



تحلیل فرایند ارزیابی عملکرد وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی

دکتر محمد حسین سالاریان زاده^۱ - شیوا یوسفیان اسپلی^۲

مقدمه:

در دستگاههای اجرایی، عملکرد موضوع اصلی می باشد و مدیریت موثر بستگی به اندازه گیری، ارزیابی، برنامه ریزی و بهبود عملکرد سازمانی دارد. از این رو طی چند دهه گذشته تلاشهای بسیاری برای تعریف شاخص ها و ارائه الگوهایی در این خصوص صورت گرفته است. کانون توجه اغلب الگوهای سنتی بر شاخص های ایستا بوده و در نتیجه بر بعد کارایی سازمان توجه شده است که در محیط ساده و نسبتاً پایدار می تواند کارساز باشد. اما در محیط پیچیده و پویای سازمانهای امروزی، سازمانها باید یاد گیرنده و تحولی باشند و محققین معتقدند که بایستی چارچوب مناسبی برای اندازه گیری، ارزیابی و بهبود عملکرد سازمانهای یاد گیرنده و تحول آفرین امروز در نظر گرفته شود و این چارچوبها باید بیانگر «ظرفیت یادگیری و تحول سازمانی» باشند.

در این راستا یکی از محوری ترین اقدامات دولت که در قالب طرح های تحول اداری مورد توجه قرار گرفته و مرحله از اصول قانون اساسی را به خود اختصاص داده، طرح ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی کشور بوده است که در بخش بهداشت و درمان با عنایت به آنکه سلامت یکی از محوری ترین اصول توسعه پایدار بوده و نسبت مستقیم با میزان پایداری و توسعه کشور دارد و سازمان سلامت کشور دارای جمعیت هدف گسترده ای بوده و خدمات متنوعی شامل آموزش، پژوهش، پیشگیری، درمان، توانبخشی، تولید و عرضه دارو و تجهیزات پزشکی را ارائه می نماید و با محیطهای عام و خاص متعدد و گسترده ای از کلان شهرها تا روستاهای دورافتاده سروکار دارد، توجه به ارزیابی عملکرد از اهمیت فراوانی برخوردار می باشد. بنابراین ارزیابی عملکرد این دستگاه در حوزه های مختلف

^۱ - پزشک عمومی

^۲ - کارشناس ارشد مدیریت خدمات بهداشتی درمانی



کاری پیامدهایی چون ارتقای کیفیت خدمات، بهبود مستمر امور مدیریتی و اداری، افزایش توان پاسخگویی و کاهش تخلفات اداری را در پی خواهد داشت.

نتایج مطالعات انجام شده حاکی از آن است که در گروه دستگاههایی که وجه غالب وظایف آنها ارائه خدمات مستقیم به مردم است (شامل ۱۸ دستگاه)، بیمارستان های وابسته به دانشگاه های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی استان ها با میانگین رضایت مندی ۷۰,۷۴ حایز رتبه پانزدهم و در بین ۵۱ دستگاه مورد بررسی، حایز رتبه چهل و چهارم شده اند.

پایین بودن میزان اعتماد مراجعین به بخش بهداشت و درمان با توجه به اینکه میزان این شاخص در بیمارستان های وابسته به دانشگاه های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی در سال ۱۳۸۴ ۷۰,۰۵ درصد و خوش بینی مراجعین به بهبود ارائه خدمات ۶۹,۷۲ درصد بوده است و همچنین نارضایتی کارکنان این بخش از محیط کار، موید ناکارآمدی سیستم نظارت و ارزیابی کنونی و لزوم جایگزینی آن با یک سیستم علمی و پاسخگو است.

• ارزیابی

تعریف نظری:

تعیین قانونمند و رسمی میزان اثربخشی و کارایی و مقبولیت یک عمل برنامه ریزی شده در انجام اهداف معین را گویند(۱).

تعریف عملیاتی:

بررسی عملکرد سازمان در قالب یک چارچوب و الگوی مشخص و تعیین میزان موفقیت سازمان بر اساس مقایسه امتیاز دریافتی با امتیاز مبنا و استاندارد مورد نظر.



• عملکرد

• تعریف نظری:

عملکرد به معنای حاصل و نتیجه کار، میزان کار است. همچنین در تعریف دیگری آمده است: میزان نتایج بدست آمده به وسیله یک فرد، تیم، سازمان یا فرایند می باشد(۲).

• تعریف عملیاتی:

میزان نتایج بدست آمده به وسیله یک فرد، تیم، سازمان یا فرایند می باشد.

اصول و مبانی نظری:

ارزیابی عملکرد: ارزیابی فرایند نظام مندی است جهت جمع آوری، تحلیل و تفسیر اطلاعات به منظور تعیین

اینکه آیا اهداف مورد نظر تحقق یافته اند یا در حال تحقق یافتن هستند و به چه میزان؟ (۳)

ارزیابی روش نظام یافته‌ای برای آموختن از تجربه است که با استفاده از درسهای آموخته شده فعالیت‌های جاری را بهبود بخشیده و برنامه ریزی را از راه انتخاب راه‌های دیگر ارتقا می‌دهد. این کار شامل ارزیابی تحلیلی در مراحل مختلف فرایند مدیریت است. این تجزیه و تحلیل‌ها به مناسب بودن برنامه، نحوه تنظیم آن، کارایی و مؤثر بودنش و مقبولیت آن توسط همه طرفهای درگیر می‌شود. بدین ترتیب ارزیابی می‌تواند به راهنمایی تخصیص منابع مالی و انسانی در برنامه‌های جاری و آینده کمک کند، اما برای انجام این کار باید به تصمیم‌گیری، خواه در سطح عملیات یا خط مشی متصل باشد. (۴)

ارزیابی عملکرد عبارت است از فرآیند بررسی و تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف یک فرد یا سازمان که از طریق سنجش و مقایسه آنها با معیارهای از پیش تعیین شده صورت می‌گیرد. ارزیابی عملکرد در سطح سازمانی غالباً به منظور تعیین اینکه اعتبار سازمان چقدر است، بکار گرفته می‌شود. در واقع منظور از ارزیابی عملکرد سازمان عبارت است از فرآیندی که بوسیله آن بتوان مجموعه اقدامات، فعالیتها، برنامه‌های کوتاه مدت و بلند مدت سازمان را در زمان معینی به نحو احسن کنترل و نظارت نمود که معمولاً در سازمانها این مجموعه وظایف به وسیله واحد ارزیابی عملکرد متشکل از کارشناسان مجرب انجام می‌گیرد.

