**1-2 مقدمه**

**1-1-2 اهمیت ارزیابی و مدیریت عملکرد**

**2-1-2 آشنایی با مفهوم ارزیابی عملکرد**

**3-1-2 مفهوم و ماهیت مدیریت عملکرد**

**4-1-2 هدف مدیریت عملکرد**

**5-1-2 مدیریت عملکرد به عنوان یک فرآیند**

**6-1-2 نحوه ارتباط بین مدیریت عملکرد و ارزیابی عملکرد**

**7-1-2 معیارهای ارزیابی عملکرد سازمان**

**8-1-2 اهداف، کاربردها و انواع ارزیابی عملکرد**

**الف) اهداف و کاربردها**

**ب) انواع ارزیابی**

**9-1-2 شاخصهای ارزیابی عملکرد سازمانها**

**10-1-2 اصول ارزیابی عملکرد**

**الف) ارزیابی عملکرد نیاز به تطبیق شدن با استراتژی سازمان دارد.**

**ب) ارزیابی زیر واحدها باید به طور پیوسته در پهنه اندازه گیریهای سازمان انجام گیرد.**

**ج) روش ارزیابی الزام آور باشد.**

**د) ارزیابی باید روی عملکرد اثر گذار باشد.**

**ه) ارزیابی باید قابل اطمینان باشد.**

**11-1-2 روشهای ارزیابی عملکرد**

**12-1-2 فرآیند ارزیابی عملکرد**

**1- تدوین شاخص ها**

**مخصوص:**

**قابل اندازه گیری:**

**قابل دستیابی:**

**واقع گرایانه :**

**چهارچوب زمانی :**

**بانک اطلاعاتی :**

**2- تعیین وزن شاخص ها و اهمیت آنها**

**3-استاندارد گذاری و تعیین وضعیت عملکرد مطلوب شاخص ها برای پایان دوره ارزیابی**

**4-سنجش و اندازه گیری و استخراج نتایج**

**13-1-2 مدل های ارزیابی عملکرد**

**شکل شماره 2-1: عناصر کارت امتیازی متوازن**

**14-1-2 مزایای ارزیابی عملکرد سازمان**

**15-1-2 سیر تکاملی مدلهای سرآمدی کسب و کار و جوایز کیفیت**

**16-1-2 بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت و مدل سرآمدی EFQM**

**3-2 پیشینه تحقیق**

**1-3-2 تحقیقات داخلی**

**2-3-2 تحقیقات خارجی**

**مقدمه :**

امروزه نقش نظامهای ارزیابی و نظارت کارآمد در بهبود و تعالی سازمانها کاملا شناخته شده است. ازریابی عملکرد سازمانها جهت شناسایی نقاط قوت و ضعف به منظور استفاده بهینه از منابع و امکانات از جایگاه خاصی برخوردار بوده و شایان توجه زیادی می باشد، در واقع مقوله ارزیابی عملکرد، توجه به "باید" و "هست" است. با استفاده از ارزیابی است که می توان به شکاف میان عملکرد و هدف دست یافت. در هر سازمانی مجموعه فعالیت ها و عواملی هستند که در ارتباط با یکدیگر و محیط، عملکرد نهایی آن را می سازند. پس این مجموعه ها باید مورد سنجش قرار گیرند تا بتوان نسبت به آن آگاهی یافت. البته این امر از آنجا ناشی می شود که در دنیای پر رقابت امروزی، تنها شرط بقاء و حضور در عرصه فعالیتها، صحت عمل و برخورداری از کارآیی و اثربخشی است و اینها بدست نمی آید مگر با برنامه ریزی، نظارت، کنترل و ارزیابی مستمر فعالیتها. در همین راستا مدل های تعالی سازمانی[[1]](#footnote-1) بعنوان ابزاری قوی در پاسخگویی به این نیاز سازمانها از موفقیت چشمگیری برخوردار بوده و توانسته تا حدود زیاد در آسیب شناسی سازمانی و تعیین مسیر حرکت جهت دسترسی به تعالی منابع انسانی مورد استفاده قرار گیرند. در واقع مدلهای تعالی سازمانی، در پی پاسخ به این سؤال هستند که سازمان برتر چگونه سازمانی است، چه اهدافی را دنبال می کند و معیارهایی که بر رفتارهای آن حاکم هستند، چیستند. با بکارگیری این مدل ها ضمن اینکه سازمان می تواند میزان موفقیت خود را در اجرای برنامه های بهبود در مقاطع مختلف زمانی مورد ارزیابی قرار دهد، می تواند عملکرد خود را با سایر سازمانها به ویژه بهترین آنها مقایسه کند. امروزه اکثر کشورهای دنیا، با تکیه بر این مدلها، جوایزی را در سطح ملی و منطقه ای ایجاد کرده اند که محرک سازمانها و کسب و کارها در تعالی، رشد و ثروت آفرینی است. در بین این مدلها، مدل تعالی سازمانی، بعنوان یکی از جامع ترین مدلهای ارزیابی عملکرد شناخته شده است و الگویی برای بسیاری از کشورهای دیگر در طراحی این جوایز بوده است. مدل تعالی سازمانی به عبارت دیگر تصویری کلان از نقشه ای است که هر سازمان می تواند از آن بهره گیرد تا ابعاد مختلف مدیریتی و عملیاتی خود را در قالبی یکپارچه و جامع بهبود و تعالی بخشد.

1-1-2 اهمیت ارزیابی و مدیریت عملکرد

بهبود مستمر عملکرد سازمان ها، نیروی عظیم هم افزایی[[2]](#footnote-2) ایجاد می کند که این نیروها می تواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت های تعالی سازمانی شود. دولت ها و سازمانها و مؤسسات تلاش جلو برندهای را در این مورد اعمال می کنند. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالش های پیش روی سازمان و کسب بازخورد و اطلاع از میزان اجرای سیاست های تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد. تمامی موارد مذکور بدون اندازه گیری و ارزیابی امکان پذیر نیست. لرد کلوین فیزیکدان انگلیسی در مورد ضرورت اندازه گیری می گوید: «هر گاه توانستیم آنچه درباره آن صحبت می کنیم اندازه گرفته و در قالب اعداد و ارقام بیان نماییم، می توانیم ادعا کنیم درباره موضوع مورد بحث چیزهایی می دانیم. در غیر این صورت آگاهی و دانش ما ناقص بوده و هرگز به مرحله بلوغ نخواهد رسید» (رحیمی، 1385، 36). علم مدیریت نیز مبین مطالب مذکور است. هر چه را که نتوانیم اندازه گیری کنیم نمی توانیم کنترل کنیم و هر چه را که نتوانیم کنترل کنیم مدیریت آن امکانپذیر نخواهد بود. موضوع اصلی در تمام تجزیه تحلیل های سازمانی عملکرد است و بهبود آن مستلزم اندازه گیری است و از این رو سازمانی بدون سیستم ارزیابی عملکرد قابل تصور نمی باشد. همچنین صاحبنظران و محققین معتقدند که ارزیابی عملکرد، موضوعی اصلی در تمامی تجزیه و تحلیل های سازمانی است و تصور سازمانی که شامل ارزیابی و اندازه گیری عملکرد نباشد، مشکل است. ارزیابی و اندازه گیری عملکرد موجب هوشمندی سیستم و برانگیختن افراد در جهت رفتار مطلوب می شود و بخش اصلی تدوین و اجرای سیاست سازمانی است (Jollands., 2006).

ارزیابی و اندازه گیری عملکرد بازخورد لازم را در موارد زیر ارائه می کند:

* با پیگیری میزان پیشرفت در جهت اهداف تعیین شده مشخص می شود که آیا سیاست های تدوین شده به صورت موفقیت آمیزی به اجرا در آمده اند یا خیر؟
* با اندازه گیری نتایج مورد انتظار سازمانی و همچنین ارزیابی و اندازه گیری و رضایت کارکنان و مشتری ها مشخص می شود آیا سیاستها به طور صحیح تدوین شده اند یا خیر؟
* ارزیابی و اندازه گیری عملکرد امکان شناسایی زمینه هایی که مدیریت باید توجه بیشتری به آنها بنماید را میسر می سازد و به شناسایی فرصت ها و محدودیت ها کمک می کند.
* ارزیابی عملکرد باعث ایجاد اطلاعات برای مدیران در تصمیم گیری های مدیریتی خواهد بود. چرا که بخش زیادی از اطلاعات لازم برای تصمیم گیری های مدیریتی از طریق اندازه گیری و ارزیابی سیستم عملکرد و ارزیابی سیستم عملکرد فراهم می آید.

هر تلاشی که به منظور دستیابی به موفقیت صورت می گیرد باید دارای چارچوبی باشد و بهبود عملکرد سازمانی باید بر آگاهی فرآیندی باشد که چرخه عملکرد نامیده می شود. هر برنامه بهبود، عملکرد سازمانی باید از اندازه گیری عملکرد و بعد ارزیابی عملکرد شروع نماید(علوی و مشفق، 1387). طرحهای ارزیابی و مدیریت عملکرد باید مبتنی بر بهبود مستمر باشند نه مبتنی بر فرهنگ سرزنش و تخطئه. مهمترین اصل ارزیابی عملکرد، اطمینان از این موضوع است که سیستم ارزیابی برای تضمین ارائه خدمات به کاربران، باید مبتنی بر بهبود مستمر نه بر فرهنگ ملامت و سرزنش باشد. اگر عملکرد یک شاخص خاص پایین تر از میزان متوسط باشد، لازم است که بر شناخت علل اشتباهات و نحوه برخورد با آن علل در آینده توجه شود اگر مدیریت بخواهد فرد یا بخشی را سرزنش کند، اغلب این کار نا عادلانه و نقطه مقابل بهره وری خواهد بود ( (Moullin, 2004تهیه و اجرای طرح ارزیابی شایستگی و مدیریت عملکرد کارکنان باید با همکاری مشترک مدیران و واحد های اجرائی انجام شود. البته وظیفه اصلی ستادی آن با مدیر منابع انسانی است ولی در اجرای آن واحدهای عملیاتی باید دخالت مستقیم داشته باشند برای حصول نتیجه مطلوب در ارزیابی لازم است نکات زیر رعایت شود:

* طرح مورد حمایت جدی مدیران و مجریان باشد.
* هدفهای طرح برای همه روشن باشد.
* تصمیمات نهایی با نظر مشورتی مدیران گرفته شود.
* کلیه اطلاعات درباره سوابق کار جمع آوری و مطالعه شود.
* طرح به طور سیستماتیک و در فواصل معین از زمان اجرا گردد.
* نتیجه اجرای طرح ارزیابی شود(میر سپاسی، 1386، 267).

از طریق مدیریت عملکرد می توان یک پیوند استراتژیک بین چشم انداز، ماموریت و اهداف کارکردی، گروهی و فردی در سازمان ایجاد و سازمان را در جهت تحقق اهدافش کمک کرد و از طریق ارزیابی و سنجش عملکرد می توان به میزان همسویی کارکنان با اهداف مزبور آگاهی یافته و با استفاده از چرخه بهبود و اصلاح عملکرد نسبت به مهارتها، تواناییها، دانش و رفتار کارکنان اطلاعات کسب کرد. رویکرد مدیریت عملکرد ارزش افزئده ای به سازمان اضافه می کند، ولی آنچه از اهمیت زیادی برخوردار است این است که کلیه قسمت های سازمان باید در انجام آن همکاری کنند(Purbey et al., 2007). یکی از صاحبنظران مدیریت اعتقاد دارد که مدیریت عملکرد می تواند مزایای زیر را برای سازمان داشته باشد:

* مدیریت مبتنی بر عملکرد با استفاده از رویکرد سازمان یافته هم اجزا تشکیلات را برای اهداف سازمان متمرکز می کند.
* گزارش دهی مناسب می کند.
* پرداخت را مبتنی بر عدالت می کند.
* انگیزه و شادابی کارکنان را افزایش می دهد.
* مشارکت فکری کارکنان را جلب می کند.
* با تقسیم کار کیفیت را بهبود می بخشد و باعث کاهش هزینه و افزایش درآمد سازمان می شود.
* شایسته سالاری را رونق می دهد (De Waal et al., 2011).

2-1-2 آشنایی با مفهوم ارزیابی عملکرد

در رابطه با ارزیابی عملکرد تعاریف های مختلفی ارائه گردیده است که به چند مورد اشاره می شود:

* ارزیابی عملکرد فرآیندی است که توسط آن یک مدیر (1)رفتار کاری کارکنان را با اندازه گیری و مقایسه با استانداردهای از قبل تعیین شده ارزشیابی می کند (2)نتایج را ثبت می کند و (3)نتایج را به کارکنان ابلاغ می کند.
* ارزیابی عملکرد فرآیندی است در چارچوب اصول و مفاهیم علمی مدیریت، در جهت تحقق اهداف و وظایف سازمانی و در قالب برنامه های اجرایی، که به وسیله آن کار کارکنان در فواسل معین و به طور رسمی در سازمان مورد بررسی و سنجش قرار می گیرد و کارکنان را از بازخورد نتایج مثبت و یا منفی عملکرد شخصی خودآگاه می کند.
* ارزیابی عملکرد عبارت است از سنجش سیستماتیک و منظم کار افراد در رابطه با نحوه انجام وظیفه آنها در مشاغل محوله و تعیین پتانسیل موجود در آنها جهت رشد و بهبود(میرسپاسی، 1386، 242).
* ارزیابی عملکرد در بعد سازمانی معمولا مترادف با اثربخشی فعالیتها است. منظور از اثر بخشی میزان دستیابی به اهداف و برنامه ها با ویژگی کارآ بودن فعالیت ها و عملیات است(رحیمی، 1385، 36).
* ارزیابی عملکرد به فرآیند سنجش و اندازه گیری عملکرد دستگاهها در دوره های مشخص به گونه ای که انتظارات و شاخصهای مورد قضاوت برای دستگاه ارزیابی شونده شفاف و از قبل به آن ابلاغ شده باشد، اطلاق می گردد(طبرسا، 1378، 4).
* ارزیابی عملکرد را می توان ارزیابی نحوه مدیریت مطلوب سازمان و بهایی که آنها به مشتریان و سایر ذینفعان منتقل می کنند، تعریف کرد. از آنجا که سنجش عملکرد خود بخشی از نحوه اداره سازمان است، سنجش عملکرد باید از لحاظ هزینه اثر بخش بوده و ارزشی را منتقل کند. به هنگام ارزیابی، ایجاد موازنه میان معیارهای ادراکی که مستقیماً از کاربران خدمات و سایر ذینفعان حاصل می شود و آن شاخصهای عملکردی که سازمان ثبت می کند، با اهمیت است(Moullin, 2004).
* ارزیابی عملکرد عبارت است از فرآیند کمی کردن کارایی و اثر بخشی عملیات که با مروری بر ادبیات موضوع می توان دلایل آن را به سه گروه اصلی زیر تقسیم کرد:
* اهداف استراتژیک: که شامل مدیریت استراتژیک و تجدید نظر در استراتژی هاست.
* اهداف ارتباطی: که شامل کنترل موقعیت فعلی، نشان دادن مسیر آینده، ارائه بازخور و الگو برداری از سازمانهای دیگر است.
* اهداف انگیزشی: که شامل تدوین سیستم پاداش و همچنین تشویق بهبود و یادگیری است(کریمی، 1385، 22).

