

# بهره وری پایدار با هماهنگی استراتژیک در سازمان های بهداشتی و درمانی

مهدی نیکودل<sup>۱</sup>، گیتی افروز پورا احمدی<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup>متخصص اطفال، دکترای مدیریت استراتژیک، مشاور شرکت طراحان مدیریت افق نوین / dr.nikoodel@gmail.com

<sup>۲</sup>دکترای مدیریت استراتژیک، مشاور شرکت طراحان مدیریت افق نوین / ga\_pourahmadi@yahoo.com

## چکیده

تخصیص بهینه منابع محدود در جهت پاسخگویی به خواسته های نامحدود اصلی ترین موضوع مدیریتی در سازمان ها می باشد. سازمان های بهداشتی و درمانی، بیمارستان ها و سایر مراکز درمانی، نیز سازمان هایی هستند که به واسطه تغییرات فراوان محیطی و فرهنگی در حوزه سلامت، در راستای ارتقای بهره وری نیازمند روش های نوین مدیریتی می باشند. در عصر حاضر، مدیریت استراتژیک با برخورداری از تفکر استراتژیک، برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت تغییرات استراتژیک، مفیدترین شیوه مدیریت جهت این گونه مراکز هست، به شرط اینکه مدیران ارشد سازمان های سلامت، دارای دانش و آگاهی علم مدیریت و تجارب عملی در حوزه های عملیاتی بهداشتی و درمانی باشند. تدوین برنامه استراتژیک مراکز درمانی یکی از گام های اولیه است که باید توسط مدیران و مسئولین و در بستر علمی برداشته شود. اگرچه تدوین استراتژی برای پیشبرد اهداف یک سازمان ضروری است، اما آنچه مهمتر به نظر می رسد وجود هماهنگی بین عناصر سازمان و نیز استراتژی های مختلف آن است. هماهنگی فرآیندی است که طی آن همه بخش های تشکیل دهنده یک کل برای کسب هدف مشترک، ترکیب میشوند. هماهنگی با مجموعه ای از ساز و کارهای ساختاری و رفتاری تحقق مییابد که برای مرتبط ساختن اجزای سازمان با یکدیگر به کار میروند و نیل به اهداف سازمانی را تسهیل میکنند. در این مقاله مروری که با استفاده از کلید واژه های مرتبط و پژوهش های به روز از منابع علمی معتبر تهیه گردیده است، مدل یکپارچه هماهنگی استراتژیک برای مدیران حوزه سلامت معرفی شده است تا بتوانند با درک و شناخت این مدل پایه های مدیریت استراتژیک را در مراکز درمانی خود نهادینه سازند.

کلید واژه: سازمان بهداشتی و درمانی، مدل، مدیریت استراتژیک، هماهنگی استراتژیک

## مقدمه:

سازمان های بهداشتی و درمانی با مشکلات و چالش های عمده ای در عصر حاضر روبرو هستند. به دنبال فرایند جهانی شدن؛ تغییرات جمعیتی؛ رشد بازار سلامت؛ تقاضای فزاینده بیماران؛ رشد تکنولوژی و تغییر سیمای بیماری ها؛ نیازمند بهره جستن از علم نوین مدیریت بوده و با توجه به افزایش رقابت بین مراکز ارائه دهنده خدمات سلامت و نیز کاهش بهره وری؛ ضروری است که برای بقا و موفقیت از مدیریت استراتژیک استفاده نماییم. مدیران حوزه سلامت مسئول افزایش کارایی، اثربخشی و مدیریت هزینه های سازمان های خود با ارائه خدمات ایمن و کیفیت بالا می باشند. برای رسیدن به این مهم، ابتدا مدیران ارشد باید دانش و مهارت های لازم مدیریتی را کسب نموده و سپس در حوزه مدیریت سلامت گام بردارند. مدیریت استراتژیک مشتمل بر تفکر استراتژیک<sup>۱</sup>، برنامه ریزی استراتژیک<sup>۲</sup> و مدیریت تغییرات استراتژیک<sup>۳</sup> می باشد که کلیه مراکز درمانی برتر باید در هر سه عرصه به صورت یکپارچه و هماهنگ عمل نموده و تیم مدیریتی نیز بر اساس این نقشه راه فعالیت نمایند. [۱]

