

تحلیل میزان موفقیت مدیریت استراتژیک در معاونت درمان دانشگاه علوم پزشکی همدان*

فاطمه قادری^۱، بهروز مرادحاصل^۲

مقاله پژوهشی

چکیده

مقدمه: توسعه‌ی سریع در دنیای امروز، آگاهی از تحولات و به تبع آن برنامه ریزی برای دستیابی به اهداف از کوتاه ترین راه ممکن را به ضرورتی انکارناپذیر مبدل ساخته است. هر سازمانی برای دستیابی به اهداف و رسالت خویش می بایست ضمن بررسی موقعیت فعلی و تبیین مسیر پیش رو، به برنامه ریزی منظم و سازمان یافته ای در راستای بهره مندی از منابع داخلی و خارجی سیستم در سایه برنامه ریزی استراتژیک اقدام نماید. هدف مقاله تحلیل میزان موفقیت مدیریت استراتژیک معاونت درمان دانشگاه علوم پزشکی همدان بوده است.

روش بررسی: این پژوهش از نوع کاربردی و از دسته مطالعات توصیفی-پیمایشی بوده است. ابتدا برنامه استراتژیک سازمان بررسی و میزان موفقیت آن در دستیابی به اهداف استراتژیک بر مبنای کارت امتیازی متوازن اندازه گیری شده است و در مرحله بعد با جامعه آماری کارکنان معاونت درمان دانشگاه علوم پزشکی همدان (۲۸ نفر شامل کلیه مدیران و کارشناسان معاونت درمان)، میزان موفقیت سازمان در دستیابی به اهداف به صورت پیمایشی بررسی گردید. ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه محقق بوده است که روایی آن با تایید متخصصان امر و پایایی آن به روش Test-retest بررسی و بر اساس اندازه گیری Alpha Cronbach ۹۴ درصد تایید شد. برای تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی، آمار استنباطی و نرم افزار SPSS استفاده گردید.

یافته‌ها: سازمان مورد مطالعه در وجه مالی به ۸۵ درصد، در وجه مشتری به ۷۲ درصد، در وجه فرایندها به ۹۰ درصد و در وجه رشد و یادگیری به ۱۰۰ درصد اهداف خویش دست یافته است و در کل به موفقیت ۸۲ درصدی در دستیابی به اهداف خویش نائل شده است. همچنین عدم دستیابی سازمان به سایر اهداف، نتیجه ضعف یا قصور در هر سه مرحله از مدیریت استراتژیک بوده است. این بدین معناست که تا حدود ۹۵ درصد، هر سه عامل عدم طراحی مناسب برنامه‌ها و انتخاب استراتژی‌های نامناسب، عدم اجرای صحیح استراتژی‌ها و همچنین عدم وجود سیستم مناسب ارزیابی اجرای برنامه استراتژیک، عامل عدم دستیابی به یکسری از اهداف در سازمان بوده است.

نتیجه گیری: استفاده از یک مدل مناسب برای برنامه استراتژیک در هر سازمان، مسئله مهمی در موفقیت برنامه محسوب می گردد ولی مهم تر از آن داشتن استراتژی‌هایی است که بر اساس شناخت درست شرایط محیطی و درک تفکر استراتژیک بنا شده باشد. پایبندی به اجرای درست استراتژی‌ها نیز ضروری است و پیاده‌سازی سیستم نظارتی و ارزیابی مناسب می تواند ارتقا مدیریت استراتژیک در سازمان را به دنبال داشته باشد.

واژه‌های کلیدی: ارزیابی عملکرد؛ مدیریت استراتژیک؛ کارت امتیازی متوازن؛ دانشگاه‌ها.

پذیرش مقاله: ۹۴/۰۳/۱۲

اصلاح نهایی: ۹۴/۰۳/۰۶

دریافت مقاله: ۹۳/۰۹/۲۱

ارجاع: قادری فاطمه، مرادحاصل بهروز. تحلیل میزان موفقیت مدیریت استراتژیک در معاونت درمان دانشگاه علوم پزشکی همدان. مدیریت اطلاعات سلامت ۱۳۹۴؛ ۱۲(۴): ۴۸۳-۴۹۴.

*- این مقاله بر گرفته از پایان نامه کارشناسی ارشد MBA دانشگاه پیام نور واحد دماوند می باشد که در معاونت درمان دانشگاه علوم پزشکی همدان انجام شده است.

۱- کارشناسی ارشد، مدیریت MBA گروه تجهیزات پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی همدان، همدان، ایران

۲- کارشناسی ارشد، مهندسی پزشکی، گروه تجهیزات پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی همدان، همدان، ایران (نویسنده مسؤول) Email: roozbeh135@yahoo.com

مقدمه

بنا بر گفته Porter «استراتژی هرگز مهم نبوده است» (۱). نتایج تحقیق Ernest و Young از مجموعه‌ای متشکل از ۲۷۵ مدیر نشان داد که توانایی اجرای استراتژی به مراتب مهمتر از کیفیت خود استراتژی است (۲). در اوایل سال‌های ۱۹۸۰ میلادی، تحقیقی توسط مشاوران مدیریت نشان داد که کمتر از ده درصد از استراتژی‌هایی که به طور موثر فرموله شده‌اند، با موفقیت پیاده شده‌اند (۳). در سال ۱۹۹۹ میلادی مجله Fortune طی مقاله‌ای ادعا کرد که ۷۰ درصد دلیل شکست مدیران ارشد اجرایی در آمریکا، نه به خاطر ضعف آنها در فرموله کردن استراتژی بلکه بدلیل عدم توفیق آنها در پیاده سازی استراتژی‌هایشان بوده است (۴).

در سال ۱۹۸۷ میلادی، تحقیقی توسط انجمن ملی حسابداران آمریکا نشان داد که ۶۰ درصد از مجموع ۲۶۰ مدیر مالی و ۶۴ مدیر اجرایی شرکت های آمریکایی از سیستم ارزیابی عملکرد شرکت خود ناراضی بودند. در این راستا، وجود یک سیستم مناسب جهت ارزیابی عملکرد، شناخت و پیشگیری از موانع موفقیت سازمان در مدیریت استراتژیک، یکی از ابزارهای کلیدی سازمان در دستیابی به اهداف می‌باشد (۵). اهمیت ارزیابی عملکرد برای سازمان مشخص شده است و چه در بخش خصوصی و چه در بخش دولتی نقش مهمی ایفا می‌کند چرا که از طریق محاسبه عملکرد، به شفاف‌تر شدن سازمان‌ها کمک می‌کند (۶).

