

تدوین شخص و سبش مکرر

»

بیمه‌های بهداشتی و مالی

علی اردلان، احمدیار، محمد رضا صفی‌حانی

سرشناسه : اردلان، علی، ۱۳۴۹-
عنوان و نام پدیدآور : تدوین شاخص و سنجش عملکرد در برنامه های بهداشتی درمانی /
علی اردلان، احد بنار، حمیدرضا صفی خانی
مشخصات نشر : تهران، انتشارات آذر برزین، ۱۳۹۵
مشخصات ظاهری : ۸۰ص، جدول، نمودار
شابک : ۴-۴۸-۶۶۸۰-۶۰۰-۹۷۸ : ۲۵۰۰۰ ریال
وضعیت فهرست نویسی : فیبا
پیدداشت : کتابنامه
موضوع : بهداشت - ایران - برنامه ریزی - آینده نگری
Health Planning - Iran - Forecasting: موضوع
موضوع : سلامتی سنجی - ایران - آینده نگری
Health Surveys - Iran - Forecasting: موضوع:
شناسه افزوده : بنا، حد، ۱۳۶۵ -
شناسه افزوده : صفی خانی، حمیدرضا، ۱۳۴۸ -
رده بندی کنگره : ۱۳۵ : الف/الف/۳۹۵ RA
رده بندی دیویی : ۱۵۵ :
شماره کتابشناسی ملی : ۳۴۵۵۵۲۶ :

تدوین شاخص و سنجش عملکرد در برنامه های بهداشتی درمانی

مؤلف: علی اردلان - احد بنار - حمیدرضا صفی خانی

ناشر: انتشارات آذر برزین

تیراژ: ۲۰۰۰ جلد

نوبت چاپ: اول

سال انتشار: پاییز ۱۳۹۵

چاپ و صحافی: طلوع فجر

شابک: ۴-۴۸-۶۶۸۰-۶۰۰-۹۷۸

قیمت: ۲۵۰۰۰ ریال

مرکز پخش: تهران، شهرک قدس، خیابان سیمای ایران، وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی

تلفن: ۸۱۴۵۴۲۳۰

نشانی ناشر: تهران، صندوق پستی ۳۵۴-۱۶۵۳۵

کلیه حقوق برای وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و نویسنده مسئول، محفوظ می باشد.

فهرست مطالب

۸۰	پیشگفتار معاون محترم بهداشت وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی
۱۱	پیشگفتار معاون محترم برنامه ریزی، هماهنگی، حقوقی و امور مجلس وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی
۱۵	پیشگفتار مدیرکل آموزش و پژوهش معاونت بهداشتی
۱۸	مخاطبان کتاب
۲۰	اهداف فراگیری
۲۱	مقدمه
۲۲	عملکرد
۲۲	سنجش عملکرد
۲۳	ضرورت و اهمیت سنجش عملکرد
۲۴	مراحل کلی فرایند سنجش عملکرد
۲۸	شاخص های سنجش عملکرد
۳۰	شاخص بر حسب نتایج
۳۳	شاخص پایش
۳۵	شاخص ارزیابی

۴۶	 دسته بندی کلی انواع شاخص ها
۴۷	 شاخص های کمی
۴۸	 شاخص های کیفی
۵۰	 شاخص های ترکیبی
۵۱	 شاخص سرانجام آینده
۵۴	 شاخص های عملی
۵۵	 معیارهای تأیید شاخص
۵۶	 روش های تأیید شاخص
۵۸	 چارچوب سنجش عملکرد
۶۱	 روش تکمیل چارچوب سنجش عملکرد
۶۷	 کاربردهای اطلاعات چارچوب سنجش عملکرد
۶۸	 استفاده از اطلاعات سنجش عملکرد برای بارت راهبردی
۷۰	 استفاده از اطلاعات سنجش عملکرد برای یادگیری سازمانی
۷۱	 استفاده از اطلاعات سنجش عملکرد برای تقویت ارتقاء عایقی در زنجیره نتایج
۷۷	 منابع و مآخذ