<sup>1</sup> strategic thinking

<sup>2</sup> strategic planning

<sup>3</sup> managing strategic momentum

از سویی اجرای استراتژی یک سازمان زمانی توأم با موفقیت خواهد بود که سایر اقدامات و فعالیت های سازمان با آن هم سو و هماهنگ باشد. همچنین هم سویی سیستم های منابع انسانی و استراتژی کسب و کار و سایر سیستم ها عملکرد سازمان را افزایش خواهد داد. [۲ و ۳] هماهنگی فرایندی است که طی آن همه بخش های یک کل برای کسب هدف مشترک ترکیب می شوند هماهنگی داخلی و خارجی در سطوح مختلف استراتژی را هماهنگی استراتژیک می گویند. در واقع هماهنگی استراتژیک به معنای آن است که چگونه استراتژی سازمان در زمینه های منابع انسانی، اخلاق، فرهنگ، اطلاعاتی، بازاریابی، رهبری و... می تواند به بهبود فرایندها و بهره وری و عملکرد منجر شود. [۴] در سازمان های بهداشتی و درمانی بالاترین هدف استراتژیک ارزش آفرینی و ارتقا و حفظ سلامت بیماران می باشد که خود سبب توسعه پایدار کشور می گردد لذا برای رسیدن به این مهم هماهنگی استراتژیک شاهراه ارتقای بهره وری در این سازمان ها می باشد.

### **مدیریت استراتژیک و بهره وری:**

در بررسی مدیریت استراتژیک در سطح خرد هدف از پیاده سازی آن هماهنگی ماموریت سازمانی با زیر سیستم های موجود در سازمان و ایجاد هماهنگی بین ماموریت سازمانی و چشم انداز آن می باشد اما در بررسی در سطح کلان آن می توان گفت که با توجه به تاکید مدیریت استراتژیک در توسعه و ایجاد فعالیت های استراتژیک در سازمان، مدیریت استراتژیک مترادف با مدیریت مبتنی بر نتایج است [1] که مدیریت مبتنی بر نتیجه دقیقاً با رویکرد بهره وری هم راستایی دارد.

عوامل موثر در پیاده سازی مدیریت استراتژیک در سازمان ها که بهره وری لازم را برای سازمان به همراه داشته باشد، در دویخش کلی به شرح ذیل قابل طبقه بندی است.

#### **۱- عوامل مرتبط با مفهوم مدیریت استراتژیک**

این عوامل عبارتند از تجربیات قبلی کارکنان در حوزه مفاهیم مدیریت استراتژیک، توافق اولیه در رابطه با استراتژی ها، مدیریت هدف گذاری، مدیریت مبتنی بر نتایج و مشارکت سازنده ذینفعان.

#### **۲- عوامل مرتبط با فرآیندهای پیاده سازی مدیریت استراتژیک**

وجود فرآیندهای اندازه گیری عملکرد و وجود فرآیندهای ارتباطی در سازمان [2]