ضرب المثلی می‌گوید اگر نتوانید برنامه‌ریزی کنید، برای شکست برنامه‌ریزی کرده‌اید. به عقیده بعضی از اندیشمندان، برنامه‌ریزی استراتژیک بیانگر قدرت خلاقیت مدیران در ساختن آینده است. با وجود اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک، هنوز در بسیاری از سازمان‌ها تأثیر حیاتی آن در رسیدن به اهداف سازمان به خوبی درک نشده و حتی در بعضی از مواقع مدیران آن را یک امر تجملی و پرهزینه می‌دانند.

در اکثر مواقع تنها صحبت از ایجاد برنامه استراتژیک است و جایی صحبت از چگونگی اجرا یا ارزیابی اجرای آن به میان نیامده و آنقدر این موضوع به حاشیه رانده شده که گویی

هدف سازمان از برنامه‌ریزی استراتژیک صرفاً داشتن یک مجلد در قفسه اتاق مدیران است نه دستورالعملی برای عملکرد روزانه و جهت‌گیری لحظه به لحظه در سازمان (۷). در سازمان‌های دولتی کثرت دستورالعمل‌های ابلاغی و موظف بودن سازمان به اجرای آنها در مدت زمانی خاص و با بودجه مشخص، سازمان را برای اجرای برنامه‌های خود در تنگنا قرار داده و تمرکز سازمان را از تلاش برای دستیابی به اهداف خود، با پاسخگویی به سازمان‌های بالادستی در قبال دستورات و ابلاغیه‌های گاه و بیگاه، به هر ترتیب منحرف می‌کند؛ بطوریکه سازمان اجرای دستورات و ارائه گزارش به سازمان‌های مافوق را مقدم بر اجرای برنامه‌های خود می‌داند (۵). تاکید اغلب شرکت‌ها بر شاخص‌های کوتاه مدت مالی، بین تدوین و اجرای استراتژی فاصله ایجاد می‌کند (۸).

مدیریت استراتژیک عبارت است از برنامه‌ریزی استراتژیک، به کارگیری استراتژی‌ها و کنترل آنها. راهکارهای پیاده‌سازی و تحقق استراتژی، سؤالی است که معمولاً پس از تدوین استراتژی مطرح می‌شود (۷). Ghoshal و Bartlett عنوان می‌کنند که در تمام سازمان‌های مورد مطالعه آنها «در تمام موارد (بدون استثنا) همه می‌دانستند که چه باید بکنند ولی مشکلات و مسائلی در عمل اتفاق می‌افتاد که آن‌ها را در دستیابی به تغییرات مورد نظر دچار مشکل می‌کرد». Noble می‌گوید «نیازی اساسی به مدل‌های کامل، جزئی و مفهومی در زمینه پیاده‌سازی استراتژی وجود دارد» (۹). یکی از استراتژیست‌های شرکت Fortune با تأکید بر نظریه Hammer می‌گوید: «شما می‌توانید بهترین فرآیندها را در دنیا داشته باشید اما چنانچه فرآیندهای مدیریتی‌تان سمت و سو و رویکرد مورد نیاز برای دستیابی به اهدافتان را فراهم نکنند، موفقیت تنها یک شانس به شمار می‌آید» (۱۰). Hammer یکی از پیشگامان نظریه بازمهندسی و مدیریت فرآیند نیز بر این اعتقاد است که: «اگرچه فرآیندهای عملیاتی با عملکرد بالا شرط لازم برای دستیابی به موفقیت هستند اما کافی نیستند» (۱۱). مؤوسسات و سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی با هر ماموریت، رسالت، اهداف و چشم‌اندازی که دارند

در حال حاضر سیستم مدیریتی BSC تنها چارچوب موجود در دنیا است که قادر است استراتژی‌ها را با عملکرد و بودجه برای پاسخگویی به چالش‌های فوق تلفیق دهد و به همین دلیل است که طی گزارشی که سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) در سال ۲۰۰۵ از وضعیت سیستم‌های ارزیابی و مدیریت عملکرد و بودجه ریزی عملیاتی در سازمان‌های دولتی در دنیا منتشر ساخت اعلام کرد که بسیاری از سازمان‌های دولتی به سمت سیستم مدیریتی BSC برای استقرار نظام‌های ارزیابی مدیریت عملکرد روی آورده‌اند (۱۷).

اندازه‌گیری عملکرد، یک بخش اساسی هر سازمانی است، چه یک بخش خصوصی باشد یا دولتی. یک سیستم سنجش عملکرد (Performance Measurement System) روشن می‌کند که آیا سازمان روی خط اهداف مطلوبش قرار دارد یا نه. اندازه‌گیری عملکرد در ابتدا برای ارزیابی سازمانی عملکرد کارکنان استفاده می‌شد. یک سیستم سنجش عملکرد، دارای شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPIs) یا اندازه‌های مربوط به ماهیت و فعالیت‌های سازمانی می‌باشد (۱۵). سنجش‌های عملکردی ابزارهایی هستند که به منظور حصول اطمینان از تحقق اهداف و حرکت در جهت اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی مورد استفاده قرار می‌گیرند (۱۸). نتایج به دست آمده از اندازه‌گیری این سنجش‌ها موجب شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان می‌شود و فرصت‌ها بهبود مناسبی را فراهم می‌آورد (۱۹).

