



**Performance Evaluation of Child and Adolescent Health Centers in the Welfare Organization by AHP and ARAS Method (Case study: Semnan, Golestan and North Khorasan Provinces)**

**Hassan Forati**

\*Corresponding Author: Assistant Professor, Department of public Management , Payame Noor University, Tehran, Iran E-mail: Hassan.foraty@gmail.com

**AliAkbar Jokar**

Assistant Professor, Department of Business Management, Payame Noor University, Tehran, Iran E-mail: jowkar.aliakbar@gmail.com

**Leila Harati**

MSc Student, Department of public Management, Shahroud Branch, Islamic Azad University, Shahroud, Iran E-mail: haraty1@yahoo.com

**Abstract**

The aim of this study was to evaluate the performance of child and adolescent health centers over 13 years old in Semnan, Golestan and North Khorasan provinces. The present study is applied in terms of purpose, and is descriptive-survey in terms of data collection. The statistical population of the study is the managers and experts of the child centers in the provinces of Semnan, Golestan and North Khorasan to prioritize the performance evaluation indicators. A sample of 20 individuals was selected. Adolescent care centers over 13 years of age were also selected as performance evaluation samples. A questionnaire was used to collect data. AHP technique was used to prioritize the performance evaluation indicators of adolescent care centers and ARAS technique was used for comparative evaluation of selected centers in this study. The results of paired comparisons showed that the index of specialist force with the weight of 234/0 was in the first rank, the empowerment and future supply of children with a weight of 221/0 in the second rank, the atmosphere and environment of the maintenance center of children with a weight of 0/188 Third place. Similarly, the weight of each of the sub-indicators was characterized by a hierarchical process analysis technique, which was ranked below the high experience of employees with a weight of 0.071, the skill of working with adolescents weighing 0.65 and the future insurance contracts Third is located. Based on the results of the ARAS technique, center number four has the highest performance.

**Keywords:** Organizational Performance, Proper Health Services, Children's Education, Attracting Popular Participation, Empowerment and Future of Children.

**Citation:** Forati, H., Jokar, A.A., & Harati, L. (2020). "Performance Evaluation of Child and Adolescent Health Centers in the Welfare Organization by AHP and ARAS Method (Case study: Semnan, Golestan and North Khorasan Provinces)". *Public Organizations Management*, 8(2), 113-128. (in Persian).

(DOI): 10.30473/IPOM.2020.42806.3355

-----  
**Received:** (4/ Dec/2018)

**Accepted:** (19/Dec/2019)



## ارزیابی عملکرد مراکز نگهداری نوجوانان بی سرپرست سازمان بهزیستی کشور با روش AHP و ARAS (مورد مطالعه: استان های سمنان، گلستان و خراسان شمالی)

### حسن فراتی

\*نویسنده مسئول: استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

E-mail: Hassan.foraty@gmail.com

### علی اکبر جوکار

استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

E-mail: jowkar.aliakbar@gmail.com

### لیلا هراتی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، واحد شاهرود، دانشگاه آزاد اسلامی، شاهرود، ایران.

E-mail: haratyl@yahoo.com

### چکیده

هدف پژوهش ارزیابی عملکرد مراکز نگهداری نوجوانان بالای ۱۳ سال در استان های سمنان، گلستان و خراسان شمالی می باشد. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر جمع آوری داده ها، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش مدیران و کارشناسان مجرب مراکز نگهداری نوجوانان در استان های سمنان، گلستان و خراسان شمالی برای اولویت بندی شاخص های ارزیابی عملکرد است و نمونه ای به حجم ۲۰ نفر انتخاب شدند. همچنین مراکز نگهداری نوجوانان بالای ۱۳ سال این استان ها به عنوان نمونه های ارزیابی عملکرد انتخاب شدند. برای گردآوری داده های پژوهش از پرسشنامه استفاده شد. جهت اولویت بندی شاخص های ارزیابی عملکرد مراکز نگهداری نوجوانان از تکنیک AHP و برای بررسی تطبیقی مراکز منتخب در پژوهش حاضر، از تکنیک ARAS استفاده شد. نتایج مقایسه های زوجی انجام شده نشان داد که شاخص وجود نیروی متخصص با وزن ۰/۲۳۴ در رتبه نخست، توانمندسازی و تامین آتیه فرزندان با وزن ۰/۲۲۱ در رتبه دوم، جو و محیط مرکز نگهداری فرزندان با وزن ۰/۱۸۸ در رتبه سوم قرار گرفته است. به همین ترتیب وزن هر یک از زیر شاخص ها با تکنیک فرایند تحلیل سلسله مراتبی مشخص گردید که زیر شاخص تجربه بالای کارکنان با وزن ۰/۰۷۱ در رتبه نخست، مهارت کار با نوجوانان با وزن ۰/۰۶۵ در رتبه دوم و قراردادهای تامین آتیه بیمه در رتبه سوم قرار گرفته است. بر اساس نتایج تکنیک ARAS، مرکز شماره چهار بالاترین عملکرد را به خود اختصاص داد.

**واژه های کلیدی:** عملکرد سازمانی، خدمات بهداشتی مناسب، آموزش فرزندان، جلب مشارکت مردمی، توانمندسازی و تامین آتیه فرزندان.

**استناد:** فراتی، حسن؛ جوکار، علی اکبر و هراتی، لیلا (۱۳۹۹). «ارزیابی عملکرد مراکز نگهداری نوجوانان بی سرپرست سازمان بهزیستی کشور با روش AHP و ARAS (مورد مطالعه: استان های سمنان، گلستان و خراسان شمالی)». مدیریت سازمان های دولتی، ۸(۲)، ۱۱۳-۱۲۸.

(DOI): 10.30473/IPOM.2020.42806.3355

تاریخ دریافت: (۱۳۹۷/۰۹/۱۳)

تاریخ پذیرش: (۱۳۹۸/۰۹/۲۸)

## مقدمه

صاحب‌نظران و محققان معتقدند که ارزیابی عملکرد، موضوعی اصلی در تمامی تجزیه و تحلیل‌های سازمانی است و تصور سازمانی که شامل ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد نباشد، مشکل است. ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد موجب هوشمندی سیستم و برانگیختن افراد در جهت رفتار مطلوب می‌شود و بخش اصلی تدوین و اجرای سیاست سازمانی است (ابراهیمی و خاتمی، ۱۳۹۵). در عصر کنونی، تحولات شگرف دانش مدیریت، وجود نظام ارزیابی را اجتناب‌ناپذیر کرده است. به گونه‌ای که فقدان ارزیابی در ابعاد مختلف اعم از ارزیابی استفاده از منابع، امکانات، کارکنان، اهداف و استراتژی‌ها به عنوان یکی از علائم بیماری‌های سازمان قلمداد می‌شود. هر سازمانی به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و کیفیت فعالیت‌های خود بلاخص در محیط‌های پیچیده پویا، نیاز مبرم به سیستم ارزیابی دارد. از سوی دیگر فقدان وجود سیستم ارزیابی و کنترل در یک سیستم به منای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون سازمانی تلقی می‌شود که پیامد آن کهولت و نهایتاً مرگ سیستم است (منصوری و حسینی، ۱۳۹۴). همچنین بقا و موفقیت سازمان‌ها در محیط پرمرواز و رقابتی دنیای معاصر که تغییر و تحول، سرعت، پیچیدگی و عدم اطمینان، خاصیت اصلی آن است، نیازمند اتخاذ و اجرای راهبردهای اثربخش و بهبود مستمر عملکرد است. این مهم، از طریق طراحی و تعیین اهداف و راهبردها، برنامه‌ریزی و اجرای راهبردها و به تبع آن کنترل و ارزیابی عملکرد محقق می‌شود. دو دیدگاه مهم در خصوص ارزیابی عملکرد وجود دارد: دیدگاه سنتی و دیدگاه نوین. در دیدگاه سنتی، مهم‌ترین هدف ارزیابی، قضاوت و یادآوری عملکرد است، در حالی که در دیدگاه مدرن، فلسفه ارزیابی بر رشد و توسعه و بهبود ظرفیت ارزیابی‌شونده متمرکز شده است (نصرت پناه و همکاران، ۱۳۹۷).

در گذشته موفقیت سازمان‌ها تنها بر اساس سنجه‌های مالی ارزیابی می‌شد، اما پس از مدتی به این نتیجه رسیدند که با افزایش رقابت در بازار، باید علاوه بر سنجه‌های مالی سایر جنبه‌های عملکرد سازمان نیز مدنظر قرار گرفته شود (رجوعی و همکاران، ۱۳۹۶). در صورتی که ارزیابی عملکرد با دیدگاه فرایندی و به‌طور صحیح و مستمر انجام شود، در بخش دولتی موجب ارتقا و پاسخگویی دستگاه‌های اجرایی و اعتماد عمومی به عملکرد سازمان‌ها و کارایی و اثربخشی دولت می‌شود. در بخش غیردولتی نیز موجب ارتقای مدیریت منابع، رضایت مشتری، کمک به توسعه ملی، ایجاد قابلیت‌های جدید، پایداری و ارتقای کلاس جهانی شرکت‌ها و مؤسسات می‌شود (رجیمی، ۱۳۸۵).