تفاوت ارزیابی با اندازه گیری: گرچه ارزیابی با اندازه گیری (Measurement) ارتباط دارد، اما معادل آن نیست. اندازه گیری عبارت است از عمل یا فرآیند اندازه گیری که در ذات خود غیرارزشی است. نظیر اندازه گیری یک خصوصیت فیزیکی همچون طول و عرض یک میز، وزن و قامت یک انسان، هوش، استعداد، دانش، نگرش و عناصر بیشمار دیگر. این اندازه گیریها به خودی خود جنبه ارزشی ندارد، مگر آنکه با سایر اندازه گیریهای مشابه مقایسه گردد و دارای درجه، مقام و رتبه ارزش عددی شوند و به اصطلاح با نرم و مقیاسسنجیده شوند تا معلوم گردد فرد در مقایسه با افراد و گروههای مشابه و متجانس خود در چه جایی یا کدام ردیف و مرتبه قرار میگیرد. اما در ارزیابی عکس این فرآیند صدق می کند. خصوصیتی که تحت بررسی قرار می گیرند دقیقاً به این علت انتخاب می شوند که معرف ارزشهایی باشند نظیر قدرت رهبری یک مدیر، سازماندهی، تفویض اختیار، رعایت موازین اخلاقی و رفتار با مراجعان. دومین تفاوت مهم بین ارزیابی و اندازه گیری به هدف آنها مربوط می شود. اندازه گیری غالباً به منظور مقایسه افراد در خصایص معین انجام می گیرد، اما در ارزیابی از همه افراد بطور یکسان و مشابه و با هم پرسش به عمل نمی آید و ارجح است که افراد، مجزا و منفرد تحت بررسی و ارزیابی قرار گیرند و در صورت لزوم به مقایسه آنها مبادرت شود. بنابراین ارزیابی به دنبال تعیین و تبیین عملکردها، معیارها و فرایندهای رفتاری و شغلی است نظیر رعایت مقررات جدید در کار، انعطاف پذیری و غیره، اما اندازه گیری در جستجوی تبیین خصایص و مقایسه افراد است. (۵)

نگرش های سنتی و نوین به ارزیابی:

در این بخش به ارزیابی از نظر فلسفه وجودی آن پرداخته می شود. این فلسفه در قالب نگرش سنتی و نوین مطرح می گردد. در نگرش سنتی، مهمترین هدف ارزیابی قضاوت و یادآوری عملکرد بوده در حالیکه در نگرش نوین، فلسفه وجودی ارزیابی بر رشد، توسعه و بهبود ظرفیت ارزیابی شونده متمرکز می باشد. جدول زیر تفاوتهای عمده دو الگوی سنتی و نوین ارزیابی عملکرد را نشان می دهد. ملاحظه می شود که ارزیابی دستگاهها و کارکنان براساس نگرش نوین در مقایسه با نگرش سنتی تفاوتهای اساسی در ابعاد مختلف دارد. پیامد وجود نظام ارزیابی مبتنی بر دیدگاه نوین، بهبود کارکرد و نهایتاً اثربخشی فعالیتهای سازمان است. بنابراین به نظر می رسد مناسب است که با توجه به نتایج حاصله از مطالعات، مسئولان ارزیابی دستگاههای دولتی دیدگاه دوم را در دستور کار خود قرار دهند.

در صورتی که دستگاههای دولتی با تمام وجود لمس نمایند که اهداف اساسی مرتبط با انجام ارزیابی در راستای رشد، توسعه و بهبود عملکرد و فعالیتهای آنهاست و پدیده قضاوت و مچ گیری در آن جایگاهی ندارد در این صورت سازمانها خود به استقبال برقراری نظام ارزیابی می روند و بطور مرتب در جهت مکانیزمهای آن تلاش می نمایند. براینکه این تلاشها ایجاد نظام خود ارزیابی در سازمانها است که پیامد وجود چنین نگرشی، رشد، توسعه و بهبود عملکرد و نهایتاً تحقق اهداف سازمانی است.(۶)

مقایسه نگرش سنتی و نوین ارزیابی عملکرد

ویژگی	الگوهای سنتی	الگوهای نوین
محور	تاکید بر ارزیابی عملکرد فردی	تاکید بر ارزیابی عملکرد سازمانی
بعد	تاکید بر ارزیابی مالی سازمان	تاکید بر ارزیابی ابعاد مختلف سازمان
گرایش	رویداد گرا	راهبردگرا
جهت	گذشته نگر	گذشته نگر و آینده نگر
نگرش	تاکید بر کنترل (مچ گیری)	تاکید بر بهبود
جو سازمانی	ایجاد جو رعب و بی اعتمادی	ایجاد جو اعتماد و همکاری
نتیجه	کاهش روحیه خلاقیت و نوآوری	ترویج روحیه خلاقیت و نوآوری
تمرکز بر	عامل بروز مشکل	روابط علی و معلولی و ریشه یابی مشکلات
رویکرد	نتیجه گرا (تاکید بر حصول نتیجه)	روندگرا (تاکید هم بر نتیجه و هم فرایند)
شیوه اجرا	گسسته و دوره ای	پیوسته و مستمر
استانداردها	نظر سازمان و مدیران مافوق	خود استاندارد گذاری
هدف	سنجش و کنترل	آموزش، ارشاد و توسعه
نقش ارزیاب	قاضی	تسهیل کننده

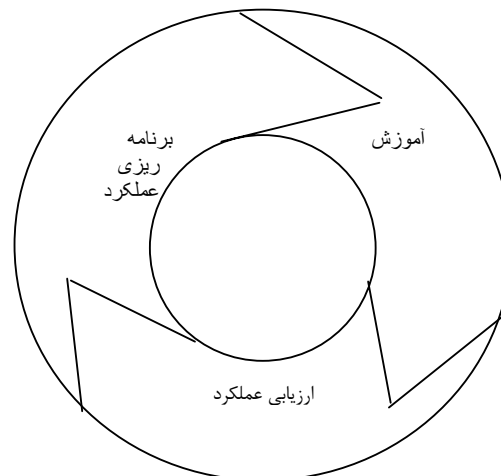
ویژگیهای نظام ارزیابی عملکرد کارآمد:

در خصوص ویژگیهای نظام ارزیابی کارا دیدگاههای زیادی وجود دارد. از جمله این موارد نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر کیفیت جامع است. عمده ترین کارکرد نگرش سیستمی در ادبیات مدیریت، آموختن نگاه کل گرایانه و جامع به پدیده های پیرامون بوده که در ارزیابی عملکرد نیز مورد استفاده قرار گرفته است، زیرا نگاه به ارزیابی به عنوان یک نظام، از زمینه هایی است که بهبود و کارآمدی آن را میسر می سازد. بر این اساس در نظام ارزیابی چهار مولفه اساسی شامل ورودی ها، فرایند، ستانده و بازخورد مطرح می باشد و در صورتی نظام ارزیابی عملکرد موثر و

کارساز واقع می شود که اولاً ویژگیهای لازم و خاص برای هر مولفه وجود داشته باشد و ثانیاً بین مولفه ها و عناصر نظام ارزیابی تعامل منطقی برقرار باشد و نهایتاً رشته های عصبی این نظام همواره تغییر و تحولات محیط را نیز مورد توجه قرار دهد تا بهبود مستمر فعالیتهای امکان پذیر گردد. با این دیدگاه، ویژگیهای نظام ارزیابی عملکرد کارآمد بدین شرح می باشد.

