



جمهوری اسلامی ایران

وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی

دفتر بازرسی، ارزیابی عملکرد و پاسخگویی به شکایات

عنوان طرح پژوهشی:

طراحی و پیاده سازی الگوی ارزیابی عملکرد سه سطحی
در ستاد وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی

دفتر بازرسی، ارزیابی عملکرد و پاسخگویی به شکایات

وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی

خرداد ماه ۱۴۰۴

در نظام‌های نوین حکمرانی، ارزیابی عملکرد به عنوان یکی از ابزارهای کلیدی برای پرداخت ها، بهبود کیفیت خدمات، ارتقای بهره‌وری، پاسخ‌گویی و شفافیت شناخته می‌شود. وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی به‌عنوان متولی نظام سلامت و یکی از بزرگ‌ترین و تأثیرگذارترین نهادهای دولتی، نقش بسزایی در کارآمدی نظام اداری دارد.

با توجه به گستردگی ساختار و تنوع وظایف وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی، نیاز به یک الگوی جامع و چندسطحی برای ارزیابی عملکرد، ضروری است. الگویی که بتواند عملکرد کارکنان، مدیران و کلیت سیستم را به‌صورت هم‌زمان و هماهنگ مورد سنجش قرار داده و زمینه بهبودی مستمر را در تمامی سطوح فراهم آورد. این الگوی می‌بایست ضمن فراهم ساختن ارزیابی علمی، عادلانه و مستند، ظرفیت تحلیل‌های مقایسه‌ای، تحلیل روند، پیش‌بینی پذیری و اولویت‌بندی مداخلات بهبود را نیز برای حکمرانان فراهم سازد. از سوی دیگر، این الگو باید قابلیت عملیاتی‌سازی در ساختار اجرایی موجود، هم‌راستایی با برنامه‌های تحول سلامت و انعطاف‌پذیری برای انطباق با شرایط متغیر خط‌مشی‌گذاری را داشته باشد. اجرای چنین الگویی می‌تواند زمینه‌ساز استقرار یک نظام ارزیابی هوشمند، پاسخ‌گو و اثربخش در بزرگ‌ترین نهاد اجرایی و خدماتی کشور شود.

بیان مسئله

در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، «امور مدیریت عملکرد» به عنوان یکی از مهم‌ترین ابزارهای راهبردی و نظارتی، از جایگاهی ویژه‌ای برخوردار است. با این حال، ساختار کنونی ارزیابی عملکرد در این وزارتخانه و سازمان‌های تابعه و وابسته آن با چالش‌های بنیادینی مواجه است که موجب عدم کارایی و اثربخشی، تضعیف انسجام راهبردی و افت قابلیت تصمیم‌سازی مبتنی بر داده‌های عملکردی شده است. در حال حاضر، ارزیابی عملکرد عمدتاً به‌صورت مجزا، غیرسیستمی و بر پایه رویکردهای فردمحور، سلیقه‌ای یا مقطعی صورت می‌گیرد که نه تنها هم‌راستایی لازم با مأموریت‌های کلان وزارتخانه را ندارد، بلکه از ایجاد پیوند معنادار میان سطوح مختلف سازمانی نیز ناتوان است.

این گسست مفهومی و عملیاتی میان سطوح ارزیابی موجب شده است تا فرآیند ارزیابی، نه به‌عنوان ابزاری برای توسعه و یادگیری سازمانی، بلکه به عنوان یک اقدام تشریفاتی یا تکلیف اداری تلقی شود. در غیاب چارچوبی تحلیلی و یکپارچه، داده‌های حاصل از ارزیابی‌ها پراکنده، غیرقابل مقایسه، کلی نگر، و فاقد ارزش راهبردی برای بهبود سیاست‌گذاری و ارتقای عملکرد باقی می‌مانند. علاوه بر این، بسیاری از شاخص‌های موجود، یا فاقد سنخیت با اهداف تحول در نظام سلامت هستند، یا در طراحی و اجرای آن‌ها از اقتضائات بومی، ماهیت چندسطحی سازمان و قابلیت‌های فناورانه بهره‌ای گرفته نشده است.

با توجه به این ملاحظات، طراحی و استقرار یک الگوی بومی، علمی و عملیاتی برای ارزیابی عملکرد سه‌سطحی، که بتواند عملکرد کارکنان، مدیران و سازمان را به صورت یکپارچه و هدف‌محور ارزیابی کند، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. چنین الگویی باید ضمن سازگاری با ساختار اجرایی و مأموریت‌های ذاتی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی؛ از انعطاف‌پذیری کافی برای پیاده‌سازی در سطح ملی، قابلیت روزآمدی، بهره‌برداری مدیریتی، فناورانه و تطبیقی را داشته باشد.

