

## ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی با استفاده از مدل تعالی اروپایی EFQM

**سعید ابراهیمی:** دانشجوی دوره کارشناسی ارشد، گروه علوم مدیریت و اقتصاد بهداشت، دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران -  
نویسنده رابط: saeed.alert@yahoo.com

**ابوالقاسم پور رضا:** استاد، گروه علوم مدیریت و اقتصاد بهداشت، دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران  
**فرشته فرزبان پور:** دانشیار، گروه علوم مدیریت و اقتصاد بهداشت، دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران  
**عباس رحیمی فروشانی:** استاد، گروه اپیدمیولوژی و آمار زیستی، دانشکده بهداشت، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران  
تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۳/۲۸ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۱۲/۱۸

### چکیده

**زمینه و هدف:** منابع انسانی هر سازمان، سرمایه های اصلی آن است و تنها دارایی منحصر به فردی می باشد که در گذر زمان نه تنها دچار استهلاک نمی گردد، بلکه ارزش افزوده بیشتری را نیز ایجاد می نماید. سازمان تامین اجتماعی به عنوان یک سازمان بیمه گر اجتماعی، نیاز ضروری به ارزیابی مدیریت منابع انسانی خود را احساس می نماید. در همین راستا، به نظر می رسد که به کارگیری مدل تعالی (EFQM) European Foundation for Quality Management جهت ارزیابی تعالی مدیریت منابع انسانی این سازمان بسیار ضروری می باشد.

**روش کار:** این پژوهش یک مطالعه توصیفی و از نظر نتایج، کاربردی بود که در اداره کل تامین اجتماعی شهر تهران انجام شد. ابزار گردآوری داده ها، پرسشنامه استاندارد ارزیابی عملکرد براساس مدل تعالی سازمان EFQM بود که پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۸۹ به دست آمد تعداد ۳۸۸ پرسشنامه توزیع شد که ۳۱۱ پرسشنامه تکمیل و به محقق بازگردانده شد. نرخ بازگشت ۸۱٪ بود. تجزیه و تحلیل یافته های پژوهش با نرم افزار SPSS16 صورت گرفت.

**نتایج:** مدیران منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی در این پژوهش امتیاز ۴۵۹/۷۲ را کسب کردند. که بعد توانمندسازها دارای امتیاز ۲۶۱/۳۴ و بعد نتایج دارای امتیاز ۱۹۸/۳۸ می باشد در بعد توانمند سازها، معیار خط مشی و راهبرد دارای بیشترین امتیاز (۵۶/۱۲) و معیار فرآیندها دارای کمترین امتیاز (۵۱/۲۸) می باشد در بعد نتایج، معیار نتایج جامعه دارای بیشترین امتیاز (۵۰/۲۷) و معیار نتایج مشتریان دارای کمترین امتیاز (۵۱/۱۸) می باشد.

**نتیجه گیری:** نتایج پژوهش نشان می دهد که ارزیابی در قالب مدل توصیف شده، ابزار مناسبی برای شناسایی وضعیت عملکرد و نقاط قوت و قابل بهبود مدیریت منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی تهران است بدیهی است که اجرای بهتر برنامه ها و دستیابی به تعالی، با همکاری مستمر، امکان پذیر می شود.

**واژگان کلیدی:** ارزیابی عملکرد، مدیریت منابع انسانی، تامین اجتماعی، مدل EFQM، تعالی سازمانی

## مقدمه

در جهان امروز با توجه به سرعت و حجم اطلاعات و چالش‌های پیش رو سازمان‌ها، ضرورت داشتن معیارهایی برای تعیین موقعیت و برنامه ریزی براساس نقاط قوت و ضعف پیش از پیش ضروری به نظر می‌رسد (Sadeghzadeh 2009). جوایز کیفیت و مدل‌های خاص آن نزدیک به چند دهه است که ذهن نظریه پردازان سازمان‌ها را به خود مشغول کرده است. تاکنون انواع مختلفی از مدل‌های تعالی سازمانی معرفی و استفاده شده‌اند که در میان این مدل‌ها، مدل تعالی سازمانی EFQM از شناخته‌ترین مدل‌های تعالی سازمانی است که بیشترین اطلاعات را در زمینه عملکرد سازمان‌ها می‌دهد. این مدل به سازمان کمک می‌کند که با مقایسه وضع موجود و مطلوب خود، تفاوت‌ها را شناسایی و سپس بر اساس این اطلاعات به بررسی علل وقوع آن بپردازد. سپس راه حل‌های بهینه‌سازی وضع موجود را تعیین و آنها را اجرا نماید (Amiri and Skaki 2006).

با نگاه دقیق به نظام‌های سازمانی، درمی‌یابیم که انسان مهم‌ترین عامل در رسیدن به اهداف سازمانی است و سایر منابع وارده به سازمان، به خودی خود نمیتوانند اهداف سازمانی را تحقق بخشند. امروزه مدیران موفق معتقدند که اصلی‌ترین عامل موفقیت سازمان‌ها توجه به انسانها و عوامل انسانی درون سازمانها بوده است (Som 2008).