هر سال، به علت فشارهای اقتصادی و اجتماعی، والدین شمار زیادی از کودکان را در جامعه رها می‌کنند و رایج‌ترین شکل مراقبت از کودکان طردشده در سراسر جهان، مراقبت در پرورشگاه است (رجبی و همکاران، ۱۳۹۶). وجود فرزندان بد سرپرست و بی‌سرپرست حقیقتی تلخ اما اجتناب‌ناپذیر در جوامع مختلف است. در ایران بیش‌ترین اقدامات حمایتی دولت به‌منظور گسترش عدالت اجتماعی برای حمایت از کودکان بی‌سرپرست یا بد سرپرست از طریق سازمان‌های کمیته‌امداد امام خمینی (ره) و بهزیستی صورت می‌پذیرد و این سازمان‌ها با طراحی مراکزی برای نگهداری کودکان بی‌سرپرست و رها شده، گامی مؤثر در جهت امنیت روانی و فرهنگی این افراد در جامعه برمی‌دارند. سیاست اصلی سازمان بهزیستی در خصوص کودکان بی‌سرپرست سپردن آنان به خانواده و یا بستگان و حمایت آن‌ها از این طریق است. با وجود این در مورد کودکان فاقد خانواده، فاقد سرپرست، خویشاوندان نزدیک و خانواده‌های داوطلب، سازمان با ایجاد مراکز شبانه‌روزی به نگهداری، حمایت، تربیت و رسیدگی به وضعیت زندگی این افراد پرداخته است (محسنی تبریزی، ۱۳۸۰).

بر اساس آمار اعلام شده از سوی مدیرکل دفتر امور کودکان سازمان بهزیستی کشور در سال ۱۳۹۶ بیست‌وپنج هزار کودک تحت پوشش بهزیستی قرار دارند که پانزده هزار نفر از این کودکان در خانواده‌های جایگزین نگهداری می‌شوند و ده هزار باقی مانده در مراکز شبه خانواده حضور دارند. حدود ۶۰۰ مرکز نگهداری کودکان بی‌سرپرست در کل کشور وجود دارد که ۵۴۰ مرکز توسط سازمان‌های مردم‌نهاد و خیرین اداره می‌شود (ایستنا، ۱۳۹۶).

با توجه به اهمیت و حساسیت بالای مراکز نگهداری کودکان بی‌سرپرست و بدسرپرست، ارزیابی عملکرد آن از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. زمانی سازمان‌ها و مدیریت می‌تواند وظایف خود را به بهترین شکل انجام دهد که فعالیت آن‌ها مورد ارزیابی قرار بگیرد و متناسب با نتایج به دست آمده، بازخوردهای اصلاح مورد توجه واقع شود. ارزیابی عملکرد مراکز نگهداری فرزندان با وجود نقش بسیار با اهمیتی که از نظر اجتماعی و معنوی دارند و با اخلاق و مسئولیت اجتماعی پیوند خورده‌اند تاکنون کمتر در مطالعات دانشگاهی و آکادمیک مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. با توجه به اینکه در ارزیابی عملکرد سازمانی، درواقع کل عملکرد کل سازمان در همه جوانب و ابعاد مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. یکی از دغدغه‌های این مراکز شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های ارزیابی عملکرد و در نتیجه به‌کارگیری سیستم ارزیابی عملکرد جامع، قابل اطمینان و

فقر، بی‌خانمانی، معلولیت، بیماری مزمن و بلایای طبیعی و حتی با تصور آینده‌ای بهتر برای فرزندان‌شان، آن‌ها را به مراکز نگهداری می‌سپارند (اسماعیل و همکاران، ۲۰۱۸). معضل فرزندان بدسرپرست و بی‌سرپرست فقط با نگهداری آنان در محیط‌های امن حل نمی‌شود. این کودکان امروز شرایط محیطی مناسب برای ورود به جامعه هستند و باید بستر مناسبی برای حضور آنان در جامعه فراهم آید و موانع ورود آنان به جامعه از میان برداشته شود. مراکز نگهداری فرزندان از این دست در کشور، متصدی این امر خطیر هستند و موفقیت آن‌ها در نیل به اهدافشان نیازمند یک برنامه‌ریزی ژرف و پایش مداوم عملکرد است. با توجه به اینکه یکی از مشکلات اساسی سازمان‌ها در ایجاد نظام‌های ارزیابی عملکرد، شناسایی شاخص‌های کلیدی مناسب است، سازمان بهزیستی و به تبع آن مراکز نگهداری کودکان بی‌سرپرست نیز از این امر مستثنی نیستند.

یکی از دغدغه‌های اساسی سازمان‌های امروز دستیابی به یک شیوه مدیریت عملکرد جامع، قابل اعتماد و انعطاف پذیر است تا با توسل بر آن اطلاعات دقیق و کافی از جایگاه امروز خویش به دست آورند و با نگاه به آینده، از خطاهای گذشته درس بگیرند (دوگان و انیل، ۲۰۱۶). ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد، موجب هوشمندی سیستم و برانگیختن افراد در جهت رفتار مطلوب می‌شود و بخش اصلی تدوین و اجرای سیاست سازمانی نیز محسوب می‌شود و در جهت سوق دادن سیستم‌ها به سمت استفاده صحیح و بهینه از منابع، می‌تواند بسیار کمک‌کننده باشد. ارزیابی عملکرد ابزار مناسبی برای ارتقای عملکرد کارکنان و سازمان به حساب می‌آید. در صورتی که مدیریت عملکرد با ملزومات و پیش‌نیاز آن در سازمان طراحی و اجرا شود، می‌تواند بخشی از مسائل و مشکلات سازمان را شناسایی و در جهت حل آن‌ها راه کارهای عملی ارائه کند، ارزیابی عملکرد نگرش جامعی به عملکرد افراد و سازمان دارد و با سازوکارهایی مشخص بین عملکرد فردی و سازمانی سینرژی ایجاد می‌کند (زارعی، ۱۳۹۵). در حقیقت، اطلاع از عملکرد واحد تحت نظارت مدیر، یکی از مهم‌ترین ابزارهایی است که می‌تواند مدیر را در تصمیم‌گیری‌های مناسب یاری دهد. به کمک این وسیله، مدیر می‌تواند درباره تهدید و یا توسعه واحد، تصمیم‌گیری و حتی چگونگی تخصیص بودجه و یا

منعطف، متناسب با فعالیت‌های خاص خودشان است. لذا یکی از لازمه‌های ایجاد تحول در راستای خدمات مطلوب در مراکز نگهداری کودکان بی‌سرپرست شناسایی و اولویت‌بندی معیارهای ارزیابی عملکرد و همچنین ارزیابی مراکز از طریق این معیارها است. بدون شاخص‌های کلیدی عملکرد در مراکز نمی‌توان خلأ و کاستی‌ها را شناسایی و در نتیجه در جهت دستیابی به اهداف گام برداشت. لذا تحقیق حاضر ابتدا با مطالعه ادبیات تحقیق شاخص‌های ارزیابی عملکرد در مراکز نگهداری کودکان بی‌سرپرست را شناسایی و با کمک تکنیک AHP اولویت‌بندی می‌کند و با توجه به اوزان شاخص‌ها و زیر شاخص‌ها، با استفاده از تکنیک ارزیابی نسبت‌ها (ARAS) عملکرد مراکز نگهداری نوجوانان بی‌سرپرست بالای ۱۳ سال مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. در سایه چنین تحقیقاتی می‌توان عملکرد بهتری را برای مراکز نگهداری کودکان و نوجوانان بی‌سرپرست انتظار داشت و در نتیجه ناملایماتی که در جامعه پیش روی این افراد قرار می‌گیرد و در مقام مقایسه خود با هم سن و سالانی که دارای خانواده هستند، لطمات عاطفی و روانی آنان را کاهش دهد.

### مبانی نظری پژوهش

کودکان بی‌سرپرست به کودکانی اطلاق می‌شود که به علل گوناگون از حمایت، مراقبت و نگهداری مؤثر توسط خانواده محروم بوده و امکان زندگی در محیط خانواده را ندارند (محسنی تبریزی، ۱۳۸۰). مرکز نگهداری شبانه‌روزی کودکان بی‌سرپرست یا بدسرپرست، مرکزی است که توسط سازمان بهزیستی کشور یا با کسب مجوز از آن سازمان تأسیس شده و تحت نظارت آن و براساس وظایف قانونی خود کودکان بی‌سرپرست یا بدسرپرست را پذیرفته و نگهداری و پرورش آن‌ها را برعهده دارد و زمینه انتقال موقت یا دائم این کودکان را به خانواده یا جامعه فراهم می‌سازد. این مراکز (غیر از شیرخوارگاه و خانه نوباوگان) به دودسته پسرانه و دخترانه تقسیم می‌شوند و شامل شیرخوارگاه، خانه آماده‌سازی، خانه تربیتی، خانه کودکان و نوجوانان، خانه نوباوگان و مرکز مراقبت موقت هستند (سازمان بهزیستی، ۱۳۹۶). دلایل مختلفی برای سکونت کودکان در مراکز نگهداری وجود دارد اما طبق گزارش یونیسف (۲۰۱۵) دلیل اصلی و مهم از دست دادن پدر یا مادر نیست بلکه فقر است. به طور کلی ورود کودکان به مراکز به دلیل از دست دادن والدین متداول تر است. اما در برخی مواقع خود والدین به دلیل

درآمدها به واحدها را بررسی کند (شفیعی و همکاران، ۱۳۹۳).