3-1-2 مفهوم و ماهیت مدیریت عملکرد

مفهوم مدیریت عملکرد یکی از مهمترین و سازنده ترین پیشرفتهای حاصله در حوزه مدیریت منابع انسانی در سالهای اخیر بوده است. این اصطلاح، برای اولین بار در سال 1976 توسط بیرو روح، به کار گرفت. ولی تا اواسط دهه 1980 به عنوان یک رویکرد متمایز شناخته نشد. این رویکرد از این باور ناشی می شود که برای مدیریت و پاداش دهی عملکرد رویکرد منسجم و پایدار لازم است. سیستم های ارزشیابی و پرداخت مبتنی بر عملکرد که به صورت ابتدائی طراحی و عجولانه اجرا شده بودند، نمی توانستند نتایج مورد انتظار افراد را بر آورده کنند. مدیریت عملکرد، از سیستم های دیرینه و تا حدی بی اعتبار شده ارزیابی شایستگی و مدیریت مبتنی بر هدف، گرفته می شود(آمسترانگ، 1385، 1). مدیریت عملکرد بخشی از مدیریت منابع انسانی است که وظیفه آن ایجاد ارتباط بین مدیریت بوده و در فرآیند ارزیابی عملکرد، ابتکارات و خلاقیتهای افراد رانیز در نظر دارد. مدیریت عملکرد ضمن بهبود شایستگی فعلی افراد و کل سیستم ایجاد ارتباط بین شایستگی فرد با کارکرد واقعی شان را مورد توجه قرار داده است(Zangoueinezhad and Moshabaki, 2011). مدیریت عملکرد برای حفظ بقای خود و پیشرفت در دنیای رقابتی امروز به بهبود مستمر عملکرد خود نیاز دارند. اصلاح عملکرد فردی و سازمانی کلید موفقیت در رقابت است. عواملی چون تغییر سریع، کسری بودجه، کوچک شدن و ساختاردهی مجدد و فشارهای اجتماعی برای پاسخگویی بیشتر سازمانها نسبت به عملکردشان، موجب تأکید بیشتر بر مدیریت عملکرد شده است. برای مدیریت عملکرد تعریف های متعددی ارائه شده است که به دو مورد اشاره می گردد: مدیریت عملکرد یکی از ابزارهای کسب نتایج بهتر از کل سازمان، گروه ها و افراد درون سازمان، از طریق درک و مدیریت نمودن عملکرد در یک چارچوب توافق شده از اهداف، استانداردها و نیازمندی هاست، مدیریت عملکرد فرآیندی چرخه ای – مرحله ای و در حال نکامل است که وضع فعلی را در حوزه های مورد نظر مدیریت با استفاده از شاخص های قابل محاسبه، مورد سنجش قرار می دهد و سپس اطلاعات بدست آمده را با استانداردهای پذیرفته شده مورد ارزیابی و قضاوت قرار می دهد (Thorpe & Beasley, 2004). مدیریت عملکرد عبارت است از فرآیندی استراتژیک و یکپارچه که در جهت بهبود مستمر عملکردی و توسعه تواناییهای کارکنان و ایجاد فضای کار تیمی و دست جمعی که نهایتاً موجب تعالی سازمان می گردد. در یک تعریف ساده مدیریت عملکرد عبارت است زا ممیزی بینش، دانش و توانایی های بالفعل و بلقوه منابع انسانی، پرورش افراد در راستای استراتژی های سازمان و تعالی افراد سازمان و جامعه(میرسپاسی، 1386، 239).

4-1-2 هدف مدیریت عملکرد

مدیریت عملکرد وسیله ای برای رسیدن به نتایج بهتر از طرف اجزای سازمان، تیم ها و کارکنان آن از طریق اداره و فهم عملکرد در قالب یک چارچوب مقرر از اهداف طرح ریزی شده، استاندازدها و شایستگی ها می باشد و فرآیندی است برای ایجاد درک مشترک در مورد آنچه که به دست می آید. نظریه ای است جهت مدیریت و توسعه افراد به روشی که احتمال حصول نتیجه در کوتاه مدت یا بلند مدت را افزایش دهد که آن از طریق مدیریت تعیین و ارائه می گردد. چنان که طبق تعریف فیلپاپ و شپرد(1992): «هدف اساسی مدیریت عملکرد ایجاد فرهنگی است که افراد و گروه ها مسئولیت بهبود مداوم فرآیندها، مهارت ها و میزان مشارکت خود را بر عهده بگیرند(آمسترانگ، 1386، 15).

5-1-2 مدیریت عملکرد به عنوان یک فرآیند

شاید مهمترین انتقادی که به طور اصولی در مورد کاربرد مدیریت عملکرد شده این است که مدیریت عملکرد به عنوان سیستم از بالا به پایین، تحمیلی و تغییر ناپذیر معرفی شده است که به دنبال راه حل آسان برای رفع مشکلات پیچیده می باشد، که به طور اجتناب نا پذیری از ارائه آن عاجز خواهد بود. بهتر است که مدیریت عملکرد را به عنوان یک فرآیند تغییر پذیر نه یک سیستم در نظر گرفت. استفاده از واژه «سیستم» در ذهن یک رویداد غیر قابل انعطاف، ثابت، استاندارد و تا حدی دیوان سالار را تداعی می کند که با مفهوم مدیریت عملکرد به عنوان یک فرآیند انعطاف پذیر و اختیاری که به وسیله مدیران در کار با کارکنانشان و متناسب با شرایط کاری شان به کار برده می شود ناسازگار می باشد (John,2011). همچنین مدیریت عملکرد مدیران و کارکنان را به عنوان مشارکت کننده، در قالب چهار چوبی که تعیین می کند چگونه با هم و به بهترین نحو کار کنند را در بر می گیرد. این چهار چوب باید از درجه ای که مدیریت عملکرد به صورت یک رویداد از بالا به پایین است، بکاهد و باید متناسب با نحوه ی عمل هر سازمان باشد. مدیریت عملکرد برای سازمان های انعطاف پذیر و فرآیندی مناسب می باشد (Vanichchinchai, (2012). در چنین شرایطی با افزایش مداوم این – هنجار – مدیریت عملکرد باید نوعی از سیستم ارزیابی که برای یک سازمان دیوان سالارانه و سلسله مراتبی مناسب می باشد را جایگزین سازد. به طور کلی همانطور که ویکی زایت ولیزبردینگ[[3]](#footnote-3) اظهار کردند، مدیریت عملکرد نیازمند به ترغیب برای تدوین یک رویکرد متعادل با ویژگی های زیر می باشد:

* به ارزیابی عملکرد گذشته کمتر پرداخته شود . توجه بیشتر آن به عملکرد آتی و توسعه ای باشد.
* شناسایی و تشخیص مهارت ها و توانایی های مرتبط با سطوح بالاتر عملکرد.
* شناسایی و تشخیص ستاده هایی که به صورت کیفی نه به صورت کمی تعریف شده اند.
* یک فرآیند مدیریتی رو به بالا و اختیاری.
* شیوه ارزیابی آن بیشتر به صورت مشاوره ای و توصیفی بوده، کمتر بر انتقادات تاکید می کند.
* به ارزیابی عملکرد و بهبود افراد به طور یکسان بپردازد.
* در مقیاس های ارزیابی عملکرد روش توزیع اجباری به کار گرفته شود(و همچنین سناریو های برد و اخت نداشته باشد).
* تا حد امکان مقیاس ها رسمی نباشد.

اگر چه هر سازماین که خواهان ایجاد مدیریت عملکرد می باشد باید نوعی خاص از آن طرف را برای برطرف کردن نیازهایش گسترش دهد، ولی داشتن چهار چوب مفهومی که در قالب آن فرآیندهای مناسب توسعه یافته و اجرا می شوند، برای آن سازمان مفید خواهد بود. چنین چهار چوبی در اتخاذ رویکرد مناسب بسیار مفید خواهد بود و وقتی که تصمیم اتخاذ شد، یک راهنمایی برای مدیران و همچنین افراد و تیم های زیر نظر آنها برای تعیین نوع فعالیت های مدیریت عملکرد را باید انجام شود، فراهم می آورند(آمسترانگ، 1386، 29).

6-1-2 نحوه ارتباط بین مدیریت عملکرد و ارزیابی عملکرد

صاحبنظران مدیریت منابع انسانی در سالهای اخیر تدبیر مدیریت عملکرد را جانشین ارزیابی عملکرد نموده اند که البته در درون فلسفه مدیریت عملکرد، ارزیابی عملکرد، تعیین میزان شایستگی و لیاقت، قابلیت ارتقاء و ترفیع منظور می گردد(میرسپاسی، 1386، 239). ارزیابی عملکرد را می توان به عنوان ارزیابی و در جه بندی رسمی کارکنان توسط مدیران معمولا در یک جلسه بازنگری سالانه تعریف کرد. اما باید از مدیریت عملکرد متمایز شود. چرا که مدیریت عملکرد یک فرآیند وسیع تر، جامع تر و معمول مدیریتی است که بر شفاف سازی انتظارات متقابل، نقش حمایتی مدیران را به عنوان مربی، نه داور، و نیز آینده تاکید دارد (Lau & Berry, 2010). در حال حاضر ارزیابی عملکرد دیگر اعتباری ندارد، چرا که اغلب به عنوان یک نظام بسیار دیوان سالارانه بالا به پایین توسط واحد پرسنلی، نه مدیران صف اجرا شده است. ارزیابی عملکرد اغلب گذشته نگر است و بر اشتباهات انجام شده، به عوض توجه به نیازهای توسعه ای آینده تمرکز می کند. طرع های ارزیابی عملکرد به صورت جداگانه اجرا می شوند، یعنی پیوند کم یا هیچ پیوندی بین آنها با نیازهای کسب و کار وجود دارد مدیران صف اغلب طرحهای ارزیابی عملکرد را به دلیل نامرتبط و زمان بر بودن رد می کنند. از طرف دیگر کارکنان نیز از ماهیت کم ارزش ارزیابی هایی که توسط مدیران فاقد مهارت انجام و صرفاً به پیشنهاد های کلی ختم می شوند، در عذاب هستند (آمسترانگ، 1385، 24). برخی به اشتباه مدیریت عملکرد را با سنجش و ارزیابی عملکرد یکسان دانسته اند برخی دیگر هم تفاوتها و تشابهات این دو مقوله را گیج کننده می دانند. سنجش عملکرد مقایسه سطوح واقعی با سطوح قبل از استقرار است و انجام اصلاحاتی که با هدف خاص تعیین شده اند. برای کسب بهترین نتایج از برنامه سنجش عملکرد لازم است که با برنامه ریزی استراتژیک سازمان همسو و مرتبط شود. به طور کلی یک برنامه مدیریت مبتنی بر عملکرد از معیارهای سنجش عملکرد استفاده می کند تا نشان دهد که تا کنون چه اقداماتی (در جهت اهداف استراتژیک سازمان) به انجام رسیده است. به عبارت دیگر سنجش عملکرد را می توان یکی از اجزاء اساسی و ضروری نظام مدیریت مبتنی بر عملکرد دانست(Saidi Mehrabad et al., 2011).

7-1-2 معیارهای ارزیابی عملکرد سازمان

البته یافتن معیار مناسب برای سنجش عملکرد سازمانها در بخش خصوصی یا دولتی متفاوت است ولی معیارهایی را می توان به صورت جزء یا کل از یکدیگر متمایز نمود. معیارهای جزء از تقسیم کل ستاده سازمان بر یکی از عوامل و نهاده های تولید بدست می آید (Lau et al., 2011)

* نسبت ستاده به مواد، نسبت ستاده به نیروی کار، نسبت ستاده به انرژی، نسبت ستاده به سرمایه، این معیارها مفید هستند ولی دارای عیب نیز می باشند. یعنی معیار جزئ به بهای زوال معیار دیگری بهبود می یابد. مثلاً نصب تجهیزات سرمایه ای که باعث صرفه جویی در نیروی کار می گردد و بهره وری نیروی کار بهبود می یابد ولی بهره وری سرمایه احتمال دارد که دچار نقصان شود (Vaidya & Hudnurkar, 2013).

شاخص کل یا نهایی اثر بخشی سازمان نیز می تواند به عنوان معیار بهره وری کل از نسبت ستاده به انرزی، سرمایه، مواد نیروی کار حاصل می شود، مطرح شود. توضیح اینکه، هیچ معیار واحدی به تنهایی برای اندازه گیری عملکرد یک سازمان وسیع و پیشرفته مناسب نیست و روش خاص و مناسب اندازه گیری باید توجه به سطح سازمانی و استفاده ای که از آن روش به عمل می اید، تعیین گردد (Anvari & Edwards, 2011).

به عنوان نمونه برخی از معیارهای بهره وری در رده عملیاتی کارخانه عبارتند از:

* + نیروی کار= نسبت واحدهای تولید شده به نفر ساعت
	+ مواد= نسبت تولید به مواد مصرفی
	+ سرمایه= نسبت واحدهای تولید شده به ماشین ساعت
	+ انرژی = نسبت تولید به واحد مصرف انرژی

گونه مشهورتری بنام ماتریس هدفها[[4]](#footnote-4) که توسط مرکز بهره وری ارگون[[5]](#footnote-5) رواج یافته، امکان تلفیق خانواده معیارها را با فعالیتهای مربوط به تعیین اهداف سازمانی، فراهم می کند. پس به هر مدیر واجب است که سعی کند نسبت به معیارهای عملکرد سازمان حساس بوده و آنها را بشناسد. لذا برای شناخت می بایست معیارهایی را مطرح نمود و جواب منطقی آنها را بصورت یک چارچوب و یا یک برنامه جامع، مدون و مورد توجه قرار داد(فقیهی فرهمند، 1381، 460).