۱. مولفه های ورودی نظام ارزیابی:

(شاخص های ارزیابی از اهداف و راهبردهای سازمان منتج شده باشد: نظام ارزیابی به عنوان ابزاری برای تحقق اهداف و راهبردهای سازمان به کار می رود. به عبارت دیگر چنانچه در نظر باشد حرکت به سمت تحقق اهداف سازمان نهادینه شود، موثر ترین روش برای استقرار رفتارهای معطوف به تحقق اهداف سازمان، تدوین آن رفتارها در قالب شاخص های ارزیابی عملکرد می باشد. در همین رابطه کاپلان ارزیابی عملکرد را اساساً فرایند تبدیل دورنمای سازمان به اهداف، راهبردها و معیارهای خاص می داند. او ادعان می کند که مدیران بلاشک اثرات ارزیابی را قبول دارند اما در عمل به ندرت از آن به عنوان وسیله ای برای تدوین و اجرای راهبرد استفاده می کنند. رابطه نظام ارزیابی با اهداف و راهبردها را می توان به صورت چرخه زیر نشان داد.





۲-۱) شاخص ها و استانداردهای ارزیابی تا حد امکان منطقی، عینی و قابل قبول باشد: شاخص ها و استانداردهای ارزیابی، ساختار نظام ارزیابی را تشکیل می دهند. وجود برخی ویژگیها در شاخصها با بهینه شدن نظام ارزیابی مرتبط است. پنج خصوصیت که وجود آنها در شاخصهای ارزیابی باعث منطقی و ملموس شدن شاخص ها می شود، عبارتند از:

روشن و مشخص بودن شاخص ها و معیارها

قابل اندازه گیری بودن شاخص ها و معیارها

قابل حصول بودن شاخص ها و معیارها

معطوف به نتیجه بودن شاخص ها و معیارها

معطوف به زمان بودن شاخص ها و معیارها

به نظر می رسد وجود استانداردهای قابل حصول که با شرایط و موقعیت محیطی و سازمانی سازگار باشد باعث می شود که انگیزه لازم و کافی در ارزیابی شونده برای وصول به اهداف سازگار بوجود آید.

۳-۱) شاخصهای ارزیابی توانایی تبیین الگوهای رفتاری مورد نظر را دارا باشد: کارکرد اساسی فرایند ارزیابی باید بگونه ای باشد که تصاویری واقعی از رفتارهای مطلوب و قابل قبول سازمانی اعم از رفتارهای مرتبط با برنامه ریزی، تصمیم گیری، سازماندهی، چگونگی انجام کار، نظارت و کنترل و... را برای ارزیابی شوندهگان و ارزیابی کنندگان به خوبی نمایان سازد. در سایه الگوهای رفتاری است که سازمان می تواند تا حدودی از موثر بودن فعالیتها اطمینان حاصل نماید. نظام ارزیابی کارا، نظامی است که قادر باشد الگوسازی رفتاری و ادراک صحیح آنها را تسهیل نماید.

۴-۱) شاخص ها و استانداردهای ارزیابی از قبل به ارزیابی شوندهگان اعلام شده باشد: رویکرد سوق دادن رفتار کارکنان و سازمان به سمت اهداف مورد نظر در فرایند ارزیابی زمانی امکان پذیر است که الگوهای رفتاری فردی و سازمانی در قالب شاخص ها و استانداردها قبل از انجام ارزیابی به اطلاع ارزیابی شوندهگان رسیده باشد. اطلاع از الگوهای رفتاری قابل قبول از ناحیه ارزیابی شونده باعث می شود تا فعالیتهای هدف و معطوف به هدف کارکنان و



سازمان در راستای رفتارهای مورد قبول قرار گیرد. از سوی دیگر اطلاع از شاخص ها و استانداردها قبل از شروع ارزیابی امکان تجمیع و تمرکز سازمان را در جهت حصول به اهداف مورد نظر میسر می سازد.

۵-۱) قوانین و دستورالعمل های اداری لازم، نظام ارزیابی را حمایت و پشتیبانی نماید: در شرایط کنونی نقش و تاثیر فزاینده محیط بر فعالیتهای سازمان کاملاً ملموس و قابل درک است. عواملی نظیر شرایط اقتصادی، سیاسی، جغرافیایی، فرهنگی، دولت، مشتریان، رقبا، تامین کنندگان منابع، جامعه و قوانین و مقررات به عنوان عناصر محیطی سازمان ها شناخته شده اند و چنانچه سازمان نتواند رابطه و تعامل منطقی با محیط برقرار نماید، عدم اثربخشی فعالیت ها و نهایتاً مرگ سازمانی اتفاق می افتد. قوانین و مقررات و دستورالعمل ها در نظام اداری کشور ما از مولفه های محیطی است که تاثیر بسیار شگرف در فرایندهای مدیریتی بجای می گذارد. تدوین و مناسب سازی قوانین و مقررات لازم در نظام ارزیابی از جمله مقولاتی است که طراحان، سیاستگذاران و مجریان نظام ارزیابی عملکرد باید به خوبی به کارکردهای آن واقف بوده و بگونه ای این مقررات را تنظیم نمایند که به عنوان نیروی سوق دهنده نه بازدارنده در نظام ارزیابی ایفای نقش نماید.

۲. ویژگیهای مربوط به فرایند در نظام ارزیابی:

۲-۱) روح نگرش نوین در کالبد نظام ارزیابی و فرایند آن ساری و جاری باشد: همانطور که در صفحات قبل نیز اشاره شد، صاحبان نظران با یک تقسیم بندی فرضی دو جریان فکری غالب را در ادبیات ارزیابی، طبقه بندی نموده اند. ساختار نگرش سنتی که تا اوایل دهه ۱۹۸۰ را دربرمی گیرد بر استفاده از ارزیابی به عنوان ابزاری برای قضاوت، اندازه گیری و یادآوری عملکرد استوار است در حالیکه نگرش نوین، کارکردهای وسیعی برای نظام ارزیابی متصور است که می توان از تحقق اهداف و راهبردهای سازمان، رشد و توسعه تواناییهای ارزیابی شونده و تواناسازی آنها یاد نمود.

۲-۲) ارزیابی کنندگان شایستگی، تخصص و تبحر لازم را دارا باشند: وجود ویژگیهای فوق باعث می شود که نتایج حاصل از ارزیابی و بکارگیری پیشنهادات و اقدامات اصلاحی در جهت بهبود عملکرد، مورد قبول ارزیابی شوندگان قرار گیرد. اجتناب از خطاهای تعمیم، گرایش به حد وسط، تمایل به ارفاق یا سختگیری و خطای هاله ای و سایر خطاهای دیگر که در فرایند ارزیابی ممکن است از سوی ارزیابان اتفاق بیفتد با وجود تخصص و شایستگی در

ارزیابان به حداقل می رسد. بنابراین باید با برقراری دوره های آموزشی سعی شود که آموزش های لازم در جهت توانمند سازی ارزیابان انجام شود.