### **مدیریت استراتژیک در سازمان های بهداشتی و درمانی:**

مدیریت استراتژیک یک وظیفه اغلب پیچیده و دشوار است. مدل مدیریت استراتژیک یک چارچوب مفید یا نقشه فکری را برای مفهوم سازی و توسعه استراتژی در هر سازمانی را فراهم می کند. مدیریت استراتژیک شامل تفکر استراتژیک، برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت تغییرات استراتژیک است. در واقع، ترکیب این عناصر با هم استراتژی را تشکیل می دهند و از طریق رهبری، شهود، و یادگیری سازمانی اصلاح و بهبود روی می دهد. مدیریت استراتژیک شامل تفکر استراتژیک، برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت تغییرات استراتژیک است. در حقیقت، این عناصر با هم ترکیب می شوند و استراتژی ها را شکل می دهند و از طریق رهبری، شهود و یادگیری سازمانی سبب رشد آن ها می گردند. مدیران استراتژیک باید متفکران استراتژیک با توانایی ارزیابی محیط در حال تغییر، تجزیه و تحلیل داده ها، دارای پیش فرض برای سؤالات و دارای توانایی جهت ایجاد ایده های جدید باشند. علاوه بر این، آن ها باید بتوانند فعالیت برنامه ریزی را از طریق برنامه ریزی استراتژیک توسعه و مستندسازی کنند. برنامه ریزی استراتژیک یک فرآیند مستندسازی و از جنس تصمیم گیری است که برنامه استراتژیک را خلق می کند. هنگامی که یک برنامه استراتژیک توسعه یافت، مدیران استراتژیک باید مدیریت استراتژیک سازمان را مدیریت کنند. به عنوان مدیران استراتژیک برای اجرایی شدن

برنامه استراتژیک تلاش کنند، موفقیت برنامه را ارزیابی کنند و در صورت لزوم تفکر استراتژیک جدید را طراحی نمایند. . به عنوان مثال در پیاده سازی برنامه ممکن است اطلاعات جدیدی پیش بیاید که نیازمند نگاه دیگر به شکل گیری استراتژی را مطرح سازد. به طور مشابه، مدیریت استراتژیک ممکن است بینش جدیدی را برای پیاده سازی برنامه، تدوین استراتژی یا تحلیل وضعیت ارائه دهد. مدیریت تغییرات استراتژیک نیز یک فرآیند تکراری است که ممکن است موجب درک جدیدی از موقعیت؛ تغییر استراتژی اساسی و یا ایجاد تغییرات در اجرای استراتژی شود. مدیریت تغییرات استراتژیک در اصل تفکر استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک را تداوم می بخشد. تمایز بین اصطلاحات تفکر استراتژیک، برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک مهم است و تمام این سه فعالیت باید در سازمان هایی که طور استراتژیک مدیریت می شوند، وجود داشته باشد؛ بنابراین، لازم است که هر مرحله از مدل در عمق بیشتری مورد بررسی قرار گیرد. [3]

بنابراین سازمان های بهداشتی درمانی از پیچیده ترین سازمان های خدماتی هستند که با رویکرد به شدت انسان محور و دانش محور باید خدمات کیفی را ارائه نموده و اهداف استراتژیک سازمان را که همانا ارزش آفرینی برای بیماران و ذینفعان می باشد را محقق سازند. از سویی بهره وری کلید حفظ رقابت پذیری در سطوح سازمانی؛ ملی و ضامن دستیابی و نهادینه نمودن توسعه پایدار است. امروزه بهره وری کلید حفظ رقابت در سطوح سازمان ها و کشور است و حصول اطمینان از پایداری اقتصادی و اجتماعی در توسعه را موجب می شود و ارتقاء بهره وری یکی از استراتژیهای مهم رشد و توسعه در جهان و ایران است که در چارچوب مدیریت استراتژیک در هر سازمانی این مهم محقق می گردد. لذا جهت بهره وری پایدار بستر مدیریت استراتژیک باید وجود داشته باشد تا بتوان با تفکر استراتژیک؛ تدوین و پیاده سازی برنامه استراتژیک و مدیریت تغییرات استراتژیک بهبود مستمر و تعالی را در سازمان ایجاد نمود.