مراکز درمانی از ارکان نظام سلامت در هر کشوری هستند و بسیاری از دغدغه‌های حاکمیت در حوزه سلامت در این مرکز تبلور می‌کند و اصلاح نظام سلامت بدون پرداختن به این مراکز و بهبود و ارتقا عملکرد این مرکز مقدور نخواهد بود. همچنین مصداق بسیاری از ارزیابی‌ها که حاکمیت در نظام سلامت ملزم به آن است در این مراکز ظهور و بروز می‌یابد و وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی که متولی نظام

نهایتاً در یک قلمرو ملی و یا بین‌المللی عمل می‌کنند و ملزم به پاسخگویی به مشتریان، ارباب رجوع و ذینفعان هستند تا شرکتی که هدفش سودآوری و رضایت مشتری است (۱۲). بنابراین، بررسی نتایج عملکرد، یک فرایند مهم راهبردی تلقی می‌شود. ارزیابی عملکرد، به عنوان ابزاری برای آگاهی از میزان موفقیت سازمان‌ها در دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده و عاملی در تصمیم‌گیری‌های مدیران، یکی از نیازهای همیشگی سازمان‌ها بوده است (۱۳). بنا بر نظریه Hoque کیفیت و اثربخشی مدیریت و عملکرد آن عامل تعیین‌کننده و حیاتی تحقق برنامه‌های توسعه و رفاه جامعه است (۱۴).

هر سازمان به منظور آگاهی از میزان مطلوبیت و مرغوبیت فعالیت‌های خود بالاخص در محیط‌های پیچیده و پویا نیاز مبرم به نظام ارزیابی دارد. از سوی دیگر فقدان وجود نظام ارزیابی و کنترل در یک سیستم، به معنای عدم برقراری ارتباط با محیط درون و برون سازمان تلقی می‌گردد که پیامدهای آن کهولت و نهایتاً مرگ سازمان است (۱۵). ممکن است بروز پدیده مرگ سازمانی به علت عدم وقوع یکباره آن، از سوی مدیران عالی سازمان‌ها احساس نشود، لکن مطالعات نشان می‌دهد فقدان نظام کسب بازخورد، امکان انجام اصلاحات لازم برای رشد، توسعه و بهبود فعالیت‌های سازمان را غیر ممکن می‌نماید که سرانجام این پدیده، مرگ سازمانی است (۱۶).

کارت امتیازی متوازن (Balanced Scorecard BSC) به عنوان یکی از آخرین نوآوری‌های مدیریتی، یک سیستم اندازه‌گیری چند بعدی است که یک چارچوب ارزیابی عملکرد را با نگاهی یکپارچه بر عملکرد کسب و کار ارائه می‌کند و شامل ابعاد مالی کمی نتیجه‌گرا و کوتاه مدت و ابعاد غیرمالی کیفی، محرک (پیش‌برنده) و درازمدت است. ویژگی کلیدی BSC تاکید بر ایجاد ارتباط بین شاخص‌های عملکرد و استراتژی شرکت می‌باشد (۱۷). به دلیل جامعیت و فراهم آوردن مجموعه‌ای از شاخص‌های مالی و غیرمالی و اتصال شاخص‌ها به استراتژی و تقویت رویکرد کل نگر، انتظار می‌رود که مشکلات مطروحه ارزیابی عملکرد را کاهش دهد.

شرکت‌کنندگان خواسته شد با استفاده از طیف Likert عدد مناسبی را برای هر سؤال انتخاب نموده و وضعیت سازمان خود را در آن مورد مشخص نمایند. برای تحلیل پرسش‌نامه، از دو بخش آمار توصیفی و آمار تحلیلی یا استنباطی استفاده شده که در بخش اول خصوصیات دموگرافیک و نیز متغیرهای مرتبط با فرضیات تحقیق، در قالب جداول و نمودارهای آمار توصیفی ارائه و در بخش آمار تحلیلی نیز از آزمون تک نمونه ای t-test استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار آماری SPSS بهره‌برداری گردیده است.

با توجه به اهمیت امر سلامت در جامعه و رسالت حوزه معاونت درمان در امر نظارت بر حسن ارائه خدمات درمانی و در راستای دستیابی به اهداف وزارت بهداشت و درمان و دانشگاه علوم پزشکی همدان و رسیدن به دورنمای سازمان با مدنظر قرار دادن ارزیابی از محیط داخل و خارج سازمان، اهداف استراتژیک زیر با نظر معاونت درمان و کارشناسان حوزه تعیین گردیده است (جدول ۱).

تعامل بین کارت امتیازی متوازن و نقشه استراتژی بسیار مهم است. کارت امتیازی سطوح دستیابی به اهداف استراتژیک را نشان می‌دهد که با رشد و یادگیری شروع می‌شود، از فرآیندهای داخلی به وجه مشتری و سپس به سمت بالا یعنی ماموریت، سهامدار یا وجه مالی متصل می‌گردد. برای تناسب BSC با روش کار سازمان‌های غیرانتفاعی پیشنهاد می‌گردد مشتری در بالای نقشه استراتژیک قرار گیرد (شکل ۱).