پیشگفتار معاون محترم بهداشت وزارت بهداشت، درمان و

آموزشی پزشکی

نظم و انضباط شخصی و سازمانی و برخورداری از نیروی انسانی آموزش دیده، با انگیزه، مدیران با تجربه و شایسته و داشتن برنامه مدون و قابل سنجش و اندازه‌گیری رمز و راز موفقیت هر سازمانی است. موضوع سنجش عملکرد نیز به عنوان یکی از مراحل اصلی در فرایند برنامه ریزی، از مباحث مهمی است که مدل‌ها و چارچوب‌های فراوان در رابطه با آن ارائه شده است. سازمان‌ها و اغلب مدیران بر این باورند، برنامه ریزی صحیح و دقیق می‌تواند به عنوان یک مزیت رقابتی و نظم سازمانی مطرح باشد. در چنین شرایطی توجه ویژه به سنجش عملکرد و استفاده از روش‌های مناسب و استاندارد و در عین حال ساده و کاربردی از اهم وظایف مدیر یک سازمان است.

سنجش و ارزیابی عملکرد فرایندی است که به اندازه‌گیری، ارزش‌گذاری و قضاوت درباره عملکرد، طی دوره‌ای معین در طول فرایند برنامه ریزی می‌پردازد. در واقع سنجش عملکرد تضمین

کننده و نشانگر میزان دستیابی به اهداف، برنامه‌ها و فعالیت‌ها با ویژگی کارا بودن است. در عصر کنونی و با تحولات شگرف دانش مدیریت، وجود نظام ارزیابی و سنجش عملکرد در زمینه‌های مختلف به خصوص در عرصه برنامه‌ریزی اجتناب‌ناپذیر است. به گونه‌ای که فقدان سیستم سنجش عملکرد مناسب در ابعاد مختلف برنامه‌ریزی اعم از اهداف، استراتژی‌ها، برنامه‌ها و فعالیت‌ها، به عنوان یکی از علل مهم بیماری‌های سازمان و بی‌برنامه‌گی و بی‌نظمی قلمداد می‌شود. شاهد این مساله نیز همین است که ارزیابی و سنجش عملکرد سال‌ها ن زیادی است که مدیران و محققان عرصه برنامه‌ریزی و مدیریت سازمان را به چالش و داشته است. اگر سازمان نتواند در طریقی برنامه‌ریزی شاخص‌های مناسبی را جهت سنجش عملکرد تعیین نماید و بر اساس آن شاخص‌ها به سنجش عملکرد خود در برنامه‌ها و فعالیت‌ها بپردازد، قطعاً در دستیابی به اهداف خود و تصحیح برنامه‌ها و رفع نواقص و ایرادات دچار مشکل خواهد. زیرا کالا و خدماتی را می‌توان مدیریت کرد که قابل کمی کردن و سنجش باشد.

با عنایت به مطالب اشاره شده و اهمیت موضوع، کتاب حاضر با همکاری مدیران و مسئولان فرایند برنامه ریزی و مدیریت عملکرد در ستاد وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، با هدف ارائه الگوی آموزشی و اجرایی مناسب، ساده و در عین حال کاربردی به کارشناسان و مدیران برنامه ریزی در حوزه‌های مختلف با معورین فرایند برنامه ریزی یکپارچه و مشترک پیش رو، به مرحله نشر و طبع رسیده است. آنچه را که در دست مطالعه دارید، حاصل تلاش و کوشش همکاری است که سال‌ها در این حوزه مشغول ارائه خدمت بوده‌اند. امید است مطالعه این اثر بتواند در افزایش توانایی جنابعالی در جهت بهبود نظام مدیریت دانشگاه، مثمر ثمر واقع شود. از تدوین کنندگان این اثر، آقایان علی اردلان، احد بنار و حمیدرضا صفی خانی تقدیر و تشکر می‌نمایم.