سازمان تامین اجتماعی با بیش از نیم قرن سابقه فعالیت به واسطه بیشترین ارتباط با بدنه جمعیتی کشور گسترده‌ترین نهاد در عرضه نظام بیمه‌های اجتماعی محسوب می‌شود. این سازمان طیف وسیع کمی و کیفی خدمات خود را از طریق دو بخش بیمه‌ای و درمانی به بیمه‌شدگان اصلی و افراد تحت پوشش آنها عرضه می‌نماید (Afkhami 2008). با توجه به اینکه امروزه نقش نظام‌های ارزیابی و نظارت کارآمد در بهبود و تعالی سازمانها کاملاً شناخته شده است و هدف اصلی مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی،

کمک به عملکرد بهتر سازمان برای نیل به اهداف سازمانی است و از آنجا که ارزیابی عملکرد، مدیران را از نیازهای منابع انسانی سازمان، فرهنگ سازمانی و نگرش آنها آگاه می‌سازد و شناسایی فعالیت‌های لازم برای بهبود کیفیت خدمات و کاهش هزینه‌ها را امکان‌پذیر می‌کند؛ مدیریت منابع انسانی، برای کاهش معضلات، نیاز به مدلی دارد که برپایه آن میزان موفقیت خود را در نیل به آرمان‌ها و راهبردهای کسب و کار، مورد سنجش و اندازه‌گیری قرار دهد (Mohammadpour and Ghaderi 2014). در همین راستا مدل‌های تعالی سازمانی به عنوان ابزار قوی در پاسخگویی به این نیاز سازمانها از موفقیت چشمگیری برخوردار بوده است و توانسته تا مقدار زیادی در تعیین مسیر حرکت، جهت دسترسی به تعالی منابع انسانی مورد استفاده قرار گیرند. در بین این مدلها، مدل EFQM به عنوان یکی از جامع‌ترین مدل‌های ارزیابی شناخته شده است (Kebriashirzad et al. 2012).

فرزبان پور و همکاران در تحقیق خود با موضوع خودارزیابی عملکرد بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه بر اساس مدل تعالی سازمان EFQM که در سال ۱۳۹۱ در کرمانشاه انجام دادند. مدیران کلیه بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه را با پرسشنامه EFQM مورد پژوهش قرار دادند که نتایج زیر بدست آمد: بعد رهبری ۶۴٪، خط مشی و راهبرد ۸۳٪، کارکنان ۶۵/۵٪، شرکا و منابع ۶۶٪، فرآیندها ۷۰٪، نتایج مشتری ۶۲/۵٪، نتایج کارکنان ۴۷٪، نتایج جامعه ۶۳٪ و نتایج کلیدی عملکرد ۵۴٪. مجموعه امتیازها ۶۳۵ از ۱۰۰۰ محاسبه شد و نتیجه گرفتند که ارزیابی عملکرد بیمارستان‌ها باید در مقاطع زمانی مشخص و با استفاده از مدل‌های نظام‌مند انجام گیرد تا با ارائه تصویری واقعی از عملکرد بیمارستان، راهنمایی برای مدیران و برنامه‌ریزان جهت تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌های مدیریتی باشد.

## روش کار

این پژوهش یک مطالعه توصیفی و از نظر نتایج، کاربردی است که در سال ۱۳۹۴ در سازمان مرکزی تامین اجتماعی تهران انجام شد. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان و مدیران اداره کل تامین اجتماعی تهران بود. در بررسی اولیه مشخص شد که تعداد مدیران و کارکنان اداره کل تامین اجتماعی ۱۲۰۰ نفر است که به دلیل بالا بودن تعداد آنها، نمونه گیری انجام شد. روش نمونه گیری در این مطالعه طبقه بندی تصادفی ساده متناسب با جمعیت طبقات بود؛ به این ترتیب که کارکنان سازمان تامین اجتماعی در ۵ طبقه (مدیر و معاون، رئیس گروه، کارشناس ارشد و متخصص، کارشناس و سایر) طبقه بندی شدند و حجم نمونه ۳۸۸ متناسب با جمعیت این طبقات تقسیم به نسبت گردید. تعداد نمونه در هر طبقه در جدول ۱ آمده است.

ابزار گردآوری داده ها، پرسشنامه استاندارد ارزیابی عملکرد براساس مدل تعالی سازمان EFQM بود این پرسشنامه دارای قسمت های زیر می باشد:

- ۱- مشخصات جمعیت شناختی: شامل سن، جنسیت، میزان تحصیلات، میزان سابقه کار و پست سازمانی
- ۲- پرسشنامه مدل تعالی سازمانی EFQM: دارای ۲ بعد و ۹ معیار می باشد. این ۲ بعد در دو گروه متغیر توانمندسازها و نتایج طبقه بندی می شوند. این دو بعد در مجموع شامل ۹ معیار می باشد که بعد توانمندسازها شامل: الف- رهبری که دارای امتیاز معیار ۱۰۰ می باشد. ب- خط مشی که دارای امتیاز معیار ۸۰ می باشد. ج- کارکنان که دارای امتیاز معیار ۹۰ می باشد. د- شراکت ها و منابع که دارای امتیاز معیار ۹۰ می باشد. ه- فرآیندها که دارای امتیاز معیار ۱۴۰ می باشد. بعد نتایج شامل: الف- نتایج مشتریان که دارای امتیاز معیار ۲۰۰ می باشد. ب- نتایج کارکنان که دارای امتیاز معیار ۹۰ می باشد. ج- نتایج جامعه که دارای امتیاز معیار ۶۰ می باشد. د- نتایج کلیدی عملکرد که دارای امتیاز معیار ۱۵۰ می باشد.

