

# ارزیابی عملکرد سازمانی در بخش سلامت بر اساس منطق امتیاز دهی رادار (کتابچه ارزیابی)

مؤلفان: دکتر محمد فتحی، دکتر علیرضا کاظمی، دکتر نادر مرکزی مقدم،  
دکتر علی تقی زاده هرات، نسیم نبی پور

انتشارات پارسه نگار

۱۳۹۱

- عنوان و نام پدیدآور : ارزیابی عملکرد سازمانی در بخش سلامت بر اساس منطق امتیازدهی رادار (کتابچه ارزیابی) / مولفان محمد فتحی... [و دیگران].
- مشخصات نشر : تهران: پارسه نگار، ۱۳۹۱.
- مشخصات ظاهری : ۱۵۴ صفحه : جدول.
- شابک : 978-600-92816-7-1
- وضعیت فهرست نویسی : فیپا
- یادداشت : مولفان محمد فتحی، علیرضا کاظمی، نادر مرکزی مقدم، علی تقی زاده هرات، نسیم نبی پور.
- موضوع : سازماندهی کارآمد -- ایران -- ارزشیابی
- موضوع : بیمارستان‌ها -- ایران -- ارزشیابی
- موضوع : جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمان
- شناسه افزوده : فتحی، محمد، ۱۳۵۱ فروردین -
- رده بندی کنگره : ۱۳۹۱ الف/۹/HD۵۸
- رده بندی دیویی : ۶۵۸/۴
- شماره کتابشناسی ملی : ۲۷۲۳۵۳۶



نام کتاب : ارزیابی عملکرد سازمانی در بخش سلامت بر اساس منطق امتیاز دهی رادار (کتابچه ارزیابی)  
 مؤلفین: دکتر محمد فتحی، دکتر علیرضا کاظمی، دکتر نادر مرکزی مقدم، دکتر علی تقی زاده هرات، نسیم نبی پور  
 ناشر : انتشارات پارسه نگار

چاپ و صحافی : طیف نگار

چاپ اول : بهار ۱۳۹۱

تیراژ : ۲۰۰۰ نسخه

ناظر چاپ : عبدالله فتوحی

لیتوگرافی : امیرگرافیک

طراح جلد : حسین جلیلی

۶۰۰۰ تومان

## فهرست

| صفحه | موضوع                                              |
|------|----------------------------------------------------|
| ۱    | <input type="checkbox"/> مقدمه                     |
| ۲    | <input type="checkbox"/> راهنمای استفاده از کتابچه |
| ۴    | <input type="checkbox"/> راهنمای منطق امتیاز دهی   |
| ۶    | <input type="checkbox"/> نکات برجسته               |
| ۱۰   | <input type="checkbox"/> برگه های ارزیابی          |
| ۱۵۴  | <input type="checkbox"/> جمع بندی امتیاز ها        |

☐ کد متقاضی / سازمان مورد ارزیابی

☐ ارزیاب ارشد

☐ ارزیابان

☐ تاریخ بازدید از محل

بهره گیری از مدل های تعالی سازمانی بعنوان چارچوبی مناسب جهت راهبری کسب و کار بسوی مقاصدی برتر مورد استقبال بسیاری از سازمان های پیشرو در جهان قرار گرفته است. لذا سازمان ها با به کارگیری این مدل ها، زمینه مقایسه عملکرد خود با دیگران و الگو برداری از بهترین تجارب سازمان های موفق را در راستای بهبود مستمر عملکرد فراهم می آورند.

وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی در راستای سیاست های کلان خود مبنی بر ارتقای نظام های تعالی در سازمان های تابعه و همکاری با نهادهای مرتبط، اقدام به همکاری با دانشگاه آزاد اسلامی- واحد علوم و تحقیقات و جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی در زمینه توسعه فرهنگ تعالی سازمانی در بخش بهداشت و درمان نمود و ضمن عضویت در کمیته های علمی و تخصصی بهداشت و درمان جایزه ملی، تلاش های فراوانی را در معرفی مدلی اختصاصی جهت تعالی بیمارستان ها در سال ۱۳۸۸ معطوف داشت. لیکن با توجه به آنکه در سال ۱۳۸۹ جایزه ملی اقدام به معرفی ویرایش جدید نموده است، برای تداوم ترویج تعالی در بخش بهداشت و درمان، بازآفرینی و اختصاصی سازی ویرایش جدید در این بخش ضروری به نظر می رسید.