علی اکبر سیاری

معاون بهداشت وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی

پیشگفتار معاون محترم برنامه ریزی، هماهنگی، حقوقی و

امور مجلس وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی

سند چشم انداز توسعه کشور با رویکرد انسان سالم بر سلامت همه جانبه تأکید کرده و بر مبنای دستیابی به بالاترین میزان شاخص توسعه انسانی از طریق ارتقای ابعاد مختلف شاخص‌های سلامت هدف قرار گرفته شده است. براین اساس، وزارت بهداشت، به عنوان متولی نظام سلامت با مأموریت و کارکردی فرابخشی، می‌بایست نقشه راه خود را با رویکردی آینده‌نگارانه طراحی کند که نتیجه آن در چارچوب برنامه‌های راهبردی و عملیاتی تبلور یافته و به اهداف سند چشم انداز در افق ۱۴۰۴ منجر شود. لکن پیش از دولت یازدهم در فقدان ساختار مسئول و نهاد پاسخگو درون وزارت بهداشت، هیچگاه یکپارچگی در برنامه‌های اجرایی و همراستایی آنها با اسناد بالادستی محقق نشده بود. بلافاصله سیاست‌های کلی سلامت از سوی مقام معظم رهبری، و لزوم اجرای آنها در این سیاست‌ها تشکیل این نهاد را بیش از پیش ایجاب نمود.

بدین ترتیب معاونت برنامه ریزی، هماهنگی و امور حقوقی با سایر واحدهای همچون: تبیین مصادیق مرتبط اهداف اسناد بالادستی در تکالیف وزارت بهداشت، همراهی با مراکز علمی و پژوهشی و مراکز بهداشتی و درمانی با اهداف اسناد بالادستی، ایجاد هماهنگی و توسعه فرهنگ و روابط سازمانی با محوریت اهداف اسناد، کمی سازی اهداف، کن در حیطه‌های عملیاتی، و استقرار نظام پایش عملکرد و دیدهبانی تنه اهداف تشکیل شد. آنچه در قالب اهداف کمی و برنامه عملیاتی دانشگاه‌های علوم پزشکی تدوین و ابلاغ شده محصول نقش هماهنگی و مستندسازی این معاونت در پیوند دادن راهبردهای کلان به اقدامات و فعالیت‌های اجرایی است. اینک در طی چندماه، برنامه عملیاتی مشترک دانشگاه‌های علوم پزشکی به عنوان «میثاق مشترک» ستاد وزارتخانه و دانشگاه‌ها و دانشکده‌های علوم پزشکی است که در سال «اقتصاد مقاومتی: اقدام و عمل»، راهنمای «اقدام و عمل» در کلیه حوزه‌های صف و ستاد با مشارکت مدیران و کارشناسان ستاد

وزارتخانه و جمعی از دانشگاه‌ها و دانشکده‌های علوم پزشکی و در پرتو چشم‌اندازها، سیاست‌ها و راهبردهای کلان حوزه سلامت تدوین شده و در هیات‌های امنای نیز به تصویب رسیده است. اما اطمینان از اجرای تمام‌عیار این برنامه، پایش و ارزیابی منظم را براساس شاخص‌های یکسان و علمی طلب می‌کند.

از آراء و پاسخگویی دو برآمد مهم این رویکرد در تدوین برنامه هستند که یک اریزگی و همراستایی برنامه‌های راهبردی و عملیاتی، اهتمام در استقرار و ارزیابی برنامه‌ها، اتصال بودجه و تخصیص اعتبارات به برنامه‌ها، عملیاتی‌تربسبب سنبجه‌ها و شاخص‌های کلیدی سنبجه عملکرد و پایش مستمر و نظام یافته حاصل می‌شوند. کتاب حاضر که با هدف تبیین موانع سنبجه عملکرد در نظام سلامت تدوین شده، محصول رهنمودهای مقام محترم وزارت و تلاش گروهی و تعاملی همکارانی است که در تدوین برنامه عملیاتی و نظام پایش آن نقش موثر ایفا کرده‌اند. از زحمات ایشان بسیارمزارم.