۲-۳) در انتخاب فرایند ارزیابی، اقتضائات محیطی و سازمانی لحاظ شود: در نظام ارزیابی عملکرد اعم از طراحی، تعیین محتوی، شاخص، استانداردها، روش های ارزیابی، بکارگیری نتایج حاصل از ارزیابی لازم است تعامل با محیط بیرونی و متغیرهای زمینه ای از قبیل اهداف و استراتژیها، تکنولوژی، اندازه، ساختار و چرخه عمر سازمان به صورت ویژه مورد توجه قرار گیرد. به منظور رعایت اختصار می توان چنین نتیجه گرفت که منعطف بودن ساختار نظام ارزیابی و قدرت و قابلیت انطباق با شرایط محیطی (اعم از محیط درونی و بیرونی) از ویژگیهایی است که فقدان آن باعث ناکارآمدی نظام ارزیابی می گردد.

۲-۴) قابلیت اجرایی داشته باشد: بهترین و عالی ترین ایده ها تا زمانی که زمینه عملی آنها تحقق نیابد همچنان در برج عاج باقی مانده و فقط می توانند اذهان نظریه پردازان را به خود معطوف و مشغول نمایند. در حوزه دانش مدیریت نیز این پدیده قابل درک است. آرمانها و نظریات و الگوهای عالی و پیچیده هنگامی ارزش آنها افزون می شود که جنبه عملی پیدا نمایند. در مورد نظام ارزیابی نیز این ویژگی صادق است. نظام ارزیابی عملکرد متناسب و کارآمد، نظامی است که از حیث شاخص ها و استانداردها و اندازه گیری آنها، روش های ارزیابی، دوره ارزیابی، ارزیابی کنندگان، کارکرد (پیامدهای ارزیابی) تحقق آنها به صورت عملی امکان پذیر باشد. الگوی ارزیابی علمی و جامع هنگامی ارزشهای آن مضاعف می شود که در عین کیفیت، اجرای آن با سهولت امکان پذیر باشد و افراد ذریبط اعم از ارزیابی شوندگان، ارزیابی کنندگان، مدیران، سیاستگذاران و برنامه ریزان با آن نظام ارتباطات دلچسب و دوستانه برقرار نمایند.

۳. ویژگیهای مربوط به کارکردهای نظام ارزیابی:

۳-۱) نتایج ارزیابی در راستای رشد و توسعه ظرفیت های ارزیابی شوندگان بکارگرفته شود: صاحب نظران کارکردهای متفاوتی را برای نظام ارزیابی منظور نموده اند. شناسایی نیازهای آموزشی، تخصیص منابع، ارزیابی و بازنگری در تصمیمات مربوط به سیاستهای سازمانی، برنامه ریزی مسیر رشد و توسعه ارزیابی شوندگان و بازخورد به آنها نسبت به عملکردشان، نظام های ارتقاء، پاداش به عنوان برخی پیامدهای ارزیابی شناخته شده است. استفاده



مطلوب از نتایج ارزیابی در بعد سازمانی و فردی، ایجاد نگرش مثبت نسبت به ارزیابی و همچنین انگیزه در ارزیابی شونده به منظور افزایش تلاش و کوشش در جهت رشد و بهبود ظرفیت های خود را به همراه دارد.

۲-۳) با تعبیه سازوکار بازخورد در فرایند ارزیابی، امکان مشارکت ارزیابی شوندهگان در اقدامات اصلاحی میسر گردد: بهترین نظام ارزیابی عملکرد از حیث سازوکارهای درونی هنگامی ارزشمند است که مصرف کنندگان آن اعم از ارزیابی کنندگان و ارزیابی شوندهگان از نتیجه کار مطلع شوند. چنانچه نتایج حاصل از ارزیابی در اختیار ارزیابی شوندهگان قرار نگیرد، هرگونه انتظاری جهت بهبود عملکرد بیشتر به شوخی می ماند. در نظام ارزیابی عملکرد کارآمد با تعبیه سازوکار بازخورد تلاش می شود که اقدامات و عملیات اصلاحی با مشارکت ارزیابی شوندهگان صورت پذیرد. (۷)

اهداف نظام ارزیابی دستگاههای اجرایی:

ارتقاء کیفیت و افزایش بهره وری: سازمانهای عمومی و خصوصی برای آنکه در فعالیتهای خود پیشرو باشند، از ارزیابی عملکرد جهت کسب بینش و قضاوت نمودن در مورد کارایی و اثربخشی برنامه ها، فرایندها و نیروی انسانی خود استفاده می کنند. این سازمانها ابتدا در مورد اینکه چه نشانگرهایی برای اندازه گیری پیشرفت آنها در کسب اهداف و برنامه های استراتژیک استفاده خواهد شد، تصمیم گیری می کنند. سپس داده های مربوط به عملکرد را جمع آوری و تحلیل نموده و در نهایت از این داده ها در جهت پیشرفت سازمان و تبدیل استراتژی به عمل سود می برند. اعمال کنترل صحیح باعث هوشمندی سازمان و هوشیاری کارکنان و بالا رفتن دقت و مراقبت آنان می شود. ارزیابی عملکرد سازمان زمینه بهبود و اصلاح اختلالات زیان آور سازمانی را فراهم نموده، موجب افزایش بهره وری می گردد. همچنین باعث شناسایی فعالیتهای کارا و اثربخش می شود تا با تاکید بر آنها زمینه رشد و ارتقای کیفی امور فراهم گردد.

تصمیم گیری بهتر: سازمانها موجودیت ثابت ندارند و تغییر سیاستهای عمومی و اداری، انتظارات و دیدگاههای دولت و جامعه، بر اهداف و برنامه ها و ساختار سازمان تاثیر می گذارد. بنابراین اگر هدفگذاری و برنامه ریزی ها که به منظور تغییر وظایف و اهداف سازمان صورت می گیرد بدون آگاهی لازم انجام شود، ممکن است انحرافات بسیاری از جهت اتلاف نیروی انسانی، زمان، تخصیص منابع به وجود آورد. اما ارزیابی عملکرد اطلاعات لازم را در اختیار



برنامه ریزان قرار می دهد. علیرغم آنکه آینده ممکن است هرگز به درستی تجزیه و تحلیل نشده باشد اما اگر اطلاعات دقیقی از موقعیت فعلی برنامه ها موجود باشد آمادگی بهتری برای سنجش آنها در آینده وجود خواهد داشت. البته ارزیابی عملکرد ممکن است پاسخ صحیح هر سوال را ندهد ولی موجب روشن شدن موضوع شده، سمت و سو را مشخص می کند و وسیله مناسبی برای اطمینان از برداشتن گامهای صحیح به طرف اهداف بلند مدت و استراتژیک می باشد. از طرف دیگر مدیران، مسئولان و برنامه ریزان امور در فواصل زمانی معین با تصویری که از نتیجه ارزیابی عملکرد در پیش روی آنها قرار داده می شود به علل پیشرفت یا عدم پیشرفت برنامه های خود واقف می شوند و در صدد رفع آنها برمی آیند.