مولر و همکاران در مقاله خود به بررسی تجربه بیمارستان های آلمان در اجرای EFQM پرداختند و آنها بیمارستان هایی که از مدل EFQM برای خود ارزیابی استفاده کرده بودند را مورد مطالعه قرار دادند (Moller and Sonntag 2001). بیش از پنجاه درصد بیمارستان های آلمان امتیاز کلی آنها بین ۲۰۰-۳۰۰ امتیاز بود و فقط یک سازمان توانسته بود امتیاز بالای ۴۵۰ را بدست آورد. میانگین امتیاز رهبری ۳۴، خط مشی و راهبرد ۲۷، کارکنان ۲۸، منابع ۳۶، فرآیندها ۲۴، نتایج مشتری ۳۰، نتایج کارکنان ۲۶، نتایج جامعه ۳۴، نتایج کلیدی عملکرد ۳۰ می باشد. بهترین نمره برای مقایسه باید بین ۶۵۰-۷۵۰ باشد. آنان به این نتیجه رسیدند که مدل EFQM در بخش بهداشت و درمان یک رویکرد مدیریت کیفیت نظام مند برای به دست آوردن مزیت رقابتی است.

مدل های تعالی سازمانی در صورتی که به درستی بکار گرفته شوند ابزارهای کارآمدی هستند که می توانند مفاهیم و ارزش های سازمانی، تدوین و اجرای برنامه های راهبردی، به کارگیری روش های خودارزیابی، یادگیری سازمانی و بهبود مداوم را در سازمان ها نهادینه کنند و امکان شناسایی بهترین فرآیندها و انجام بهینه کاوی را فراهم سازند (Tofigh and Bertaki 2009).

سازمان تامین اجتماعی جمهوری اسلامی ایران به عنوان یک سازمان بیمه گر اجتماعی، نیاز ضروری به ارزیابی مدیریت منابع انسانی خود را احساس می نماید. به عبارت دیگر، این سازمان باید با ارزیابی مجدد منابع انسانی و مدیریت آن در سازمان خود، گام های ارزنده ای را در راستای ارتقای رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان خود بر دارد. در همین راستا، به نظر می رسد که به کارگیری مدل تعالی EFQM (به عنوان یک مدل جامع و شناخته شده در زمینه ارزیابی) جهت ارزیابی تعالی مدیریت منابع انسانی این سازمان بسیار ضروری می باشد.

دارای مدرک تحصیلی دیپلم و فوق دیپلم (۱/۱۵/۱)، ۱۴۱ نفر دارای مدرک تحصیلی کارشناسی (۳/۴۵/۳) و ۱۲۳ نفر دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و دکتری بودند. میزان مشارکت در این پژوهش بر حسب میزان سابقه کار به این ترتیب بود: ۵۳ نفر دارای ۱۰-۱ سال سابقه کاری بودند (۱۷/۱)، ۸۲ نفر دارای ۱۱-۱۵ سال سابقه کاری بودند (۴/۲۶/۴)، ۹۱ نفر دارای ۱۶-۲۰ سال سابقه کاری بودند (۲/۲۹/۲) و ۸۵ نفر نیز دارای ۲۱ سال به بالا دارای سابقه کاری بودند (۳/۲۷/۳). ۸۱ نفر از کسانی که در این پژوهش شرکت کردند دارای پست سازمانی مدیر و رئیس گروه بودند که ۵۰ نفرشان دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و دکتری، ۳۱ نفرشان دارای مدرک تحصیلی کارشناسی بودند. ۱۰۰ نفر از دیگر کسانی که در این پژوهش شرکت کردند دارای پست سازمانی کارشناس ارشد و متخصص بودند که ۶۴ نفرشان دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و دکتری و ۳۳ نفرشان دارای مدرک کارشناسی و ۳ نفر دارای مدرک فوق دیپلم بودند. ۱۳۰ نفر از دیگر کسانی که در این پژوهش شرکت کردند دارای پست سازمانی کارشناسی بودند که ۹ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۷۷ نفر دارای مدرک کارشناسی و ۴۴ نفر دارای مدرک دیپلم و فوق دیپلم بودند (جدول ۳).

میانگین امتیاز بدست آمده در پاسخ به خود ارزیابی عملکرد در ابعاد تعالی سازمانی به شرح زیر می باشد. در بعد توانمند سازها، معیار خط مشی و راهبرد دارای بیشترین امتیاز (۵۶/۱۲) و معیار فرآیندها دارای کمترین امتیاز (۵۱/۲۸) می باشد. امتیاز کلی کسب شده در بعد توانمند سازها (۳۴/۲۶۱) امتیاز از ۵۰۰ امتیاز ممکن می باشد که با امتیاز مطلوب ۲۳۸/۶۲ امتیاز فاصله دارد (جدول ۴)

در بعد نتایج، معیار نتایج جامعه دارای بیشترین امتیاز (۵۰/۲۷) و معیار نتایج مشتریان دارای کمترین امتیاز (۵۱/۱۸) می باشد و امتیاز کلی کسب شده در بعد نتایج ۱۹۸/۳۸ از ۵۰۰

پرسشنامه مدل تعالی سازمانی EFQM که در ایران ترجمه شده است و مورد استفاده قرار می گیرد دارای ۵۰ سوال می باشد که ۹ معیار را می سنجد. در این تحقیق پرسشنامه را به دلیل طولانی بودن بیش از اندازه بعضی سوالات و سنجش چندین متغیر در یک سوال، تغییراتی در پرسشنامه مذکور داده شد و بعضی از سوالات طولانی، کوتاه تر شد و بعضی از سوالات که چندین متغیر را در یک سوال می سنجدند به چند سوال جداگانه تبدیل شد و تعداد سوالات از ۵۰ سوال به ۵۷ سوال افزایش یافت. پرسشنامه مذکور شامل ۵۷ تا سوال مربوط به ۹ معیار می باشد که به صورت طیف بین ۰ تا ۱۰۰ نمره گذاری می شود (جدول ۲). در این مطالعه برای سنجش روایی محتوایی از نظر اساتید و کارشناسان تامین اجتماعی استفاده شد و روایی آن توسط سه نفر از اساتید حوزه مدیریت خدمات بهداشتی درمانی و دو نفر از کارشناسان تامین اجتماعی تایید گردید. برای سنجش پایایی پرسشنامه از دو گروه ۲۵ نفره استفاده شد و ضریب آلفا کرونباخ (Cronbach's alpha) ۰/۹۸۹۱ بدست آمد که نشان دهنده بالای پایایی پرسشنامه است. داده های جمع آوری شده در این پژوهش با استفاده از نرم افزار SPSS16 مورد آنالیز قرار گرفت.