• **محدوده زمانی ارسال پروپوزال:**

— مهلت ارسال پروپوزال، حداکثر سه هفته از تاریخ اعلام فراخوان وزارت متبوع به دانشگاه ها خواهد بود.

• **محدوده زمانی اجرای طرح:**

— محدوده زمانی این طرح (آسیب شناسی، طراحی الگو و پیاده سازی ارزیابی عملکرد سه سطحی)، از ابتدای تیر

۱۴۰۴ لغایت ۳۰ بهمن ۱۴۰۴ است.

— فرآیند رصد و نظارت فنی توسط مجری، تا برگزاری جشنواره شهید رجایی در شهریور ۱۴۰۵ تعیین می گردد.

• **محدوده سازمانی:**

— ستاد وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی.

• **محدوده موضوعی:**

— **آسیب شناسی** یک دهه اجرای ارزیابی عملکرد سه سطحی در ستاد وزارت بهداشت، درمان و آموزش

پزشکی،

— **طراحی الگوی** نظام مدیریت عملکرد مشتمل بر سه سطح دستگاه، مدیران و کارکنان در سال ۱۴۰۴،

— **پیاده سازی الگو** از طریق سامانه متمرکز وزارتخانه (به علت حفاظت و صیانت از اطلاعات و نیز محرمانگی

داده ها، این سامانه مطابق با پیشنهادات مجری و تأیید و نظارت دفتر بازرسی؛ توسط مرکز آمار و فناوری

اطلاعات وزارت متبوع، آماده و در اختیار تیم مجری جهت اجرای طرح قرار می گیرد).

• **محدودیت تعداد صفحات پروپوزال:**

— پروپوزال می بایست حداکثر در ۱۵ صفحه تهیه و ارائه شود.

الف) اهداف کلی:

۱. طراحی و پیاده‌سازی یک الگوی جامع، بومی و عملیاتی برای ارزیابی عملکرد سه‌سطحی شامل کارکنان، مدیران و ستاد وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی،
۲. ارتقاء کارایی، اثربخشی، پاسخ‌گویی، شفافیت و یادگیری نهادی در نظام سلامت کشور،
۳. زمینه‌سازی به منظور استقرار پرداخت مبتنی بر عملکرد در راستای کارآمدسازی نظام سلامت.

ب) اهداف اختصاصی:

۱. شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های کلیدی عملکرد در سه سطح فردی، مدیریتی و سازمانی با توجه به مأموریت‌ها، تکالیف، وظایف قانونی و اقتضائات نظام سلامت،
۲. تحلیل نقاط قوت و ضعف نظام فعلی ارزیابی عملکرد در ساختار وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی،
۳. طراحی مدل ارزیابی عملکرد سه‌سطحی با تکیه بر تجربیات بومی، الگوهای بین‌المللی و اسناد بالادستی،
۴. اعتبارسنجی الگوی پیشنهادی در ستاد وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی،
۵. ارائه راهکارهای اجرایی برای پیاده‌سازی و استقرار الگوی طراحی شده،
۶. ارائه بسته سیاستی برای بهره‌برداری مدیریتی از نتایج ارزیابی عملکرد در حوزه‌هایی نظیر ارتقاء و انتصاب منابع انسانی، نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد (جبران خدمات)، نظام انگیزشی، شفافیت بودجه‌ای و پاسخ‌گویی سازمانی،
۷. ایجاد سازوکارهای بازخوردگیری و بهبود مستمر در نظام ارزیابی به‌منظور تطبیق پویا با شرایط محیطی، تغییرات ساختاری و تحولات برنامه‌ای نظام سلامت.

سطوح ارزیابی:

- **سطح اول:** کارکنان (عملکرد فردی - ارزیابی ۳۶۰ درجه)،
- **سطح دوم:** مدیران میانی و ارشد (شاخص های کلیدی، رهبری و هدایت سازمانی)،
- **سطح سوم:** ستاد وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی (عملکرد سازمانی و ساختاری).

ابعاد پیشنهادی الگو:

- شاخص های کمی و کیفی،
- شاخص های مأموریت محور و اختصاصی نظام سلامت،
- استفاده از مدل های مرجع مانند *BSC*، *EFQM* و مدل های بومی.