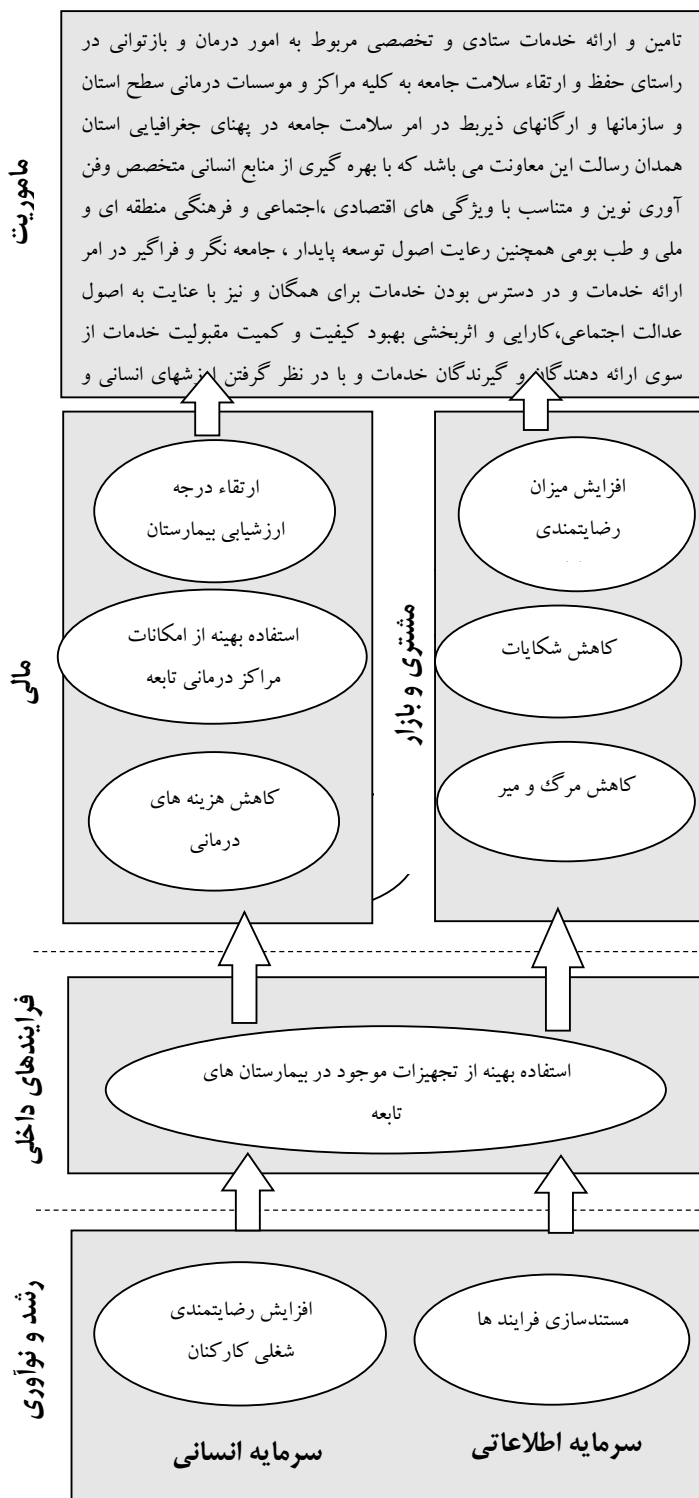
سلامت در کشور ماست بایستی نسبت به ارزیابی این مجموعه‌ها اهتمام جدی داشته باشد (۲۰). هدف مقاله تحلیل میزان موفقیت مدیریت استراتژیک معاونت درمان دانشگاه علوم پزشکی همدان بوده است.

روش بررسی

این پژوهش از نوع کاربردی و از دسته مطالعات توصیفی پیمایشی بوده است. جامعه پژوهش کلیه کارکنان معاونت درمان دانشگاه علوم پزشکی همدان بوده است که شامل ۲۸ نفر بودند و به صورت سرشماری بررسی شدند. با توجه به اهداف پژوهش که مورد اول بررسی میزان موفقیت یا عدم موفقیت معاونت درمان دانشگاه علوم پزشکی همدان در اجرای برنامه استراتژیک بود، از گزارشات و مستندات موجود در سازمان جهت تحلیل عملکرد سازمان در افق زمانی مورد نظر برای اجرای برنامه‌ها و برای مورد دوم یعنی شناسایی عوامل دخیل در اجرا یا عدم اجرای استراتژی‌ها، از پرسش‌نامه‌ای محقق ساخته که روایی آن توسط کارشناسان و خبرگان امر و پایایی آن توسط Alpha Cronbach ۹۴ درصد تایید شد، به عنوان ابزار پژوهش استفاده شد. با توجه به تعداد کم جامعه، برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری به صورت سرشماری استفاده گردید که نمونه مورد نظر، ۲۸ نفر شامل رؤسا، معاونین، مدیران واحدها و کارشناسان معاونت بوده است. ابزار مورد استفاده در این پژوهش متناسب با موضوع و شیوه پژوهش شامل یک پرسش‌نامه بسته بود که در یک مرحله توزیع گردید. در این پرسش‌نامه، از

جدول ۱: استراتژی‌های معاونت درمان که در قالب کارت امتیازی متوازن دسته‌بندی شده است (۲۱).

استراتژی‌ها	وجوه
افزایش بهره‌وری از امکانات مراکز درمانی	مالی
بهبود سیستم ارزشیابی و اعتبار بخشی مراکز درمانی	مشتریان
افزایش اثربخشی کیفیت و کمیت خدمات درمانی با بهره‌گیری از نظارت مستمر	فرایندهای داخلی
ارتقاء مدیریت تهیه و توزیع تجهیزات پزشکی	رشد و یادگیری
افزایش انگیزه کارکنان حوزه معاونت درمان در راستای ارتقاء کیفیت خدمات - استقرار سیستم جامع مدیریت کیفیت	



شکل ۱: نقشه استراتژیک معاونت درمان (۲۲)

میزان در نظر گرفته شده است. بنابراین درصد کلی میزان دستیابی به اهداف سازمان، در مدت زمان سه سال به میزان ۸۲ درصد بوده است.

برای بررسی دلایل عدم دستیابی به بعضی از اهداف در سازمان در سه مرحله مدیریت استراتژیک، برنامه ریزی، اجرا و ارزیابی، پرسشنامه‌ای طراحی و توزیع گردید که حاوی ۴۰ پرسش بود. پاسخ‌ها بر اساس مقیاس پنج درجه‌ای Likert تنظیم شد که شامل پنج طیف تقریباً به هیچ میزان، کم، متوسط، به میزان قابل ملاحظه، خیلی زیاد بود. روایی پرسشنامه را نظر کارشناسان و خبرگان امر و پایایی آن را آلفای کرونباخ ۰.۹۴ درصد تایید نمود. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها و تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار SPSS، نتایج تحلیلی پژوهش به دست آمد.