### **برنامه ریزی استراتژیک در حوزه سلامت**

برنامه ریزی استراتژیک، آماده سازی سازمان برای پاسخگویی مناسب و بهنگام در مقابل تغییرات محیطی داخل و خارج سازمان می باشد و به همین جهت از پویائی و دینامیسم برخوردار است. برنامه ریزی استراتژیک در حوزه سلامت به سؤالات ذیل پاسخ می دهد:

ما که هستیم؟

ما در حال حاضر در کجا هستیم؟

محیط سازمان ما چگونه است؟

می خواهیم در کجا باشیم؟

چگونه می توانیم به آنجا برسیم؟

پیشرفت خود را چگونه می توانیم پایش و اندازه گیری کنیم؟

با توجه به تعریف برنامه ریزی که انتخاب هدفهای «درست» و سپس انتخاب مسیر، راه، وسیله یا روش «درست و مناسب» برای تأمین این هدفها می باشد، می توان نتیجه گیری نمود که هر برنامه ای شامل دو قسمت است: مقصد و مسیر. به همین ترتیب برنامه ریزی استراتژیک مراکز درمانی نیز دارای دو قسمت اصلی می باشد: نخست، تعیین مقاصد آرمانی یا همان مأموریت، چشم انداز و ارزش های مرکز درمانی و دوم، مسیرهای آرمانی که شامل موقعیت استراتژیک و استراتژی های مرکز درمانی است.

مراحل تدوین برنامه ریزی استراتژیک در یک مرکز درمانی شامل مراحل زیر می باشد:

مطالعه اسناد بالادستی، تطبیقی، عملکردی، کانونی

شناسایی اجزای مقاصد آرمانی

تعیین مأموریت، چشم انداز و ارزش ها

تدوین اهداف استراتژیک

الگوی بررسی محیط خارجی

ماتریس ارزیابی محیط خارجی

الگوی بررسی عوامل داخلی

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

ماتریس داخلی و خارجی

تعیین موقعیت استراتژیک

شناسایی استراتژی‌ها و استراتژی‌های برتر

پس در مجموع می‌توان گفت تفکر و برنامه‌ریزی استراتژیک می‌توانند در کنار هم نقش مکمل داشته باشند. در این رویکرد، تفکر استراتژیک چشم‌انداز می‌آفریند و برای تبیین و پیاده‌سازی آن از ابزار برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده می‌شود. لذا لازم است که کلیه مدیران ارشد و روسای بخش‌های درمانی و غیر درمانی، سوپروایزران و سرپرستاران، در حوزه تفکر استراتژیک و تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک، آموزش‌های لازم و اثربخش را دریافت نموده که سبب تغییر نگرش و رفتار آنان گردد تا ضمانتی برای موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان متبوع ایجاد شود.

[۱]

### سطوح استراتژیک:

در نگرش استراتژیک به مدیریت، مسایل به دو سطح استراتژیک و عملیات تقسیم می‌شوند. سطح استراتژیک یا مفهومی مربوط به مسایل ذهنی است و سطح عملیات یا مصداق مسایل عینی و عملیاتی را تحت پوشش قرار می‌دهد. بیش تر سازمان ها به جای داشتن یک استراتژی جامع و واحد، از مجموعه ای از استراتژی های مرتبط استفاده می کنند، که هر یک در سطوح مختلفی از شرکت طراحی می شوند. سه سطح مهم استراتژی در بیش تر سازمان ها عبارتند از: ۱. استراتژی شرکت، ۲. استراتژی کسب و کار و ۳. استراتژی کارکردی یا عملیاتی. هر استراتژی علاوه بر پاسخ گویی به شرایط محیطی، با استراتژی های سطوح دیگر و نیز با نقاط قوت و شایستگی های رقابتی واحد تجاری مربوطه و با سطح یک شرکت به عنوان یک مجموعه واحد هماهنگ است. [۵]