8-1-2 اهداف، کاربردها و انواع ارزیابی عملکرد

الف) اهداف و کاربردها

* بهبود عملکرد کارکنان
* آموزش و تربیت کارکنان
* شناخت و درک رفتار کارکنان توسط سرپرستان
* راهنمایی برای تغییرات شغلی، ارتقاء، انتقال، تشویق و تنبیه
* اصلاح حقوق و دستمزد
* بررسی روایی برنامه ها و آزمون های انتخاب و به کارگیری کارکنان (Beheshti, 2010).

ملاحظات اساسی که در ارزیابی عملکرد باید رعایت شوند عبارتند از:

* استاندارد های سنجش عملکرد چیست
* عملکرد واقعی سنجیده می شود یا استعداد کارکنان برای ارتقاء به پستهای بالاتر
* 3.چه کسانی ارزیابی را انجام می دهند.
* 4.چگونه از نتایج ارزیابی استفاده می شود و نحوه بازخور چگونه است.
* 5.نحوه مشارکت کارکنان در طراحی و اجرای نظام ارزیابی عملکرد چگونه است (کاظمی، 1381، 68).

ب) انواع ارزیابی

انواع ارزیابی عبارت است از:

* مقایسه با استانداردها
* مقایسه کارکنان با یکدیگر
* مقایسه با هدفها
* قضاوت ارزیاب
* اندازه گیری مستقیم عملکرد (Beheshti, 2010).

اتکینسون[[6]](#footnote-6) (1985) عملکرد را تابعی از توان و تمایل می داند. پورتر و لولر[[7]](#footnote-7) (1968) عامل ادراک نقش را به عوامل فوق اضافه می کنند:

**(ادراک نقش، تمایل و توان)**F**- عملکرد**

لورنس و لورش[[8]](#footnote-8) (1972) علاوه بر ویژگیهای فردی نظیر توان و تمایل، عوامل سازمانی و محیطی را نیز مطرح می کنند و معتقدند هدایت و پشتیبانی سازمانی و انطباق کار با نیازهای محیطی بر عملکرد موثر است:

عملکردF- (انطباق کار با نیازهای محیطی، هدایت و پشتیبانی سازمانی، درک نقش و تمایل و توان)

هرسی و گلداشمیت[[9]](#footnote-9) (1980) عوامل بازخور و اعتیاد را به عوامل فوق اضافه می کنند و به این ترتیب عملکرد را تابعی از عوامل زیر می دانند:

عملکردF- (محیط، اعتبار، بازخور، پشتیبانی سازمانی، درک نقش، تمایل و توان)

 برای تکمیل عوامل، عامل تعهد(شامل تعهد با ارزشها و اهداف) را می توان به عوامل فوق اضافه نمود(کاظمی، 1381، 68).

9-1-2 شاخصهای ارزیابی عملکرد سازمانها

برای سنجش و ارزیابی عملکرد هر سازمانی (اعم از سازندگان کالاها یا ارائه دهندگان خدمات)، معیارها و شاخصهای گوناگون و متفاوتی مورد استفاده قرار می گیرند. برخی از شاخصهایی که بیش از سایر معیارهای ارزیابی عملکرد رایج تر می باشند عبارتند از:

اثربخشی[[10]](#footnote-10)، با پاسخ به سوالاتی از این قبیل معلوم می شود که: آیا برای رسیدن به هدفهای سازمان فعالیتهای درستی را انجام می دهیم؟ آیا مشکلات سازمان را به درستی تشخیص داده ایم، و در صدد رفع آنها بر آمده ایم، به طوری که به هدفهای سازمان در موعد مقرر دست یابیم؟ درجه دسترسی به هدفهای از پیش تعیین شده در هر سازمان، میزان اثر بخشی را در هر سازمان نشان می دهد(طاهری، 1384، 17).

کارایی[[11]](#footnote-11)، بازده یا نسبت کار انجام شده به منابع مصرف شده و انجام امری به بهترین طریقه بوسیله فرد حائز شرایط در بهترین محل و مناسبترین وقت نیز تعریف گردیده است(فرهمند، 1382، 173).

کیفیت[[12]](#footnote-12)، کیفیت یعنی میزان مرغوبیت محصولی یا ارائه خدمتی بالاتر از حد متوسط، با توجه به قیمت مناسب و قابل رویت(نجف بیگی، 1378، 154).

نوآوری[[13]](#footnote-13)، به میزان تطابق محصولات تولیدی و فرآیندهای تولیدی یک سازمان در قبال تغییرات تقاضا و نیازهای جدیدی مشتریان، تغییرات تکنولوژی و ساخت محصولات جدید گفته می شود.

نوآوری به منظور براورد نیازهای جدید یا ایجاد تقاضای جدید و کسب سهم بیشتر در بازار در مقایسه با رقبا انجام می پذیرد(طاهری، 1384، 18).

بهره وری[[14]](#footnote-14)، ایسترفیلدبهره وری را نسبت بازده سیستم تولیدی به مقداری که از یک یا چند عامل تولید به کار گرفته شده است می داند. اشتاینر از بهره وری به عنوان معیار عملکرد یا قدرت و امکانات موجود برای تولید کالا یا خدمت معین سخن می داند(ابطحی و کاظمی، 1383، 21).

کیفیت زندگی کاری[[15]](#footnote-15)، به این موضوع مربوط می شود که سازمان تا چه میزان به برقراری ایمنی در محیط کار، امنیت شغلی در سازمان، پرورش استعداد کارکنان خود و بالا بردن مهارتهای آنان از طرق گوناگون و به عبارتی دیگر ایجاد رضایت شغلی آنان از محیط کار قادر می باشند(طاهری، 1384، 18).

10-1-2 اصول ارزیابی عملکرد

الف) ارزیابی عملکرد نیاز به تطبیق شدن با استراتژی سازمان دارد.

نقطه شروع، مشخص نمودن آنچه که شما می خواهید اندازه گیری نمایید می باشد. در حالی که این کار خیلی ساده به نظر می رسد ولی اغلب یکی از مشکل ترین کارهاست. ایجاد نمودن پهنه وسیعی از از اندازه ها که همه فعالیت های سازمان را می پوشاند، کافی نمی باشد و این عمل بیشتر مصرف نمودن منابع است و می تواند گیج کننده باشد و بیشتر باید بر روی آن چیزهایی که واقعا مهم هستند تمرکز شود. اندازه گیریهای انجام شده باید انتخاب کننده باشند این عمل بستگی به دید، رسالت و استراتژی سازمان دارد. این عمل پیشنهاد می کند که روش عملکرد در یک خط باید به طور مکرر با توجه به برنامه ریزی استراتژی نرمال، بررسی شود تا مطمئن سازد که مسیر پیوسته و ثابت است (کاپلان و نورتن، 1997، 62).

ب) ارزیابی زیر واحدها باید به طور پیوسته در پهنه اندازه گیریهای سازمان انجام گیرد.

روش اندازه گیری کارا یک روش یکپارچه و جامع است. روش اندازه گیری در سطح زیر مجموعه باید سازگار با روش در سطح سازمان باشد و داده های خام باید برای سطح تجمعی تهیه گردد. این امر مطمئن می سازد که سطوح پایین تر با افزایش عملکردشان در هزینه سازمان بی تاثیر نیستند (کاپلان و نورتن، 1997، 62).

ج) روش ارزیابی الزام آور باشد.

ابتدا آن ضروری است که مدیر ارشد سازمان بطور کامل روش اندازه گیری را پشتیبانی نماید. آنها این عمل را به وسیله ارائه اطلاعاتی که واقعاً مفید هستند انجام خواهد داد. اطلاعات به دست آمده باید در تعیین سیاست و گرفتن تصمیمات مفید باشد. این روش اندازه گیری در صورتیکه به طور دقیق با رسالت و استراتژی سازمان مطابقت داشته باشد، باید حفظ و نگهداری شود. دوم آنکه کارمندان در سطوح پایینتر باید روش اندازه گیری را درک نمایند و برای اندازه گیری متحد شوند (کاپلان و نورتن، 1997، 63).

د) ارزیابی باید روی عملکرد اثر گذار باشد.

در آنجا باید تجزیه و تحلیل بطور کامل انجام گیرد و حلقه بازخور برای مطمئن ساختن از آنکه اندازه گیری عملکرد تجزیه تحلیل شده است و تبدیل آن به عمل و رفتاری که طبیعت فعالیت و عملکرد را تغییر می دهد وجود داشته باشد. اندازه گیری باید عملکرد را بهبود دهد (کاپلان و نورتن، 1997، 63).

ه) ارزیابی باید قابل اطمینان باشد.

منفعت اندازه گیری اغلب وابسته به قابلیت اطمینان و مقایسه پیش بینی هاست. بنابراین مشخص نمودن پیش بینی هایی که می توانند قابلیت اطمینان در دوره های زمانی مطلوب ایجاد نمایند، مهم است (کاپلان و نورتون، 1997، 63).

11-1-2 روشهای ارزیابی عملکرد

سازمانها روشهای مختلفی را برای ارزیابی کارکنان به کار می برند.طیفی از آزمونهای استاندارد و پذیرفته شده که در سطح ملی به کار می روند تا روشهایی که برای مشاغل خاص در داخل سازمان توسعه یافته اند وجود دارد. یک روش ارزیابی منحصر به فرد وجود ندارد. آگاهی از تواناییهای کارکنان و چگونگی انطباق این تواناییها با مشاغلی که باید بر عهده بگیرند کمک بزرگی به مدیران می کند. هر چه بین انگیزه کارکنان و مهارتها و نیازهای شغلی نزدیکی بیشتری وجود داشته باشد، انتظار بهره وری بیشتری می رود (Kihn, 2010). به طور کلی روشهای ارزیابی عملکرد عبارتند از:

* روش مقیاسی با استفاده از الف) مقیاسهای رفتاری و ویژگیهای شخصیتی، ب) مقیاسهای مربوط به ابعاد شغل که از شرح شغل استخراج می شود، ج)روش مقیاسی مبتنی بر رفتارهای کلیدی.
* روش مدیریت بر مبنای هدف.
* مقایسه کارکنان با یکدیگر از طریق رتبه بندی و توزیع اجباری.
* چک لیست.
* روش توصیفی.
* روش وقایع حساس (Wongrassamee, 2003).

عملگراها برای ارزیابی عملکرد نیازمند تنوعی از رویکردها هستند.عملکرد چند بعدی است و بنابراین روشهای ارزیابی مختلفی برای ساختن تصویری از عملکرد سازمان مورد نیاز است. فقط از این طریق است که می توان انچه را که خوب انجام شده و آنچه را که بد انجام شده سنجید(داوسون، 1996، 50).

12-1-2 فرآیند ارزیابی عملکرد

هر فرایندی شامل مجموعه ای از فعالیت ها و اقدامات با توالی و ترتیب خاص منطقی و هدفدار می باشد. در فرایند ارزیابی عملکرد نیز هر مدل و الگویی که انتخاب شود، طی مراحل و رعایت نظم و توالی فعالیت های ذیل ضروری می باشد.

* تدوین شاخصها و ابعاد و محورهای مربوطه و تعیین واحد سنجش انها.
* تعیین وزن شاخصها، بلحاظ اهمیت آنها و سقف امتیازات مربوطه
* سنجش و اندازه گیری از طریق مقایسه عملکرد واقعی پایان دوره ارزیابی، با استاندارد مطلوب از قبل تعیین شده.
* استخراج و تحلیل نتایج (Cagnazzo et al., 2010).
1. تدوین شاخص ها

شاخص ها[[16]](#footnote-16) مسیر حرکت سازمانها را برای رسیدن به اهداف مشخص می کند. نگاه اول در تدوین شاخص ها متوجه چشم انداز و مأموریت و اهداف کلان، راهبردهای بلند مدت و کوتاه مدت و برنامه های عملیاتی و به فعالیتهای اصلی متمرکز می شود. منابع احصاء و اقتباس برای تدوین شاخص های ارزیابی عملکرد سازمانهای دولتی، قوانین و مصوبات مجلس و هیات دولت و برنامه های توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و همچنین چشم انداز بیست ساله کشور و استراتژی توسعه صنعتی کشور می باشد. در بخش غیر دولتی اساسنامه و برنامه های عملیاتی و سهم بازار و هر هدفی که مد نظر سازمان می باشد، ملاک قرار می گیرد. برای کمپانی ها و گروه های صنعتی که چنین شرکت اقماری تحت پوشش دارند می توان شاخص هایی را در ابعاد عمومی مشترک و در ابعاد اختصاصی هر یک از آنها با توجه به وظایف و فعالیت و تکنولوژی و محصول و منابع و مسئولیتی که دارند تدوین نمود.اگر سازمان ها بلحاظ استراتزی و نحوه تصمیم گیری با هم مقایسه شوند، استراتژی و تصمیم گیری کدام اثربخش است؟ سازمانی که به جوهر استراتژی یعنی به ابعاد تحول آفرین فرصت رقابتی تاکید و عمل می کند در مقایسه با سازمانی که استراتژی را در اشکال برنامه و فرآیند می بیند دارای استراتژی اثر بخش تری است. سازمانی که سبک تصمیم گیری آن دارای نگرش جستجوگرانه باشد نه جانبدارانه، مشارکت کنندگان آن نقش منتقد داشته نه نقش سخنگو و سازمانی که به نظریات اقلیت بهائ داده و آن بررسی می شود، اثربخش است (Cagnazzo et al., 2010).

مخصوص:

معین و مشخص باشد. یعنی شاخص جامع و مانع، شفاف و ساده و واضح و رسا و صریح باشد بطوریکه برداشت یکسانی از مفاهیم ایجاد نماید.

قابل اندازه گیری:

سنجش آنها به سادگی مقدور باشد. یعنی علاوه بر عملکرد کمی، قابلیت تعریف عملکرد کیفی شاخص در قالب های متغیر کمی را نیز داشته باشد.

قابل دستیابی:

قابل دستیابی باشد و رسیدن به آن ممکن باشد.

واقع گرایانه[[17]](#footnote-17):

واقع گرایانه باشد. یعنی با فعالیت ها و ماموریت ها و خط مشی و راهبردهای واقعی سازمان و با حوزه های حساس و کلیدی عملکرد سازمان مرتبط باشد.