در این راستا طرح بازآفرینی الگوی تعالی سازمانی متناسب با بخش بهداشت و درمان جهت استفاده درواحد های تابعه و جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی ایران در دستور کار مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی قرار گرفت. بدین منظور کمیته تخصصی بازآفرینی بهداشت و درمان، متشکل از اعضای ثابت و مدعو تشکیل گردید. طبق فرآیند تعریف شده، اجزای مورد بازآفرینی برای نظرخواهی از اعضای کمیته تخصصی ارسال شد و پس از گردآوری و جمع بندی نظرات اعضای کمیته تخصصی، جلسات اجماعی برای هریک از این اجزاء برگزار گردید. پس از نهایی شدن مدل بازآفرینی شده و تایید در کمیته تخصصی بهداشت و درمان و تصویب در کمیته علمی جایزه ملی بهره وری و تعالی سازمانی، این مدل اعلام عمومی شده و به عنوان الگوی تعالی بخش سلامت جایزه مورد بهره برداری قرار گرفت.

دکتر سید عباس حسینی

معاون توسعه مدیریت و منابع

### معیارهای توانمندساز

- ❖ برای هر جزء معیار، برگ مربوط را در کتابچه تکمیل کنید.
- ❖ فهرست نقاط قوت، زمینه های قابل بهبود و موارد قابل بررسی در بازدید از محل را تهیه کنید. تعداد نقاط قوت یا زمینه های قابل بهبود، به طور معمول بین سه تا پنج مورد خواهد بود.
- ❖ هر جزء معیار را بر اساس عناصر منطق امتیاز دهی رادار در توانمندساز، شامل رویکرد، جاری سازی و ارزیابی و اصلاح، بررسی و امتیاز مناسب را منظور کنید. در صورت لزوم از مفاهیم ذکر شده در چارت ماتریس امتیازدهی (خانه های جدول) استفاده نمایید. راهنمای استفاده از منطق امتیازدهی رادار در صفحات بعد، تشریح شده است.
- ❖ برای به دست آوردن امتیاز کلی هر جزء معیار، از میانگین حسابی امتیازات رویکرد، جاری سازی و ارزیابی و اصلاح، استفاده کنید.
- ❖ پس از محاسبه میانگین، از خود بپرسید: "آیا امتیاز کلی، مناسب به نظر می رسد؟" در صورت منفی بودن پاسخ، بر اساس قضاوت خود و با در نظر گرفتن امتیازات رویکرد، جاری سازی و ارزیابی و اصلاح، امتیاز را تعدیل کند.
- ❖ امتیاز کلی هر جزء معیار را در قسمت جمع بندی امتیازات (آخرین صفحه کتابچه امتیازدهی) وارد کنید.

### معیارهای نتایج

- ❖ برای هر جزء معیار، برگ مربوط را در کتابچه تکمیل کنید.
- ❖ قبل از بازدید از محل، نقاط قوت، زمینه های قابل بهبود و موارد قابل بررسی را فهرست کنید.
- ❖ قبل بررسی "عملکرد" بیمارستان (بر اساس نمودارهای ارایه شده) در هر جزء معیار، بر اساس عناصر منطق امتیاز دهی رادار در قسمت "مربوط و قابل استفاده بودن" (محدوده و مربوط بودن - درستی - بخش بندی) امتیاز دهی نمایید. برای درک محدوده و مرتبط بودن لازم است با عملکرد سازمان آشنایی کافی داشته و بر اساس مشاهدات و تجربه خود قضاوت مناسبی برای این موضوع داشته باشید. در صورت لزوم از مفاهیم ذکر شده در چارک ماتریس امتیازدهی (خانه های جدول) استفاده کنید.
- ❖ از میانگین حسابی امتیازات عملکرد و محدوده و مربوط بودن، برای به دست آوردن امتیاز کلی هر جزء معیار استفاده کنید.
- ❖ پس از محاسبه میانگین، از خود بپرسید: "آیا امتیاز کلی، مناسب به نظر می رسد؟" در صورت منفی بودن پاسخ، بر اساس قضاوت خود و با در نظر گرفتن امتیازات محدوده و مرتبط بودن در مقایسه با درستی و بخش بندی، امتیاز را تعدیل کند. (توجه داشته باشید جمع امتیاز مربوط و قابل استفاده بودن نبایستی از امتیاز "محدوده و مربوط بودن" بیشتر باشد)
- ❖ امتیاز کلی هر جزء معیار را در قسمت جمع بندی امتیازات (آخرین صفحه کتابچه امتیازدهی) وارد کنید.