در سازمان های بهداشتی و درمانی استراتژی سطح اول جهت گیری کلی سازمان را نشان می‌دهد. تدوین و اجرای استراتژی های سطح سازمان مستلزم همکاری تمامی واحدهای سازمانی است و خود به منابع فراوانی نیاز دارد. گاه استراتژی های سطح سازمان را استراتژی های تلفیقی نیز می‌نامند که نمایانگر استراتژی تمام واحدها است. استراتژی های سطح کسب و کار یا ماموریتی تعیین کننده ارتباط بین خدمات سازمان با بازار و گیرندگان خدمات بوده و نحوه رقابت با سایر سازمان ها یا بیمارستان های فعال را نشان می‌دهد. همچنین در این سطح، نوع دیدگاه سازمان در ارتباط با قیمت خدمات، میزان عرضه، سهم بازار، روشهای پیشبرد خدمت در بازار، بخش بندی بازار و نحوه ارتباط با گیرندگان خدمات را نشان می‌دهد. استراتژی های سطح وظیفه ای نیز در سطح واحدهای سازمان های بهداشتی و درمانی نیز با توجه به چشم انداز و ماموریت کلی و همچنین با توجه به استراتژی هایی که برای سطح کل سازمان انتخاب شده اند و با در نظر داشتن عوامل داخلی و خارجی واحد مورد نظر، استراتژی هایی تدوین می‌شوند که در قالب استراتژی کلی سازمان منجر به موفقیت واحد در میدان رقابت شود. [۶]

### هماهنگی استراتژیک

مفهوم هماهنگی استراتژیک به معنی به حداکثر رساندن میزان تناسب و تطابق میان مزیت رقابتی هر شرکت با منابع و قابلیت‌هایش و همچنین فرصت‌های موجود در محیط بیرونی است. همان‌طور که هوفر و شندل ۴ (۱۹۸۶) می‌گویند: "یکی از جنبه‌های اساسی وظایف مدیران امروزی، هماهنگ کردن شایستگی‌های سازمان (مهارت‌ها و منابع داخلی) با فرصت‌ها و خطرپذیری (ریسک) های ناشی از تغییرات محیطی است؛ به‌گونه‌ای که در زمان استفاده از این منابع، هردوی این‌ها هم کارآمد باشند و هم اثربخش". [۷]

هماهنگی استراتژیک در حوزه بهداشت و درمان یعنی تحقق کارکردهای عملیاتی مربوط به چشم‌انداز شامل: کارکرد شناختی برای آموزش، کارکرد احساسی برای انگیزش و کارکرد سازمانی برای هماهنگی. وقتی هر سه کارکرد وجود داشته باشد چشم‌انداز هزاران پرسش عملیاتی را پاسخ می‌دهد و منجر به اقدامات هماهنگ، اثربخش و کارآمد می‌شود. در مراکز درمانی باید کلیه لایه‌های سازمانی از اهداف استراتژیک و استراتژی‌ها مطلع بوده و دانش خاص در این زمینه را کسب نموده و این مهم هنگامی روی می‌دهد که هماهنگی استراتژیک انجام شده باشد.

<sup>4</sup> Hofer and Schendel

[۸] هماهنگی فرایندی است که در آن همه بخش های یک مجموعه برای رسیدن به هدف مشترک ترکیب می شوند، هماهنگی با مجموعه ای از سازوکارهای ساختاری و رفتاری تحقق می یابد که برای مرتبط ساختن اجزای سازمان با یکدیگر به کار می رود و نیل به هدف های سازمان را تسهیل می کند. این مفهوم معنای واقعی خود را در مدیریت استراتژیک می یابد. هماهنگی استراتژیک را میزان سازگاری نیازها، تقاضاها، اهداف و مقاصد و یا ساختار یک جزء با تقاضاها، نیازها، اهداف و مقاصد جزء دیگر تعریف کرده اند [4]