عملکرد سازمانی متغیر اصلی در رشته روانشناسی صنعتی و سازمانی است. بسیاری از بررسی‌ها و تحقیقات روانشناسان صنعتی و سازمانی مربوط به شناسایی، ارزیابی یا ارتقای عملکرد سازمانی بوده‌اند. هر سازمان برای دستیابی به اهداف خود نیاز دارد که کارکنانش مشاغل خود را در سطح قابل قبولی از بهره‌وری انجام دهند. این موضوع هم در مورد سازمان‌های دولتی اهمیت دارد که در آن‌ها عملکرد ضعیف به معنی ناتوانی در فراهم کردن خدمات عمومی قانونی است، و هم درباره شرکت‌های خصوصی ضروری است که عملکرد ضعیف می‌تواند به ورشکستگی آن‌ها منجر شود (لیندگرین و ولبا، ۲۰۱۱). ارزیابی عملکرد، معمولاً مترادف با اثربخشی فعالیت‌هاست و منظور از اثربخشی، میزان دستیابی به اهداف و برنامه‌ها با ویژگی‌های کارآمد بودن فعالیت‌ها و عملیات است (نصرت پناه و همکاران، ۱۳۹۷). به طور کلی، نظام ارزیابی عملکرد را می‌توان فرآیند سنجش و اندازه‌گیری و مقایسه میزان و نحوه دستیابی به وضعیت مطلوب با معیارها و نگرش معین در دامنه و حوزه تحت پوشش معین با شاخص‌های معین و در دوره زمانی معین با هدف بازنگری، اصلاح و بهبود مستمر آن تعریف کرد (رجوعی و همکاران، ۱۳۹۶). مباحث ارزیابی عملکرد را می‌توان از زوایای متفاوتی مورد بررسی قرار داد. دو دیدگاه اساسی سنتی و نو در این باره وجود دارد. دیدگاه سنتی، قضاوت و یادآوری عملکرد و کنترل ارزیابی‌شونده را هدف قرار داده و سبک دستوری دارد. این دیدگاه صرفاً معطوف به عملکرد دوره زمانی گذشته است و با مقتضیات گذشته نیز شکل گرفته است. دیدگاه نو، آموزش، رشد و توسعه ظرفیت‌های ارزیابی‌شونده، بهبود و بهسازی افراد و سازمان و عملکرد آن، ارائه خدمات مشاوره‌ای و مشارکت عمومی ذی‌نفعان، ایجاد انگیزش و مسئولیت‌پذیری برای بهبود کیفیت و بهینه‌سازی فعالیت‌ها و عملیات را هدف قرار داده و مبنای آن را شناسایی نقاط ضعف و قوت و تعالی سازمانی تشکیل می‌دهد. خاستگاه این دیدگاه مقتضیات معاصر بوده و به ارزیابی سیستمی عملکرد با استفاده از تکنیک‌ها و روش‌های مدرن، توسعه پیدا می‌کند (رحیمی، ۱۳۸۵).

در الگوهای نوین ارزیابی عملکرد، مدل‌های کمی مثل

معیار بهره‌وری با رویکرد ارزش‌افزوده، معیار کارآمدی با رویکرد اثربخشی و کارایی و معیار سودآوری با رویکرد حسابرسی عملکرد و مدل‌های کیفی<sup>۲</sup>، مانند معیار توصیفی و ارزشی با رویکرد تعهد سازمانی و اخلاق سازمانی<sup>۳</sup> و معیارهای چندگانه دیگر به کار گرفته شده است (فلانیکن و سینترون، ۲۰۱۱: ۳۱). مهم‌ترین و متداول‌ترین الگو و مدل‌های اجرای فرآیند ارزیابی عملکرد عبارت‌اند از: الگوی تحلیل سلسله مراتبی<sup>۴</sup>، الگوی کارت امتیازی متوازن<sup>۵</sup>، برنامه‌ریزی آرمانی<sup>۶</sup>، الگوی تحلیل پوششی داده‌ها<sup>۷</sup>، الگوهای سیستم‌های کیفیت، مدیریت کیفیت جامع، الگوی مهندسی مجدد<sup>۸</sup>، مدل تخمین و الگوسازی<sup>۹</sup>، الگوی سنجش کارایی و اثربخشی، الگوی هوشین کانری، الگوی برتری سازمانی بنیاد کیفیت اروپایی<sup>۱۰</sup> از این جمله هستند. نواقص و کمبودهای سیستم‌های سنتی ارزیابی عملکرد به انقلابی در ارزیابی عملکرد منجر شد به طوری که محققان و کاربران به سمت خلق سیستم‌هایی حرکت کردند که اهداف و محیط فعلی را مورد توجه قرار دهند و بدین ترتیب فرآیندهای متعددی برای استفاده سازمان‌های مختلف ایجاد گردید. هم‌چنین چارچوب‌های بسیاری برای پشتیبانی این فرآیندها پیشنهاد شد که هدف این‌گونه چارچوب‌ها، کمک به سازمان‌ها برای ارزیابی درست و شایسته عملکردشان است (کریمی، ۱۳۸۷).

### پیشینه تجربی پژوهش

براساس دستورالعمل تخصصی مراقبت و پرورش از کودکان تحت سرپرستی سازمان بهزیستی در سال ۱۳۸۸ اهداف اختصاصی مؤسسه خیریه عبارت‌اند از: حمایت از کودکان و نوجوانان در راستای تحقق اصل ۲۱ قانون اساسی، فراهم آوردن امکانات لازم جهت بهره‌مندی از زندگی سالم برای کودکان، شناخت استعدادها و توانمندی‌های کودکان و ایجاد زمینه‌های مناسب به منظور پرورش و رشد خلاقیت‌ها و شکوفایی استعدادهای آنان، فراهم آوردن زمینه تحصیل و آموزش‌های حرفه‌ای مناسب

2. Qualitative models

3. Organization ethics

4. AHP

5. Balance Score Card, BSC

6. Goal Programming, GP

7. Data Envelopment Analysis, DEA

8. Re-engineering

9. Benchmarking

10. European Foundation Quality Management, EFQM

1. Strategic performance management models

حقوقی و مراقبت بهداشتی به‌عنوان شاخص‌های مهم شناسایی شدند.

کارا (۲۰۱۴) کیفیت مراکز نگهداری کودکان را از طریق کیفیت رابطه‌ای در چهار بعد اثربخشی، کارایی، همبستگی و توانمندسازی مورد بررسی قرار داد. کارایی، زیرساخت‌های فیزیکی مثل تعداد اتاق‌ها، تعداد کارکنان، آموزش، ساعات کاری را در برمی‌گرفت. اثربخشی یعنی سلامتی و شادابی و حس مؤثر بودن کودکان است و شامل پارامترهای آموزشی و راه‌حل‌های بلندمدت برای زمانی که کودک مرکز را به دلیل فرزندخواندگی یا بلوغ ترک می‌کند. وابستگی تعداد افراد ذی‌نفع درگیر در برنامه‌ریزی و اعمال مداخله را در برمی‌گیرد. توانمندسازی به سازوکارهای به کار گرفته شده برای توانمندسازی و تقویت خانواده‌های ضعیف جهت اینکه کودکانشان در صورت امکان بتوانند زندگی مجدد با آنها را از سر بگیرند.

نورو (۲۰۱۵) مطالعه‌ای با هدف ارزیابی شرایط عمومی مراکز نگهداری کودکان بی‌سرپرست انجام داد. این مطالعه به شکل یک تحقیق پیمایشی-توصیفی انجام شد و نمونه آماری شامل چهار مدیر، ۱۰ معلم و ۴۲ کودک بود که در یک مرکز اقامتی کودکان بی‌سرپرست در کنیا اقامت داشتند. داده‌ها با استفاده از مصاحبه و پرسشنامه جمع‌آوری شدند. نتایج این مطالعه نشان داد که تأمین مالی، شناسایی نیازهای کودکان و تدوین چارچوب آموزشی مهم‌ترین عملکردهای مدیریت این مرکز را تشکیل می‌دهد.

انوانری و سادو<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) در مطالعه خود در نیجریه نسبت ثبت‌نام کودکان در مقاطع ابتدایی و متوسطه، دسترسی به آب شرب، سرپناه و امنیت، وضعیت تغذیه‌ای کودکان، نسبت مربی‌ها به کودکان، ازدحام کودکان، سرویس بهداشتی کافی، زمین‌بازی و عملکرد کلی را به‌عنوان معیارهای ارزیابی یا بهترین اقدامات در مراکز نگهداری کودکان بی‌سرپرست شناسایی کردند.

اسماعیل و همکاران (۲۰۱۸) به بررسی و شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت موفق مراکز نگهداری کودکان بی‌سرپرست و همچنین نقش کارکنان در ایجاد یک محیط خانوادگی دوستانه برای بهبود شرایط زندگی کودکان بی‌سرپرست در کشور اردن پرداختند. آنها سه معیار عمده برای موفقیت مراکز شناسایی کردند که عبارت‌اند از: ایجاد

برای کودکان، کمک به ایجاد زمینه انتقال موفق کودکان به خانواده و جامعه، تأمین سلامت زیستی و اجتماعی کودکان، پیشگیری از بروز و گسترش آسیب‌های اجتماعی در کشور، فراهم آوردن بستر مناسب و تلاش در جهت تعالی و بالندگی معنوی، فرهنگی و اعتقادی کودکان. همچنین شرایط عمومی خانه‌های دولتی و غیردولتی در سه زمینه ساختار فیزیکی، بهداشت جسمی و روانی فرزندان و نیروی انسانی مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. هزینه‌های فرزندان در خانه‌های دولتی به‌عنوان معیار ارزیابی شامل؛ پوشاک، پول توجیبی، ایاب و ذهاب، اوقات فراغت و مسافرت‌ها، آموزش، بهداشت و درمان، مناسبت‌های ویژه است (سازمان بهزیستی، ۱۳۸۸). در این تحقیق از این بخشنامه به‌عنوان مبنای اصلی جهت شناسایی و استخراج متغیرهای پژوهش استفاده شده است. دشتی و شفیع (۱۳۹۴) مطالعه‌ای با عنوان طراحی خانه کودکان بی‌سرپرست انجام داده‌اند. بر اساس این مطالعه، فضاهای مراکز نگهداری از کودکان بی‌سرپرست به‌عنوان بستری که همواره مورد استفاده این کودکان قرار می‌گیرد، در صورت دارا بودن احساس امنیت علاوه بر آنکه آرامش را برای آنان به ارمغان می‌آورد. در سال‌های آینده این کودکان باید قدرت حرکت و همگامی با جامعه و حتی توان مطرح شدن به‌عنوان سرمایه‌های بسیار با ارزش برای سازندگی کشور را دارا باشند. این پژوهش سعی بر ایجاد مجموعه‌ای برای کودکان بی‌سرپرست در یک محیط امن و راحت، در شهر تهران را داشت تا بتواند نیازهای این قشر از کودکان را مهیا سازد. این پژوهش با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای و مدارک مکتوب و همچنین برداشتهای میدانی انجام گرفت.