چهارچوب زمانی[[18]](#footnote-18):

چهارچوب و محدوده زمانی، یعنی شاخص دوره ارزیابی معین باشد.

بانک اطلاعاتی[[19]](#footnote-19):

بانک اطلاعاتی، یعنی داده ها و اطلاعات لازم و مربوط به شاخص وجود داشته باشد (Cagnazzo et al., 2010).

1. تعیین وزن شاخص ها و اهمیت آنها

اهمیت هر کدام از ابعاد و محور شاخص ها چقدر است؟ ایا شاخص ها اهمیت یکسان دارند یا متفاوت؟ کدام شاخص از بیشترین و کدام شاخص از کمترین اهمیت برخوردار است؟ برای تعیین ضرایب و اوزان شاخص ها روش هایی از جمله می توان روش لیکرت، روش گروه غیر واقعی[[20]](#footnote-20)، روش بوردا[[21]](#footnote-21)، روش انتخاب نظریات کارشناسان[[22]](#footnote-22) را می توان نام برد. یکی از روشهای مهم قابل استفاده در این زمینه که در علم مدیریت نیز کاربرد زیادی دارد، روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی[[23]](#footnote-23) که از اصول اساسی تفکر تحلیلی زیر تبعیت می کند:

* اصل ترسیم درخت سلسله مراتب
* اصل تدوین و تعیین اولویت ها
* اصل سازگاری منطقی قضاوت ها

تصمیم گیری بر اساس روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی از مزیت های بسیاری از جمله الگوی واحد قابل فهم، تکرار فرایند، اجماع و تلفیق قضاوت ها، بده و بستان بین عوامل تشکیل دهنده گزینه ها، ترکیب مطلوبیت گزینه ها، رویکرد تحلیلی و سیستمی، عدم اصرار بر تفکر خطی، ساختار سلسله مراتبی و اندازه گیری موارد نامشهود در تدوین و تعیین اولویت ها بر خوردار است. روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی با طبقه بندی سلسله مراتب ساختاری و وظیفه ای بر اساس مقایسات زوجی اولویت ها بنا شده است که تصمیم گیرنده، به ترسیم درخت سلسله مراتب تصمیم که عوامل مورد مقایسه و گزینه های رقیب مورد ارزیابی در تصمیم را نشان می دهد انجام داده و سپس مقایسات زوجی صورت می گیرد. همین مقایسات، وزن هر یک از عوامل را در راستای گزینه های رقیب مشخص می سازد و در نهایت یک الگوریتم ریاضی به گونه ماتریس های حاصل از مقایسات زوجی را با همدیگر تلفیق می سازد که تصمیم بهینه به منظور اختصاص ضرایب به بهترین وجه ممکن حاصل می شود . البته نرخ سازگاری تصمیم با قضاوت ها در این مرحله واجد اهمیت خاصی بوده و سازگاری مقایسات را مشخص می کند. یکی از روشهای مقایسه نرخ سازگاری، روش بردارهای ویژه می باشد (Cagnazzo et al., 2010).

3-استاندارد گذاری و تعیین وضعیت عملکرد مطلوب شاخص ها برای پایان دوره ارزیابی

تعیین معیار عملکرد و مقدار تحقق شاخص بصورت کمی و کیفی و نرخ رشد عملکرد در سالهای گذشته بصورت میانگین و یا میانگین متحرک برای دو یا چند سال گذشته با در نظر گرفتن اهداف خاص تعیین شده برای آن دوره و پدیده های موثر در نحوه تحقق آن شاخص، استخراج و معین می گردد. در تعیین وضعیت مطلوب عملکرد شاخص باید واقع گرایانه و غیر بلند پروازانه عمل کرد و توافق واحدهایی که وظیفه انجام و عمل به آن شاخص را بعهده دارند، جلب نمود (Cagnazzo et al., 2010).

4-سنجش و اندازه گیری و استخراج نتایج

برای هر شاخص، عملکرد واقعی را با استفاده از مجموع واقعیتهای موجود شخص و با استاندار عملکرد مطلوب مقایسه نسبت به وضعیت تحقق اهداف آن شاخص بررسی و در نهایت تحلیل لازم انجام و در صورت لازم اقدامات اصلاحی جهت بهبود عملکرد در آن شاخص را معین نمود. یک نکته اینکه در نتایج عملکرد، معمولا رویکردو دیدگاه حاکم در ارزیابی عملکرد مورد توجه خاص قرار میگیرد . مثلا: اگر ارزیابی عملکرد یک فرایند مورد توجه باشد، نتایج این اندازه گیری منتهی به تعیین وضعیت مطلوب یا نامطلوب بودن عملکرد آن فرایند می گردد. اگر فرایند موجب افزایش ارزش افزوده برای سازمان شود عملکرد آن مطلوب وگرنه علت منفی بودن عملکرد فرایند را باید بررسی کرد. برای علت یابی می توان از تکنیک طراحی آزمایشها[[24]](#footnote-24) و برای کاهش خطا از شش سیگما که در سازمانهای پیشرو و بیشتر عملی می باشد استفاده نمود. همچنین برای بهبود داخل فرایند از روش بهبود مستمر فرایند[[25]](#footnote-25) و جهت بهبود کلی و عوامل خارجی فرایند نیاز به مهندسی مجدد[[26]](#footnote-26) است (Cagnazzo et al., 2010)

13-1-2 مدل های ارزیابی عملکرد

تاکنون مدلها و الگوهای مختلفی در خصوص ارزیابی عملکرد ارائه شده اند که می توان آنها را در 2دسته بشرح زیر دسته بندی نمود.

* مدل های مبتنی بر زمان و هزینه، از قبیل "نمودار نیمه عمر " و " اسکور " که تاکید بر ارزیابی های حوزه مالی و فرآیندهای ساخت و تولید داشته و مبتنی بر کنترل زمان و هزینه صرف شده می باشند.
* مدل های یکپارچه، از قبیل "سیستم اسمارت "،"منشور عملکرد"،"بنچ مارگینگ"،"مدیریت بر اساس هدف و نظام هوشین " و " کارت امتیاز متوازن " که تاکیید ارزیابی های حوزه مدیریت، فرآیندهای ساخت و تولید، مالی و نیروی انسانی داشته و مبتنی بر اجرای استراتژی می باشند.(Adebiyi et al., 2007).

کارت امتیازی متوازن: یکی از روشهای رایج در سالهای اخیر که تلاش دارد به بخشی از ابعاد متضاد سازمان چهارچوب خاصی دهد کارت امتیازی متوازن است . هدف سنجش عملکرد بر حسب چهار مجموعه از شاخص هاست که هر یک دیدگاه متفاوتی دارند. این دیدگاهها عبارتند از:

* دیدگاه مالی : دیدگاه مالی به این پرسشها پاسخ می دهد که، ما برای موفقیت باید از نقطه نظر ذینفعان چگونه باشیم ؟ اهداف مالی ما برای رشد و بهره وری چیست ؟ منابع اصلی رشد ما چیست؟
* دیدگاه مشتری: این دیدگاه پرسش های مقابل را مطرح می کند: مشتریان هدف کیستند؟ چرا مشتریان ما را برگزیده اند؟ وجه تمایز ما با رقبایمان در چیست ؟ تفاوتهای کلیدی ما چیست؟
* دیدگاه فرآ یندهای داخلی : فرایندهایداخلی عبارت از فرایندهای مدیریتی است که در داخل سازمان رخ می دهد. آنها مستقیما دردستیابی به آرمان های سازمان نقش دارند. چه کارهایی است که ما باید آنها را خوب انجام دهیم؟ چه فعالیتهای کلیدی وجود دارد که ما برای موفقیت باید آنها را بهبود بخشیم .
* دیدگاه رشد و یادگیری: این دیدگاه بر روی مواردی متمرکز می شود که سازمان شامل شایستگی های راهبردی، رهبری، فرهنگ، آگاهی راهبردی، همسویی راهبردی و یکپارچگی راهبردی است. این دیدگاه بر توسعه زیر ساخت تکنولوژیک در سازمان نیزمتمرکز می شود. آیا افراد برای کسب موفقیت از ابزارهای مناسب برخوردار هستند؟

کاپلان و نورتون اظهار می دارند که ها سازمان بر پایه ی کارت امتیازی متوازن خود که شامل یک رده از معیارها می باشد، ارزیابی می شود. باید توجه داشت " کارت امتیاز متوازن " یک الگوی خاص که به طور عمومی در سازمانها یا در صنعت مورد استفاده قرار گیرد نیست. موقعیت های بازار، استراتژیهای تولید و محیط های رقابتی گوناگون به کارتهای امتیازی متفاوت نیاز دارند (کاپلان و نورتن، 1996،28). جنبه های مختلف در کارت امتیازی متوازن، پاسخگویی به چهار سوال اساسی زیر را امکان پذیر می سازد (همتی و عبداله زاده، 1386).

* نگاه ها به سهامداران چگونه است ؟ ( جنبه مالی )
* در چه زمینه هایی بایستی خوب عمل کنیم ؟( جنبه داخلی کسب و کار)
* نگاه مشتریان به ما چگونه است؟ (جنبه مشتری)
* چگونه میتوانیم به بهبود و خلق ارزش ادامه دهیم؟( جنبه یادگیری و نوآوری).

****

**شکل شماره 2-1: عناصر کارت امتیازی متوازن**

منبع: پل،آر.نیون، (1386)، ارزیابی متوازن، پرویز بختیاری، و همکاران، تهران، سازمان مدیریت صنعتی،چاپ اول، ص 32

14-1-2 مزایای ارزیابی عملکرد سازمان

* موجب تشخیص نارسائیهای موجود در سازمان می گردد.
* زمینه بهبود و اصلاح اختیارات زیان آور سازمانی را فراهم می سازد.
* موجب شناسایی فعالیتهای کارآ و اثر بخش می شود که با تاکیید بر آنها،زمینه رشد و ارتقای کیفی امور می تواند فراهم شود.
* می توان محیط سالمی را برای پرورش و بروز استعدادهای خلاق کارکنان فراهم آورده و موجب تقویت انگیزش آنان شد.
* زمبنه تشویق، دلگرمی مدیرانی کارآمد، مبتکر، خلاق را فراهم ساخته و سرانجام منجر به بهره وری بیشتر آنها می گردد.
* موجب مقایسه عملکردها شده و فرصت رقابت سالم را برای سازمانها فراهم می سازد.
* از دیدگاه توسعه و بهبود مدیریت، تهیه و تنظیم برنامه های میان مدت و بلند مدت از اهمیت خاصی برخوردار می باشد.
* آن را می توان شاخص معتبری برای شناخت مدیران موفق به حساب آورده و در صورت اجرای صحیح، موجب برقراری نظام شایستگی[[27]](#footnote-27) میگردد.

خلاصه اینکه با توجه به نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد سازمان، ضروری است در جهت نوسازی سازمانها و استفاده بهینه و مطلوب از توان بالقوه آنها، بویژه از دیدگاه منابع انسانی، به این مهم بیش از پیش توجه شود. لذا شناخت تنگناهای موجود در زمینه ارزشیابی در جهت ارائه الگوی مناسب ضروری است (Kihn, 2010).