ویژگی های مهم پژوهش:

- **قابلیت عملیاتی سازی و استقرار در ساختار اجرایی وزارت بهداشت:** طراحی اجزای مدل با در نظر گرفتن زیرساخت ها، رویه های موجود و قابلیت های فنی سازمان،
- **پشتیبانی از تصمیم سازی مدیریتی در سطوح مختلف:** تولید داده های هدفمند، قابل تحلیل و مقایسه پذیر برای استفاده در فرآیندهای خطامشی گذاری، تخصیص منابع، ارزشیابی مدیران و توسعه سرمایه انسانی،
- **هم راستایی با برنامه های تحول سلامت و سیاست های کلان نظام حکمرانی سلامت:** تطبیق کامل الگوی پیشنهادی با اهداف و سیاست های ابلاغی سلامت، برنامه اصلاح نظام اداری دولت چهاردهم، نقشه جامع علمی کشور، برنامه هفتم پیشرفت، اولویت های راهبردی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و الزامات نظام بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد،
- **انعطاف پذیری و قابلیت تعمیم پذیری به سایر نهادهای عمومی:** طراحی ساختاری که امکان انطباق با ویژگی های دیگر وزارتخانه ها و دستگاه های اجرایی کشور را نیز داشته باشد،
- **تقویت شفافیت، پاسخ گویی و عدالت سازمانی:** ارتقاء اعتماد درون سازمانی، بهبود ارتباطات عمودی و کاهش تعارضات اداری با تکیه بر ارزیابی های منصفانه و مبتنی بر داده.

وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی به عنوان بزرگ‌ترین نهاد حاکمیتی در حوزه سلامت، به دلیل گستره وسیع مأموریت‌ها، پیچیدگی ساختار اجرایی و تعامل مستقیم با امنیت زیستی و سلامت و امنیت ملی، بیش از هر نهاد دیگری نیازمند برخورداری از سیستمی پاسخ‌گو، شفاف، کارآمد و یادگیرنده است.

در این میان، فقدان یک نظام مدیریت عملکرد یکپارچه، چندسطحی، بین بخشی و داده‌محور، منجر به بروز گسست‌های اطلاعاتی، تصمیم‌گیری‌های ناپیوسته و ائتلاف منابع انسانی و مالی در سطوح مختلف سازمانی شده است. ارزیابی‌های پراکنده، بخشی و منفک در سطح کارکنان، مدیران، ستاد مرکزی، دانشگاه‌ها و دانشکده‌های علوم پزشکی و سازمان‌های وابسته و تابعه، نه تنها امکان تحلیل سیستمی عملکرد را از میان برده، بلکه باعث تضعیف انسجام سیاست‌های سرمایه انسانی، نبود بازخورد مؤثر و کاهش انگیزش سازمانی نیز گردیده است.

در شرایطی که نظام سلامت کشور با چالش‌هایی نظیر محدودیت منابع، بیماری‌های نوظهور و نوپدید، پیچیدگی ذی‌نفعان، انتظارات تورمی، مطالبات اجتماعی و ضرورت ارتقاء کارآمدی ساختاری مواجه است، طراحی و پیاده‌سازی یک الگوی جامع برای ارزیابی عملکرد سه‌سطحی، ضرورتی فوری و اجتناب‌ناپذیر است. از سوی دیگر، در اسناد بالادستی نظیر برنامه‌های توسعه پنج‌ساله، سند تحول دولت چهاردهم، نظام‌نامه ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی و سیاست‌های کلی سلامت نیز تأکید ویژه‌ای بر استقرار سازوکارهای شفاف، برخط و قابل سنجش برای ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی و ارتقاء کیفیت خدمات عمومی شده است.

پژوهش حاضر می‌تواند با طراحی یک مدل بومی، منعطف و مبتنی بر تجربیات موفق جهانی، زمینه لازم را برای استقرار نظام مدیریت عملکرد شواهدمبنای داده‌محور، مأموریت‌گرا و یکپارچه در ستاد وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی فراهم آورد. چنین الگویی، علاوه بر پشتیبانی از تصمیم‌سازی‌های مدیریتی و تخصیص بهینه منابع، موجب ارتقاء اثربخشی، کارایی، پاسخ‌گویی نهادی، عدالت سازمانی، دسترسی و اعتماد اجتماعی به نظام سلامت خواهد شد. از این رو، اجرای این طرح نه تنها پاسخ به یک نیاز سازمانی، بلکه گامی راهبردی در راستای نوسازی، هوشمندسازی و کارآمدسازی حکمرانی نظام سلامت و صیانت از حقوق مردم خواهد بود.