سیاورا (۲۰۱۰) چهارچوبی برای مدیریت اداره کودکان بی‌سرپرست ارائه داد که هدف آن ایجاد خانواده از طریق چهار مرحله بود: آگاهی، تعامل بین نسل‌ها، ایجاد شبه خانواده و یک سیستم عاطفی طرف سوم که صلاحیت مربیان در حل تعارضات، اطمینان از محرمانه بودن اطلاعات آنان، صداقت و درک را تضمین می‌کند. بدین منظور در این تحقیق بر آموزش و ایجاد محیطی شبیه به خانواده تأکید شد.

آیوتونده (۲۰۱۳) امکانات حمایتی موردنیاز برای ایجاد یک محیط حمایتی در مراکز کودکان بی‌سرپرست در کشور نیجریه را مورد بررسی قرار داد و حمایت روانی، آموزش، تغذیه مناسب، پناهگاه و مراقبت، حمایت و پشتیبانی

تحقیق و مطالعه مطالعات صورت گرفته در ارتباط با عملکرد مراکز نگهداری کودکان بی سرپرست و بدسرپرست و همچنین مراجعه به اساس نامه سازمان بهزیستی کشور در مورد مراکز نگهداری کودکان بی سرپرست و بدسرپرست، شش معیار اصلی و بیست و پنج زیر معیار ارزیابی عملکرد شناسایی شدند که در جدول ۱ نشان شده است.

یک محیط و فضای شبه خانوادگی برای کودکان، ارائه آموزش‌های مناسب به کارکنان و برآوردن ساختن نیازهای کارکنان که این سه عامل تأثیر مثبتی بر زندگی کودکان داشت.

در زمینه ارزیابی عملکرد، تحقیقات بسیار زیادی صورت گرفته است، اما مطالعات کمی به شناسایی شاخص‌های ارزیابی عملکرد در مراکز نگهداری کودکان بی سرپرست یا بدسرپرست پرداخته‌اند؛ لذا این پژوهش با بررسی ادبیات

جدول ۱. مهم‌ترین معیارهای ارزیابی عملکرد سازمان بهزیستی و مراکز نگهداری

منابع	زیرمعیارها	معیارهای اصلی
سازمان بهزیستی، ۱۳۸۸؛ کارآ، ۲۰۱۴؛ اسماعیل و همکاران، ۲۰۱۸	مهارت کار با نوجوانان، تجربه بالای کارکنان، دوره‌های تحصیلات تکمیلی، تعلیمات لازم برای مواجهه درست با نوجوانان	وجود نیروی متخصص
سازمان بهزیستی، ۱۳۸۸؛ آیوتونده، ۲۰۱۳؛ ویتن، ۲۰۰۹؛ انوانری و سادو، ۲۰۱۶؛ موسیوگا، ۲۰۱۶	کنترل مداوم سلامت افراد، پاکیزه بودن محل خواب، تغذیه مناسب نوجوانان، سرویس‌های بهداشتی، تمهیدات لازم برای جلوگیری از همه‌گیری	خدمات بهداشتی مناسب
سازمان بهزیستی، ۱۳۸۸؛ آیوتونده، ۲۰۱۳؛ کارآ، ۲۰۱۴؛ سیاورا، ۲۰۱۶؛ انوانری و سادو، ۲۰۱۶؛ اسماعیل و همکاران، ۲۰۱۸	جاذبه بصری محیط، معماری مناسب محیط، خوابگاه‌های آرام، زمین‌های بازی مناسب، تمهیدات امنیتی	جو و محیط مرکز نگهداری فرزندان
سازمان بهزیستی، ۱۳۸۸؛ آیوتونده، ۲۰۱۳؛ موسیوگا، ۲۰۱۶؛ اسماعیل و همکاران، ۲۰۱۸؛ کارآ، ۲۰۱۴؛ سیاورا، ۲۰۱۰؛ انوانری و سادو، ۲۰۱۶	استفاده از معلمین مجرب، استعدادیابی کودکان و نوجوانان، آموزش مهارت‌های اجتماعی، آموزش مهارت‌های حرفه‌ای	آموزش فرزندان
سازمان بهزیستی، ۱۳۸۸؛ کارآ، ۲۰۱۴؛ نورو، ۲۰۱۵	جذب منابع مالی، جذب منابع غیرمالی، تشویق افراد به فرزندپذیری	جلب مشارکت مردمی
سازمان بهزیستی، ۱۳۸۸؛ آیوتونده، ۲۰۱۳؛ موسیوگا، ۲۰۱۶؛ کارآ، ۲۰۱۴؛ ویتن، ۲۰۰۹	طرح‌های سرمایه‌گذاری بلند مدت، قراردادهای تامین آتیه بیمه، قراردادهای بانکی برای وام خودکفایی، امکانات ازدواج و جهیزیه	توانمندسازی و تامین آتیه فرزندان

## روش‌شناسی پژوهش

نتایج این مطالعه در تصمیم‌گیری جهت بهبود عملکرد سازمانی مرکز نگهداری فرزندان و کاهش مشکلات به مدیران کمک می‌کند. از منظر گردآوری داده‌ها، در این پژوهش از روش‌های مطالعه کتابخانه‌ای و نیز روش‌های میدانی نظیر پرسش‌نامه استفاده شده است. بنابراین می‌توان بیان کرد که پژوهش حاضر بر اساس گردآوری داده‌ها، یک پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی است. الگوریتم اجرایی پژوهش حاضر بر اساس طی مراحل نظام‌مند و مبتنی بر روش تحقیق علمی طراحی شده است. هریک از مراحل انجام شده در راستای نیل به هدف پژوهش در شکل ۱ آمده است:

جهت توضیح روش پژوهش نخست باید نوع پژوهش مشخص شود. به‌طور کلی روش‌های پژوهش در علوم رفتاری را می‌توان با توجه به دو ملاک هدف تحقیق و نحوه گردآوری داده‌ها تقسیم کرد. تحقیقات براساس هدف به دودسته بنیادی و کاربردی تقسیم می‌شوند (سرمد و همکاران، ۱۳۸۸). از منظر هدف، این پژوهش به بررسی تطبیقی عملکرد سازمانی مرکز نگهداری فرزندان بالای ۱۳ سال استان سمنان با استان‌های گلستان و خراسان شمالی می‌پردازد. بنابراین می‌توان گفت پژوهش حاضر از نظر هدف در حیطه تحقیقات کاربردی است.



شکل ۱. الگوریتم اجرای پژوهش

بنابراین، دایره انتخاب خبرگان بسیار محدود است و در نتیجه تعداد ۲۰ نفر از افراد واجد شرایط به‌عنوان نمونه مورد بررسی در این مطالعه انتخاب شده‌اند. همان‌طور که عنوان شد، پرسشنامه اصلی مورد استفاده پرسشنامه خبره است. جهت ارزیابی مراکز نگهداری کودکان در روش ARAS از دیدگاه کارشناسان سازمان بهزیستی استفاده شده است. ده نفر از کارشناسان این سازمان بر اساس دو قید تجربه (بالای ده سال سابقه کاری و تحصیلات (حداقل مدرک کارشناسی ارشد) از سازمان بهزیستی انتخاب شده‌اند. نمونه‌گیری به روش غیراحتمالی و هدفمند انجام شده است. پرسشنامه خبره جهت اولویت‌بندی معیارهای اصلی تحقیق با استفاده از تکنیک‌های مبتنی بر مقایسه زوجی مورد استفاده یعنی AHP و ARAS است. این پرسشنامه‌ها براساس طیف ۹ درجه ساعتی تنظیم شده است.

در این تحقیق از تکنیک مقایسه زوجی برای طراحی پرسشنامه خبره استفاده می‌شود. با استفاده از مقایسه زوجی اهمیت نسبی معیارها تخمین زده می‌شود. برای امتیازدهی از مقیاس نه درجه ساعتی مندرج در جدول ۲ استفاده می‌شود.

جامعه آماری این پژوهش را مدیران، خبرگان و کارشناسان مراکز نگهداری فرزندان در مراکز نگهداری نوجوانان بالای ۱۳ سال در استان‌های سمنان، گلستان و خراسان شمالی است. ساعتی (۱۹۹۰) معتقد است تعداد ده نفر از خبرگان برای مطالعات مبتنی بر مقایسه زوجی کافی است. به پرسشنامه مقایسه زوجی، عموماً پرسشنامه خبره گفته می‌شود زیرا پاسخ‌دهندگان به مسائل تصمیم‌گیری خبرگان، مدیران و اساتیدی هستند که در زمینه مورد بحث صاحب‌نظر هستند. بنابراین، افراد واجد شرایط ذاتاً محدود هستند. در بیشتر موارد کمتر از ۱۰ کارشناس در دسترس است و این رویکردی متعارف در حل مسائل تصمیم‌گیری چندمعیاره است (حبیبی و همکاران، ۱۳۹۳) در این مطالعه خبره فردی است که:

- مدرک تحصیلی در زمینه مدیریت و علوم تربیتی داشته باشند.
- حداقل مدرک کارشناسی ارشد داشته باشد.
- حداقل سابقه ده سال سابقه کاری در مراکز نگهداری فرزندان داشته باشند.
- حداقل ۵ سال سابقه مدیریت در مراکز نگهداری فرزندان داشته باشند.