## نتایج

اطلاعات به دست آمده از پرسشنامه ها برای ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی، تجزیه و تحلیل گردید، که نتایج آنها در ادامه آورده شده است. تعداد افراد شرکت کننده در این پژوهش شامل ۱۶۳ نفر مرد (۴/۵۲/۴) و ۱۴۸ نفر زن (۶/۴۷/۶) بودند. بیشتر کارکنان شرکت کننده در این پژوهش در گروه سنی ۳۶-۴۴ سال (۲/۴۱/۲) و کمترین آنها در رده سنی ۴۵-۵۷ سال (۲/۲۳/۲) قرار دارند و تعداد ۳۷ نفر (۹/۱۱/۹) اطلاعات سنی خود را وارد نکرده بودند و تعداد ۱۲۸ نفر (۲/۴۱/۲) در رده سنی بین ۳۶-۴۴ سال قرار دارند. در این پژوهش ۴۷ نفر

معیار خط مشی و راهبرد در این پژوهش امتیاز ۵۶/۱۲ (۷۰/۱۵٪) را کسب کرد که ۲۳/۸۸ امتیاز (۲۹/۸۵٪) با امتیاز مطلوب فاصله دارد و دارای بالاترین امتیاز در بعد توانمندسازها می‌باشد. امتیاز این معیار در سازمان تامین اجتماعی از امتیاز بیمارستان‌های آموزشی اصفهان بیشتر است و با امتیاز معیار راهبرد بیمارستان‌های آموزشی بجنورد برابر است اما از امتیاز معیار راهبرد در بیمارستان‌های آموزشی کرمانشاه و مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان کمتر است (جدول ۵) از نقاط قوت راهبرد در مدیریت منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی می‌توان به این موارد اشاره کرد. مدیران منابع انسانی برای تدوین راهبرد از اطلاعات به خوبی و به طور مناسب استفاده می‌کنند. این اطلاعات شامل عملکرد فرآیندهای داخلی، عملکردهای تامین کنندگان و نیازمندیها است و این برنامه‌های راهبردک با تخصیص به موقع منابع حمایت می‌شوند.

معیار کارکنان در این پژوهش امتیاز ۴۸/۹۳ (۵۳/۳۶٪) را کسب کرد که ۴۱/۰۷ امتیاز (۴۵/۶۴٪) با امتیاز مطلوب فاصله دارد و می‌توان آن را به عنوان یکی از نقاط قوت در نظر گرفت که قابل بهبود است. امتیاز این معیار در سازمان تامین اجتماعی با امتیاز معیار کارکنان مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان و بیمارستان‌های اصفهان تقریباً برابر است و از امتیاز معیار کارکنان در بیمارستان‌های آموزشی کرمانشاه و بیمارستان‌های آموزشی بجنورد کمتر است (جدول ۵). از نقاط قوت معیار کارکنان در مدیریت منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی می‌توان به این موارد اشاره کرد: طرح‌های مربوط به کارکنان مانند استخدام، آموزش و توسعه از طریق نیازسنجی از طرح‌های راهبردک و اهداف ناشی می‌شود و این طرح‌ها اطمینان از دست یابی به اهداف سازمان را ایجاد می‌نمایند. البته این نقاط قوت باید بهبود پیدا کند و از نقاط ضعف می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: به کارکنان درباره طرح‌ها و مقاصد به خوبی و به موقع اطلاع رسانی نمی‌شود. از تلاش‌های کارکنان به خوبی و به طور

امتیاز ممکن می‌باشد که با امتیاز مطلوب ۳۰۱/۶۲ امتیاز فاصله دارد (جدول ۴).

در کل از ۱۰۰۰ امتیاز ممکن، با جمع امتیاز کلی بعد توانمندسازها و بعد نتایج امتیاز ۴۵۹/۷۲ بدست آمد که ۵۴/۰۳٪ تا حد مطلوب فاصله دارد (جدول ۴).

## بحث

درصد میانگین امتیازات ۹ گانه مدل تعالی سازمان EFQM مدیریت منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی در مقایسه با اکثر مطالعات انجام شده در داخل کشور مثل، ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان (Eghbal et al. 2009)، بیمارستان‌های آموزشی کرمانشاه (Farzianpour et al. 2012) و بجنورد (Sadeghi and Hejazi 2012) و اصفهان (Sajadi et al. 2008) کمتر است (جدول ۵).

معیار رهبری در این پژوهش امتیاز ۵۳/۸۵ (۵۳/۸۶٪) را کسب کرد که ۴۶/۱۶ امتیاز (۴۶/۱۴٪) با امتیاز مطلوب فاصله دارد و می‌توان آنرا به عنوان یکی از نقاط قوت در نظر گرفت. امتیاز این معیار در سازمان تامین اجتماعی از امتیاز معیار رهبری در بیمارستان‌های آموزشی کرمانشاه، بیمارستان‌های آموزشی بجنورد و اصفهان و مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان کمتر است (جدول ۵).