15-1-2 سیر تکاملی مدلهای سرآمدی کسب و کار و جوایز کیفیت

در سال 1950 مؤسسه جاس ژاپن آقای دکتر ادوارد دمینگ را برای انجام سخنرانی های مختلفی در زمینه کیفیت به ژاپن دعوت نمود. در سال 1951 این موسسه به پاس خدمات دکتر دمینگ جایزه ای به نام ایشانبنیان نهاد که اهداء ان همچنان ادامه دارد. این مدل ، نگرش جدیدی در بحث کیفیت ایجاد و عنوان کرد که برای تولید محصولات و خدمات با کیفیت، نیاز به هماهنگی همه جانبه در سطح سازمان داریم. اگر چه در ان زمان عمدتاً استفاده از روش های آماری برای کنترل کیفیت در کانون توجه اصلی این مباحث بود، ولی همین تفکر " نگرش فراگیر " منجر به ظهور کنترل کیفیت فراگیر در دهه 60 میلادی گردید. موفقیت ژاپن در به کارگیری روش های علمی کسب و کار، تهدیدی جدی برای شرکت های امریکایی ایجاد کرد، به طوری که در دهه 80 بسیاری از آنها با واگذار کردن بازار به رقبای ژاپنی در آستانه ورشکستگی قرار گرفتند. این تهدیدات منجر گردید که شرکت های غربی در روش های کسب و کار خود تجدید نظر کرده و مدیریت کیفیت فراگیر را به طور گسترده ای به کار گیرند. در اواخر دهه 1980 مطرح شدن دو نگرش عمده، شیوه ها و نظام های مدیریت کیفیت سازمان ها را به طور محسوسی تحت تاثیر قرار داد و موجبات ظهور استاندارد های سری ISO 9000 به منظور هماهنگ کردن استاندارد کیفیت و ارائه الگوهایی برای تضمین کیفیت به وجود آمد. سنجش میزان انطباق و سازگاری هر سازمانی با استاندارد ISO 9000 به راحتی و از طریق انجام برنامه های ممیزی (داخلی/بیرونی) امکان پذیر است و سازمان هایی که بتوانند با موفقیت ممیزی های شخص ثالث (توسط سازمان های گواهی دهنده) را سپری کنند، موفق به دریافت گواهینامه مربوط خواهند شد(نجمی و حسینی، 1388، 13). مدیریت کیفیت فراگیر، روشی برای مدیریت و اداره یک سازمان است که اساس ان محور قرار دادن کیفیت و شمارکت دادن همه اعضای سازمان بوده و هدف آن ، نیل به موفقیت در دراز مدت از طریق جلب رضایت مشتری و تأمین منافع همه ذینفعان است. بر خلاف ISO 9000، یک استاندارد رسمی بین المللی برای مدیریت کیفیت فراگیر که مشخص کند چگونه می توان یک سیستم مدیریت کیفیت فراگیر را ایجاد کرد، وجود ندارد. حتی خطوط راهنمای یکسان و هماهنگی که کمک کند چگونه می توان استقرار و به کارگیری مدیریت کیفیت فراگیر را اندازه گیری و ارزیابی کرد نیز موجود نیست. از سوی دیگر هیچ سازمان یا مرجع رسمی صدور گواهینامه ای که قادر باشد استقرار و دستیابی به مدیریت کیفیت فراگیر را بر اساس استانداردهای بین المللی گواهی نموده و به رسمیت بشناسد، نیز وجود ندارد. از این رو می بینیم نظریات کم و بیش متفاوتی توسط اندیشمندان این رشته همچون دمینگ، جوران، کرازبی، ایشی کاوا، فیگن بام و ... در تعریف مدیریت کیفیت فراگیر و اصول و راه و کار اجرایی آن مطرح شده است. اما موضوعی که تمامی اندیشمندان مدیریت بر آن اتفاق نظر دارند، ضرورت اندازه گیری اصول و معیارهای اصلی مدیریت کیفیت فراگیر در کشورهای مختلف انجام شده است. لازم به ذکر است که بیشتر در غرب، مدل هایی برای ارزیابی بنگاه های صنعتی و غیر صنعتی به وجود آمده بودند که با ظهور سیستم های ISO 9000 به مقبولیت جهانی نیز رسیدند ولی هیچ کدام دید فراگیری نسبت به کسب و کار نداشتند. یکی از اولین گام ها برای بخشیدن دید فراگیر به این مدل ها، در سال 1983 و در کانادا با طرح جایزه کیفیت و سر آمدی کانادا برداشته شد. پس از آن در سال 1987 بعد از چندین سال کار مستمر، مدل کسب و کار جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدریج در آمریکا مطرح گردید که در واقع پوشش دهنده تمامی اجزا یک کسب و کار با در نظر گرفتن منافع تمامی ذی نفعان بود. به دنبال مدل بالدریج، مدل جایزه کیفیت اروپا توسط بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت در سال 1991 ارائه گردید که بسیاری از کشورهای اروپایی و غیر اروپایی و از جمله کشور ما از آن پیروی کردند. از سوی دیگر، تغییرات به وجود آمده در اقتصاد جهانی، تلاش های انجام شده توسط سازمان تجارت جهانی در راستای جهانی کردن اقتصاد و افزایش رقابت جهانی، و همه کشورهای مختلف(اعم از توسعه یافته و یا در حال توسعه) را به این باور رسانده است که برای حضور و بقا در بازارهای منطقه ای، جهانی و حتی داخلی باید توان رقابتی و قابلیت رقابت پذیری صنایع و سازمان های خود را افزایش دهند. از این رو کشورهای مختلف، مطالعات متعددی در زمینه شناسایی و اشاعه عوامل کلیدی موفقیت سازمان ها، به منظور بهبود عملکرد آنها انجام داده اند. جوایز ملی کیفیت و مدل های سرامدی سازمانی، حاصل این مطالعات و تحقیقات است و بسیاری از کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه در سالهای اخیر آن را در سطح سازمان های کسب و کار خود جاری ساخته اند. جایزه دمینگ در ژاپن (1951)، جایزه کیفیت و سرامدی کانادا (1983)، جایزه مالکوم بالدریج آمریکا (1987)، جایزه کیفیت استرالیا (1987)، جایزه کیفیت اروپا (1991)، جایزه کیفیت راجیو گاندی هند (1991)، جایزه ملی کیفیت ایران (1382)، جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمان ایران (1383) و ... نمونه هایی از تلاش های انجام شده در این زمینه است. اگر چه مدل های دمینگ، بالدریج و EFQM معروفترین مدلهای سرآمدی عملکرد هستند، ولی کشورهای دیگری هستند که مدلهای خاصی را برای خود توسعه داده اند. البته مدل های توسعه داده شده، غالباً از مدل های معروف فوق الهام گرفته اند. جوایز ملی کیفیت بر این واقعیت تاکید دارند که بقاء در رقابت جهانی مستلزم بهبود عملکرد در مقایس جهانی است. این مدل ها با ارائه معیارهای ارزیابی، خطوط راهنمایی برای سازمان ها ایجاد می کنند تا پیشرفت ها و عملکرد خود را در زمینه کیفیت و سرامدی سازمانی اندازه گیری نمایند. از سویی معرفی سازمان های برتر و برندگان جوایز کیفیت، مثالهایی عملی از دستیابی و موفقیت در پیاده سازی اصول مدیریت کیفیت فراگیر را ایجاد و به سازمانها کمک می کند تا با الگو قرار دادن نظام های مدیریت خود را بهبود بخشند (نجمی و حسینی، 1388، 13).

16-1-2 بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت و مدل سرآمدی **EFQM**

بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت یک سازمان غیر انتفاعی است که در سال 1988 میلادی توسط چهارده شرکت اروپایی در این سازمان عضویت دارند. ماموریت این سازمان ایجاد یک نیروی راهبرنده در جهت سرآمدی عملکرد و چشم انداز آن درخشش سازمانهای اروپایی در جهان است. ریاست وقت اتحادیه اروپا به هنگام امضای موافقت نامه تاسیس این بنیاد چنین اظهار می دارد:

" تلاش برای بهبود و ارتقاء کیفیت یکی از پیش نیازهای موفقیت برای تک تک شرکت ها و برای رقابت پذیری همه ما به صورت جمعی است"

بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، نقش اساسی در جهت ترغیب و کمک به شرکت های اروپایی بری توسعه مدیریت کیفیت در اروپا داشته است. شرکت های اروپایی پذیرفته اند که مدیریت کیفیت فراگیر راهی برای مدیریت کردن فعالیتها در جهت دستیابی به کارایی، موثر بودن و مزیت های رقابتی است که تضمین کننده موفقیت در دراز مدت بوده و این میسر نمی گردد، مگر با تامین نیازهای مشتریان، کارکنان و دیگر ذینفعان سازمان. این عقیده روز به روز در بین شرکت های اروپایی بیشتر رواج می یابد. مدلی که نشان دهنده مزیتهای پایداری است که یک سازمان سرآمد باید به انها دست یابد. کار طراحی این مدل، به صورت جدی از سال 1989 میلادی اغاز شد و مدل سرآمدی EFQM در سال 1991 معرفی گردید. این مدل به سرعت مورد توجه شرکت های اروپایی قرار گرفت و مشخص گردید که سازمان های بخش عمومی و صنایع کوچک هم علاقه دارند از آن استفاده کنند. در سال 1995 ویرایش مربوط به بخش عمومی و در سال 1996 مدل مربوط به سازمان های کوچک توسعه داده شد. اگر چه این مدل همواره مورد توچه و بازبینی بنیاد اروپایی کیفیت قرار داشته، اما مهمترین بازبینی که منجر به تغییراتی در مدل کردید، در سال 1999 اتفاق افتاد. مهمترین تغییرات عبارت بودند از توجه بیشتر به رویکرد هایی که می توانست نتایج مربوط به مشتریان را به دنبال داشته باشد و نیز توجه بیشتر به بحث شراکت و مدیریت دانش. در سال 2001 مدل سازمان های کوچک و متوسط با مدل سرآمدی EFQM هماهنگی بیشتری پیدا کرد و تحت نام "مدل سرآمدی EFQM ویرایش سازمانهای کوچک و متوسط" معرفی گردید. در سال 2003 ویرایش جدیدی از مدل EFQM ارائه شده است که نسبت به ویرایش سال 1999 دارای تغییرات قابل ملاحظه ای در زیر معیارها و نکات راهنماست (روغنی و همایون فر، 1384، 22).

2-2 کلیاتی در مورد سازمان تامین اجتماعی

1-2-2 معرفی سازمان تامین اجتماعی

1-1-2-2 ماموریت و تعهدات سازمان تامین اجتماعی

سازمان تامین اجتماعی یک سازمان بیمه گر اجتماعی است که مأموریت اصلی آن پوشش کارگران مزد و حقوق بگیر (به صورت اجباری) و صاحبان حرف و مشاغل آزاد (به صورت اختیاری) است. جمعیت تحت پوشش این سازمان، شامل حدود 7/1 میلیون نفر بیمه شده و نزدیک به یک میلیون نفر مستمری بگیر است که با در نظر گرفتن افراد خانواده بیمه شدگان، جمعیت تحت پوشش این سازمان برای خدمات درمانی به بیش از 27 میلیون نفر می رسد. بر اساس قانون، سازمان تأمین اجتماعی یک سازمان عمومی غیر دولتی است که بخش عمده منابع مالی آن از محل حق بیمه ها (با مشارکت بیمه شده و کارفرما) تأمین می شود و متکی به منابع دولتی نیست. به همین دلیل، دارایی ها و سرمایه های آن متعلق به اقشار تحت پوشش در نسل های متوالی است و نمی توانید قابل ادغام با هیچ یک از سازمانها و مؤسسات دولتی یا غیر دولتی باشد. تکیه گاه اصلی این سازمان مشارکت سه جانبه کارآفرمایان، بیمه شدگان و دولت در عرصه های مختلف سیاستگذاری، تصمیم گیری های کلان و تأمین منابع مالی است. اصول و مبانی بیمه گری این سازمان به نحوی تنظیم شده که بین اهداف اصلی آن با اهداف کلان نظام اقتصادی کشور همسویی کامل وجود دارد. از یک سو رونق فعالیت های تولیدی و صنعتی موجب افزایش جمعیت تحت پوشش بیمه تقویت منابع مالی این سازمان می شود و از سوی دیگر پوشش بیمه ای کارگران به افزایش اطمینان خاطر، ایجاد امنیت روحی و سلامت جسمی و در نهایت ارتقای بهره وری نیروی کار منجر می گردد. همچنین همه عواملی که فعالیتهای اقتصادی و صنعتی را تحت تأثیر قرار دهد بر منابع و مصارف سازمان تأمین اجتماعی نیز اثر گذار است. از جمله این عوامل می توان به بحران بیکاری، افزایش نرخ سالمندی، بی ثباتی در فعالیت های اقتصادی، افزایش حوادث و سوانح در کشور و رشد روزافزون هزینه های درمان اشاره کرد. تعهدات این سازمان برابر استانداردهای تعیین شده به وسیله سازمان بین المللی کار و سازمان بین المللی تأمین اجتماعی تنظیم شده و بالاترین حد این استانداردها را در بر می گیرد. چگونگی تحقق این تعهدات و ارایه خدمات به وسیله این سازمان را قانون معین کرده است. مهمترین تعهدات و خدمات سازمان تأمین اجتماعی بر مبنای قانون تأمین اجتماعی و مقررات مربوط به آن، به شرح زیر است:

* حمایت در برابر حوادث، بیماری ها و بارداری
* مستمری بازنشستگی
* مستمری از کار افتادگی
* مستمری بازماندگان
* مقرری بیمه بیکاری
* غرامت دستمزد ایام بیماری
* پرداخت هزینه وسایل کمک پزشکی
* کمک هزینه ازدواج (چارت سازمان تامین اجتماعی، 1392).