جمع آوری اطلاعات مورد نیاز برای پاسخگویی: مهمترین پیامد ارزیابی عملکرد، ارتقاء قابلیت پاسخگویی سازمان می باشد. چون طی فرایند ارزیابی نقاط ضعف و نقاط قوت و علل آن شناسایی می شود که این امر پاسخگویی دستگاه را تسهیل می کند.

مشارکت عمومی کارکنان: ارتباط دادن سیستم تخصیص منابع، پاداش ها و آموزش و... به نتایج عملکرد و مشخص بودن سهم هر فرد یا گروه در نتایج، به طور خودکار موجبات مشارکت همه افراد و گروهها در تحقق اهداف سازمان و تعهد به سیستم ارزیابی عملکرد را فراهم می نماید. مخصوصا اگر افراد و گروهها در تهیه و تدوین شاخصها و استانداردهای ارزیابی عملکرد دخالت داده شوند و نتایج ارزیابی به آنها بازخورد داده شود و آنها بدانند که هدف از ارزیابی عملکرد ایجاد برنامه بهبود در فرایندهای کاری و مدیریتی است.

ایجاد امکان مقایسه و رقابت سالم: ارزیابی عملکرد سازمانها موجب مقایسه کارایی آنها می شود، فرصت رقابت سالم را برای سازمان فراهم می آورد، حدود ارزش کارها و فعالیتهای انجام شده و تاثیر امکانات به کار گرفته شده معلوم می گردد و هدفها و امکانات با هم مقایسه می شوند. از طرف دیگر امکان مقایسه و قضاوت در مورد عملکرد مسئولین را ایجاد می نماید. همچنین باعث ارتقای توانمندی سازمان در ارائه کمی و کیفی خدمات و رقابت پذیری در فضای ملی و بین المللی می گردد.



ایجاد احساس مسئولیت پذیری برای وصول به اهداف: حسن عمده ارزیابی عملکرد این است که مدیران و مسئولان امور در فواصل زمانی معین با تصویری که از نتیجه ارزیابی عملکرد در اختیار آنها قرار داده می شود به علل پیشرفت یا عدم پیشرفت برنامه های خود واقف می شوند و تا حدودی که مربوط به آنهاست در صدد رفع آنها بر می آیند. ضمناً توجه دولت و مردم به عواملی که باعث کندی کارها است جلب می شود و همگی عوامل به سهم خود با آگاهی و احساس مسئولیتی بیشتر برای وصول به هدفهای کلی تر همکاری خواهند کرد.

تقویت روحیه کارکنان: در صورتیکه ارزیابی عملکرد به معنای واقعی خود تحقق پیدا کند موجب آگاهی و پی بردن سازمانها و افراد به قوت کار خود می گردد و نقاط ضعف برای آنها مشخص می شود و نقاط ضعف با شیوه ها و وسائل مختلف و به کمک دستگاه و همیاری افراد و گروههای سازمان از میان برداشته می شود. از طرفی سازمانها و افراد اعتقاد پیدا می کنند که کار و خدمت آنها و تلاش و کوششی که در ایفای وظایف و مسئولیتهای خویش به کار می برند از نظرها پنهان نمی ماند و به حساب آنها منظور می گردد.

کمک به توسعه: یکی از عوامل کمک به توسعه، نظارت قوی و الزام متصدیان به پاسخگویی می باشد. چارچوب قانونی قوی و نهادهایی که پاسخگویی دولت را در مقابل شهروندان افزایش دهد امروزه به عنوان اجزای مهم توسعه پایدار محسوب می شوند. توسعه و نظارت قوی، مترادف با مدیریت صحیح است که جوهره آن ارتقاء سطح صداقت در عملیات سازمان و پاسخگویی مناسب از طریق نظام ارزیابی عملکرد می باشد.

دستیابی به راه حلهای جدید و مناسب: از آنجائیکه قانونگذار در مقام وضع قانون امکان توجه به بسیاری از زوایای اجرایی وظایف قانونی را ندارد معمولاً مواد قانونی پس از طی مراحل تصویب در مقام اجرا با مشکلاتی مواجه می شود که یا قابلیت اجرایی نمی یابد یا بگونه ای اجرا می شود که با خواسته و منظور مورد نظر تعارض می یابد. در جریان ارزیابی عملکرد است که این قبیل مشکلات شناسایی می شود. (۸)

ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی:

در حالیکه تاکنون در مورد اندازه گیری و بهبود عملکرد در واحدهای صنعتی مطالعات وسیعی انجام شده است، این موضوع در بخش خدمات به طور اعم و سازمانهای دولتی به طور خاص کمتر مورد توجه قرار گرفته است. دلیل این امر را می توان ماهیت پیچیده تر، متنوع تر و انسانی تر خدمات نسبت به صنعت جستجو کرد. بخشهای دولتی با مشکل مضاعفی در این جهت مواجهند بدین ترتیب که در مقایسه با واحدهای خصوصی انگیزش و اراده سازمانی کمتر برای کاهش هزینه ها و یا افزایش و بهبود ارائه خدمات وجود دارد. این نکته که مؤسسات دولتی با هدف سود ایجاد نشده اند ممکن است این تصور را ایجاد نماید که نیازی به ارزیابی و تحلیل بهره وری در این سازمانها نیست. تفاوتهای ساختاری مؤسسات دولتی طبیعتاً در شیوه های اندازه گیری عملکرد در این مؤسسات نیز تأثیر می گذارد. بدین منظور لازم است براساس نوع وظایف و کارکرد مؤسسه و با توجه به اهداف تعیین شده نسبت به طراحی مدلهای ارزیابی اقدام نمود.