از نقاط قوت رهبری در مدیریت منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی به مشارکت مدیران ارشد در تهیه و تدوین بیانیه راهبردی و مشارکت دادن کارکنان در تدوین آن می‌توان اشاره کرد همچنین مدیران از طریق اقدامات عملی حمایت خود را نسبت به ارزشهای سازمان نشان می‌دهند و یکی از نقاط ضعفی را که باید تفویت کنند این است که بیشتر در دسترس کارکنان قرار بگیرند و از افراد و گروه‌هایی که باعث بهبود اوضاع می‌شوند به موقع تشکر و قدردانی انجام دهند.

فرآیندهای سازمان تامین اجتماعی به صورت مطلوبی نمی- باشد و سازمان یک روش کاملا متداول و تفضیلی برای کنترل فعالیت‌های سازمان ندارد و فرآیندهای برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل با یکدیگر هماهنگ و متناسب نیستند.

معیار نتایج مشتریان در این پژوهش امتیاز ۵۱/۱۸ (۲۵/۶٪) را کسب کرد که ۱۴۸/۸۱ امتیاز (۷۴/۰۴٪) با امتیاز مطلوب فاصله دارد و دارای پایین ترین امتیاز در بعد نتایج و کل معیارها می‌باشد. امتیاز این معیار در سازمان تامین اجتماعی از امتیاز بیمارستان‌های آموزشی کرمانشاه، بیمارستان‌های آموزشی بجنورد و اصفهان و مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان کمتر است (جدول ۵). معیار نتایج مشتریان را باید به عنوان یکی از نقاط خیلی ضعیف مدیریت منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی در نظر گرفت که تا به حال برای آن اقدام چندانی صورت نگرفته است. این امتیاز نشان دهنده این است که مدیریت منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی توجه زیادی به مشتریان یا مراجعه کنندگان نکرده است و درصدد کسب رضایت مشتریان داخلی و مشتریان بیرون جهت اجرای برنامه‌های بهبود کیفیت و ارائه خدمات با کیفیت نبوده است و سازمان تامین اجتماعی از طریق شاخص‌های مرتبط مدیریت ارتباط با مشتری را مورد ارزیابی قرار نداده است.

معیار نتایج کارکنان در این پژوهش امتیاز ۴۶/۶۶ (۵۱/۸۸٪) را کسب کرد که ۴۴/۳۳ امتیاز (۴۸/۱۲٪) با امتیاز مطلوب فاصله دارد و به عنوان یکی از نقاط قوت معیار نتایج در نظر گرفت که می‌توان آن را بهبود بخشید. امتیاز این معیار در سازمان تامین اجتماعی از امتیاز معیار نتایج کارکنان مراکز مراقبت‌های بهداشتی درمانی بیمارستان‌های آموزشی کرمانشاه، بیمارستان‌های آموزشی اصفهان و مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان بیشتر است و با معیار نتایج مشتریان بیمارستان‌های آموزشی بجنورد تقریباً برابر است (جدول ۵). توجه به عوامل انگیزشی کارکنان، افزایش رضایت شغلی آنان، فراهم آوردن تسهیلات و امکانات رفاهی،

شایسته و به موقع تقدیر نمی‌شود. اختیارات کارکنان متناسب با پست سازمانی آنها نیست و این اختیارات به موقع افزوده نمی‌شود و تصمیم‌گیری آنها با مخاطرات همراه است.

معیار شراکت‌ها و منابع در این پژوهش امتیاز ۴۹/۲۹ (۵۴/۷۷٪) را کسب کرد که ۴۰/۰۷ امتیاز (۴۵/۲۳٪) با امتیاز مطلوب فاصله دارد و می‌توان آن را به عنوان یکی از نقاط قوت در نظر گرفت که قابل بهبود است. امتیاز این معیار در سازمان تامین اجتماعی با امتیاز معیار منابع مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان و بیمارستان‌های اصفهان تقریباً برابر است و از امتیاز معیار منابع در بیمارستان‌های آموزشی کرمانشاه و بیمارستان‌های آموزشی بجنورد کمتر است (جدول ۵). از نقاط قوت معیار منابع در مدیریت منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی می‌توان به این موارد اشاره کرد. دارایی‌های فیزیکی نظیر ساختمان، تجهیزات، ذخیره مواد با توجه به اهداف راهبردی و مقاصد به طور مستمر بهبود می‌یابد و فناوری‌های و روش‌های جدید به طور متداول جایگزین فناوری‌ها و روش‌های قدیمی می‌شود. البته این نقاط قوت باید بهبود پیدا کند و از نقاط ضعف می‌توان به موارد زیر اشاره کرد: از دانایی و تبحر کارکنان به موقع و به خوبی استفاده نمی‌شود. ارتباطات و همکاری با دیگران باید بهبود یابد.

معیار فرآیند در این پژوهش امتیاز ۵۱/۲۸ (۳۶/۶۴٪) را کسب کرد که ۸۰/۰۷ امتیاز (۶۳/۳۶٪) با امتیاز مطلوب فاصله دارد و دارای پایین ترین امتیاز در بعد توانمندسازها می‌باشد امتیاز این معیار در سازمان تامین اجتماعی از امتیاز معیار فرآیند در بیمارستان‌های آموزشی کرمانشاه، بیمارستان‌های آموزشی بجنورد و اصفهان و مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان و مراکز مراقبت‌های بهداشتی درمانی اسپانیا کمتر است (جدول ۵). معیار فرآیند را باید یکی از نقاط ضعف مدیریت منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی در نظر گرفت که بیانگر این نکته است که

اصفهان (Eghbal et al. 2009)، بیمارستان های آموزشی کرمانشاه و بجنورد و اصفهان کمتر است.

