

برنامه های نماز برای افرادی از قبیل کارکنان، فرزندان یا خانواده آنان و ... تدوین میگردد. در اینگونه موارد به هر میزان که بتوان مخاطبان برنامه ها را در تدوین آن دخالت داد و در تشخیص نیازها و ضرورتها از نظرات آنان بهره گرفت، در آن صورت برنامه ها از ضمانت اجرایی بیشتری برخوردار بوده و با نیازهای آنان هماهنگ تر است.

۴. تدوین برنامه عملیاتی بر اساس اهداف تعیین شده

تعیین بهترین و دقیق ترین اهداف تنها در صورتی راهگشا خواهد بود که برای تحقق آن برنامه عملیاتی تدوین شود، و منظور از برنامه عملیاتی پاسخ به این سوالات است چه کسانی، چه کارهایی را، چگونه، با صرف چه منابعی (بودجه و منابع انسانی)، در چه زمانی و برای تحقق چه اهدافی انجام میدهند؟

۵. تعیین ساز و کار مناسب اجرا و ارزیابی برنامه ها

دستگاه می بایست ساز و کارهای مناسبی برای حسن اجرای برنامه ها، همچنین شاخص هایی برای نظارت اثربخش و معیارهایی برای ارزیابی فرآیند برنامه ها به منظور بررسی اطمینان از دست یابی به اهداف مشخص و معین نماید.

ملاک ۳: مدیریت منابع انسانی

نیروی انسانی رکن مهم و اساسی در فرآیند برنامه های توسعه و ترویج فرهنگ اقامه نماز می باشد، از آنجایی که سنجش میزان دستیابی به اهداف از طریق تحولی که در نیروی انسانی اتفاق می افتد امکان پذیر خواهد بود، بنابراین توجه خاص به نیروی انسانی در توسعه و ترویج فرهنگ اقامه نماز از اهمیت بسیاری برخوردار است.

حوزه‌هایی که درباره ی این معیار باید مورد توجه قرار گیرد

۱. جمع آوری و تحلیل نیازهای منابع انسانی
افراد از حیث نماز در وضعیتهای گوناگون قرار داشته و نیازهای متفاوتی نیز دارند، اهتمام شایسته به نیروی انسانی، آگاهی از وضعیت وی و نیازهای او بسیار مهم است و می بایست به طرق مختلف، نسبت به شناسائی و تحلیل آن نیازها اقدام نمود.
۲. طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی با استفاده از روش‌های جدید
یکی از راههای مناسب جهت تاثیر بر نیروی انسانی طراحی و اجرای دوره های آموزشی متناسب با نیازهای آنان است.
۳. مشارکت دادن کارکنان در تهیه و اجرای برنامه‌ها
آموزه های مدیریتی حاکی از آن است؛ به میزانی که مشارکت مخاطبان یک برنامه در تدوین و اجرای آن بیشتر باشد برنامه درست تر و اجرای آنها با موفقیت بیشتری همراه خواهد بود.

ملاک ۴: همکاری ها و منابع

دستگاهی در انجام کارها در زمینه توسعه و ترویج فرهنگ اقامه نماز موفق تر خواهد بود که که شناخت کاملی از همکاری های ضروری داشته، در جهت جلب مشارکت همکاران و ساماندهی همکاری ها پیش بینی های لازم را انجام داده و تدابیر ضروری را اخذ کرده باشد. برنامه هائی که همکاری های منسجم تر و گسترده تری را به نمایش می گذارد موفق تر ارزیابی می شوند. همچنین برخورداری از منابع، امکانات و تجهیزات از شروط ضروری توفیق است که در این معیار در صدد هستیم این نکته را مورد توجه قرار دهیم که آیا درک درستی از همکاری ایجاد شده، همکاری ها شکل گرفته و به خوبی مورد پیگیری قرار می گیرد و همچنین منابع مورد نیاز به دقت پیش بینی و تامین شده است یا خیر؟

حوزه‌هایی که درباره ی این معیار باید مورد توجه قرار گیرد

الف – همکاری ها

۱. شناسایی دستگاه‌ها، واحدها و کارکنان همکار
کارها از طریق همکاری دستگاه های مختلف، واحدهای گوناگون و افراد متعددی به انجام می رسد. شناسائی این همکاری ها گام مهمی در کسب توفیق است.
۲. ایجاد انگیزه و توانمندی در کارکنان جهت همکاری با دستگاه‌های همکار
شناسائی همکاران هر چند گامی مهم و ضروری است، اما پس از شناسائی همکاران می بایست از طرق مقتضی نسبت به جلب واقعی مشارکت ها و همکاری های ایشان اهتمام نمود.
۳. انعقاد تفاهم نامه با دستگاه های همکار

در برخی از موارد ثبت توافقات، تقسیم کارها و مسئولیت ها علاوه بر اینکه به اجرای روان تر کار کمک می کند تعهد بیشتری را در همکاران برای پیگیری امور ایجاد می نماید، بنابراین ضرورت دارد که توافقات مشخص و ثبت شود.

۴. پیگیری و ارزیابی مفاد تفاهم نامه

پیگیری مستمر و انجام ارزیابی از فرایند اجرایی مفاد تفاهم نامه، بهترین ضمانت اجرای توافقات فی ما بین بوده که با شناسایی کاستی ها و اصلاح آن ها موجبات تحقق هر چه بیشتر آن را فراهم می سازد.