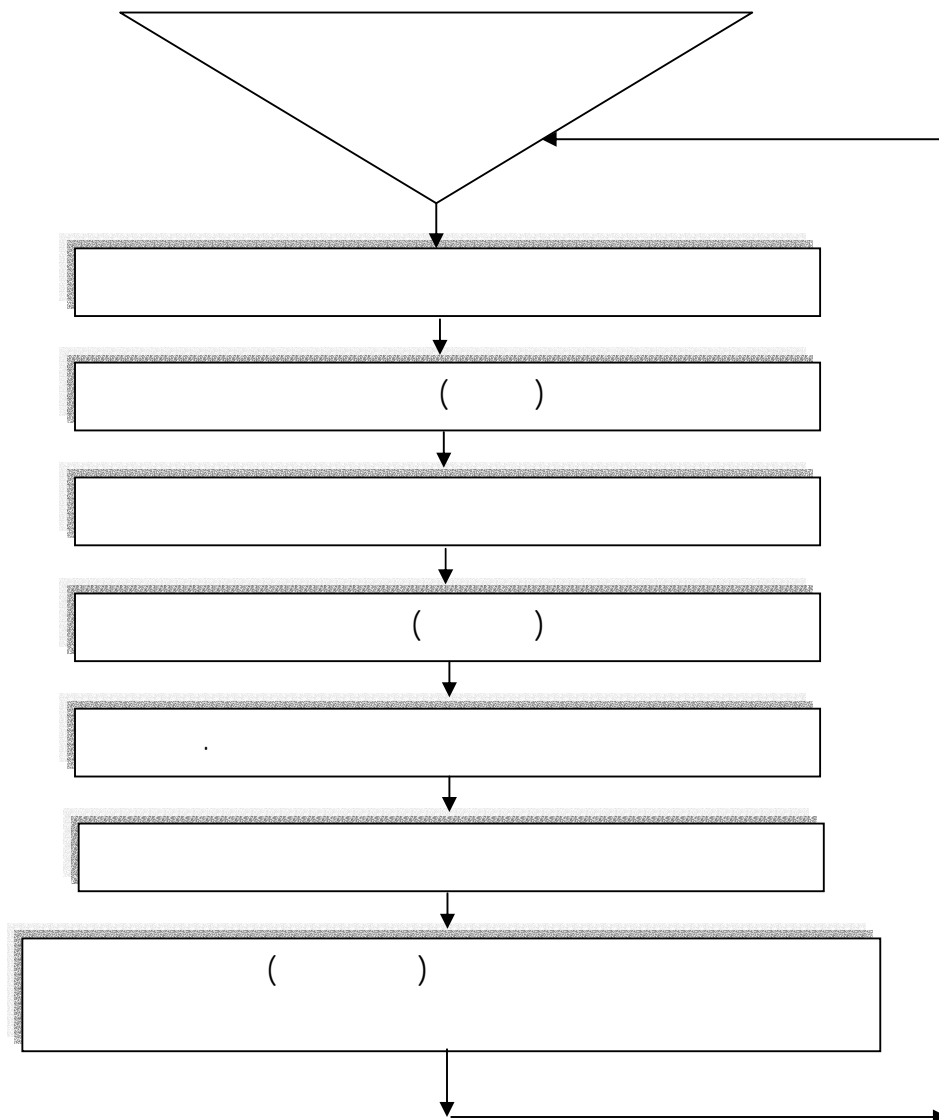
ارزیابی کارایی دستگاههای اجرایی در کشور ما در سال ۱۳۵۱ برای نخستین بار در بند ۸ ماده ۵ قانون برنامه و بودجه مطرح شده و به سازمان برنامه و بودجه وقت محول گردید. دو سال پس از تاریخ فوق و باتوجه به قانون استخدامی کشوری مصوب ۱۳۴۵ ارزیابی عملکرد دستگاه ها از سازمان برنامه و بودجه منتزع و به سازمان امور اداری و استخدامی منتقل می شود ولیکن آیین نامه مربوط به ارزیابی تا سال ۱۳۸۰، تدوین نشد. بالاخره در سال ۱۳۸۱ سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور براساس اصل ۱۳۸ و ماده ۱۹۷ قانون برنامه سوم توسعه فرهنگی اقتصادی اجتماعی کشور و در چارچوب برنامه تحول در نظام اداری، آیین نامه ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی کشور را تدوین نمود. براساس این آیین نامه، عملکرد دستگاههای اجرایی هر سال در دو بعد عمومی و اختصاصی مورد سنجش، ارزش گذاری و قضاوت قرار می گیرد. در بعد عمومی، نظامهای مدیریت، قانون گذاری و پاسخ به نیازها و انتظارات ارباب رجوع مد نظر قرار گرفته و در بعد اختصاصی میزان تحقق سیاست های محوری، جهت گیری های کلی و اهداف عملیاتی برنامه های توسعه و میزان تحقق مأموریت های محوری هر دستگاه مورد توجه می باشد.

دفا تر ارزیابی عملکرد و پاسخگویی به شکایات هر دستگاه مسئولیت پیگیری و اجرای ارزیابی عملکرد را عهده دار بوده و شورای تحول اداری مسئول بررسی نتایج ارزیابی واحدهای ذیربط و تأیید و پیگیری امور ارزیابی می باشد.

این ارزیابی در سطح دانشگاه ها توسط کمیسیون های تحول اداری به اجرا درآمده و نتایج آن در قالب گزارش جامعی به سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان ها و وزارتخانه ارسال می گردد.

فرایند ارزیابی عملکرد در دستگاههای اجرایی:

هر فرایندی شامل انجام مجموعه ای از اقدامات با ترتیب و توالی منطقی و هدفمند است. فرایند ارزیابی عملکرد مستلزم پیمودن گامهای متعددی است که به شرح ذیل می باشد:



محدودیت‌های اندازه‌گیری عملکرد در بخش دولتی:

مسئله ارزیابی عملکرد تنها وسیله مدیریت و آخرین آن نیست و محدودیت‌هایی که این سیستم از آن رنج می‌برد را می‌توان به شرح زیر برشمرد:

(۱) مشکلات اندازه‌گیری برخی از جوانب فعالیت‌های دولت: برخی از نتایج و بازده‌ها در بخش دولتی قابل

اندازه‌گیری کمی نمی‌باشد. دولت معمولاً اقدام به صرف هزینه در فعالیت‌هایی می‌کند که برای جامعه مفید است اما ارزش آن به صورت عدد و رقم یا درصد قابل اندازه‌گیری و ارائه نیست. برای مثال برخی جوانب بازده دانشگاه‌های دولتی مانند ارزش معنوی وجود افراد تحصیلکرده در جامعه را نمی‌توان به راحتی محاسبه نمود. باید خاطر نشان داشت که سیستم ارزیابی عملکرد خود یک ابزار است نه هدف. منظور این است که نتایج عملکرد ذاتاً مهمتر از اندازه‌گیری آن است. در واقع اصل بنیادین اندازه‌گیری عملکرد تهیه ابزار مناسبی برای تصمیم‌گیرندگان سیاسی و مدیران ارشد دولتی جهت آگاهی از دستیابی یا عدم دستیابی به اهداف ارائه شده توسط دولت به مردم است.

(۲) فزون‌ی هزینه به سود: همواره باید در نظر داشت که هزینه اندازه‌گیری عملکرد در مقابل استفاده‌ای که از نتایج آن خواهد شد، معقول و مناسب باشد. در برخی موارد هزینه‌های اندازه‌گیری به مراتب بیشتر از نتایج حاصل از اندازه‌گیری آن است.