### نتیجه گیری

از آنجا که هدف نهایی خودارزیابی عملکرد براساس مدل تعالی سازمان این است که برای سازمان فرصتی فراهم شود تا بتواند با شناسایی وضعیت واقعی خود، نسبت به رفع کمبودها و تقویت نقاط قوت خود گام برداشته در مسیر تعالی و بهبود وضعیت خود حرکت نماید؛ و از طرفی، دستیابی به این مهم، در سایه داشتن صداقت و دقت در انجام خود ارزیابی می باشد، لازم است بستر فرهنگ مناسب برای این گونه خودارزیابی های اصولی و صحیح فراهم آید و دیدگاه بازرسی و رتبه بندی در این نوع ارزیابی ها اصلاح شود. یکی از مواردی که باید در خود ارزیابی ها لحاظ شود، ارایه مستندات قابل قبول و کافی و دوری از هرگونه بزرگ نمایی درباره عملکرد سازمان است. نوع نگرش مدیران به ارزیابی است که متأسفانه در کشور ما همچنان به عنوان نوعی بازرسی تلقی می شود و شاید علت دیگر آن هم داشتن تفکر مبالغه آمیز مدیران سازمان های ایرانی است. بر اساس یافته های پژوهش، میانگین امتیازهای به دست آمده از معیارهای مدل مدیریت کیفیت بنیاد اروپایی برای عملکرد مدیریت منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی ۴۵۹/۷۲ امتیاز (۴۵/۹۷٪) از ۱۰۰۰ امتیاز ممکن است. با توجه به اینکه این امتیاز از میزان متوسط آن (۵۰۰ امتیاز) کمی پایین تر است می توان نتیجه گرفت عملکرد مدیریت منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی از کیفیت مطلوبی برخوردار است. دست یابی به میزان متوسط امتیاز می تواند نتیجه ارزیابی ابتدایی عملکرد مدیریت منابع انسانی باشد، همان طور که در پژوهشی که تراکولو و دیگران در زمینه کیفیت ارزیابی عملکرد انجام دادند به این نتیجه دست یافتند که در ابتدای خودارزیابی هر سازمانی از نظر سرآمدی و کیفیت در سطح متوسط یا پایین قرار دارد (Valayi et al. 2005). یکی از دلایل کسب امتیاز پایین تر

ایجاد فرصت های یادگیری و کسب موفقیت، ایجاد امنیت شغلی، مشارکت در تصمیم گیری ها و قدردانی ها از کارکنان در بهبود نتایج این معیار تاثیرگذار خواهد بود.

معیار نتایج جامعه در این پژوهش امتیاز ۵۰/۲۷ (۸۳/۸۳٪) را کسب کرد که ۹/۷۲ امتیاز (۱۶/۱۷٪) با امتیاز مطلوب فاصله دارد و دارای بالاترین امتیاز در بعد نتایج و کل معیارها می باشد امتیاز این معیار در سازمان تامین اجتماعی از امتیاز بیمارستان های آموزشی کرمانشاه، بیمارستان های آموزشی بجنورد و اصفهان و مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان بیشتر است این نشان دهنده این است که به نظر سازمان تامین اجتماعی جامعه برداشت مثبتی از این سازمان دارد (جدول ۵).

معیار نتایج کلیدی عملکرد در این پژوهش امتیاز ۵۰/۲۵ (۳۳/۵٪) را کسب کرد که ۹۹/۷۴ امتیاز (۶۶/۵٪) با امتیاز مطلوب فاصله دارد و به عنوان یکی از نقاط ضعف بعد نتایج می توان در نظر گرفت که می توان آنرا بهبود بخشید. امتیاز این معیار در سازمان تامین اجتماعی از امتیاز معیار نتایج کلیدی عملکرد بیمارستان های آموزشی کرمانشاه، بیمارستان های آموزشی بجنورد و اصفهان و مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان کمتر است (جدول ۵). این نشان دهنده این است که سازمان تامین اجتماعی از لحاظ عملکرد مالی و غیر مالی دچار مشکل است و روند روبه بهبودی را نشان نمی دهد پیشنهاد می شود برای بهبود این معیار ابتدا نتایج بر اساس بخش های مختلف از فعالیت ها تفکیک، سپس مورد ارزیابی قرار گرفته و براساس نتایج آن برنامه ریزی برای بهبود صورت گیرد.

درصد میانگین امتیازات ۹ گانه مدل تعالی سازمان EFQM مدیریت منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی در مقایسه با اکثر مطالعات انجام شده در داخل کشور مثل، ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی

مناسب در شناسایی وضعیت عملکرد و نقاط قوت و ضعف و قابل بهبود مدیریت منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی می باشد. بدیهی است با همکاری بیشتر مدیران و قسمت های مختلف سازمان تامین اجتماعی اجرای بهتر برنامه ها و دستیابی به تعالی امکان پذیر است.

### تشکر و قدردانی

نویسندگان مقاله بر خود لازم می دانند که از مدیران و کارکنان سازمان مرکزی تامین اجتماعی که در انجام این پروژه با ما همکاری نمودند، تقدیر و تشکر به عمل آورند.

ارزیابی در این مطالعه نسبت به سایر مطالعات انجام گرفته در داخل کشور می تواند حاکی از آن باشد که رعایت صداقت در ارایه اطلاعات در این مطالعه بیشتر بوده است. یکی از دلایلی کسب امتیاز بالا در این مطالعه نسبت به سایر مطالعات انجام گرفته در کشورهای اروپایی مقایسه می توان گفت، نوع نگرش به ارزیابی است که متأسفانه در کشور ما همچنان به عنوان نوعی بازرسی تلقی می شود.