آمار توصیفی پژوهش به بررسی اطلاعات آماری شرکت‌کنندگان می‌پردازد. میانگین سابقه کاری در میان شرکت‌کنندگان حدود ۱۴/۵ سال می‌باشد و از طرفی بیشترین آنها دارای سابقه کاری ۸ سال هستند. بیشترین سابقه کاری، ۲۶ سال و کمترین آنها ۳ سال بوده که در واقع گستره سابقه کاری در پژوهش حاضر ۲۳ سال می‌باشد. پاسخ دهندگان کارشناس با درصد فراوانی ۸۹/۲ درصد توزیع شده‌اند. همچنین ۳ نفر از شرکت‌کنندگان در پژوهش در پست‌های مدیریتی بوده‌اند. بیشترین تعداد پاسخ‌دهندگان با درصد فراوانی ۷۱/۴ درصد دارای مدرک تحصیلی لیسانس بوده و همچنین ۱۰/۷ درصد از آنان دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس می‌باشند و مابقی در هر یک از گروه‌های دکتری حرفه‌ای و تخصصی تقسیم بندی شده‌اند.

بنابر فرضیه اول پژوهش، عدم طراحی مناسب برنامه‌ها و انتخاب استراتژی‌های نامناسب بعنوان عامل عدم سازمان به اهداف مورد نظر تعریف گردیده است و آمارگرهای مفید مربوط به فرضیه اول پژوهش شامل تعداد ۲۸، میانگین ۸۲/۱۷، انحراف استاندارد ۱۵/۸۹ و خطای انحراف استاندارد ۳ می‌باشد. مقدار آماره ۲۰/۹۱-، درجه آزادی ۲۷، سطح معناداری ۰، سطح اطمینان ۹۵ درصد و تعداد ۱۴۵ تست،

در پایان دوره سه ساله تعیین شده، بررسی شد که تدوین برنامه استراتژیک و اجرای استراتژی‌ها:

- چگونه برای جامعه و بیماران ایجاد ارزش کرده است؟ تا چه میزان باعث افزایش رضایت گیرندگان خدمت، ارتقاء سطح کیفیت ارائه خدمات و بهبود دسترسی به خدمات شده است؟
- با در نظر گرفتن هزینه‌ها، چگونه به بیماران و جامعه ارزش افزوده است؟ تا چه میزان باعث افزایش درآمد و منطقی نمودن هزینه‌ها گشته است؟
- با توجه به محدودیت بودجه، برای تامین رضایت بیماران و جامعه چه فرایندهایی را ارتقا داده است؟
- در توسعه فعالیت‌ها متناسب با نیاز بیماران، ایجاد مکانیسم‌های لازم برای توسعه برون سپاری خدمات پشتیبانی، توسعه مدیریت نگهداشت، بهبود مستمر مدیریت زمان فرایند و افزایش بهره‌وری منابع تا چه حد موفق بوده است؟
- برای رشد، نوآوری و پاسخگویی به تقاضاهای رو به رشد، چگونه خود را توانا ساخته است؟ در جهت توسعه منابع انسانی، افزایش رضایت کارکنان، ارتقا فناوری اطلاعات، افزایش انگیزش کارکنان، افزایش ایمنی کارکنان، تشویق نوآوری و حمایت از پژوهش‌های کاربردی تا چه حد پیشرفت داشته است؟

یافته‌ها

با توجه به آمار و اطلاعات محدودی که از میزان اجرا و موفقیت استراتژی‌ها در سازمان موجود بوده است، اطلاعات ذیل در خصوص نتایج اجرای استراتژی‌ها بدست آمد که در قالب وجوه کارت امتیازی متوازن ارائه گردیده است.

همانطور که در جدول ۳ مشاهده می‌گردد این سازمان به اکثر اهداف خود دست یافته است. به طوری که از ۱۸ هدف، ۱۳ مورد بصورت کامل اجرا شده است، دو مورد اصلاً محقق نشده و سه مورد، کمتر از میزان تعیین شده اجرا گردیده است. چون وزنی برای اهداف تعیین نشده است، وزن همه به یک

آماره ۲۰/۶۵- و همان درجه آزادی و سطح اطمینان و تعداد ۲۰ تست، این فرضیه نیز اثبات می گردد. همچنین پس از بررسی آماری بخش‌های مختلف فرضیه اول مشخص شد که متغیر رسمی سازی عملیات برنامه استراتژیک دارای رتبه ۳ در اثربخشی و رتبه ۴ از نظر نقطه ضعف، ایجاد شالوده استراتژیک دارای دارای رتبه ۱ در اثربخشی و رتبه ۵ از نظر نقطه ضعف، تشخیص موقعیت استراتژیک دارای رتبه ۲ در اثربخشی و رتبه ۱ از نظر نقطه ضعف، بکارگیری تفکر استراتژیک دارای رتبه ۴ در اثربخشی و رتبه ۲ از نظر نقطه ضعف دارای و توسعه برنامه استراتژیک دارای رتبه ۵ در اثربخشی و رتبه ۳ از نظر نقطه ضعف بوده است.

فرضیه اول را اثبات می‌نماید. همچنین با در نظر گرفتن فرضیه دوم پژوهش، عدم اجرای صحیح استراتژی‌ها، می‌تواند عامل عدم دستیابی به اهداف در سازمان باشد. در فرضیه دوم پژوهش، میانگین نمرات شرکت کنندگان ۱۳/۱۴ و همچنین انحراف استاندارد ۴/۰۴ می‌باشد. با مقداره آماره ۲۸/۶- و آزادی ۲۷، سطح معناداری ۰ و اطمینان ۹۵ درصد و تعداد ۳۵ تست، فرضیه دوم پژوهش اثبات می‌گردد و در نهایت با مد نظر قراردادن فرضیه سوم پژوهش یعنی عدم وجود سیستم مناسب جهت ارزیابی اجرای برنامه استراتژیک بعنوان عامل عدم اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان، میانگین نمرات شرکت‌کنندگان در این پژوهش در رابطه با فرضیه سوم ۸/۸۹ و همچنین انحراف استاندارد ۲/۸۴ می‌باشد، که با