الگوی بومی و جامع ارزیابی عملکرد سه سطحی

- الگویی ساختاریافته و قابل اجرا برای ارزیابی عملکرد در سه سطح: کارکنان، مدیران و ستاد وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی،
- دارای اجزای مشخص شامل شاخص ها، ابزارها، روش های سنجش و معیارهای ارزیابی.

فهرست شاخص های کلیدی عملکرد (KPI) متناسب با هر سطح

- تدوین مجموعه ای از شاخص های کمی و کیفی برای سنجش عملکرد در هر یک از سه سطح مورد نظر.
- بومی سازی شاخص ها بر اساس نیازها، شرایط اجرایی و مأموریت های وزارت.

مجموعه راهکارهای اجرایی برای عملیاتی سازی الگو

- پیشنهاد فرآیندهای اجرایی، الزامات قانونی، تکنولوژیکی و مدیریتی برای استقرار الگو در واحدهای وزارت بهداشت،
- توصیه هایی برای آموزش، فرهنگ سازی و توانمندسازی سرمایه انسانی ستاد وزارت جهت اجرای مؤثر الگو.

ابزارهای سنجش و ارزیابی عملکرد

- طراحی نمونه فرم ها، چک لیست ها، سامانه ها یا داشبوردهای مدیریتی جهت پیاده سازی عملی الگو،
- پیشنهاد الگوریتم های تحلیل و گزارش دهی نتایج عملکرد.

تحلیل تطبیقی با الگوهای موفق جهانی

- ارائه تحلیل مقایسه ای بین الگوی پیشنهادی و نمونه های موفق بین المللی در حوزه سلامت و بخش دولتی.

مدل مفهومی و نمودارهای ساختاری عملکرد

- طراحی مدل مفهومی و نمودارهای سطح بندی شده برای نمایش ارتباط بین شاخص ها، اجزا و سطوح عملکرد.

مقاله های علمی و گزارش های کاربردی

- تولید حداقل سه مقاله علمی قابل چاپ در نشریات داخلی یا بین المللی،
- تدوین و تألیف یک کتاب در حوزه ارزیابی عملکرد حکمرانی نظام سلامت،
- تولید گزارش نهایی قابل ارائه به وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی.

برنامه زمان بندی

۱۴۰۵		۱۴۰۴									ردیف	اقدامات
تابستان	بهار	اسفند	بهمن	دی	آذر	آبان	مهر	شهریور	مرداد	تیر		
									<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	۱	مرور ادبیات و پیشینه پژوهش
								<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	۲	انجام مطالعات تطبیقی و تحلیل اسناد
								<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		۳	طراحی چارچوب نظری و مفهومی
							<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			۴	شناسایی شاخص ها و تدوین ابزارها
						<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				۵	اعتبارسنجی ابزار (روایی و پایایی)
					<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>					۶	نمونه گیری و گردآوری داده ها
					<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>					۷	تحلیل داده ها (کمی / کیفی)
				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>						۸	طراحی و تدوین نهایی الگو
				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>						۹	ارزیابی عملیاتی الگو
		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>						۱۰	تهیه گزارشهای مقدماتی و نهایی
		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>								۱۱	تدوین خروجی در قالب کتاب و

											مقالات علمی	
		✓ <input type="checkbox"/>									برگزاری سمینار علمی برای ارائه دستاوردها	۱۲
		✓ <input type="checkbox"/>	✓ <input type="checkbox"/>								نظارت بر اجرای ارزیابی عملکرد در دو سطح کارکنان و مدیران	۱۳
											نظارت بر حسن اجرای ارزیابی عملکرد ستاد وزارت در جشنواره شهید رجایی ۱۴۰۵	۱۴
✓ <input type="checkbox"/>	✓ <input type="checkbox"/>											

شرایط انتخاب مجری طرح

• صلاحیت علمی و تخصصی:

- تناسب علمی رشته تخصصی مجریان با موضوع طرح اعم از داشتن مدارک و مدارج تحصیلی مرتبط، شامل: مدیریت دولتی (منابع انسانی، خط مشی گذاری)، جامعه شناسی، سیاستگذاری عمومی، سیاستگذاری سلامت، مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی.
- سابقه پژوهشی معتبر تیم مجری (انتشار حداقل ۵۰ مقاله علمی-پژوهشی؛ انتشار حداقل ۵ مقاله علمی-پژوهشی مرتبط با حوزه تخصصی ارزیابی؛ و انتشار حداقل ۲ کتاب معتبر انتشارات دانشگاهی در حوزه ارزیابی و مدیریت عملکرد)،
- حضور حداقل دو استاد تمام و دو دانشیار و دو استادیار در حوزه های تخصصی اشاره شده در تیم پیشنهادی همکاران طرح.