2-1-2-2 تاریخچه سازمان تامین اجتماعی در جهان و ایران

سده هفدهم میلادی، آغازگر تاریخ پرسابقه نظام تامین اجتماعی محسوب می شود. با شروع این سده، مسأله فقر و عدم تأمین اقتصادی افراد، ابعاد کسترده تری یافت. به همین دلیل، اقداماتی از جانب دولت ها در حمایت از قشر کم درآمد شاغلان صورت پذیرفت. اولین مصادیق این مسأله را میتوان در اقدام هنری چهارم (پادشاه انگلستان) در سال 1604 یافت که دستور داد مبلغی از درآمد هر معدن در انگلستان را کسر کرده و برای خرید دارو و مداوای کارگران مصدوم شده در همان معادن اختصاص دهند. با این حال، از اواخر قرن 19 و اوایل قرن 20 به بعد بود که به تدریج قوانین و مقرراتی به منظور بهبود رفاه کارگران وضع شد. در سال 1881 و همزمان با امپراتوری ویلهلم اول و صدارت بیسمارک در المان، برای نخستین بار، قانون بیمه های اجتماعی به تصویب رسید. دولت آلمان در سالهای بعد، انواع بیمه های بیماری، حوادث ناشی از کار، ازکارافتادگی و پیری را به تصویب رساند و بدین ترتیب، اولین نظام بیمه های اجتماعی در آلمان پایه گذاری شد و به سرعت به دیگر کشورهای صنعتی اروپا تسری یافت. بعد از سال 1898، قوانین موصب در اروپا به تدریج دامنه جبران خسارت وارده ناشی از کار را به گروه های مختلف مزدبگیر توسعه دادند که از آن جمله می توان به قانون حوادث ناشی از کشاورزی مکانیزه (در سال 1899)، بیمه کارکنان مؤسسات تجاری که با موتور سر و کار دارند به موجب قانون 1906 و بیمه مستخدمان منازل در برابر حوادث ناشی از کار در سال 1914 اشاره نمود. در این میان، جنگ جهانی دوم، نقطه عطفی در تاریخ تأمین اجتماعی به حساب می آید که با توسعه بیمه بیماری ها همراه شد. پس از جنگ جهانی دوم و به ویژه در سال های پس از بحران اقتصادی آمریکا و اروپا(فاصله سال های 1929 تا 1933)، دوره نوین تأمین اجتماعی آغاز شد. اصطلاح اجتماعی که آمیزه ای از "امنیت اقتصادی (Economic Security) و بیمه اجتماعی (Social Insurance)" است، برای اولین بار در لایحه سال 1935 دولت فدرال آمریکا به کار گرفته شد. سپس در سال 1948 درماه 22 اعلامیه جهانی حقوق بشر مصوب عمومی سازمان ملل متحد، این جمله گنجانیده شد که همه افراد به عنوان عضو جامعه حق برخورداری از تأمین اجتماعی را دارند. افزون بر این، به منظور پایداری جنبه بین المللی امور تأمین اجتماعی، سازمان ملل متحد، سازمان بین المللی کار (ILO) و اتحادیه بین المللی تأمین اجتماعی (ISSA)، تمهیداتی را در این زمینه پذیرفتند و ملزم به نظارت و اجرای آن شدند (مومنی و همکاران، 1388). سابقه تأمین اجتماعی در ایران به تصویب اولین قانون استخدامی کشوری در سال 1301 باز می گردد که طی آن، نظامی برای بازنشستگی به وجود آمد. در این قانون، سه اصل تأمین اجتماعی که عبارت بودند از فراهم نمودن حقوق و تأمین خاص برای کسانی که پس از خدمت، توانایی فعالیت خود را از دست می دهند، مقرری خاص برای کسانی که به علت حادثه ای، علیل و از کار فتاده شوند و حمایت از کارفرمایان از خانواده هر مستخدم که فوت شود، به چشم می خورد. در اولین اقدام، طرح تشکیل صندوق احتیاط کارگران راه آهن درسال 1309 به تصویب دولت رسد. در این مصوبه، دولت تسهیلات خاصی را برای کارگران ضایعه دیده یا فوت شده در حین احداث راه آهن پیش بینی کرد. در سال 1315 نظام نامه کارخانجات و مؤسسات صنعتی برای کارگران بخش صنعت به تصویب هیأت دولت رسید. در سال 1325، قانون کار از تصویب هیأت دولت گذشت. طبق این قانون، کارفرمایان، علاوه بر اینکه مکلف به رعایت قانون بیمه کارگران بودند، بایستی دو صندوق شامل صندوق بهداشت ( برای کمک در امور ازدواج، عایله مندی، بیکاری، از کار افتادگی، بازنشستگی، حاملگی و غیره) را در هر کارگاه تشکیل می دادند. درسال1328، وزارت کار رسماً تأسیس گردید و طبق ماده 16 قانون کار مصوب 17 خرداد 1328، مقرر شد صندوقی به نامه صندوق تعاون و بیمه کارگران بری معالجه و پرداخت غارامت کارگران تشکیل شود. در ادامه در اواخر سال 1331 و در دوره نخست وزیری دکتر محمد مصدق، لایحه قانونی بیمه های اجتماعی کارگران برای اولین بار به تصویب رسید و طبق آن سازمان مستقلی به نام سلزمان بیمه های اجتماعی کارگران تاسیس شد. این سازمان مکلف و متعهد شد کمک ها و مزایای مقرر در لایحه را در مورد کارگران و کارمندانی که بیمه می شدند، اعمال کند. در پی مجموعه تحولات یاد شده، به موجب تصویب نامه ای که در فروردین 1342 به تصویب هیأت وزیران رسید، سازمان بیمه های اجتماعی کارگران به سازمان بیمه های اجتماعی تغییر نام یافت تا زیر نظر وزارت کار و امور اجتماعی به فعالیت خود ادامه دهد. بیمه های اجتماعی روستاییان در سال 1347 به تصویب رسید که در سال 1354 در سازمان تأمین اجتماعی ادغام شد. در سال 1351 با تصویب قانون تأمین خدمات درمانی مستخدمان دولت، سازمان تأمین خدمات درمانی تشکیل شد. تشکیل وزارت رفاه اجتماعی، تحول دیگری بود که در سال 1353 روی داد. این وزارتخانه، تقریبا تمامی امور مربوط به بیمه درمان رفاه اقشار مختلف جامعه را تحت پوشش خود قرار داد. در این میان، تصویب قانون تأمین اجتماعی در تیرماه 1354 و تشکیل سازمان تأمین اجتماعی را می توان آغازگر تحولی نو در نظام تأمین اجتماعی کشور دانست. در سال 1355 با تصویب قانونی که منجر به انحلال وزارت رفاه و تشکیل وزارت بهداری و بهزیستی شد، سازمان تأمین اجتماعی به صندوق تأمین اجتماعی تغییر نام داد و تعهدات و امکانات درمانی آن به وزارت بهداری و بهزیستی محول شد. اما این تغییر، چندان دوام نیاورد و با تصویب لایحه ای در شورای انقلاب در سال 1358، سازمان تأمین اجتماعی دوباره احیا گردید. با وقوع انقلاب اسلامی و تغییر قانون اساسی، مبحث تأمین اجتماعی به طور صریح به قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران راه یافت. در اصل 29 این قانون آمده است: برخورداری از تأمین اجتماعی برای بازنشستگی، بیکاری، از کار افتادگی، بی سرپرستی، حوادث و سوانح و نیاز به مراقبت های بهداشتی و درمانی به صورت بیمه ای و غیر بیمه ای، حقی است همگانی و دولت موظف است خدمات و حمایت های فوق را برای یکایک افراد فراهم نماید. با این حال تا سال های پایانی جنگ تحمیلی، تعییرات خاصی در حوزه تأمین اجتماعی صورت نپذیرفت و تنها استثنا را می توان تصویب قانون بیمه بیکاری در سال 1366 دانست. اما با شروع برنامه های توسعه، تامین اجتماعی به صورت جدی در دستور کار برنامه ریزان قرار گرفت. در همین راستا، در برنامه اول توسعه اقتصادی، اجتماعی فرهنگی (1368 تا 1372)، دودیدگاه بیمه ای (اشاره به مشارکت مردم) و دیدگاه حمایتی ( اشاره به وضعیت دولت) مورد توجه قرار گرفت. در سال 1367 قانون بازنشستگی پیش از موعد بیمه شدگان به تصویب رسید که با کاهش سن و سابقه مورد نیاز برای بازنشستگی، فشار مالی بسیار سنگینی را به صندوق تأمین اجتماعی وارد گرد. در سال 1368 با تصویب قانونی، ارایه تعهدات درماین و اداره امور مراکز درمانی سازمان تأمین اجتماعی از وزارت بهداشت، منتزع و به سازمان تأمین اجتماعی واگذار شد. در برنامه دوم (1373 تا 1378)، نگاه جامع تری به مقوله تأمین اجتماعی وجود داشت. در این برنامه در قالب دو نظام حمایتی، یکی مبتنی بر اشتغال و بیمه (برای افرادی که توان کسب درآمد کافی و مشارکت در امر تأمین اجتماعی را دارند) و دیگری نظام حمایت های اجتماعی غیر بیمه ای (برای افرادی که کم درآمد یا نیازمند هستند)، به سامان دهی نظام تأمین اجتماعی پرداخته شد. پس از آن، با تصویب قانون بیمه همگانی خدمات درمانی در سال 1373، تحولاتی در نظام بیمه خدمات درمانی کشور پدید آمد که تأثیرات مهمی بر سازمان تأمین اجتماعی گذاشت. در همین راستا، در سال 1376 قالیبافان خانگی فاقد کارفرما و در سال 1379 رانندگان حمل و نقل بار و مسافر بین شهری، تحت پوشش این سازمان درآمدند (رمضانی فرخد، 1387).

2-2-2 تأمین اجتماعی: هدف آرمانی پیامبران

تأمین اجتماعی در مفهمو گسترده اش یکی از هدف های اساسی پیامبراین الهی بوده است. پیامبران در کنار دعوت انسانها به بندگی خداوند، آنها را به رغایت عدل، پرهیز از ثروت اندوزی و کمک به نیازمندان دعوت کرده اند. به ویژه در دین اسلام انسان از کرامت الهی برخوردار است، نعمت های الهی حق همه انسانهاست و در انحصار هیچ فرد یا گروهی نیست، تمرکز ثروت که منجر به فقر سایر انسانها شود، شدیداً مذموم است و همه انسانها نسبت به وضع معیشتی دیگران مسؤل هستند. برای تحقق تأمین اجتماعی عمومی، در اسلام تدابیری اندیشیده شده که به دو بخش حکومتی و فردی تقسیم می شوند. تدابیر حکومتی شامل آن بخش از تأمین اجتماعی اسلام است که اختیارات آن در چارچوب حکومت اسلامی تعریف شده و مسلمانان ملکف به تبعیت از آن هستندمثل خمس و زکات که نمایندگان حکومت اسلامی (والعالمین علیها) و جوهات آن را از مردم وصول می کنند و مقدار آن معین و اجباری است. تدابیر فردی شامل بخش اختیاری و انتخابی تأمین اجتماعی است که بر اساس آن مسلمانان با میل و اختیار و تشخیص خود به نیازمندان کمک می کنند و مقدار و زمان پرداخت هم به تشخیص خود انان است مثل صدقات استحبابی، انفاق، هبه، نذر، وقف و نظایر آنها. تأمین اجتماعی در اسلام شامل دو جنبه اخیتری و اجباری است. اختیار برای این است که انسانها بتونند آزادنه و با نیت پاک و قصد قربت به یکدیگر کمک کنند و به این ترتیب علاوه بر حس نوع دوستی و برادری، مسیر تعالی روح و کمال الی الله را با این وسیله طی کنند و اجبار برای این است که در هیچ وضعیتی حکومت اسلامی بدون ابزار مالی و پشتوانه اقتصادی نماند و اگر شرایط عمومی جامعه موجب تمرکز ثروت در دست بخشی از افراد جامعه شده بود، حکومت بتواند حق نیازمندان را از انها دریافت کند. امام علی (ع) یکی از دلایل پذیرش حکومت از طرف خود را چنین اعلام می کنند که «خداوند از دانایان پیمان گرفته که در برابر سیری ظالم و گرسنگی مظلوم سکوت نکنند» قرآن کریم نیز بارها در منار سخن گفتن از «اقامه نماز» به بیان «ایتا زکات» پرداخته و مسلمانان را به اهمیت هر دو، توجه داده است. بنابراین از نظر اسلام تأمین اجتماعی به مفهوم توزیع مجدد و عادلانه ثروت ها در جامعه به منظور جلوگیری از ثروت اندوزی و رفع نیاز همه افراد جامعه است که با دو نوع تدبیر حکومتی (اجباری) و انفرادی (اختیاری) انجام می گیرد (نوروزیان، 1387).

3-2-2 تامین اجتماعی : تجربه تاریخی انسان

انسان به کمک فطرت و خردی که خداوند به او عطا کرده، در طول تاریخ به بسیاری از حقیقت ها پی برده است و در کنار پیشرفت های علمی به پیشرفت های اجتماعی هم رسیده است. تأمین اجتماعی یکی از دستاوردهای تجربی بشر است. در طول تاریخ بشر دریافته است که گسترش فقر در جامعه منجر به افزایش ناملایمات اجتماعی از قبیل دزدی، بزه کاری، جرم و جنایت یا تکدی گری می شود و آسیب آن به همه افراد جامعه می رسد و بنابراین طی دو قرن اخیر انسانها برای رفع نیاز طبقات کم درآمد جامعه به فکر چاره افتاده اند. نمونه این کار برقراری تأمین اجتماعی عمومی در انگلستان است که حداقل سطح زندگی را برای همه افراد فراهم می کند. علاوه بر اینف در برخی از دوره های تاریخی طبقات نیازمند و به خصوص کارگران دریافته اند که علت فقط فقر و بدبختی انها تمرکز ثروت در دست صاحبان قدرت و ثروت است و به این ترتیب شورش ها و اعتراض های آنان موجب شده است که سرمایه داران ناچار شوند به درخواست آنان تن در دهند و امنیت اقتصادی انان را تضمین کنند. نمونه این امر، برقراری نظام بیمه اجتماعی کارگران در آلمان است که بعد ها به سایر کشورهای جهان و از جمله ایران گسترش یافت. بنابراین تأمین اجتماعی حاصل تکامل تدریجی اندیشه بشر در طول تاریخ و آگاهی او به حقوق خود است (رمضانی فرخد، 1387).

4-2- 2 تامین اجتماعی: ضرورت جهان امروز

زندگی در دنیای امروز با گذشته ها بسیار متفاوت است. نظامهای اقتصادی مرتبا در حال تغییر است و نمی توان به آینده آن مطمئن بود. در کنار ثروت و رفاه عمومی که برای نخش اندکی از جمعیت جهان وجود دارد، فقر عمومی و بیکاری در جهان رو به گسترش است. صاحبان قدرت هر روز راه های تازه ای را برای به چنگ آوردن ثروت ملت ها در پیش می گیرند و از سوی دیگر اقشار کارگر، مد و نیازمند جامعه هم ابزار و قدرت لازم را برای دفاع از حقوق خود ندارند. در دنیای امروز نمی توان تنها به تدابیر فردی و اختیاری تامین اجتماعی متکی بود. ثروت،صاحبان آن را چنان مشغول به خود کرده که فرصت فکر کردن به نیازمندان را ندارند. الگوی های سنتی تامین اجتماعی از قبیل حق خویشاوندی، حق همسایگی، حق برادری و امثال آن در حال کمرنگ شدن است و کمک های این چنینی نمی توان نیاز جامعه را برآورده سازد.دولت ها ناچارند خودشان دخالت کنند و به کمک مالیات و حق بیمه، نظام های تامین اجتماعی را در جامعه تقویت نمایند. نظام مقدس اسلامی طی حدود یک ربع قرن از دوران استقرار خود، گام های بزرگی را در جهت محو فقر و کمک به نیازمندان به کار گرفته اما با وجود این هنوز چهره کریه فقر در جامعه اسلامی نمایان است. اختلاف سطح بین ثروتمند و فقیر رو به افزایش و نرخ بیکاری رو به گسترش است. با وجود تلاش های حمایتی، خیریه و امدادی بسیار زیاد و بهره گیری حدود پنج میلیون نفر از کمک های نهادهای حمایتی و خیریه، به نظر می رسد کمک های خیریه مردمی و اعتبارات دولتی برای پوشش دادن به همه نیازها کافی نیست و در حقیقت نمی توان امیدوار بود که صرفا با اتکاء به این روش بتوان به عدالت اجتماعی اسلام که هدف غایی حکومت اسلامی است، دست یافت. پس چه باید کرد؟

اسلام توان آن را دارد مه در همه دوره های تاریخی زندگی انسانپاسخگوی نیاز او باشد.بنابه فرمایش حضرت امام خمینی (ره) « فقه تئوری واقعی و کامل اداره انسان از گهواره تا گور است ». بدین ترتیب، بیمه های اجتماعی با مبانی فقهی تطبیق یافته و با اتکاء به جایگاه قانونی و پشتوانه علمی مستحکم آن، به عنوان بهترین راهکار برای باز توزیع عادلانه درآمدها و کاهش فقر شناخته شده است. نگرش و رویکرد نظام جمهوری اسلامی ایران به موضوع تامین اجتماعی که برگرفته از نوع نگاه دین مبین اسلام به این مقوله است، در اصل بست و نهم قانون اساسی،تعریف و تبیین شده است. در این اصل آمده است: (برخورداری از تامین اجتماعی از نظر بازنشستگی، بیکاری، پیری، از کارافتادگی، بی سرپرستی، در راه ماندگی، حوادث و سوانح و نیاز به خدمات بهداشتی و درمانی و مراقبت های پزشگی به صورت بیمه و غیره حقی است همگانی. دولت مکلف است طبق قوانین از محل درآمدهای عمومی ودرآمدهای حاصل از مشارکت مردم، خدمات و حمایت های مالی فوق را برای یک یک افراد کشور تامین کند). درسال های اخیر، بور ساماندهی نظام تامین اجتماعی کشور و گسترش دامنه پوششو جامعیت خدمات آن، تلاش های چشمگیری از سوی دست اندر کاران این حوزه صورت گرفت و در همین راستا، انون نظام جامع رفاه و تامین اجتماعی کشور در سال 1383 به تصویب رسید. انتظار می رود با اجرای مفاد این قانون، گام موثری در جهت بهبود کیفیت و جامعیت خدمات نظام تامین اجتماعی کشور برداشته شود و بخش دیگری از هدف های عدالت خواهانه نظام اسلامی تحقق یابد (جوان بخت و همکاران، 1387).