جدول ۲. ارزش گذاری شاخص‌ها نسبت به هم، مقیاس نه درجه ساعتی (۱۹۸۰)

ارزش	وضعیت مقایسه I نسبت به J	توضیح
۱	ترجیح یکسان	شاخص I نسبت به J اهمیت برابر دارد.
۳	کمی مرجح	گزینه یا شاخص I نسبت به J کمی مهم‌تر است.
۵	خیلی مرجح	گزینه یا شاخص I نسبت به J مهم‌تر است.
۷	خیلی زیاد مرجح	گزینه I دارای ارجحیت خیلی بیشتری از J است.
۹	کاملاً مرجح	گزینه I از J مطلقاً مهم‌تر و قابل مقایسه با J نیست.
۲-۴-۶-۸	بینابین	ارزش‌های بینابین را نشان می‌دهد.

شناسایی شده برای ارزیابی عملکرد مراکز نگهداری کودکان از اعتبار مناسبی برخوردار هستند. برای تعیین اولویت معیارهای تحقیق حاضر از مدل‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره و مدل AHP استفاده شده است. برای شناسایی مهم‌ترین گزینه از تکنیک ARAS استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش

#### تعیین اولویت شاخص‌های ارزیابی عملکرد با استفاده از تکنیک AHP

برای انجام تحلیل سلسله‌مراتبی نخست معیارهای اصلی براساس هدف به صورت زوجی مقایسه شده‌اند. تکنیک AHP یک تکنیک رتبه‌بندی است و رتبه‌بندی در این تکنیک براساس مقایسه‌های زوجی صورت می‌گیرد. مقایسه زوجی بسیار ساده است و تمامی عناصر هر خوشه باید به صورت دو به دو مقایسه شوند. بنابراین اگر در یک خوشه n عنصر وجود داشته باشد  $\frac{n(n-1)}{2}$  مقایسه صورت خواهد گرفت. چون شش معیار وجود دارد بنابراین تعداد مقایسه‌های انجام شده برابر است با:

$$\frac{n(n-1)}{2} = \frac{6(6-1)}{2} = 15$$

بنابراین ۱۵ مقایسه زوجی از دیدگاه گروهی از خبرگان انجام شده است و با استفاده از تکنیک میانگین هندسی دیدگاه خبرگان تجمیع گردیده است. ماتریس مقایسه زوجی حاصل از تجمیع دیدگاه خبرگان در جدول ۳ ارائه شده است.

تعداد سؤالات لازم برای طراحی یک پرسشنامه خبره به تعداد مقایسه‌های لازم بستگی دارد. به طور کلی برای

مقایسه n عامل به  $\frac{n(n-1)}{2}$  مقایسه نیاز است.

پرسشنامه نه درجه ساعتی یک روش پذیرفته شده علمی توسط بسیاری از محققان است و در تعیین وزن‌های نسبی متغیرها دارای نوعی روایی منطقی و محتوایی است. همچنین برای بررسی پرسشنامه از شاخصی به نام شاخص ناسازگاری استفاده می‌شود که این شاخص‌ها بیان می‌کند که اگر میزان ناسازگاری مقایسات زوجی بیشتر از ۰/۱ باشد بهتر است در مقایسات تجدیدنظر شود (مهرگان، ۱۳۸۷). نرخ سازگاری<sup>۱</sup> نشان می‌دهد تا چه اندازه می‌توان به داده‌های گردآوری شده از دیدگاه هر کارشناس اعتماد کرد. اساس محاسبات فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی بر اساس قضاوت اولیه تصمیم‌گیرنده که در قالب ماتریس مقایسه‌ها زوجی ظاهر می‌شود، صورت می‌پذیرد. بنابراین هرگونه خطا و ناسازگاری در مقایسه عناصر، نتیجه نهایی به دست آمده از محاسبات را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

جهت ارزیابی عملکرد مراکز نگهداری کودکان براساس ادبیات پژوهش در مجموع ۲۵ گویه شناسایی شده است. برای اعتبارسنجی گویه‌های شناسایی شده، از شاخص روایی محتوایی<sup>۲</sup> (CVI) والتز و باسل<sup>۳</sup> استفاده شده است. از آنجا که میزان CVI برای تمامی گویه‌ها بالای ۰/۸ به دست آمده است بنابراین گویه‌های

1. Consistency Ratio, CR
2. Content Validity Index, CVI
3. Waltz & Bausell

جدول ۳. ماتریس مقایسه زوجی معیارهای اصلی

	C6	C5	C4	C3	C2	C1	
C1	۱,۰۳۰	۱,۶۶۲	۱,۹۲۳	۱,۰۴۹	۲,۶۴۶	۱	C1
C2	۰,۶۸۴	۰,۸۴۱	۰,۷۰۱	۰,۷۳۲	۱	۰,۳۷۸	C2
C3	۰,۶۷۸	۱,۴۹۴	۱,۸۵۸	۱	۱,۳۶۵	۰,۹۵۳	C3
C4	۰,۶۱۶	۱,۷۰۳	۱	۰,۵۳۸	۱,۴۲۷	۰,۵۲۰	C4
C5	۰,۵۲۴	۱	۰,۵۸۷	۰,۶۶۹	۰,۶۶۹	۰,۶۰۲	C5
C6	۱	۱,۹۰۹	۱,۶۲۴	۱,۴۷۵	۱,۴۶۱	۰,۹۷۱	C6

$$\sum_{i=1}^m \pi_i = 1.446 + 0.694 + 1.161 + 0.865 + 0.660 + 1.366 = 6.192$$

گام بعدی محاسبه میانگین هندسی هر سطر برای تعیین وزن معیارها است:

$$\pi_1 = \sqrt[6]{1 * 2.646 * 1.049 * 1.923 * 1.662 * 1.030} = 1.446$$

با تقسیم میانگین هندسی هر سطر بر مجموع میانگین هندسی سطرها مقدار وزن نرمال به دست می‌آید که به آن بردار ویژه نیز گفته می‌شود. برای نمونه داریم:

به همین ترتیب میانگین هندسی سایر سطرها محاسبه می‌شود.

$$\begin{aligned} \pi_2 &= 0.694 \\ \pi_3 &= 1.161 \\ \pi_4 &= 0.865 \\ \pi_5 &= 0.660 \\ \pi_6 &= 1.366 \end{aligned}$$

$$\frac{\pi_1}{\sum \pi} = \frac{1.446}{6.192} = 0.234$$

خلاصه نتایج در جدول ۴ آمده است:

سپس مجموع میانگین هندسی تمامی سطرها محاسبه می‌شود.

جدول ۴. تعیین اولویت معیارهای اصلی

ردار ویژه	میانگین هندسی	C6	C5	C4	C3	C2	C1	
۰,۲۳۴	۱,۴۴۶	۱,۰۳۰	۱,۶۶۲	۱,۹۲۳	۱,۰۴۹	۲,۶۴۶	۱	C1
۰,۱۱۲	۰,۶۹۴	۰,۶۸۴	۰,۸۴۱	۰,۷۰۱	۰,۷۳۲	۱	۰,۳۷۸	C2
۰,۱۸۸	۱,۱۶۱	۰,۶۷۸	۱,۴۹۴	۱,۸۵۸	۱	۱,۳۶۵	۰,۹۵۳	C3
۰,۱۴۰	۰,۸۶۵	۰,۶۱۶	۱,۷۰۳	۱	۰,۵۳۸	۱,۴۲۷	۰,۵۲۰	C4
۰,۱۰۷	۰,۶۶۰	۰,۵۲۴	۱	۰,۵۸۷	۰,۶۶۹	۰,۶۶۹	۰,۶۰۲	C5
۰,۲۲۱	۱,۳۶۶	۱	۱,۹۰۹	۱,۶۲۴	۱,۴۷۵	۱,۴۶۱	۰,۹۷۱	C6

در گام سوم اولویت نهائی محاسبه شدند. نتایج مقایسه زیرمعیارهای تحقیق و اوزان مربوط به آن‌ها ماتریس  $W_2$  را تشکیل می‌دهد. برای تعیین اولویت نهائی شاخص‌های با تکنیک AHP کافی است وزن شاخص‌ها براساس هر معیار ( $W_2$ ) در وزن معیارهای اصلی ( $W_1$ ) ضرب شود. با درد است داشتن وزن هریک از معیارهای اصلی ( $W_1$ ) و زیرمعیارها ( $W_2$ ) وزن هریک از شاخص‌ها محاسبه می‌شود. برای انجام محاسبات مربوط از محیط اکسل استفاده شده است. نتایج محاسبه انجام شده و اوزان مربوط به شاخص‌های در جدول ۵ آمده است:

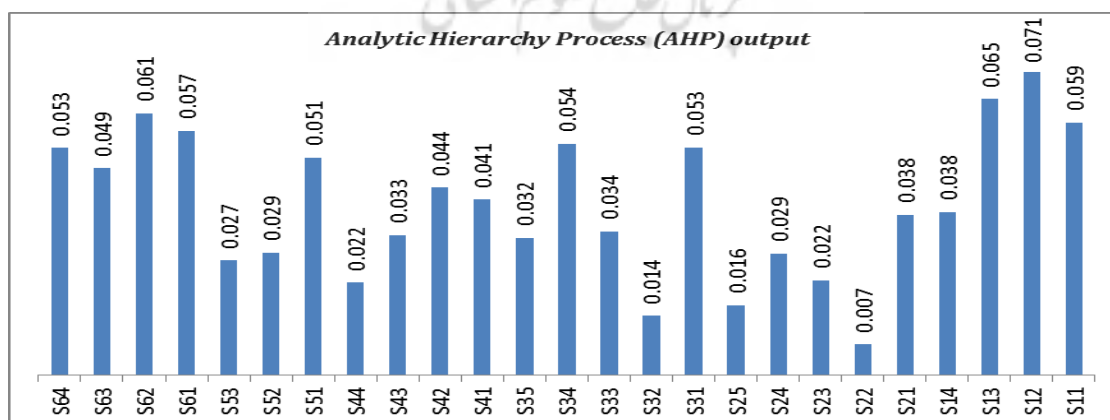
براساس بردار ویژه به دست آمده معیار وجود نیروی متخصص با وزن ۰,۲۳۴ در رتبه اول قرار گرفته و معیار جلب مشارکت مردمی با وزن ۰,۱۰۷ در رتبه ششم قرار گرفته است.