طاہر موبہتی

معاون برنامه‌ریزی، هماهنگی، حقوقی و امور مجلس

پیشگفتار مؤلفین

فرآیند برنامه ریزی، فرآیندی پویا و دائمی است که ارتقاء و اعتلای آن منوط به امکان دستیابی به مبانی نظری و سیاست‌های کلان از یک سو و تعیین نقاط قوت و ضعف نتایج و خروجی‌های اجرایی از سوی دیگر است. تحقق این امر مستلزم فراهم نمودن زمینه‌های لازم از آن جمله سنجش دقیق عملکرد از طریق گردآوری داده‌ها و اطلاعات مرتبط با قلمرو مورد بحث، تدوین و سنجش شاخص‌ها، پایش و ارزیابی کلیه اقدامات، از اولین مراحل انجام مطالعات تا ردیابی مرحله اجرای و حتی بعد از اجرا می‌باشد. از طرف دیگر، سازمان‌ها تا زمانی که برای بقاء تلاش می‌کنند و به دنبال بهبود شرایط هستند، باید اصل بهبود مستمر را سرلوحه فعالیت خود قرار دهند. این اصل جز با ایجاد نهادهای پشتیبانی به مدیریت عملکرد امکان‌پذیر نخواهد بود. این بهبود را می‌توان با دریافت بازخور لازم از محیط درونی و بیرونی، تجزیه و تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان، مسئولیت‌پذیری و جلب مشارکت مشتری، ایجاد و بکارگیری شاخص‌های مناسب ارزیابی عملکرد و در

نهایت با الگوی مناسب سنجش عملکرد ایجاد کرد. چرا که سیستم سنجش عملکرد با الگوی مناسب به انعطاف‌پذیری برنامه‌ها در محیط پویای کنونی سازمان‌ها کمک قابل توجهی می‌نماید. تدوین شاخص‌های مناسب جهت سنجش عملکرد و استقرار سیستم سنجش عملکرد مناسب به فرهنگ‌سازی و ارتقاء فرهنگ سازمانی نیاز دارد. در چنین شرایطی نسبت که تحلیل و سنجش عملکرد که جزء بخش پایش و ارزیابی از مجموع اجزاء برنامه‌ها و روابط به هم پیوسته و نظاممند در فرایند برنامه‌ریزی و مدیریت عملکرد است، امکان‌پذیر می‌گردد و تحلیل داده‌ها و اطلاعات حاصل از سنجش عملکرد، امکان ارزیابی و قضاوت نهایی را میسر می‌سازد.

سنجش و ارزیابی عملکرد، تعیین میزان انطباق برنامه با مسیر تعیین شده و نمایاندن نقاط ضعف و قوت آن می‌باشد. نتیجه این سنجش می‌تواند تصویری شفاف‌تر از چگونگی فعالیت‌ها را به مدیران سازمان ارائه نماید تا بتوانند با آگاهی بیشتری تصمیمات لازم را در جهت اصلاح و ادامه برنامه اتخاذ نمایند. در حقیقت علت تدوین شاخص و سنجش

عملکرد در فرایند برنامه ریزی، فراهم‌آوری شرایط جهت تصمیم‌گیری صحیح درباره وضعیت تغییرات و یا توقف برنامه‌ها می‌باشد.

با عنایت به مطالب فوق الذکر و توجه به اینکه از مشکلات اساسی فرایند برنامه ریزی در سازمان‌ها به ویژه در کشورمان، ضعف در سنجش ارزیابی برنامه‌ها و در نتیجه فراهم نبودن زمینه لازم جهت تصحیح اشتباهات موجود در برنامه و اقدامات در دست اجرا است، در مستند پیر، رو سعی شده است تا با زبانی ساده و کاربردی اهمیت موضوع و اصول سنجش برای کاربردی در این خصوص مورد توجه قرار گیرد. انتظار می‌رود با ارائه چنین مستنداتی در راستای برنامه ریزی بهتر و با تقویت نظام‌های سنجش و ارزیابی عملکرد در برنامه ریزی‌های مختلف به خصوص برنامه‌های بهداشتی درمانی در سطوح مختلف، روز به روز روند انجام اصلاحات هم‌چنانچه در شرایط توسعه و مدیریت عملکرد نظام سلامت کشور سرعت بیشتری پیدا نماید.

به امید دستیابی به نظام مدیریتی کارآمد در عرصه نظام سلامت کشور

علی اردلان، احد بنار و حمیدرضا صفی خانی

پاییز ۱۳۹۵