جدول ۳: ارزیابی درصد موفقیت اجرای استراتژی‌ها در معاونت درمان

تحقق اهداف	اقدام	معیارها	اهداف استراتژیک	
-	پیگیری برنامه کنترل کیفی خارجی آزمایشگاه‌های استان	استفاده بهینه از امکانات مراکز درمانی	افزایش بهره‌وری از امکانات مراکز درمانی	مالی
۱۰۰ درصد	انتقال بخش دیالیز از بیمارستان اکباتان به شهید بهشتی	کاهش هزینه‌های درمانی	بهبود سیستم ارزشیابی و اعتبار بخشی مراکز	
۱۰۰ درصد	راه اندازی بخش PCR جهت تشخیص مولکولی رایگان نمودن فرانشیز هزینه MRI بیماران MS	ارتقاء درجه ارزشیابی بیمارستان‌های استان	افزایش اثر بخشی کیفیت و کمیت ارائه خدمات درمانی با بهره‌گیری از نظارت مستمر	
۱۰۰ درصد	رایگان نمودن فرانشیز داروی سینوکس بیماران MS	رضایتمندی بیماران	کاهش مرگ و میر	
۱۰۰ درصد	استقرار سیستم پایش و ارزیابی مراکز درمانی در ساعات غیر اداری	پایش واحد‌های نظارت بر درمان شبکه‌های بهداشت و درمان استان هر ۶ ماه		
۱۰۰ درصد	راه اندازی دستگاه CT scan	افزایش میزان رضایتمندی بیماران		
۱۰۰ درصد	راه اندازی سایت آزمایشگاه فرانس	بهبود فضای فیزیکی مرکز متادون تراپی		
۱۰۰ درصد	بهبود فضای فیزیکی مرکز متادون تراپی	اجرای دستورالعمل صحیح تریاژ		
۷۰ درصد	اجرای دستورالعمل صحیح تریاژ	ایجاد دو بیمارستان دوستدار کودک و مادر ۸۰ درصد		
-	ایجاد دو بیمارستان دوستدار کودک و مادر ۸۰ درصد	ترویج زایمان طبیعی و کاهش آمار سزارین در بیمارستانها به میزان ۵ درصد		
۲ درصد	ترویج زایمان طبیعی و کاهش آمار سزارین در بیمارستانها به میزان ۵ درصد			مشتری و بازار

ادامه جدول ۳: ارزیابی درصد موفقیت اجرای استراتژی‌ها در معاونت درمان

تحقق اهداف	اقدام	معیارها	اهداف استراتژیک
۵۰ درصد	استقرار سیستم نظر سنجی از ارباب رجوع به خدمات ارائه شده	کاهش شکایات	
۵۰ درصد	پیشگیری از فروش و ورود کالای قاچاق	استفاده بهینه از تجهیزات پزشکی در بیمارستانها	فرایندها
۸۰ درصد	تجهیز بیمارستانهای تابعه بطوریکه ۱۰۰ درصد بودجه تخصیصی جذب شود	ارتقاء مدیریت تهیه توزیع تجهیزات	
۱۰۰ درصد	ایجاد دوره های آموزشی مخصوص پرسنل شاغل در حوزه درمان	افزایش رضایتمندی شغلی کارکنان حوزه معاونت	رشد و یادگیری
۱۰۰ درصد	دریافت گواهینامه ایزو 9001-2008	افزایش انگیزه کارکنان معاونت درمان استقرار سیستم جامع مدیریت کیفیت	

البته با توجه به خصوصی بودن صنایع مخابرات، استفاده از داده‌های مالی منطقی است ولی برای ارزیابی بهبود عملکرد در سایر زمینه‌های کارت امتیازی متوازن استفاده از پرسش‌نامه کافی به نظر نمی‌رسد و وجود مدارک و شواهد سازمان حتما باید در این بحث دخیل باشد. در حالی که در این پژوهش از مدارک موجود در سازمان جهت ارزیابی عملکرد استفاده شده است.

در تحقیق دیگری که توسط اسفندیاری و همکارانش در اداره کل آرشیوها و کتابخانه‌های سازمان صدا و سیما بر اساس الگوی تعالی سازمانی (EFQM European Federation for Quality Management) انجام شده است، ارزیابی عملکرد با استفاده از پرسش‌نامه انجام شده و مبنای سنجش عملکرد سازمان در بخش‌های مختلف نظر کارکنان آن سازمان بوده است. همچنین از نظر ایشان «عدم توجه کافی به تعیین مسیرهای دستیابی به هدف‌ها و مأموریت آرشیوها و کتابخانه‌ها، که در نتایج کاربران و نتایج اساسی عملکرد نمود می‌یابد، باعث تضعیف عوامل بهبود کیفیت عملکرد در این اداره کل گردیده است» (۲۶). در حالی که در استفاده از کارت

بحث

از دید Bruijn «ایده اصلی اندازه‌گیری عملکرد در بخش دولتی ساده است: یک سازمان دولتی عملکرد مورد نظر را فرمول بندی نموده و تبیین می‌نماید که چگونه این عملکرد به وسیله تعریف شاخص‌های عملکرد اندازه‌گیری شود اما به واقع اندازه‌گیری عملکرد دولت دشوار است و این امر به ویژه در مورد پیامدها صحیح است: اثر نهایی مورد نظر. این پیامد به سادگی به فاکتورهای زیادی بستگی دارد» (۲۳).

امیرخانی در یک مطالعه کتابخانه‌ای راه‌های مختلفی را جهت ارزیابی عملکرد در بخش دولتی مطرح و مقایسه کرده است و در نهایت به این نتیجه رسیده است که «در صورت ایجاد انتقالات مناسب از بخش خصوصی به بخش دولتی و استفاده از ابزارهایی از قبیل کارت امتیازی متوازن می‌توان از طریق دستیابی به گزارش‌دهی بهتر، شاهد بهبود پاسخگویی بود» (۲۴). در تحقیقی که دانشفرد و همکارانش در صنایع مخابرات ایران جهت بررسی نقش پیاده سازی کارت امتیازی متوازن در بهبود عملکرد سازمان انجام داده‌اند جهت ارزیابی عملکرد آن سازمان از پرسش‌نامه و داده‌های مالی استفاده کرده‌اند (۲۵).

اساس شناخت درست شرایط محیطی و بر اساس تفکر استراتژیک بنا شده باشد و مهم تر از تفکر استراتژیک پایبندی به اجرای درست استراتژی ها می باشد که با یک سیستم مناسب می تواند تحت نظارت و ارزیابی قرار گیرد. همانطور که از نتایج این مطالعه بر می آید عدم موفقیت در اجرای هر یک از برنامه های استراتژیک، می تواند در اثر ضعف یا قصور سازمان، در هر سه مرحله از مدیریت استراتژیک باشد.