نرخ ناسازگاری مقایسه‌های انجام شده ۰/۰۰۳ به دست آمده است که کوچک‌تر از ۰/۱ است و بنابراین می‌توان به مقایسه‌های انجام شده اعتماد کرد.

در گام دوم همانند گام اول با استفاده از تکنیک AHP مجموعه زیرمعیارهای مربوط به هر معیار به صورت زوجی در خوشه مربوط به خود مقایسه و تعیین اولویت شده است.

جدول ۵. تعیین اولویت نهایی شاخص‌ها با تکنیک

رتبه	وزن نهایی	وزن اولیه	نماد	زیر معیارها	عوامل اصلی وزن خوشه
۴	۰,۰۵۹	۰,۲۵۴	S11	تعلیمات لازم برای مواجهه درست با نوجوانان	وجود نیروی متخصص
۱	۰,۰۷۱	۰,۳۰۵	S12	تجربه بالای کارکنان	
۲	۰,۰۶۵	۰,۲۷۸	S13	مهارت کار با نوجوانان	
۱۳	۰,۰۳۸	۰,۱۶۴	S14	دوره‌های تحصیلات تکمیلی	
۱۴	۰,۰۳۸	۰,۳۳۶	S21	کنترل مداوم سلامت افراد	خدمات بهداشتی مناسب
۲۵	۰,۰۰۷	۰,۰۶۴	S22	پاکیزه بودن محل خواب	
۲۱	۰,۰۲۲	۰,۱۹۸	S23	تغذیه مناسب نوجوانان	
۱۹	۰,۰۲۹	۰,۲۵۵	S24	سرویس‌های بهداشتی	
۲۳	۰,۰۱۶	۰,۱۴۷	S25	تمهیدات لازم برای جلوگیری از همه‌گیری	
۷	۰,۰۵۳	۰,۲۸۵	S31	جاذبه بصری محیط	جو و محیط مرکز نگهداری فرزندان
۲۴	۰,۰۱۴	۰,۰۷۴	S32	معماری مناسب محیط	
۱۵	۰,۰۳۴	۰,۱۸۰	S33	زمین‌های بازی مناسب	
۶	۰,۰۵۴	۰,۲۹۰	S34	خوابگاه‌های آرام	
۱۷	۰,۰۳۲	۰,۱۷۲	S35	تمهیدات امنیتی	
۱۲	۰,۰۴۱	۰,۲۹۵	S41	استفاده از معلمان مجرب	آموزش فرزندان
۱۱	۰,۰۴۴	۰,۳۱۵	S42	استعدادیابی کودکان و نوجوانان	
۱۶	۰,۰۳۳	۰,۲۳۵	S43	آموزش مهارت‌های اجتماعی	
۲۲	۰,۰۲۲	۰,۱۵۵	S44	آموزش مهارت‌های حرفه‌ای	
۹	۰,۰۵۱	۰,۴۷۸	S51	جذب منابع مالی	جلب مشارکت مردمی
۱۸	۰,۰۲۹	۰,۲۶۹	S52	جذب منابع غیرمالی	
۲۰	۰,۰۲۷	۰,۲۵۳	S53	تشویق افراد به فرزندپذیری	
۵	۰,۰۵۷	۰,۲۶۰	S61	امکانات ازدواج و جهیزیه	توانمندسازی و تأمین آتیه فرزندان
۳	۰,۰۶۱	۰,۲۷۸	S62	قراردادهای تأمین آتیه بیمه	
۱۰	۰,۰۴۹	۰,۲۲۰	S63	قراردادهای بانکی برای وام خودکفایی	
۸	۰,۰۵۳	۰,۲۴۲	S64	طرح‌های سرمایه‌گذاری بلندمدت	



شکل ۲. تعیین اولویت نهایی شاخص‌ها با تکنیک AHP

با توجه به نمودار ۲ شاخص تجربه بالای کارکنان با وزن ۰/۰۷۱ در رتبه نخست قرار گرفته است. همچنین شاخص مهارت کار با نوجوانان با وزن ۰/۰۶۵ در رتبه دوم قرار گرفته است. شاخص قراردادهای تأمین آتیه بیمه با وزن ۰/۰۶۱ در

ARAS نرمال‌سازی بروش خطی صورت می‌گیرد.

$$n_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sum x_{ij}}$$

اگر شاخص‌ها از نوع منفی (زیان) باشند ابتدا باید معکوس

شوند و سپس به روش خطی نرمال شوند:

$$x_{ij} = \frac{1}{x_{ij}}$$

$$n_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sum x_{ij}}$$

در گام سوم باید ماتریس بی‌مقیاس (N) به ماتریس بی‌مقیاس موزون (V) تبدیل شود. برای به دست آوردن ماتریس بی‌مقیاس موزون باید اوزان شاخص‌ها را داشته باشیم. وزن هر یک از شاخص‌ها با استفاده از تکنیک ANP قبلاً محاسبه شده است. اوزان محاسبه شده در ماتریس بی‌مقیاس شده ضرب می‌شود. ماتریس حاصل را ماتریس بی‌مقیاس شده موزون گویند و با V نشان داده می‌شود.

$$V = N \times W_j$$

$$V_{ij} = N_{ij} \times W_j$$

$$V = \begin{bmatrix} v_{11} & v_{12} & \dots & v_{1n} \\ v_{21} & v_{22} & \dots & v_{2n} \\ \vdots & \vdots & & \vdots \\ v_{m1} & v_{m2} & & v_{mn} \end{bmatrix}$$

نتیجه این محاسبه در جدول خلاصه شده است:

رتبه سوم قرار گرفته است. شاخص تعلیمات لازم برای مواجهه درست با نوجوانان با وزن ۰/۰۵۹ در رتبه چهارم قرار گرفته است. امکانات ازدواج و جهیزیه و خوابگاه‌های آرام نیز بسیار بااهمیت هستند.

### انتخاب گزینه برتر با تکنیک ارزیابی مجموع نسبت‌ها

برای تعیین بهترین گزینه از تکنیک ARAS استفاده شده است. تکنیک ARAS به وسیله زاواداساکاس و همکارانش به سال ۲۰۱۰ پیشنهاد شد. این روش یکی از بهترین روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره برای انتخاب بهترین گزینه است. بهترین گزینه آن است که بیشترین فاصله را از عوامل منفی و کمترین فاصله را از عوامل مثبت داشته باشد. در این مطالعه براساس تکنیک ARAS مشخص خواهد کدام یک از مراکز نگهداری فرزندان استان‌های سمنان، گلستان و خراسان شمالی عملکرد بهتری داشته‌اند.

در این مطالعه از ۲۵ شاخص برای اولویت‌بندی ۵ مرکز استفاده شده است. در گام نخست ماتریس امتیازدهی شاخص‌ها براساس معیارها (ماتریس تصمیم) تشکیل شد.

$$X = \begin{bmatrix} x_{11} & x_{12} & \dots & x_{1n} \\ x_{21} & x_{22} & \dots & x_{2n} \\ \vdots & \vdots & & \vdots \\ x_{m1} & x_{m2} & & x_{mn} \end{bmatrix}$$

لازم به توضیح است برای حفظ محرمانگی اطلاعات از نام مراکز صرف‌نظر شده و هر مرکز با نماد  $A_i$  نمایش داده شده است.

در گام دوم بی‌مقیاس‌سازی ماتریس تصمیم‌گیری با روش خطی صورت گرفته است. هر درایه ماتریس بی‌مقیاس شده را با N و هر درایه آن را با  $n_{ij}$  نشان می‌دهند. در تکنیک

جدول ۶. ماتریس بی‌مقیاس شده موزون

A5	A4	A3	A2	A1	V
۰,۰۱۴	۰,۰۰۸	۰,۰۱۴	۰,۰۱۱	۰,۰۱۳	S11
۰,۰۱۴	۰,۰۱۵	۰,۰۱۷	۰,۰۱۳	۰,۰۱۲	S12
۰,۰۱۳	۰,۰۱۳	۰,۰۰۹	۰,۰۱۶	۰,۰۱۴	S13
۰,۰۰۸	۰,۰۰۹	۰,۰۰۶	۰,۰۰۹	۰,۰۰۶	S14
۰,۰۰۵	۰,۰۰۷	۰,۰۰۹	۰,۰۰۹	۰,۰۰۸	S21
۰,۰۰۱	۰,۰۰۱	۰,۰۰۱	۰,۰۰۲	۰,۰۰۲	S22
۰,۰۰۴	۰,۰۰۴	۰,۰۰۴	۰,۰۰۶	۰,۰۰۴	S23
۰,۰۰۵	۰,۰۰۷	۰,۰۰۵	۰,۰۰۶	۰,۰۰۶	S24
۰,۰۰۳	۰,۰۰۴	۰,۰۰۳	۰,۰۰۳	۰,۰۰۴	S25