ب - منابع

۱. هم سو کردن مدیریت منابع مالی با اهداف برنامه ها
در دستگاه اعتباراتی کم یا زیاد به فعالیت های مربوط به توسعه فرهنگ اقامه نماز تخصیص می یابد، اما در برخی موارد هزینه کرد آن از راهبرد های توسعه اقامه نماز حمایت نمیکند و تمام یا بخشی از اعتبارات هزینه می شوند اما کمکی به پیشرفت کار نمی کنند این معیار در صدد هدایت منابع به سمت حمایت از راهبرد های توسعه اقامه نماز در دستگاه است.
۲. مراقبت و برقراری تناسب میان خدمات و هزینه آن
در این معیار، آگاهی از میزان تخصیص اعتبار به صورت مستقیم و غیر مستقیم برای انجام هر فعالیتی مورد نظر می باشد.
۳. تشکیل بانک اطلاعات در زمینه مساجد، نمازخانه ها و تجهیزات در واحدهای تابعه
۴. تعیین و ابلاغ استانداردهای فضا و تجهیزات نمازخانه ای
سلیقه ها در تاسیس مسجد، نمازخانه و تجهیز و نگهداری آن متفاوت است و تعیین استاندارد ها موجب می شود که روش و روال هماهنگ و سنجیده ای در این گونه امور به کار گرفته شود.
۵. تأمین فضا و تجهیزات مورد نیاز نمازخانه ها مطابق با استاندارد تعیین شده
۶. نگهداری مساجد و نمازخانه های واحدهای تابعه به نحو کارآمد و اثربخش
۷. تمهید دسترسی آسان به مساجد و نمازخانه های واحدهای تابعه
محل استقرار مساجد و نمازخانه ها بایستی به گونه ای انتخاب شود که دسترسی آسان و راحت نمازگزاران را موجب گردد.

ملاک ۵: نتایج کلیدی عملکرد

نتیجه فعالیت ها و اقدامات امر بسیار مهمی است که غالباً مورد غفلت قرار می گیرد و بسیاری از دستگاه ها انجام فعالیت ها را مترادف با دستیابی به نتایج مورد نظر میدانند. در کلیه نظام های معتبر ارزیابی که در دانش مدیریت معرفی شده اند و یا در نظام های ارزیابی اکثر کشور های جهان، نتایج، بخش بسیار مهمی از ارزیابی تلقی می شود. این اهمیت به میزانی است که تا نیمی از امتیازات ارزیابی به این معیار اختصاص می یابد. در این معیار در صدد آن هستیم تا نتایج حاصل از اقداماتی را که بر مبنای معیارهای یک تا چهار انجام شده است را مورد ارزیابی قرار دهیم.

حوزه هایی که درباره ی این معیار باید مورد توجه قرار گیرد

الف - نتایج و دستاورد های برنامه ها در چارچوب سند چشم انداز ستاد مرکزی اقامه نماز

۱. همگانی شدن نماز در جامعه هدف

در این معیار بر آنیم تا به این سئوالات پاسخ دهیم: آیا نسبت نمازگزاران افزایش یافته است؟ به چه میزان نمازگزاران در سطح مخاطبان دستگاه افزایش یافته است؟

۲. آبادی مساجد و نمازخانه ها در دستگاه (عمرانی و اقامه نماز جماعت با شکوه)
 ۳. مطرح شدن نماز در عرصه مطالعات و تحقیقات علمی (صرفاً برای دستگاه های با ماهیت فرهنگی، علمی، آموزشی و پژوهشی)
 ۴. حضور و مشارکت فعال مدیران دستگاه در نماز جماعت و توسعه فرهنگ اقامه نماز در دستگاه
 ۵. افزایش آگاهی جامعه هدف نسبت به آداب و اسرار نماز
 ۶. دسترسی آسان جامعه هدف به مساجد و نمازخانه ها
 ۷. اقامه با شکوه نماز جماعت در سازمان و جامعه مخاطب
 ۸. کاهش مستمر عوامل تضییع کننده نماز در دستگاه و جامعه هدف
- ب - نتایج مرتبط با کیفیت برنامه های اقامه نماز دستگاه**
۱. مشارکت جامعه هدف در تدوین برنامه ها
 ۲. میزان موفقیت در تأمین نیازهای جامعه هدف
 ۳. میزان موفقیت در زمینه ارتقاء کیفیت، بهبود و نوآوری برنامه ها
 ۴. استفاده بهینه از فناوری اطلاعات

❖ امتیازات هر معیار

امتیاز هر یک از معیارها از عدد ۱۰۰۰ به قرار زیر است:

امتیاز	عناوین	ردیف
۱۸۰	مدیریت	۱
۱۴۰	ماموریت، خط مشی، راهبرد و برنامه	۲
۹۰	نیروی انسانی	۳
۱۹۰	همکاری ها و منابع	۴
۴۰۰	نتایج کلیدی عملکرد	۵
۱۰۰۰	جمع کل	

❖ چگونگی تخصیص امتیاز هر معیار به زیر معیارها

همچنانکه در تبیین هر یک از معیارها به زیر معیارهائی اشاره شده در نمودار برگ های خود ارزیابی که ضمیمه نظام جامع می باشد به تفکیک مشخص شده است.