ارزیابی عملکرد سازمان باید در مقاطع زمانی مشخص و با استفاده از مدل های نظام مند انجام گیرد تا با ارائه تصویری واقعی از عملکرد سازمان، راهنمایی برای مدیران و برنامه ریزان جهت تصمیم گیری ها و سیاست گذاری های مدیریتی باشد. ارزیابی در قالب مدل توصیف شده ابزاری

جدول ۱- تعداد نمونه متناسب با جمعیت هر طبقه در سازمان تامین اجتماعی: ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی

رسته	جمعیت	نمونه هر گروه
مدیر و معاون	۱۰۰	۳۳
رییس گروه	۱۵۰	۴۸
کارشناس ارشد و متخصص	۳۰۰	۹۷
کارشناس	۳۵۰	۱۱۳
سایر	۳۰۰	۹۷
جمع	۱۲۰۰	۳۸۸

جدول ۲ - نمره گذاری معیار های پرسشنامه تعالی سازمانی: ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی

۲۰- صفر	۳۰-۵۰	۶۰-۸۰	۸۰-۱۰۰
اقدام چندانی صورت نگرفته است	پیشرفت جزئی است	پیشرفت قابل ملاحظه است	پیشرفت کامل است

جدول ۳- توزیع فراوانی متغیرهای جمعیت شناختی در آزمودنی های مورد پژوهش: ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی سازمان تامین

اجتماعی			
متغیر	مشخصه	فراوانی	درصد
جنس	مرد	۱۶۳	۵۲/۴
	زن	۱۴۸	۴۷/۶
سن	۲۲-۳۵	۷۴	۲۳/۸
	۳۶-۴۴	۱۲۸	۴۱/۲
	۴۵-۵۷	۷۲	۲۳/۲
میزان تحصیلات	دیپلم و فوق دیپلم	۴۷	۱۵/۱
	کارشناسی	۱۴۱	۴۵/۳
	کارشناسی ارشد و دکتری	۱۲۳	۳۹/۵
میزان سابقه کار	۱-۱۰	۵۳	۱۷
	۱۱-۱۵	۸۲	۲۶/۴
	۱۶-۲۰	۹۱	۲۹/۳
پست سازمانی	>۲۱	۸۵	۲۷/۳
	رئیس-مدیر گروه	۸۱	۲۶
	کارشناس ارشد-متخصص	۱۰۰	۳۲/۲
	کارشناس-سایر	۱۳۰	۴۱/۸

جدول ۴- جدول میانگین ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی سازمان تامین اجتماعی تهران در ابعاد ۹ گانه مدل تعالی سازمانی

ابعاد * EFQM	معیارها	امتیاز معیار	امتیاز کسب شده	درصد امتیاز	فاصله تا فاصله تا % مطلوب
توانمندسازها	رهبری	۱۰۰	۵۳/۸۵	۵۳/۸۶	۴۶/۱۴
	خط مشی	۸۰	۵۶/۱۲	۷۰/۱۵	۲۹/۸۵
	کارکنان	۹۰	۴۸/۹۳	۵۴/۳۶	۴۵/۶۴
	شراکت ها و منابع	۹۰	۴۹/۲۹	۵۴/۷۷	۴۵/۲۳
	فرایندها	۱۴۰	۵۱/۲۸	۳۶/۶۴	۶۳/۳۶
نتایج	جمع امتیاز	۵۰۰	۲۶۱/۳۴	۵۲/۲۷	۴۷/۷۳
	نتایج مشتریان	۲۰۰	۵۱/۱۸	۲۵/۶	۷۴/۰۴
	نتایج کارکنان	۹۰	۴۶/۶۶	۵۱/۸۸	۴۸/۱۲
	نتایج جامعه	۶۰	۵۰/۲۷	۸۳/۸۳	۱۶/۱۷
	نتایج کلیدی عملکرد	۱۵۰	۵۰/۲۵	۳۳/۵	۶۶/۵
جمع امتیاز کل	جمع امتیاز	۵۰۰	۱۹۸/۳۸	۳۹/۶۸	۶۰/۳۳
	امتیاز کل	۱۰۰۰	۴۵۹/۷۲	۴۵/۹۷	۵۴/۰۳

جدول ۵- درصد میانگین امتیازات معیارهای ۹ گانه خود ارزیابی مطالعات انجام شده با درصد میانگین مدیریت منابع انسانی

تامین اجتماعی										
مطالعات انجام شده	رهبری	خط مشی و راهبرد	کارکنان	شراکا و منابع	فرآیند ها	نتایج مشتری	نتایج کارکنان	نتایج جامعه	نتایج کلیدی عملکرد	جمع امتیاز توانمندسازها و نتایج
مدیریت منابع انسانی تامین اجتماعی	۵۳/۸۶	۷۰/۱۵	۵۳/۴۶	۵۴/۷۷	۳۶/۶۴	۲۵/۶	۵۱/۸۸	۸۳/۸۳	۳۳/۵	۴۵۹/۷۲
مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان	۶۱	۷۵	۵۸	۵۲	۵۳	۴۳	۲۹	۵۵	۵۲	۵۱۶
ارزیابی عملکرد بیمارستانهای آموزشی بجنورد	۶۶	۷۱/۵	۶۸	۷۶	۷۴/۵	۷۵/۵	۵۳/۵	۷۱/۵	۶۱/۵	۶۹۵/۵
ارزیابی عملکرد بیمارستان های آموزشی کرمانشاه	۶۴	۸۳	۶۵/۵	۶۶	۷۰	۶۲/۵	۴۷	۶۳	۵۴	۶۳۵
ارزیابی عملکرد بیمارستانهای آموزشی اصفهان	۵۶	۵۰	۵۶/۶۶	۵۵/۵۵	۵۰/۷۱	۵۱/۵	۴۶/۶۶	۴۶/۶۶	۴۹/۳۳	۵۱۶

## References

Sadeghzadeh, K., 2009. Empowerment and human resource development by taking advantage of organizational excellence models. Third Conference on Human Resource Empowerment. Tehran. Iran Human Resource Empowerment Foundation. [In Persian].