## ادامه جدول ۶. ماتریس بی‌مقیاس شده موزون

۰,۰۰۸	۰,۰۱۴	۰,۰۱۰	۰,۰۱۱	۰,۰۱۲	S31
۰,۰۰۳	۰,۰۰۲	۰,۰۰۳	۰,۰۰۲	۰,۰۰۳	S32
۰,۰۰۷	۰,۰۰۹	۰,۰۰۶	۰,۰۰۶	۰,۰۰۶	S33
۰,۰۰۹	۰,۰۱۱	۰,۰۱۰	۰,۰۱۰	۰,۰۱۳	S34
۰,۰۰۸	۰,۰۰۵	۰,۰۰۸	۰,۰۰۶	۰,۰۰۶	S35
۰,۰۰۷	۰,۰۱۰	۰,۰۰۷	۰,۰۰۹	۰,۰۰۸	S41
۰,۰۰۹	۰,۰۱۱	۰,۰۰۹	۰,۰۰۷	۰,۰۰۸	S42
۰,۰۰۸	۰,۰۰۷	۰,۰۰۶	۰,۰۰۷	۰,۰۰۵	S43
۰,۰۰۴	۰,۰۰۵	۰,۰۰۳	۰,۰۰۴	۰,۰۰۵	S44
۰,۰۱۱	۰,۰۱۱	۰,۰۰۹	۰,۰۰۹	۰,۰۱۰	S51
۰,۰۰۶	۰,۰۰۷	۰,۰۰۴	۰,۰۰۶	۰,۰۰۵	S52
۰,۰۰۵	۰,۰۰۶	۰,۰۰۶	۰,۰۰۵	۰,۰۰۵	S53
۰,۰۱۴	۰,۰۱۰	۰,۰۱۰	۰,۰۱۱	۰,۰۱۳	S61
۰,۰۱۲	۰,۰۱۱	۰,۰۱۴	۰,۰۱۱	۰,۰۱۳	S62
۰,۰۱۲	۰,۰۰۹	۰,۰۰۸	۰,۰۱۱	۰,۰۰۹	S63
۰,۰۰۹	۰,۰۱۳	۰,۰۱۰	۰,۰۱۲	۰,۰۰۹	S64

ماتریس موزون شده قابل حصول است. درجه مطلوبیت گزینه  $A_i$  با  $K_i$  نشان داده شده و به صورت زیر قابل محاسبه است:

$$K_i = \frac{S_i}{S_o}$$

مقدار  $K_i$  بین [۱۰] است و هرچه درجه مطلوبیت به یک نزدیک‌تر باشد گزینه بهتر خواهد بود. این مقادیر در جدول آمده است:

در گام نهایی، میزان مطلوبیت هر گزینه به وسیله تابع مطلوبیت با رابطه زیر محاسبه می‌شود:

$$S_i = \sum_{j=1}^n V_{ij}$$

مجموع مقادیر  $S_i$  برابر یک می‌شود. بهترین گزینه آن است که  $S_i$  بزرگ‌تری دارد. همچنین در نهایت باید درجه مطلوبیت محاسبه شود. درجه مطلوبیت گزینه  $A_i$  براساس مقایسه  $S_i$  با یک مقدار بهینه محاسبه می‌شود. مقدار بهینه ( $S_o$ ) براساس دیدگاه خبرگان، نرم صنعت یا بهترین مقادیر

## جدول ۷. جدول تعیین اوزان نهایی گزینه‌ها

A5	A4	A3	A2	A1	گزینه‌ها
۰,۱۶۷	۰,۲۳۴	۰,۱۸۹	۰,۲۰۰	۰,۲۱۰	$S_i$
۰,۶۷۹	۰,۹۴۹	۰,۷۶۸	۰,۸۱۰	۰,۸۵۴	$K_i$
۵	۱	۴	۳	۲	رتبه



شکل ۳. وضعیت اولویت هریک از گزینه‌ها

و ارتقای توانمندی کارکنان سازمان باشد. در این راستا سازمان بهیستی موظف است نیروی تخصصی را از سازمان‌های مردم‌نهاد تأمین کرده تا کودکی که شناسایی و جذب شد توسط کارشناسان و مددکاران او را مورد ارزیابی قرار دهد. در حوزه نیروی انسانی دو عامل «تجربه» و «مهارت» از اهمیت بسیار بالایی برخوردار هستند. بنابراین جهت نگهداری نیروی انسانی و جلوگیری از پدیده ترک خدمت باید تمهیدات لازم اندیشیده شود. از سوی دیگر در زمان جذب نیروی انسانی باید افرادی انتخاب شوند که از مهارت لازم برای کار با نوجوانان بی‌سرپرست یا بدسرپرست برخوردار باشند. تعلیمات لازم برای مواجهه درست با نوجوانان در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت نیز می‌تواند گنجانده شود. همچنین در ایران نیروی انسانی تحصیل کرده و دارای مدارک عالی دانشگاهی کم نیست. این می‌تواند فرصتی برای جذب نیروی انسانی توانمند و برخوردار از سود آکادمیک در این مراکز باشد.

توانمندسازی و تأمین آتیه فرزندان از دومین اولویت برخوردار است. مهم‌ترین عنصر در تأمین آتیه نوجوانان تحت حمایت، «قراردادهای تأمین آتیه بیمه» است. همچنین باید تسهیلاتی برای ازدواج و تجهیزیه این افراد در نظر گرفته شود. تشکیل خانواده می‌تواند خلأ روانی که سال‌ها کودک با آن رشد کرده را پر کند و احساس تعلق خانوادگی دوباره در او به‌وجود آید. مورد بعدی در نظرگیری وام‌های خودکفایی، طرح‌های کارآفرینانه و مشوق‌هایی برای تولید و خوداشتغالی است. مراکز نگهداری نوجوانان از دستگاه‌های حمایتی بوده و هزینه‌های افراد تحت حمایت خود را مستقیماً از محل درآمد دولت پرداخت می‌کند و این درآمد همیشه می‌تواند در نوسان باشد. و با عنایت به این که یکی از اهداف زیربنایی این مراکز رفع مشکلات مسکن، ازدواج، تجهیزیه، اشتغال و تحصیلات فرزندان تحت حمایت خود پس از ترخیص از واحد است؛ لذا باید طرح‌های بلندمدتی برای این مراکز نیز در نظر گرفته شود.

جو و محیط مرکز نگهداری فرزندان دیگر عامل با اهمیت در مطالعه حاضر است. بدون تردید نوجوانان باید در محیطی محصور که مراکز مورد مطالعه در اختیار آن‌ها قرار دهند زندگی و رشد کنند. بنابراین یکی از موارد مهم در رفع این نیازهای افراد، فضایی است که کودک در آن رشد می‌کند. فضا و محیط هم در پرورش جسمی و هم رشد و روحی روانی کودکان تأثیرگذار است. برآورد هر یک از نیازهای تأثیرگذار در رشد کودک نیازمند فضایی است تا عوامل و ابزار برآورد نیازها را در خود جا دهد و شرایط موردنیاز را فراهم آورد. معماری به‌عنوان رشته‌ای که کیفیت فضایی و محیط را برای ما تعریف می‌کند

بنابراین با توجه به مقادیر محاسبه شده مندرج در ۷ می‌توان نتیجه گرفت مرکز شماره چهار با امتیاز ۰/۹۴۹ از بهترین عملکرد برخوردار است. مرکز شماره یک در جایگاه دوم قرار دارد و مرکز شماره دو در جایگاه سوم است.

## بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به اینکه مراکز نگهداری نوجوان در رشد، بالندگی و فردای بهتر در هر نظام اجتماعی و آموزشی نقشی اساسی را ایفا می‌کنند ارزیابی عملکرد این مراکز جزء تصمیمات کلیدی مدیریت کلان کشوری به شمار می‌رود. در این راستا، شناسایی و تعیین اهمیت یک سری از معیارهای ارزیابی مراکز نگهداری نوجوان باعث حذف عناصر ناکارآمد از این مراکز خواهد شد. جهت پیشینه شدن سطوح عملکرد مراکز نگهداری نوجوان و کمینه کردن قصور و خطاها در برآورده کردن نیاز و استانداردهای نوجوانان، نیاز است معیارهای مشخصی معین و پردازش گردد. بدیهی است که شاخص‌های کمی و کیفی متعدد با درجات اهمیت متفاوت در مراکز نگهداری نوجوان مطرح می‌شود.

در نخستین گام از این پژوهش شش معیار به‌عنوان معیارهای اصلی مؤثر بر عملکرد مراکز نگهداری نوجوان شناسایی گردید. از آنجا که مطالعه حاضر با رویکردی کاربردی انجام شده است درنهایت، چندین مرکز منتخب در حوزه نگهداری فرزندان در استان‌های سمنان، گلستان و خراسان شمالی مورد بررسی و مقایسه تطبیقی قرار گرفته‌اند. براساس تکنیک ARAS مشخص شد کدام یک از مراکز نگهداری فرزندان استان‌های گلستان و خراسان شمالی عملکرد بهتری داشته‌اند. لازم به توضیح است برای حفظ محرمانگی اطلاعات از نام مراکز صرف‌نظر شده و هر مرکز با نماد A<sub>i</sub> در فصل چهارم نمایش داده شده است. صرف‌نظر از آنکه کدام مرکز عملکرد بهتری داشته و کدام مراکز باید بازنگری‌هایی در کار خود داشته باشند، نتایج این مطالعه می‌تواند به صورت کاربردی در مراکز دیگر مورد استفاده قرار گیرد.

بر اساس نتایج پژوهش، نیروی انسانی متخصص در رتبه نخست اهمیت برای بهبود عملکرد مراکز نگهداری نوجوانان، قرار گرفته است. بدون تردید نیروی انسانی بزرگ‌ترین سرمایه هر سازمانی است و از دیرباز سنگ بنای پیشرفت هر سازمانی بوده است. بهبود و بهسازی نیروی انسانی به‌منظور افزایش بهره‌وری کاری مراکز نگهداری نوجوانان باید مورد توجه قرار گیرد. مدیریت عملکرد یک راهکار مناسب جهت بهسازی نیروی انسانی است. یعنی هدف از مدیریت عملکرد باید بهبود

عدم وجود سازوکارهای منسجم درونی، در هنگام اجرا متوقف شده و یا با هزینه و زمان بیشتری از برآوردهای اولیه به انجام می‌رسند. یعنی در بسیار موارد برنامه‌های آموزشی مراکز نگهداری نوجوانان در میانه راه متوقف می‌شوند و یا اینکه با اهدافی بسیار پایین‌تر از استاندارد موردنظر فقط به انتها می‌رسند. در بیشتر این موارد فقدان فرایندهای داخلی کارآمد علت و ریشه اصلی این موضوع است.