/

3-2 پیشینه تحقیق

1-3-2 تحقیقات داخلی

1. عصمت السادات طاهری و فاطمه یحیی تبار[[28]](#footnote-28)، (1390)

به پژوهشی با عنوان ارزیابی عملکرد سازمان تامین اجتماعی استان مازندران با استفاده از مدل تحلیل پوششی داده ها پرداخته اند. هدف این تحقیق آن بوده است که کارایی شعب سازمان تامین اجتماعی استان مازندران را با توجه به نوع و ماهیت کاری و فلسفه وجودی آن در بین سازمان های دولتی و خدماتی مورد بررسی قرار گیرد. به همین دلیل با انتخاب متغیر های ویژه این سازمان، به طراحی سوالات و فرضیه ها پرداخته شده و سپس با جمع آوری داده های مورد نیاز و تجزیه و تحلیل آماری با استفاده از نرم افزار WinQSB به پاسخگویی سوالات پرداخته شد. در نهایت از بین 25 شعبه مورد بررسی در سال 1388، 20 شعبه به عنوان شعب کارا و مابقی ناکارا شناخته شدند.

1. محمود ختایی و رضا یوسفی حاجی آباد[[29]](#footnote-29)، (1386)

به پژوهشی با عنوان ارزیابی کارایی فنی بانک مسکن با استفاده از روش تحلیل پوششی دادها ‌پرداخته اند. در این پژوهش، عملکرد 33 شعبه از شعب بانک مسکن در سطح شهر تهران، در طی سال های1381-1383 مورد بررسی قرارگرفته است. نتایج به دست آمده نشان می دهد که میانگین کارایی فنی شعب بانک مسکن، با فرض بازدهی ثابت و متغیر به مقیاس، در گروه اول 82/0، 91/0 و درگروه دوم 7/0، 95/0 بوده است. به بیان دیگر، میانگین ناکارایی فنی به ترتیب 09/0 و 05/0 است. مشاهده می شود گروه اول، که شامل شعب بزرگ از لحاظ مبادلات مالی است، دارای کارایی کوتاه مدت (بازدهی متغیر به مقیاس) کمتری نسبت به گروه دوم است. به رغم بالا بودن کارایی مدیریتی، شعب مورد بررسی از لحاظ کارایی مقیاس در وضعیت مناسبی قرار ندارند. اکثریت شعب دارای بازدهی فزاینده به مقیاس هستند.

1. امید محمودی خوشرو و عابدین قاسمی[[30]](#footnote-30)، (1389)

به پژوهشی با عنوان بررسی کارایی شهرداری های استان کردستان با استفاده از روش تحلیل پوششی داده ها و با فرض بازدهی متغیر نسبت به مقیاس ستاد محور برای دوره 84-87، با در نظر گرفتن مساحت حوزه شهری، تعداد کارکنان شهرداری و درآمد های شهرداری به عنوان نهاده و هزینه های عمران شهری به عنوان ستاده (خروجی) پرداخته اند. نتایج به دست آمده حاکی از آن است که در سال 84، 62/47 درصد، در سال 85، 27/27 درصد، در سال 86 82/31 درصد و در سال 87، 45 درصد شهرداری ها استان کارا بوده اند. بیشترین میانگین کارایی مربوط به سال 87 و کمترین مربوط به سال 85 می باشد. همچنین بیشترین میانگین کارایی در طول دوره، از میان واحد هایی که داری اطلاعات کامل بوده اند، مربوط به شهرداری سقز و کمتریم میانگین کارایی در طول دوره از آن شهرداری سریش آباد بوده است.

1. یدالله دادگر و زهرا نیک نعمت[[31]](#footnote-31)، (1386)

به پژوهشی با عنوان كاربرد مدلDEAدر ارزيابي کارآيي واحدهاي اقتصادي؛ مطالعه موردي سرپرستي هاي بانک تجارت پرداخته اند. تحليل کارآمدي واحدهاي اقتصادي همواره از دغدغه هاي اصلي محافل دانشگاهي و اجرايي بوده است. گزينش مدل مناسب در اين رابطه از اهميت خاصي برخوردار است. يکي از مدلهاي مطرح اخير براي سنجش کارآمدي مدل DEA است که در قالب دو مدل فرعيCCR  و BCC استفاده مي شود. بررسي کارآمدي و آزمون تجربي اين مدلها در واحدهاي اقتصادي مي تواند پژوهش ارزشمندي محسوب شود. در اين مقاله کارآمدي يک واحد اقتصادي در ايران ارزيابي مي شود که براي اين هدف سرپرستي هاي بانک تجارت انتخاب شده است. از آنجا كه سرپرستي هاي بانك تجارت نقش مهمي در بازارهاي مالي کشور دارند، ارزيابي کارآيي آنها از جايگاه بالايي برخوردار است. افزون بر اين با توجه به افزايش رقابت از سوي بانکهاي خصوصي، اين سرپرستي ها مي بايست كاراتر از قبل عمل نمايند. فرضيه اصلي اين است که وضعيت ستانده ها و نهاده هاي سرپرستي هاي بانك تجارت، بهينه نيست و با اصلاح تركيب عوامل، كارآيي آنها قابل افزايش است. در اين تحقيق كارآيي 38 سرپرستي بانك تجارت در کل کشور با استفاده از دو مدل CCR و BCC محاسبه و رتبه بندي واحدهاي كارا ارائه شده است. نتايج نشان مي دهد كه سرپرستي هاي مناطق سه، چهار و پنج تهران كاراتر و سرپرستي هاي قم، زنجان، آذربايجان غربي و آذربايجان شرقي ناكارا مي باشند. ميانگين كارآيي سه سال به ترتيب 79.7 ، 78 و 47.2 درصد است.

1. رضوان حجازی، علی اصغر انواری رستمی و مینا مقدسی[[32]](#footnote-32)، (1387)

به پژوهشی با عنوان تحليل بهره وري کل بانک توسعه صادرات ايران و رشد بهره وري شعب آن با استفاده از تحليل پوششي داده ها(DEA)پرداخته اند. در اين پژوهش، بهره وري کل بانک توسعه صادرات ايران و تغييرات بهره وري SBM(سنجه مبتني بر متغيرهاي كمكي) براي تحليل بهره وري کل بانک توسعه صادرات ايران طي سالهاي 1373 تا 1384 و از شاخص بهره وري مالمکوئيست براي اندازه گيري رشد بهره وري شعب اين بانک طي سال هاي 1382 تا 1384 استفاده گرديده است. در مدل SBM، از متغيرهاي هزينه مطالبات مشکوک الوصول، منابع مالي قابل استفاده جهت اعطاي تسهيلات و تعداد کارکنان به عنوان ورودي و تسهيلات اعطايي به عنوان خروجي و با فرض بازده به مقياس متغير استفاده گرديد. روند ميانگين متحرک امتياز کارايي بدست آمده نشان داد که بهره وري کل بانک توسعه صادرات ايران بهبود يافته است. در مدل شاخص بهره وري مالمکوئيست از متغيرهاي تعداد کارکنان، سود و کارمزد پرداختي و هزينه هاي اداري و پرسنلي به عنوان ورودي و تسهيلات اعطايي، کارمزد دريافتي، سپرده هاي بدون هزينه و سپرده هاي هزينه زا به عنوان خروجي استفاده گرديد. نتايج بدست آمده نشان داد که بهره وري شعب بانک در سال 1383 به طور متوسط يک درصد و در سال 1384، دو درصد رشد داشته است. همچنين شعب بانک بر اساس رشد بهره وري، رتبه بندي شدند.

2-3-2 تحقیقات خارجی

1. Assaf et al.,[[33]](#footnote-33) 2011

آسف و همکارانش مطالعه کارایی فنی بانکهای سعودی را مورد بررسی قرار داده اند. داده های مورد مطالعه شامل دوره سال های 1997 تا 2007 می باشد. ورودی های تحقیق شامل سه مورد: کل نیروی کار شاغل، داراییهای ثابت و کل سپرده ها می باشد و خروجیها شامل وامهای مشتریان، اوراق بهادار و وام های بین بانکی می بود. نتایج بدست آمده حاکی از آن بود که بانکهای سعودی از سال 2004 به بعد کارایی فنی خود را بهبود بخشیده اند که این امر شامل بانکهایی که با سرمایه خارجی فعالیت می کنند نیز شده است.

1. Tyrone et al.,[[34]](#footnote-34) 2009

به پژوهشی با عنوان کاربرد روش DEA در تجزیه و تحلیل کارایی عملیاتی بانکهای تایوان پرداخته اند. در این پژوهش 117 شعبه از بانکهای تایوان در سال 2006به عنوان نمونه انتخاب و با استفاده از روش DEA، جهت ارزیابی کارایی عملیاتی واحد های بانکی فعال، مورد ارزیابی قرار گرفته اند. متغیر های مورد استفاده در این تحقیق شامل چهار نهاده : شمار کارکنان، هزینه بهره، مقدار سپرده غیر دیداری و سپرده های دیداری می باشد و چهار ستاده شامل: مبلغ وامهای پرداختی، درآمدها، دریافتی عملیاتی و درآمد بهره ای می باشد. نتایج به دست آمده حاکی از آن است که روی هم رفته کارایی تکنیکی بانکهای نمونه در سطح پایینی قرار داشته، بطوریکه متوسط آن در شبعات مختلف 8/54% و متوسط کارایی مقیاس آنها در سطح 82% بوده است.

1. Jyoti et al.,[[35]](#footnote-35) 2008

به پژوهشی با عنوان ارزیابی عملکرد سازمان های ملی R&Dبا استفاده از تکنیک DEA-AHP پرداخته اند. هدف آنها ارزیابی و مقایسه عملکرد سازمان های ملی R&D در هند در رابطه با کارایی نسبی با استفاده از معیارهای اندازه گیری خروجی های چندگانه با کیفیت متغیرهای خروجی بود. برای تحلیل داده ها از تکنیک ماتریس تحلیل سلسله مراتبی و تکنیک تحلیل پوششی داده ها استفاده کرده اند. یافته های تحقیق نشان داده که کیفیت نسبی سازمان های R&D فقط بر اساس کمیت خروجی نسیت بلکه براساس کیفیت خروجی هانیز می باشد و نتایج جامع و واقعی تری را برای تصمیم گیران برای شناسایی و محک زیان سازمان های R&D و همینطور سازمان های ناکارا فراهم می آورد.

1. Souza et al.,[[36]](#footnote-36) 2008

به پژوهشی با عنوان ارزیابی کارایی بانک در برزیل با استفاده از روش تحلیل پوششی داده ها پرداخته اند. در این مطالعه کارایی هزینه، فنی و تخصیص بانکهای برزیل برای دوره 2000 تا 2007 با استفاده از روش DEA تخمین زده شده است. متغیرهای مورد استفاده شامل چهار نهاده ورودی : داراییهای خریداری خریداری شده، موجودی صندوق و هزینه بهره دریافتی، سرمایه و نیروی کار بوده و سه ستاده خروجی شامل سرمایه گذاری خالص ، کل وامهای پرداخت شده و سپرده ها می باشد. نتایج به دست آمده نشان می دهد که بانکهای برزیل دارای سطح پایین تری از کارایی هزینه نسبت به بانکهای اروپایی و آمریکایی می باشند. همچنین نتایج بدست آمده نشان می دهد که در دوره مورد بررسی تغییر در متغیرهای کلان اقتصادی بیشترین تاثیر را روی کارایی تکنیکی بانکهای برزیل داشته است. همچنین بانکهای خصوصی داخلی و خارجی دارای کارایی هزینه بیشتری می باشند.

1. Basso and Funari,[[37]](#footnote-37) 2001

**الگویی را ارائه داده اند که می تواند جهت ارزیابی عملکرد صندوق مشترک سرمایه گذاری ،به کار برده شود . این الگو از روش تحلیل پوششی داده ها استفاده می کند . هدف اصلی این تحقیق استفاده از**  DEA**برای تعریف شاخص های عملکرد شرکت های سرمایه گذاری است و می توانند ،در قالب چندین ورودی پیش روی ما باشند . برای نمونه می توان معیار های خطر پذیری و هزینه ها ی سرمایه گذاری را،نام برد.اما** DEA **می تواند، افزون بر متوسط نرخ بازگشت که توسط شاخص های سنتی قابل لحاظ است، شاخص های خروجی دیگری را هم لحاظ کند،افزون بر این،روش** DEA **می تواند برای هر شرکت ناکارا، مجموعه ای از شرکت های کارا راکه نمایانگر یک پرتفوی ترکیبی است، به عنوان ملاک لحاظ و نوع پرتفوی تعیین کند.انان نمونه ای تجربی از بازار مالی ایتالیا، را به منظور ازمون قابلیت کاربردی بودن و خواص شاخص های پیشنهادی** DEA **انجام داده و نتیجه به دست آمده را با نتایج شاخص های سنتی عملکرد مورد سنجش قرار دادند. باسو وفوناری در این تحقیق از الگوی** CCR **با ماهیت ورودی استفاده کردند.**

منابع و مأخذ

منابع فارسی:

**1-آمسترانگ، مایکل، (1386)، مدیریت عملکرد راهبردهای کلیدی و راهنمای عملی، ناصر میر سپاسی و اسماعیل کاوسی و علی رشیدپور تهران: انتشارات میر، چاچ اول.**

**2-ابطحی، حسین و کاظمی، بابک، (1383)، بهره وری، موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، چاپ پنجم.**

**3-پل،آر.نیون. (1386)، ارزیابی متوازن-گام به گام راهنمای طراحی و پیاده سازی، پرویز بختیاری و صنم اله قلی و آناهیتا خزاعی و شیما مشایخی، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول.**

4-جوان بخت، مهدی.، هادیان، محمد و تورانی، سوگند. (1387)، تخمین تابع هزینه حمایت های بلندمدت صندوق تأمین اجتماعی، [فصلنامه تامين اجتماعي، شماره 33، بهار و تابستان.](http://www.magiran.com/magtoc.asp?mgID=1219&Number=33&Appendix=0)

5-رابینز، استیون پی. (1387)، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه: امیدواران، فرزاد و ریئسی فر، اخوان، چاپ دوم.