پیشنهادهای

- در اکثر سازمان های ما تنها صحبت از ایجاد برنامه استراتژیک است و کمتر توجهی به چگونگی ارزیابی اجرای آن به میان آمده است. تدوین شاخص ها و وزن های مناسب جهت اندازه گیری هر کدام از اهداف، کمک شایانی به ایجاد یک سیستم ارزیابی می نماید.
- همچنین به نظر می رسد در سازمان های دولتی هیچ انگیزه خاصی برای اجرای برنامه وجود ندارد. زیرا دستیابی به اهداف یا عدم دستیابی، هیچ تاثیری در وضعیت حقوقی و رفاهی و ارتقا کارکنان و حتی مدیران ندارد. بنابراین اتصال بین جبران خدمت کارکنان با استراتژی ها ضروری به نظر می رسد.
- ایجاد یک سیستم کامل، دقیق و قابل قبول جهت ارزیابی اجرای برنامه و اعلام دقیق موفقیت ضروری می باشد.
- گاهی به دلیل تنوع خدمات ارائه شده، تکرر مراکز تابعه، طیف وسیع مشتریان و ارتباط غیرمستقیم با مشتریان اصلی، ارزیابی موفقیت استراتژی ها بسیار سخت و اجرای آن بسیار دیربازده است بنابراین لازم است مسؤلیت هر یک از اشخاص در زمینه اجرای استراتژی ها مشخص گردد.
- به دلیل فرهنگ خاص سازمان های دولتی، کارکنان تنها برای انجام وظایف محوله و اعلام گزارش به مافوق ارزش قائلند و ابتکار، نوآوری، خودارزیابی و ارائه راه کارهای نو جایی در سازمان، بین کارکنان و مدیران ندارد. بنابراین فرهنگ سازی مناسب جهت اجرای برنامه ها ضروری است.
- بر اساس کارت امتیازی متوازن، موفقیت در دستیابی به اهداف همه سطوح بر مبنای توسعه منابع انسانی،

امتیازی متوازن و نقشه استراتژیک روابط کلیه وجوه با هم و با استراتژی کاملاً مشخص می گردد. به نظر می رسد با توجه به موارد فوق، کارت امتیازی متوازن ابزار مناسبی جهت ارزیابی عملکرد در این سازمان و سازمان های مشابه می باشد. در خصوص عوامل عدم دستیابی به اهداف، تحقیق مشابهی یافت نشد.

این مطالعه نشان داد که تا حدود ۹۵ درصد، هر سه عامل عدم طراحی مناسب برنامه ها و انتخاب استراتژی های نامناسب، عدم اجرای صحیح استراتژی ها و همچنین عدم وجود سیستم مناسب جهت ارزیابی اجرای برنامه استراتژیک، باعث عدم دستیابی به یکسری از اهداف استراتژیک در سازمان است. طبق رفرنس های مختلف، با توجه به تاکید به برنامه ریزی مناسب و انتخاب بهینه استراتژی ها، نظارت مستمر بر روند اجرای برنامه ها و لزوم ارزیابی نحوه پیاده سازی و اجرای برنامه های استراتژیک، به نظر می رسد که سازمان مورد مطالعه به دلیل عوامل فوق، نتوانسته است به ۱۰۰ درصد اهداف مورد انتظار و تعریف شده دست یابد (۵-۸).

نتیجه گیری

این پژوهش که به منظور ارائه و اجرای روشی جهت ارزیابی مدیریت استراتژیک در یک سازمان غیرانتفاعی انجام شد، نشان داد کارت امتیازی متوازن ابزار مناسبی جهت اجرا و ارزیابی برنامه استراتژیک در سازمان های مشابه و غیر انتفاعی است که می تواند عملکرد لحظه به لحظه سازمان را اندازه گیری کرده و میزان موفقیت سازمان را در هر مرحله ارزیابی نماید. ضروری است در هنگام تدوین برنامه استراتژیک، معیارهای لازم جهت ارزیابی اجرای برنامه ها نیز تعریف گردد. به نظر می رسد نرم افزار BSC، استفاده از کارت امتیازی را آسان تر و مشاهده نتایج ارزیابی عملکرد را در هر لحظه برای کارکنان و مدیران میسر می کند و امکان گزارش گیری و ترسیم نمودارهای مربوطه را فراهم می نماید. گرچه استفاده از یک مدل مناسب برای برنامه استراتژیک در هر سازمان، مسئله مهمی در موفقیت برنامه محسوب می گردد ولی مهم تر از آن داشتن استراتژی هایی است که بر

تشکر و قدردانی

محققین و نویسندگان این مقاله از اساتید گروه مدیریت دانشگاه پیام نور واحد دماوند جناب آقای دکتر حبیب الله دانایی و جناب آقای دکتر اوژن کریمی بابت راهنمایی‌های با ارزششان و از تمامی پرسنل معاونت درمان دانشگاه علوم پزشکی همدان به خاطر همکاریشان سپاسگزاری و تشکر می‌نمایند.

توانمندسازی و افزایش رضایت کارکنان و انگیزش آنها، ارتقا فناوری اطلاعات، افزایش ایمنی کارکنان و تشویق نوآوری ارزیابی می‌گردد؛ در حالیکه در سازمان‌های دولتی این مقوله‌ها اهمیت ناچیزی دارد. ایجاد زمینه خلاقیت و انعطاف‌پذیری و انطباق نظام انگیزش و ارزیابی عملکرد کارکنان با اهداف استراتژی‌های سازمان لازم است.