## موارد قابل توجه

- ❖ نکات راهنما در برگزیده مواردی هستند که در هر جزء معیار ممکن است به آنها اشاره شود و در برگ ارزیابی هر جزء معیار در بالای ماتریس امتیازدهی آورده شده اند.
- ❖ برای تخصیص امتیاز ۵۰٪ به عناصر توانمند سازها (رویکرد، جاری سازی و ارزیابی و اصلاح) باید دست کم یک مثال واقعی و مناسب که به طور مستقیم با جزء معیار مربوط در ارتباط هستند، ارائه شده باشد.
- ❖ برای تخصیص امتیاز ۵۰٪ به عناصر نتایج (مرتبط و قابل استفاده بودن - عملکرد) باید داده های مربوط به شاخص های پیشنهادی مدل که در بیمارستان مصداق دارد (مرتبط با هر جزء معیار) آورده شده باشد. این داده ها باید واقعی باشند؛ عملکرد واقعی شان یا اهداف داخلی، مقایسه شود و در موقعیت های ممکن، مقایسه با عملکرد رقبا و بهترین ها انجام شده باشد.
- ❖ یک روش مفید برای شروع امتیازدهی، آن است که سطح ۵۰٪ را برگزینیم و سپس با توجه به نکات فوق، در خصوص کاهش یا افزایش امتیاز، تصمیم گیری کنیم.

در این بخش توضیحات تکمیلی در مورد مفهوم واژه های مورد استفاده در جداول امتیاز دهی آمده است. منطق امتیاز دهی شامل عناصر نتایج، رویکرد، جاری سازی و ارزیابی و اصلاح است و نشان دهنده الزاماتی است که باید در معیار های توانمند ساز و معیار های نتایج مدل تعالی سازمانی به آنها توجه شود.

### معیار های نتایج:

#### رویکرد

آنچه که یک سازمان برای انجام آن برنامه ریزی کرده و دلایلی که برای انجام آن دارد را در بر می گیرد. یک رویکرد مناسب، منطقی روشن دارد که بر نیازهای حال و آینده سازمان تمرکز می کند و از طریق فرایندهایی که به خوبی تعریف شده اند عینیت می یابد و بر نیازهای ذی نفعان این رویکردها به طور روشنی تمرکز دارد. علاوه بر این رویکردها یکپارچه می شوند. بدین معنی که یک رویکرد یکپارچه، به روشنی ریشه در استراتژی دارد و با سایر رویکردها در موارد مقتضی در ارتباط است. اصلاحات در رویکردها در طول زمان اعمال می شود.

#### جاری سازی

آنچه را که یک سازمان برای جاری کردن رویکرد انجام می دهد در بر می گیرد. در یک سازمان متعالی رویکردها در حوزه های مربوطه به روشی نظام مند اجرا می شوند. اجرای نظام مند به خوبی برنامه ریزی شده و به روشی که برای رویکرد و سازمان مناسب باشد ارائه می شود. توانایی مدیریت تغییرات در رویکردها در یک چارچوب زمانی مناسب وجود خواهد داشت.

#### ارزیابی و اصلاح

آنچه را که در یک سازمان برای ارزیابی و اصلاح توانمائی رویکردها و جاری سازی آن انجام می دهد، در بر می گیرد. در یک سازمان متعالی رویکرد و جاری سازی آن، مورد اندازه گیری منظم اثربخشی و کارایی قرار می گیرد. فعالیت های یادگیری انجام می شود و روش هایی برای به کارگیری خلاقیت در ایده پردازی رویکردهای نوین یا تغییر یافته وجود دارد. برونداد اندازه گیری، یادگیری و خلاقیت، برای شناسایی، اولویت بندی، برنامه ریزی و اجرای بهبود و نوآوری استفاده خواهد شد.

### مربوط و قابل استفاده بودن

داده های نتایج باید جامع، قابل اطمینان، درست و به طور مناسبی بخش بندی شده و با استراتژی و نیازها و انتظارات ذی نفعان مربوطه سازگار باشد. روابط بین نتایج مربوطه و تاثیرات آن ها بر یکدیگر باید درک شده باشد. نتایج کلیدی باید شناسایی و اولویت بندی شده باشد.

### عملکرد

در یک سازمان متعالی، روندهای مثبت و یا عملکرد خوب پایدار را نشان می دهد اهداف، برای نتایج کلیدی تعیین شده، مناسب بوده، تحقق یافته یا از آنها فراتر می رود. همچنین در مورد نتایج کلیدی، عملکرد، مقایسه بیرونی شده و این مقایسه ها به ویژه در قیاس با بهترین در بخش و یا با کلاس جهانی، مطلوب هستند. درک رابطه بین توانمندسازهای کلیدی و نتایج کلیدی اطمینان می دهد که عملکرد مثبت در آینده پایدار می ماند.

## نکات برجسته

نکات برجسته، ویژگیهای یک سازمان از جمله فعالیتهای، فرایندها و نتایج را نشان می‌دهد و به همین دلیل ذکر این نکات الزامی است و نگارش دقیق آن از اهمیت بالایی برخوردار است. ارزیابان بر اساس مفاهیم بنیادین الگو اقدام به نگارش نکات برجسته به صورت فردی نموده و سپس در ارزیابی تیمی مورد همفکری و اجماع قرار می‌گیرد و نگارش نهایی در حد یک یا دو پاراگراف تنظیم می‌شود.