**رحمتی، مریم، (1385)، ارزیابی عملکرد شرکت قطارهای مسافربری رجاء با استفاده از مدل EFQM، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه مازندران.**

**6-رحیمی، غفور، (1385)، ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان، مجله تدبیر شماره173، سال17، ص36.**

**7-خاکی، غلامرضا، (1388)، روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی، تهران، انتشارات بازتاب، چاپ هشتم.**

**8-روغنی، مرتضی و همایونفر، مسعود،(1384)، پرسش نامه خود ارزیابی بر اساس مدل تعالی، موسسه مطالعات بهره وری و منابع انسانی.**

9-رمضاني فرخد، احمد. (1387)، تامين اجتماعي اهرم تحقق عدالت، [فصلنامه تامين اجتماعي، شماره 33، بهار و تابستان.](http://www.magiran.com/magtoc.asp?mgID=1219&Number=33&Appendix=0)

سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه. (1381)، روش های تحقیق در علوم رفتاری، چاپ اول، تهران، انتشارات آگاه.

10-سکاران، اوما. (1380)، روش های تحقیق در مدیریت، مترجمین: دکتر محمد صاﺋﺑﻲ و دکتر محمود شیرازی، تهران، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.

11-سعادت، اسفندیار. (1389)، مدیریت منابع انسانی، انتشارات سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه (سمت)،مرکز تحقیق و توسعه علوم تنسانی، چاپ چهاردهم.

**12-طاهری، شهنام، (1384)،بهره وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمانها، نشر هستان، چاپ نهم.**

**13-طبرسا، غلامرضا، (1378)، بررسی و تبیین نقش اقتضائات استراتژیک در انتخاب الگوی ارزیابی عملکرد سازمانهای دولتی، مجموعه مقالات دومین جشنواره شهید رجایی ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی کشور، تهران: سازمان امور اداری و استخدامی کشور.**

**14-علوی، علی و مشفق، مهدی. (1387)، بررسی تاثیر**ارزیابی عملکرد کارکنان بر بهبود عملکرد در دانشگاه مورد مطالعه: دانشگاه امام صادق‌، اندیشه مدیریت راهبردی، دوره 2، شماره 2.

**15-فقهی فرهمند، ناصر، (1382)، مدیریت پایای سازمان، انتشارات فروزش، چاپ اول.**

**16-فقهی فرهمند، ناصر، (1381)، مدیریت پایای سازمان، انتشارات فروزش، چاپ اول.**

**17-کاظمی، س.عباس، (1381)، بهره وری و تجزیه تحلیل آن در سازمانها، انتشارات سمت، چاپ اول.**

**18-کریمی، تورج، (1385)، مدل های ارزیابی عملکرد سازمانی، ماهنامه تدبیر، شماره 171، سال17، ص22.**

**19-کاپلان، رابرت و نورتن، دیوید، (1388)، خودآموز ارزیابی متوازن، ترجمع بهروز نصرآزادانی، انتشارات ارکان دانش، چاپ اول.**

20-گریفین**، مورهد. (1390)،** رفتار سازمانی، ترجمه: الوانی، مهدی و معمارزاده، غلام رضا، انتشارات مروارید.

**21-گرین، جودیت و الیویرا، مانو ئلادی، (1382)، کاربرد آزمون های آماری در پژوهش های علوم رفتاری، ترجمه علی دلاور و مهرداد پژهان، نشر ارسباران، چاپ دوم.**

**22-میرسپاسی، ناصر، (1386)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، تهران، انتشارات میر.**

23-مومنی،منصور.، خدایی،سمیه و بشیری،مجتبی. (1388)، ارزیابی عملکرد سازمان تامین اجتماعی با استفاده از مدل ترکیبی BSC و FDEA، نشریه مدیریت صنعتی، دوره 1، صفحه 137-152.

# 24-نادری، عزت الله و سیف نراقی، مریم. (1373)، روش های تحقیق در علوم انسانی، تهران، انتشارات بدر.

# **25-نجمی، منوچهر و حسینی، سیروس، (1388)، مدل سرآمدی(از ایده تا عمل)، انتشارات سرآمد، چاپ هشتم.**

**26-نجف بیگی، رضا، (1387)، سازمان و مدیریت، انتشارات ترمه، چاپ چهارم.**

# 27-نوروزیان، مهدی. (1387)، بررسی و آسیب شناسی نظام آموزشی کارکنان تأمین اجتماعی، [فصلنامه تامين اجتماعي، شماره 33، بهار و تابستان.](http://www.magiran.com/magtoc.asp?mgID=1219&Number=33&Appendix=0)

منابع انگلیسی:

1-Adebiyi, K.A, Charles-Owaba, E.O and Waheed, M.A. (2007), "Safety performance evaluation models: a review", *Disaster Prevention and Management*, 16: 178 –187.

2-Alegre, J., Lapiedra, R and Chiva, R. (2006) "A measurement scale for product innovation performance", *European Journal of Innovation Management*, 9: 333 – 346.

3-Anvari, F and Edwards, R. (2011) "Performance measurement based on a total quality approach", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60:512 – 528.

4-Asmild, M and Matthews, K. (2012), Multi-directional efficiency analysis of efficiency patterns in Chinese banks 1997–2008, *European Journal of Operational Research*, 219: 434–441.

5-[Barros](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698907000471),C.P and Perrigot, R. (2008), Technical efficiency of French retailers, *Journal of Retailing and Consumer Services*, [15:](http://www.sciencedirect.com/science/journal/09696989/15/4) 296–305.

6-Beheshti, H.M. (2010) "A decision support system for improving performance of inventory management in a supply chain network", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59: 452 – 467.

7-Cagnazzo, L., Taticchi, P and Brun, A. (2010) "The role of performance measurement systems to support quality improvement initiatives at supply chain level", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59: 163 – 185.

8-Carpenter, S.B and Smith, N.D. (1975), Stomatal distribution and size in southern Appalachian hardwoods, *Canadian Journal of Botany*, 53: 1153-1156.

9-De Waal, A., Goedegebuure, R and Geradts, P. (2011) "The impact of performance management on the results of a non-profit organization", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60: 778 – 796.

10-Fakheri, A. (2014), Efficiency analysis of heat exchangers and heat exchanger networks, *International Journal of Heat and Mass Transfer*, 76: 99-104.

11-John, B. (2011) "Optimization of actuator performance using robust engineering and feature selection methodologies: A case study", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60: 642 – 652.

12-Jollands, N. (2006), Concepts of efficiency in ecological economics: Sisyphus and the decision maker, *Ecological Economics*, 56: 359-372.

13-Kihn, L.A. (2010) "Performance outcomes in empirical management accounting research: Recent developments and implications for future research", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59: 468 – 492.

14-Kling, R. (2006), In search of efficiency concurrent concept elaboration and improvement, *Technovation*, 26: 753-760.

15-Lau, C.M and Berry, E. (2010), Nonfinancial performance measures: How do they affect fairness of performance evaluation procedures? in Marc J. Epstein, Jean-François Manzoni, Antonio Davila (ed.) Performance Measurement and Management Control: Innovative Concepts and Practices (Studies in Managerial and Financial Accounting), 20: 285-307.

16-Melanen, M., Koskela, S., Maenpaa, I., Hiltunen, M.R and Toikka, M. (2004) "The eco-efficiency of regions – case Kymenlaakso: ECOREG project 2002-2004", *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 15: 33 – 40.

17-Moullin, M. (2004), Eight essentials of Performance Measurement, *International Journal of Health care Quality Assurance*, 17: 110 – 112.

18-Nyrud, Anders Q & Bergseng, Even R. (2002), Production Efficiency and Size in Norwegian Sawmilling,*Scandinavian Journal of Forest Research*, 17: 566-575.

19-Poldrack, Russell A. (2014), Is efficiency a useful concept in cognitive neuroscience? Developmental Cognitive Neuroscience, 13: 386-394.

20-Purbey, Sh., Mukherjee, K. and Bhar, Ch. (2007) Performance measurement systemfor healthcare processes, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56: 241 – 251.

21-Saidi Mehrabad, M., Anvari, M and Saberi, M. (2012) "Targeting performance measures based on performance prediction", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61: 46 – 68.

22-Thorpe, R and Beasley, T. (2004) "The characteristics of performance management research: Implications and challenges", *International Journal of Productivity and Performance Management, Vol*. 53: 334 – 344.

23-Uri, N.D. (2003) "The change in technical and allocative efficiency of local exchange carriers in the United States", *info*, 5: 53 – 64.

24-Vanichchinchai, A. (2012) "The relationship between employee involvement, partnership management and supply performance: Findings from a developing country", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61: 157 – 172.

25-Vaidya, O and Hudnurkar, M. (2013) "Multi-criteria supply chain performance evaluation: An Indian chemical industry case study", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62: 293 – 316.

26-Wongrassamee, S. (2003), Performance Measurement Tools: the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model '', *Measuring Business Excellence*, 14:13-29.

27-Zangoueinezhad, A and Moshabaki, A. (2011) "Measuring university performance using a knowledge-based balanced scorecard", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60: 824 – 843

1. 1. European Foundation for Quality Management(EFQM) [↑](#footnote-ref-1)
2. 2. Synergy [↑](#footnote-ref-2)
3. 1. Vicky wright and liz Brading [↑](#footnote-ref-3)
4. 1. Objectives Matrix [↑](#footnote-ref-4)
5. 2. Oregon Productivity center [↑](#footnote-ref-5)
6. 1. Atkinson [↑](#footnote-ref-6)
7. 2. Porter & L owler [↑](#footnote-ref-7)
8. 3. Lawrence &Lorsch [↑](#footnote-ref-8)
9. 4. Hersey and Gldashmyt [↑](#footnote-ref-9)
10. 1. Effectiveness [↑](#footnote-ref-10)
11. 2. Efficiency [↑](#footnote-ref-11)
12. 3. Quality [↑](#footnote-ref-12)
13. 3. Innovation [↑](#footnote-ref-13)
14. 5. Productivity [↑](#footnote-ref-14)
15. 6. Quality of work life [↑](#footnote-ref-15)
16. 1. Index [↑](#footnote-ref-16)
17. 1. Realestic [↑](#footnote-ref-17)
18. 2. Time frame [↑](#footnote-ref-18)
19. 3. Database [↑](#footnote-ref-19)
20. 4. NGT:Nominal Group Technics [↑](#footnote-ref-20)
21. 5. Borda [↑](#footnote-ref-21)
22. 6. Expert choice [↑](#footnote-ref-22)
23. 7. AHP :Analytic Hierarchy Process [↑](#footnote-ref-23)
24. 1. DOE: Design of Experience [↑](#footnote-ref-24)
25. 2. CPI: Continuous Process Improvement [↑](#footnote-ref-25)
26. 3. BPR:Business Process Reengineering [↑](#footnote-ref-26)
27. 1. Merit system [↑](#footnote-ref-27)
28. . طاهری، عصمت السادات و یحیی تبار، فاطمه. (1390)، ارزیابی عملکرد سازمان تامین اجتماعی استان مازندران با استفاده از مدل تحلیل پوششی داده ها، سومین همایش ملی تحلیل پوششی داده ها، دانشگاه آزاد فیروزکوه، 29 و 30 تیر 130. [↑](#footnote-ref-28)
29. . ختایی، محمود و یوسفی حاجی آباد، رضا. (1386)، ارزیابی کارایی فنی بانک مسکن با استفاده از روش تحلیل پوششی داده ها، مجله برنامه و بودجه، دوره 12، شماره 103. [↑](#footnote-ref-29)
30. . محمودی خوشرو، امید و قاسمی، عابدین. (1389)، بررسی کارایی شهرداری های استان کردستان با استفاده از روش تحلیل پوششی داده ها، فصلنامه مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی داشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج، سال پنجم، شماره 13. [↑](#footnote-ref-30)
31. . دادگر، یداله و نیک نعمت، زهرا. (1386)، كاربرد مدل DEA در ارزيابي کارآيي واحدهاي اقتصادي؛ مطالعه موردي سرپرستي هاي بانک تجارت، دوفصلنامه علمی – پژوهشی جستارهای اقتصادی، سال چهارم، شماره هفتم. [↑](#footnote-ref-31)
32. . حجازي، رضوان، انواري رستمي، علي اصغر و مقدسي، مينا. (1387)، تحليل بهره وري کل بانک توسعه صادرات ايران و رشد بهره وري شعب آن با استفاده از تحليل پوششي داده ها (DEA)، مجله مدیریت صنعتی، دوره اول، شماره اول. [↑](#footnote-ref-32)
33. 1. Assaf, G., Brros, P.C and Matousek, R, (2011), [Productivity and efficiency analysis of Shinkin banks: Evidence from bootstrap and Bayesian approaches](http://www.econbiz.de/Record/productivity-and-efficiency-analysis-of-shinkin-banks-evidence-from-bootstrap-and-bayesian-approaches-george-assaf/10008864624), ***Journal of Banking & Finance***. 35: 331-342, Elsevier Group Publishing.
## Tyrone, T. L., Chia-Chi, L and Tsui-Fen, C, (2009), Application of DEA in analyzing a bank’s operating performance, *Expert Systems with Applications*. 36: 8713-9606, Elsevier Group Publishing.

 [↑](#footnote-ref-33)
34. [↑](#footnote-ref-34)
35. [↑](#footnote-ref-35)
36. 1. Jyoti, D.K., Banwet, S.G. Deshmukh, (2008) "Evaluating performance of national R&D organizations using integrated DEA-AHP technique", ***International Journal of Productivity and Performance Management***. 57: 370 – 388, Emerald Group Publishing.
	2. Souza, G.S., Staub, R.B and Tabak, B.M, (2008), A Probabilistic Approach for Assessing the Signi cance of Contextual Variables in Nonparametric Frontier Models: An Application to Brazilian Banks, ***Brazilian Review of Econometrics***, 28: 111-125. [↑](#footnote-ref-36)
37. 1. Basso, A and Funari, S. (2001), A Data Envelopment Analysis Approach to Measure the Mutual Fund Performance, ***European Journal of Operational Research***, 135: 477-492,Elsevier Group Publishing. [↑](#footnote-ref-37)