References

1. Porter M. What is strategy? Harvard Business Review 1996: 62-70.
2. Young E. Measures that matter. The Ernst & Young Center for Business Innovation 1998; 38:127-39.
3. Adeli A. Evaluate the performance of the police in maintaining order and security in the city of Bam. [Thesis]. Tehran: Iran, University of police; 2011. [In Persian]
4. Gronic R, Cohen R. Strategic planning process-driven. 1th Ed. India: Institute of Business Studies and Research; 2010.
5. Howell RA. Management accounting in the new manufacturing environment. New York: National Association of Accountants; 1989.
6. Propper C, Wilson D. The use and usefulness of performance measures in the public sector. The centre for market and public organisation 03/073. Department of economics, University of bristol, UK; 2003.
7. Kiechel W. Corporate strategists under fire. Fortune 1982; 27: 9- 34.
8. Wongrassam P, Gardiner D, Simmons J. Performance measurement tools: The alanced scorecard and the EFQM excellence model. Measuring Business Excellence 2003; 7 (1):14-28.
9. Ghalayini A, Noble J, Crowe T. An integrated dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness. International Journal of Production Economics 1997; 48:207-15.
10. Kaplan R, Norton P. Strategy-oriented organization. 4th Edition, Publishing Industrial Management. Harvard Business School; 2007.
11. Champy J, Hammer M. Reengineering the corporation. A Manifesto for Business Revolution. Harper Business; 1993.
12. Kaplan S, Norton DP. The balanced scorecard-measures that darive performance. Harvard Business Review; 1992.
13. Wong-On-Wing B, Lan G, Wei L, Dan Y. Reducing conflict in balanced scorecard evaluations. Accounting, Organizations and Society 2007.
14. Hoque G, Zahirul N. Enhance competitive performance via critical Key; 2008.
15. Jadidi R, Ghasembeglou A, Tabibi A, Nasiripour J. Evaluation of the Iranian government hospitals using the Balanced Scorecard. Journal of arak university of medical sciences 2009; 12(46):95-106. [In Persian]
16. Nefstead W, Gillard SA. Creating an excel-based balanced scorecard to measure the performance of colleges of agriculture. American agricultural economics association (AAEA), Annual meeting; 2006.
17. Rohm H. Improving government performance, using the balanced scorecard to plan and manage strategically. Alabama : Balanced scorecard institute; 2009.
18. Goran Olve N, Sjostrand A. The balanced scorecard. Translated by Soleymani Alireza. Tehran: Center of Iran industrial research and education publication; 2005.
19. Arban A, Buglino L. Amultimentional performance model for consolidating balanced scorecards. Advances in engineering software Journal 2003; 34: 339-49.
20. Ministry of Health & Medical Education. A Performance Evaluation Model and Excellence in Hospital Centers. Tehran: Ministry of Health & Medical Education; 2011.
21. Strategic plan health vice-chancellors of Hamedan University of medical sciences. Hamedan: Hamedan University of medical sciences; 2011. [In Persian]
22. Kaplan S, Norton DP. Strategic plan. Akbari H Trans. Tehran: Ariana edition; 2005. [In Persian]
23. Bruijn HD. performance measurement in the public sector: strategies to cope with risks of performance measurement. International jornal of public sector management 2002; 55: 6-7.

24. Amirkhani T. performance evaluation in the public sector: Challenges and Solutions. Tehran: Productivity and Human Resources Institute; 2011. [In Persian]
25. Daneshfard K, Vahdani K, Aghaz A. Review the implementation of the Balanced Scorecard to improve organizational performance. Journal of educational leadership and management, Islamic Azad University of Garmsar 2010; 55-72. [In Persian]
26. Esfandyari M, Zareyi E, Famil Rohani A. Performance evaluation office of archives and library of the Islamic republic of Iran broadcasting on the business excellence model (EFQM). Archival studies, Ganjineye asnad journal 2011; 88-105. [In Persian]

Analysis of the Success of Strategic Management in Treatment vice Presidency of Hamedan University of Medical Sciences

Fatemeh Ghaderi¹, Behrouz Moradhasel²

Original Article

Abstract

Introduction: The rapid development in today's world, knowledge of developments and consequently planning to achieve the objectives by possible shortest ways Undeniable necessity makes. Any organization to achieve its goals and mission should review the current situation and explain the route ahead, be systematically planned and organized in order to benefit from internal and external sources in the light of the strategic planning. This study aimed to analyze the success of strategic management of treatment vice presidency of Hamedan University of medical sciences (UMSHA).

Methods: This research is an applied, descriptive cross sectional study. The strategic plan of study and degree of success in achieving its strategic objectives is measured based on the balanced scorecard (BSC) and then, The organization's success in achieving the objectives Was evaluated with The target population of of Hamedan University of medical sciences workers (28 people, including all managers and treatment vice presidency Experts. The data collection tool was a research's questionnaire so the experts confirmed the validity and reliability of the method by Test-retest and were confirmed by Alpha Cronbach measurements 94 percent. Descriptive statistics, inferential statistics and SPSS15 software were used for data analysis.

Results: Studied Organization Achieved its goals In terms of Financial to 85%, Customer to 72%, in processes to 90% and in learning and growth to 100% and in total have been achieved success in achieving their goals 82 percent. Also Failure to achieve the objectives was the result of weakness or failure in every stage of the strategic management.

This means that up to 95 percent, Lack of proper design and selection of inappropriate strategies, lack of proper implementation strategies and the lack of proper evaluation of the implementation of the strategic plan of the organization's lack of effectiveness of the strategic management.

Conclusion: Using an appropriate model for the organization's strategic plan, it is considered important to the success of the program but more importantly, it need to have a strategy that is based on accurate knowledge and built on understanding of strategic thinking environment. Commitment to right implementation the strategies is essential and Implement appropriate monitoring and evaluation system can promote the implementation of the strategic plan in organization.

Keywords: Performance Assessment; strategic management; Balanced Scorecard; Universities.

Received: 12 Dec, 2014

Accepted: 2 Jun, 2015

Citation: Ghaderi F, Moradhasel B. **Analysis of the Success of Strategic Management in Treatment vice Presidency of Hamedan University of Medical Sciences.** Health Inf Manage 2015; 12(4):494.

1- MSc, Management MBA, Department of Medical Devices, Hamedan University of Medical Sciences, Hamedan, Iran.

2- MSc, Biomedical Engineering, Department of Medical Devices, Hamedan University of Medical Sciences, Hamedan, Iran (Corresponding Author) Email: roozbeh135@yahoo.com