Amiri, M.R. and Skaki, M.R., 2006. Guide evaluating performance based on EFQM model, publishing Ahar. [In Persian].

Som, A., 2008. Innovative human resource management and corporate performance in the context of economic liberalization in India. *Int J Human Resource Man.* 197, pp. 1278- 1297.

- Afkhami, R., 2008. Master's Thesis. Measuring labor productivity in the insurance industry in 1387. The faculty of Islamic studies and management. [In Persian].
- Mohammadpour Zarandi, H. and Ghaderi, J., 2014. Organizational Excellence Assessment of Tehran Municipality According to EFQM Model. *Journal of Urban Economics and Management*, **2**(7), pp.1-13. [In Persian]
- Kebria shirzad, B., Benisi, P. and Haji mazdarani, M., 2012. Performance Evaluation of Education Department of Tehran province based on the EFQM model 1391. Master's Thesis. Islamic Azad University. Roudehen. Tehran. [In Persian]
- Tofighi, AA. and Bertaki, F., 2009. The fundamental concepts of excellence EFQM. Tehran. *Industrial Research and Training Center of Iran*. First edition.
- Eghbal, F., Yarmohammadian, MH. and Seyadat, SA., 2009. Application of European Foundation for Quality Management Excellence Model via Performa Information System Approach for Assessing the Human Resources Management Performance at Isfahan University of Medical Sciences. *Health Information Management*. **6**(1), P. 74. [In Persian]
- Farzianpour, F., Bakhtiari, A., EsfandNia, A., Mohammadi, M., Mahboubi, M. and Farrokhi, A., 2012. Self-Assessment of Performance of Kermanshah Medical University Hospitals based on EFQM Excellence Model. *Kermanshah Medical University of Medical Sciences*. [In Persian]
- Sadeghi, A. Hejazi, A., 2012. Assessment Based on EFQM Excellence Model in Teaching Hospitals in Bojnurd. *Journal of North Khorasan University of Medical Sciences*, **4**(2), P. 208. [In Persian].
- Sajadi, HS., Hariri, MH., Karimi, S. and Baratpour, S., 2008. Performance self assessment by the excellence model in different hospitals of Isfahan University of Medical Sciences and Healthcare Services 2006. *Pajouhesh Dar Pezeshki*. **32**(3), pp. 227-231. [In Persian]
- Moeller, J. and Sonntag, AK., 2001. Evaluation of health services organisations – German experiences with the EFQM excellence approach in healthcare. *The TQM Magazine*. **13**(5), pp. 361-367.
- Valayi, N., Mousavi, F., Nasiri, E. and Kowsarian, M., 2005. Quantitative and qualitative evaluation of Journal's articles Mazandaran university. *Mazandaran University of Medical Science*. **16**(52), pp. 131-139. [In Persian]

## Performance Assessment of Human Resource Management of the Social Security Organization Using the European Excellence Model (EFQM)

**Ebrahimi, S.**, MSc. Student, Department of Health Management and Economics, School of Public Health, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran- Corresponding Author: saeed.alert@yahoo

**Pourreza, A., Ph.D.** Professor, Department of Health Management and Economics, School of Public Health, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran

**Farzianpour, F., Ph.D.** Assistant Professor, Department of Health Management and Economics, School of Public Health, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran

**Rahimi Foroushani, A., Ph.D.** Professor, Department of Epidemiology and Biostatistics, School of Public Health, Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran

Received: Jun 18, 2016

Accepted: Mar 9, 2017

### ABSTRACT

**Background and Aim:** Human resources in any organization are its main capital. They are the only unique asset that are not liable to depreciation over time, but they even create more added value. The Social Security Organization (SCO) as a social insurer organization needs urgent assessment of its human resource management. In this regard, it appears that such an essential assessment can be done using the European Foundation for Quality Management (EFQM) model.

**Materials and Methods:** This project was an applied descriptive study conducted at the Social Security General Department in Tehran, Iran. The data collection tool was a standard questionnaire for performance assessment based on the EFQM model, the reliability of which (0.989) was determined by using the Cronbach's alpha coefficient. A total of 388 questionnaires were distributed, of which 311 were completed and returned to the researcher; the response rate was 81%. Analysis of the data was done using the SPSS-16 software.

**Results:** The human resource managers in the SCO achieved a score of 495.72. The empowerment and results dimensions rated 261.34 and 198.38, respectively. In the empowerment dimension, policy and strategy criteria had the highest score (56.12) and process the lowest (51.28), while in the results dimension, community criteria had the highest (50.27) and the customers criteria the lowest (51.18) score.

**Conclusion:** Based on the findings it can be concluded that the European Foundation for Quality Management (EFQM) model is suitable for assessing both the performance, strengths and weaknesses of the Tehran Security General Department human resources and improving its performance. Certainly better implementation of programs and achieving excellence will be possible through sustainable collaboration.

**Keywords:** Performance Evaluation, Human Resource Management, Social Security, EFQM Model, Organizational Excellence