• وابستگی سازمانی:

- عضویت در هیئت علمی دانشگاه های سطح یک کشور وابسته به وزارتین بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و علوم، تحقیقات و فناوری،

- نتایج حاصله با افیلیش مشترک دانشگاه (مجری طرح) و وزارت متبوع (دفتر بازرسی و ارزیابی عملکرد) منتشر خواهد گردید.

● **عدم اشتغال همزمان به طرح‌های متعدد:**

- محدودیت برای اجرای همزمان طرح‌های در حال اجرا (حداکثر یک طرح بلامانع می باشد)،
- نداشتن سابقه منفی پژوهشی از جمله: طرح های قبلی نیمه تمام یا با عملکرد ضعیف.

● **تعهد به انجام طرح:**

- امضای قرارداد رسمی و پذیرش مسئولیت علمی، اجرایی، اخلاقی و مالی طرح.

● **توانایی مدیریت اجرایی پروژه:**

- آشنایی با نحوه مدیریت اجرایی بودجه و تهیه گزارش‌های علمی و سیاستی لازم.

● **پیش شرط‌های اخلاقی و قانونی:**

- نداشتن سوءپیشینه تحقیقاتی (عدم تخلف علمی یا سرقت ادبی)،
- نداشتن سوءپیشینه کیفری اعضای تیم پیشنهادی مجری.

انتظارات از مجری طرح

- حضور نمایندگان مجری طرح، حداقل سه روز در هفته در دفتر بازرسی و ارزیابی عملکرد وزارت متبوع،
- ارسال گزارش‌های پیشرفت دوره‌ای به صورت ماهیانه و فصلی به دفتر بازرسی وزارت متبوع،
- بررسی انطباق با جدول زمان‌بندی: کنترل مراحل انجام طرح با برنامه زمان‌بندی مصوب،
- ارسال گزارش نهایی و مستندات علمی و نتایج کاربردی، در بازه زمانی تعیین شده،
- ارائه پیشنهاد‌های سیاستی برای کارآمدسازی نظام سلامت با تأکید بر حوزه ارزیابی عملکرد،
- حفظ محرمانگی اطلاعات و داده ها و گزارش نهایی طرح،
- تسویه مالی و ارائه اسناد هزینه کرد بودجه طرح،
- ارزیابی علمی توسط ناظر و تأیید نهایی طرح توسط دفتر بازرسی و ارزیابی عملکرد وزارت متبوع،
- حضور و مشارکت در تدوین و نهایی سازی شاخص های اختصاصی (مأموریت محور) و عمومی (اداره و حکمرانی) وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی در جلسات مشترک با سازمان امور اداری و استخدامی.

سقف بودجه اختصاصی طرح

سقف بودجه مورد نظر برای انجام کلیه اقدامات و مراحل این طرح به شرح زیر می باشد:

ردیف	عنوان فعالیت	سقف هزینه پیشنهادی
۱	آسیب شناسی تکالیف و راهبردهای نظام سلامت در برنامه های هفت گانه توسعه از ۱۴۰۳- ۱۳۶۸	۱۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰
۲	آسیب شناسی اجرای ارزیابی عملکرد سه سطحی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی از ۱۴۰۳ تا ۱۳۹۳	۱۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰
۳	طراحی الگوی ارزیابی عملکرد سه سطحی (مشمول بر کارکنان، مدیران و دستگاه)	۱۵/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰
۴	پیاده سازی الگوی ارزیابی عملکرد (در ستاد وزارت متبوع)	۱۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰
۵	پشتیبانی کامل و نظارت بر عملیاتی سازی تا برگزاری جشنواره شهید رجایی در شهریور ماه ۱۴۰۵	۵/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰
	جمع کل	۵۰/۰۰۰/۰۰۰/۰۰۰

ما بر آنیم تا زمینه خدمت موثرتر وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی را به جامعه ایران فراهم آوریم. /