خدمات بهداشتی دیگر عامل با اهمیت در ارزیابی عملکرد مراکز نگهداری نوجوانان است. از آنجا که افراد زیادی به صورت شبانه‌روزی باید در کنار هم باشند امکان سرایت و همه‌گیری بیماری، زیاد است. از این رهگذر کنترل مداوم سلامت نوجوانان این مراکز الزامی است. برای این منظور چند اقدام ساده می‌تواند نقش پیش‌گیرنده داشته باشد. نخست پاکیزه بودن محل خواب و استراحت افراد است. استفاده از ملحفه‌های سفید و رنگ روشن به راحتی می‌تواند بسیار از مشکلات نظافت را نشان دهد. تغذیه مناسب نوجوانان و استفاده از رژیم غذایی مناسب یک راهکار بسیار مهم دیگر برای حفظ سلامت افراد است. سرویس‌های بهداشتی تمیز و مکانیزه هزینه‌چندانی ندارد. تمهیدات لازم برای جلوگیری از همه‌گیری بیماری‌ها نیز باید اندیشیده شود.

قادر است با برخوردی صحیح با موضوع و با در نظر گرفتن شرایط استفاده‌کنندگان به ایده‌ای صحیح دست یابد و آن را در قالب طراحی مناسب اجرا کند. به این ترتیب توجه ما به این مراکز و فضاهای موردنظر در راستای این هدف و معماری آن‌ها معطوف می‌شود. وجود خوابگاه‌های آرام که برای افراد آرامش و تمرکز ذهنی را به همراه داشته باشد، نخستین اولویت را دارد. همچنین باید در رنگ‌آمیزی و دکوراسیون محیط حداکثر دقت و وسواس به خرج داده شود. سومین نکته‌ای که نباید از نظر دور داشت در نظریه‌ی زمین‌بازی و تفریح مناسب است. امکانات ورزشی مناسب می‌تواند زمینه‌ساز بروز استعدادهای زیادی باشد.

آموزش فرزندان چهارمین محور بااهمیت عملکرد مراکز نگهداری نوجوانان است. در طراحی یک برنامه آموزشی، استعدادیابی کودکان و نوجوانان تحت سرپرستی در درجه اول اهمیت قرار دارد. همچنین استفاده از معلمین مجرب و کار بلد نیز باید در دستور کار قرار گیرد. یک برنامه آموزشی خوب یاد شامل آموزش مهارت‌های اجتماعی و مهارت‌های حرفه‌ای باشد. افراد باید آماده ورود به جامعه شوند و بتوانند شرایط دنیای واقعی را درک کرده و با آن ارتباط درستی برقرار کنند. دیگر آنکه باید صلاحیت‌های لازم و شایستگی تصدی مشاغل را نیز داشته باشند. بسیاری از برنامه‌های آموزشی، با توجه به

## منابع

- ابراهیمی، کاظم و خاتمی، محمد (۱۳۹۵). بررسی و رتبه‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد بانک ملی با استفاده از مدل کارت امتیاز متوازن و *AHP* فازی با تأکید بر شاخص‌های مالی. همایش پژوهش‌های کاربردی در مدیریت صنعتی، سمنان، ۲۲ اردیبهشت ماه. حبیبی، آرش، ایزدیار، صدیقه و سرافرازی، اعظم (۱۳۹۳). تصمیم‌گیری چندمعیاره فازی. رشت: کتیبه گیل.
- خبرگزاری ایسنا. ۲۵ هزار کودک بی‌سرپرست و بدسرپرست تحت پوشش بهزیستی. دوم اردیبهشت ۱۳۹۶. <https://www.isna.ir>
- دشتی، علی و افشاری، مهنوش (۱۳۹۴). طراحی خانه کودکان بی‌سرپرست. اولین همایش علمی پژوهشی افق‌های نوین در علوم جغرافیا و برنامه‌ریزی، معماری و شهرسازی، انجمن علمی توسعه و ترویج علوم و فنون بنیادین، تهران، ۲۶ مردادماه.
- رجبی، مسلم؛ بگیان کوله مرز؛ محمدجواد، بختی، مجتبی و کریمی نژاد، کلثوم (۱۳۹۶). «مقایسه شاخص‌های سلامت روان در کودکان بی‌سرپرست نگهداری شده در مراکز با کودکان سپرده شده نزد اقوام در استان لرستان». نشریه پرستاری کودکان، ۴(۶۱)، ۳۶-۴۳.
- رجوعی، مرتضی؛ رضانی، مریم؛ حصار، محمدرضا و بوربور جعفری، مریم (۱۳۹۶). «طراحی شاخص‌های ارزیابی عملکرد با استفاده از روش‌های BSC و AHP در سازمان تأمین اجتماعی مشهد». فصلنامه رفاه اجتماعی، ۱۷(۶۴)، ۱۳۱-۱۵۸.
- رحیمی، غفور (۱۳۸۵). «ارزیابی عملکرد و بهبود مستمر سازمان». مجله تدبیر، شماره ۱۷۳.
- زارعی، وجیهه (۱۳۹۵). «یک مطالعه تئوریک: اصول و مبانی ارزیابی عملکرد». فصلنامه مطالعات روانشناسی و علوم تربیتی، ۲(۱)، ۱۰۶-۱۳۱.
- سازمان بهزیستی (۱۳۸۸). دستورالعمل تخصصی مراقبت و پرورش از کودکان تحت سرپرستی سازمان بهزیستی. انتشارات سازمان بهزیستی کشور.
- سرم، زهره؛ حجازی، الهه و بازرگان، عباس (۱۳۸۸). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. تهران: آگه.

شفیعی، شهرام؛ کهندل، مهدی؛ منتظرعلیه، مهدی و رادی نیا، غلامرضا (۱۳۹۳). «شناسایی، وزن دهی و اولویت‌بندی شاخص‌های ارزیابی عملکرد باشگاه‌های ورزشی». دو فصلنامه مدیریت و توسعه ورزش، (۳)۱، ۸۳-۹۸.

کریمی، تورج (۱۳۸۷). «مدل‌های نوین ارزیابی عملکرد سازمانی». مجله تدبیر، شماره ۴.

محسنی تبریزی، علیرضا (۱۳۸۰). «بررسی وضعیت کودکان بی‌سرپرست در ایران». فصلنامه تأمین اجتماعی، (۲)۳، ۵۴۸-۵۲۶.

منصوری، نبی‌الله و عظیمی حسینی، شبنم (۱۳۹۴). «رتبه‌بندی عملکرد HSE شرکت‌های گاز با استفاده از تکنیک تصمیم‌گیری چند شاخصه». فصلنامه علوم و تکنولوژی محیط‌زیست، (۲)۱۷، ۹-۲۰.

مهرگان، محمدرضا (۱۳۸۷). مدل‌های کمی در ارزیابی عملکرد سازمان‌ها - DEA. تهران: دانشگاه تهران.

نصرت پناه، سیاووش؛ حصیرچی، امیر و دهقانی، محب علی (۱۳۹۷). «طراحی الگوی ارزیابی عملکرد سازمانی بانک انصار». فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، (۳)۱، ۱۸۷-۲۱۰.

- Ayotunde, E. O. (2013). "Evaluation of Support Facilities for Institutionalized Orphans in Nigeria". *International Journal of Current Research*, 5(5)1049-1053.
- Carrà, E. (2014). "Residential care: an effective response to out-of-home children and young people?" *Child Family Social Work*, 19(3), 253-262.
- Doğan, A. & Anil, I. (2016). "The Comparison of the Individual Performance Levels between Full-time and Part-time Employees: *The Role of Job Satisfaction*". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235(24) 382-391.
- Flaniken, F. & Cintrón, R. (2011). "The Status of Performance Appraisal at Christian Colleges and Universities: Preliminary Results". *Contemporary Issues in Education Research*, January-February. 9(15) 12-58.
- Ismail, L. B., Hindawi, H., Awamleh, W. & Alawamleh, M. (2018). "The key to successful management of child care centres in Jordan". *International Journal of Child Care and Education Policy*, 12(3), 1-19.
- Lindgreen, A., & Velda, M. (2011). "The effects of performance appraisal on Human resource development". *Journal of human resource management*, 148, 250-299.
- Musyoka, F.K. (2016). "Factors Influencing Performance of Orphans and Vulnerable Children Program in Nakuru East Constituency, Nakuru County, Kenya". A research project report submitted to the school of business in partial fulfillment of the requirements for the degree project planning and management of nairobi university.
- Nuru, S. M. (2015). "Management of orphanages and its implication on the educational performance of orphaned learners in kisauni sub-county". Mombasa County (Kenya) (Doctoral dissertation).
- Nwaneri, D.U, & Sadoh A.E. (2016). "Assessment of Facilities and Best Practices in Orphanages in Benin City, South-South Region, Nigeria". *Journal of Community Medicine and Primary Health Care*. 28 (2) 69-76.
- Siyavora, A. (2010). "Toward a grounded theory on the management of orphanages in South Africa and Zimbabwe". Ph.D. thesis, Walden University.
- Whetten, K. et al. (2009). "A Comparison of the Wellbeing of Orphans and Abandoned Children Ages 6-12 in Institutional and Community-Based Care Settings in 5 Less Wealthy Nations". *PLoS ONE*, 4(12), 69-81.