(۳) محدودیت دولت در تاثیر گذاری بر کلیه نتایج: یکی از اساسی‌ترین محدودیت‌ها و انتقاداتی که به نتایج

اندازه‌گیری عملکرد می‌شود این است که دولت و سازمان دولتی تنها تعیین‌کننده بازده فعالیت‌های خود نیست. عوامل مختلفی مانند نرخ رشد اقتصادی، نرخ افزایش جمعیت، حوادث طبیعی و هزاران عامل دیگر بر عملکرد دولت و سازمان‌های دولتی تاثیر می‌گذارد. با این وجود دولت تنها مسئول موفقیت در تاثیرگذاری بر روی بازده فعالیت‌های خود شناخته می‌شود. در بخش دولتی، عملکرد باید در مقایسه با اهداف برنامه‌های آنان و اینکه به نتایج مطلوب خود دست یافته‌اند یا خیر، ارزیابی شوند. موفقیت غالباً از نقطه نظر صاحبان منافع بررسی می‌شود و صاحبان منافع گروه‌های گوناگونی مانند سیاستگذاران، تامین‌کنندگان منابع، ارائه‌دهندگان خدمت، مشتریان و عموم جامعه را شامل می‌شود. بنابراین بسیار اهمیت دارد تا اندازه‌ها و معیارهایی که توسط یک سازمان برای اندازه‌گیری عملکرد استفاده می‌شود به گونه‌ای



انتخاب گردند که تا حد امکان نهایت استفاده از مشورت و نقطه نظر این گروهها حاصل گردد و در نهایت بین تمام گروهها در رابطه با انتظاری که از سازمان می رود توافق حاصل شود.

ارزیابی عملکرد در وزارت بهداشت و درمان:

وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی به عنوان یکی از وسیع ترین دستگاههای اجرایی کشور و به تبعیت از آیین نامه کشوری ارزیابی عملکرد، اقدام به طراحی نظام ارزیابی عملکرد واحدهای ستادی و اجرایی خود نموده است. که در راستای اجرای این فرایند مهم، معاونت های تخصصی این وزارتخانه اعم از: تحقیقات و فناوری، غذا و دارو، آموزشی و امور دانشجویی، هماهنگی و توسعه مدیریت و منابع اقدام به طراحی نظام ارزیابی عملکرد واحدهای تابعه خود نموده اند. بر اساس آخرین گزارشات ارسالی، ارزیابی عملکرد معاونتهای تخصصی به طور خلاصه مورد بررسی قرار می گیرد.

حوزه تحقیقات و فناوری: چارچوب اتخاذ شده در الگوی ارزیابی مورد عمل این حوزه، برگرفته از رویکرد سازمان جهانی بهداشت در ارزیابی عملکرد تحقیق در سیستمهای بهداشتی درمانی یا (Health System HSR Research) است که پس از انجام اصلاحاتی، جنبه بومی و کاربردی به خود گرفته و مورد بهره برداری واقع شده است. باتوجه به رویکرد مذکور، ارزیابی هم در سطح ورودی های سیستم، هم در سطح فرایندها و روندهای اجرایی کار و هم در سطح خروجی های سیستم اعم از برونداها (Output)، پیامدها (Outcome) و دستاوردها (Impact) انجام می پذیرد و در حقیقت یک سیستم را به صورت جامع و در تمامی ابعاد کار مورد بررسی، تحلیل و ارزیابی قرار می دهد.

معیارهای معرفی شده در الگوی این حوزه عبارتند از:

۱. حاکمیت و رهبری
۲. تولید دانش، استفاده از دانش موجود و بسیج منابع
۳. توانمندسازی

نکات قوت و ضعف این ارزیابی عبارتند از:

۱. استفاده از یک الگوی علمی و معتبر جهانی، که الگو مربوطه در راستای اهداف مورد نظر معاونت

- تغییرات اساسی در آن ایجاد شده است.
۲. تدوین شاخص های ارزیابی با همکاری کلیه ذینفعان
 ۳. تعریف دقیق هر شاخص و نحوه امتیازدهی آن
 ۴. برگزاری دوره های آموزشی به منظور تقویت کارشناسان دانشگاه ها
 ۵. تدوین امتیاز نهایی براساس بررسی مستندات موردنیاز هر شاخص در جلسات کمیته تخصصی با حضور معاونین پژوهشی دانشگاهها
 ۶. ارائه رتبه بندی دانشگاه ها به تفکیک تیپ ۱، ۲، ۳ و مستقل
 ۷. تبعیت نکردن طبقه بندی معیارها از الگوی موردنظر (معیارهای انتخاب شده کل سازمان را پوشش نمی دهد)

ارزیابی عملکرد حوزه آموزشی و امور دانشجویی: در این معاونت رتبه بندی دانشگاه ها به تفکیک دانشکده های پزشکی، دندانپزشکی، پرستاری و مامایی، پیراپزشکی، داروسازی، بهداشت و تغذیه، توانبخشی و براساس الگوی رتبه بندی فدراسیون جهانی آموزش پزشکی ارائه می گردد. بدین منظور معیارها و شاخص هایی برای مقایسه و رتبه بندی دانشکده ها تدوین شده است. این معاونت با هدف ایجاد رقابت مثبت بین مراکز برای ارتقاء سطح خود، از روش رتبه بندی آماری که یکی از روش های فراگیر رتبه بندی مراکز آموزشی بوده و تقریباً در همه کشورها مورد استفاده قرار می گیرد بهره برده است.

نکات قوت و ضعف این ارزیابی عبارتند از:

۱. بهره گیری از روشهای معتبر رتبه بندی مراکز آموزشی و کاربرد روش آماری از میان سایر روش های موجود (رتبه بندی بر اساس شهرت، رتبه بندی بر اساس اندیکسهای نقل قول، رتبه بندی بر اساس تولیدات علمی اعضای هیات علمی)
۲. توجه جامع و کامل به سه حوزه درون داد، فرایند و برون داد و تقسیم بندی معیارها به تفکیک سه حوزه
۳. تشکیل کمیته های تخصصی در راستای اجرای هرچه بهتر طرح
۴. تهیه و ابلاغ دستورالعمل مشخص جهت استخراج امتیاز هر شاخص و معیار



۵. وزن دهی به معیارها
 ۶. طراحی نرم افزار جهت محاسبه
 ۷. رتبه بندی دانشگاهها در شرایطی ارزشمند و قابل اتکا می باشد که سیاستگذار، مجری و ناظر جدای از یکدیگر باشند در حالیکه وزارت بهداشت خود سیاستگذار آموزش و مجری و درنهایت ارزیاب است و این امر با اعتبارسنجی و رتبه بندی مراکز آموزش عالی مغایر می باشد. لذا رویکرد اعتبار بخشی و رتبه بندی زیر سوال قرار می گیرد.
 ۸. در این ارزیابی هیچگونه نگاهی به برنامه استراتژیک دانشگاه وجود ندارد. لذا جهت گیریهای اساسی دانشگاهها مشخص نیست و تنها بر اساس ورودیها و خروجی ها سنجش صورت می گیرد.
- حوزه پشتیبانی:** این حوزه به منظور دستیابی به فضای رقابتی مثبت، تبادل تجربیات موفق دانشگاه ها و شناسایی نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود، طرح ارزیابی عملکرد واحدهای تابعه را از سال ۱۳۸۱ در دستور کار خود قرار داده است. در این راستا مطالعاتی در خصوص شیوه ها و الگوهای مختلف ارزیابی عملکرد صورت گرفت و با توجه به اینکه مدل (EFQM) هم در بنگاههای اقتصادی و هم در بخش خدمات قابل بهره برداری است لذا استفاده از آن در بخش بهداشت و درمان و جایگزین کردن آن به جای نظام نظارتی بازرسی گونه می تواند دستاوردهای زیادی جهت ایجاد یک تحول برنامه ریزی شده پی ریزی نماید لذا این مدل به عنوان مدل منتخب ارزیابی عملکرد در این معاونت برگزیده شد و معیارهای نه گانه این مدل جهت ارزیابی عملکرد واحدهای تابعه در نظر گرفته شد. در راستای اجرای این طرح گام های زیر انجام شده است:

۱. تدوین شاخص های ارزیابی عملکرد
 ۲. تدوین استانداردهای عملکرد
 ۳. اعلان شاخص های ارزیابی به ارزیابی شوندهگان
 ۴. اجرای پایلوت و سنجش عملکرد واقعی
 ۵. اصلاح شاخص های ارزیابی و ادامه فرایند
- حوزه غذا و دارو:** در این حوزه نیز از الگوی معتبری برای ارزیابی واحدهای تابعه استفاده نمی گردد. مجموعاً ۹ عامل زیر جهت ارزیابی عملکرد دانشگاه ها در حوزه غذا و دارو برگزیده شده است: عملکرد ادارات، برنامه ریزی و



عمل به آن، تشکیل معاونت غذا و دارو، تناسب پرسنل با فعالیت، تناسب امکانات با فعالیت، تفکیک ادارات، اجرای ماده ۱۹۲، ارائه گزارش امور تفویض شده، ارتباطات و اطلاع رسانی.

نکات قوت و ضعف این ارزیابی عبارتند از:

۱. عدم استفاده از یک الگوی علمی و معتبر
 ۲. کلی بودن عوامل و معیارهای در نظر گرفته شده برای ارزیابی و مشخص نبودن نحوه امتیازدهی هریک از آنها
 ۳. توجه نکردن به کل سازمان (ورودی- فرایند- خروجی) در تدوین عوامل ارزیابی
- ارزیابی یکپارچه: در خصوص ارزیابی یکپارچه در سطح دانشگاههای علوم پزشکی، چارچوبی از یک الگوی معتبر و علمی دیده نمی شود و دانشگاههای علوم پزشکی براساس ارسال به موقع مدارک و مستندات، رعایت اصول و محتوای گزارش (سبک گزارش، رعایت دستورالعمل تنظیم گزارش و محتوای گزارش) و نحوه ارائه گزارش (شیوه ارائه گزارش، بهره گیری از تکنولوژی، میزان تسلط دانشگاه بر امور، تصویب گزارش) مورد ارزیابی و رتبه بندی قرار می گیرند.

نکات قوت و ضعف این ارزیابی عبارتند از:

۱. از چارچوب و الگوی علمی خاصی تبعیت نمی کند.
۲. با توجه به اینکه این ارزیابی می بایست گزارش راهبردی بوده و شاخصهای کلیدی عملکرد دستگاه را پوشش دهد و بر روی یک مأموریت یا فعالیت خاصی تمرکز ننماید، لذا خلاصه اجمالی ارزیابی عملکرد تمامی معاونتهای تخصصی وزارتخانه می بایست در یک قالب استراتژیک تهیه و ارائه شود. که چنین چارچوبی وجود ندارد.
۳. این رتبه بندی براساس مستندات ارائه شده است و مبتنی بر مشاهدات نیست.
۴. این رتبه بندی که از مجموع سه عنوان مطرح شده در بالا تعیین می گردد، به تفکیک تیپ بندی دانشگاه ها (۱، ۲، ۳ و مستقل) مشخص و به دانشگاهها اعلام می شود.



دستاوردهای نظام ارزیابی عملکرد فعلی در این دستگاه:

۱. ایجاد فضای رقابتی برای تعالی سازمانها
۲. تشویق سازمانها برای انجام عملیات خود ارزیابی و شناخت نقاط قوت و ضعف
۳. ایجاد فضای لازم برای تبادل تجربیات موفق سازمانها
۴. برقراری ارتباط دو جانبه بین ستاد وزارتخانه و دانشگاهها
۵. شناسایی نقاط ضعف و تلاش جهت رفع مشکلات موجود و بهبود مستمر عملکرد

مشکلات موجود در روند ارزیابی عملکرد فعلی در این دستگاه:

۱. فقدان یک چارچوب و الگوی علمی مناسب جهت استفاده در کلیه معاونت ها
۲. عدم وجود ارتباط لازم بین شاخصهای ارزیابی عملکرد معاونت ها با شاخصهای ارزیابی عملکرد دستگاه
۳. کمبود متخصصین و مشاورین در امر ارزیابی عملکرد در بخش سلامت
۴. مشکلات مربوط به شاخصها و استانداردهای ارزیابی به علت ماهیت کیفی خدمات
۵. مشکلات مربوط به ناکافی بودن آموزشهای لازم

پیشنهادات در راستای بهبود فرایند ارزیابی:

۱. تشکیل کمیته ارزیابی عملکرد در زیر مجموعه شورای تحول اداری
۲. تشکیل کمیته های فرعی در هر یک از معاونتهای وزارتخانه
۳. انتخاب الگوی مناسب ارزیابی عملکرد، متناسب با رسالت و مامورتهای دستگاه و یکپارچه سازی الگوهای ارزیابی عملکرد کل وزارتخانه
۵. استفاده از مشاورین علمی مجرب و مطلع
۶. مبتنی بودن نظام های ارتقاء، تخصیص منابع و امکانات و پاداش بر نتایج ارزیابی عملکرد، به منظور ایجاد نگرش مثبت نسبت به ارزیابی و همچنین ایجاد انگیزه در ارزیابی شونده برای افزایش تلاش و کوشش در جهت رشد و بهبود ظرفیتهای خود



منابع:

- . صدقیانی، ابراهیم. ارزیابی مراقبت های بهداشتی و درمانی و استانداردهای بیمارستانی، چاپ دوم، انتشارات چهر، تهران، ۱۳۷۶.
- . ایزدی. "ارزیابی عملکرد بیمارستانهای تامین اجتماعی تهران بر اساس الگوی تعالی سازمانی"، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت و خدمات بهداشتی درمانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ۱۳۸۴.
- . سیف، علی اکبر. روشهای اندازه گیری ارزیابی آموزشی، ویرایش دوم، نشر دوران، تهران، ۱۳۷۶.
- . عصار، محمد. فرایند مدیریت برای توسعه بهداشت کشور، سازمان بهداشت جهانی، ۱۳۶۴.
- . اردبیلی، یوسف. روشهای ارزیابی در بخشهای دولتی و غیر دولتی ایران، تهران، ۱۳۷۶.
- . زالی، محمد رضا. بررسی سیستم های نوین ارزیابی عملکرد سازمانی، اولین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد، تهران، ۱۳۸۱.
- . راهنمایی ارزیابی عملکرد موثر، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، دفتر ارزیابی عملکرد، ۱۳۷۹.
- . نگاهی اجمالی به موضوع ارزیابی عملکرد، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، شهریور ۱۳۸۱.