بخش اصلی تعاریف گوناگون درجه سازگاری میان اجزاست. هماهنگی داخلی و خارجی در سطح های مختلف استراتژی را هماهنگی استراتژیک می گویند [5]. محققان مختلفی تأثیر هماهنگی استراتژیک بر عملکرد سازمان را بررسی کرده اند و دریافته اند که هماهنگی میان استراتژی های سازمان منجر به بهبود و ارتقای عملکرد سازمان می شود [6] با توجه به اینکه هر سازمانی از جمله سازمان های بهداشتی و درمانی دارای منابع ساختار، منابع انسانی، رفتار سازمانی، ارتباطات و... هستند جهت هماهنگی استراتژیک لازم است که بر اساس مدل منتج از برنامه استراتژیک (رقابتی، توسعه ای، محافظه کارانه؛ و تدافعی) گام بردارند. بر اساس بسیاری از تئوری های هماهنگی و ترکیب بندی سازمان، در سازمان هایی که هماهنگی بین عوامل زمینه ای، ساختاری و استراتژیک در ترکیب بندی آنها بالا است، اثربخشی بالا در حد بالایی قرار دارد [7]

### انواع مدل های هماهنگی:

انواع مدل هایی که در سازمان ها برای هماهنگی به کار می روند شامل مدل عقلایی؛ مدل طبیعی و مدل نقاط مرجع استراتژیک هستند. سازمان ها متناسب با سطح بلوغ؛ هزینه و زمانی که برای تدوین استراتژی دارند از این مدل های مختلف استفاده می کنند. در مدل عقلایی استراتژی بر اساس فرایندهای رسمی و تصمیم گیری عقلایی تدوین می شود. در این مدل همه اجزای استراتژی های زیر مجموعه با استراتژی سطح بالاتر هماهنگ می شوند. مدل طبیعی عینیت گرا و واقعی تر است و بیشتر بر هماهنگی افقی تأکید دارد. در این مدل در هر مرحله از تدوین استراتژی و در هر سطحی باید تمام عوامل موثر بر هماهنگی در نظر گرفته شود. مدل نقاط مرجع استراتژیک تلفیقی از مدل عقلایی و مدل طبیعی است. به عبارتی دیگر نقاط مرجع استراتژیک نقاطی برای هماهنگی هستند و اگر همه عناصر و سیستم های سازمان خود را با آن هماهنگ نمایید، یک هماهنگی همه جانبه به وجود می آید. [۷] نقاط مرجع استراتژیک به عنوان هدف ها و نقاط ارجاع هستند که مدیران از آنها در ارزیابی گزینه ها، اتخاذ تصمیمات استراتژیک و مخابره کردن اولویت های سازمانی به افراد کلیدی سیستم استفاده می کنند. [8] در سازمان های بهداشتی و درمانی از مدل نقاط مرجع استراتژیک جهت هماهنگی استراتژیک استفاده می گردد.

### استراتژی اصلی در یک مرکز درمانی:

معمولاً موقعیت استراتژیک سازمان ها و مراکز درمانی یکی از استراتژی های غالب ذیل می باشد.

**استراتژی های تهاجمی.** در قالب این استراتژی ها، سازمان های بهداشتی و درمانی؛ بیمارستان ها و سایر مراکز درمانی با استفاده از نقاط قوت داخلی می کوشند از فرصت های خارجی بهره برداری نمایند. همه مدیران ترجیح می دهند سازمانشان در موقعیتی قرار گیرد که بتوانند با استفاده از نقاط قوت داخلی از رویدادها و روندهای خارجی بهره برداری نمایند. معمولاً سازمان ها برای رسیدن به چنین موقعیتی، قبلاً باید از استراتژی های تقویتی، رقابتی و تدافعی استفاده کرده باشد تا بدان جا برسند که بتوانند از استراتژی های تهاجمی استفاده نمایند.

**استراتژی های تقویتی.** هدف از این استراتژی ها این است که سازمان های بهداشتی و درمانی؛ بیمارستان ها و سایر مراکز درمانی با بهره برداری از فرصت های موجود در محیط خارج بکوشند نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشند. گاهی در خارج از سازمان فرصت های بسیار مناسبی وجود دارد، ولی سازمان به سبب داشتن ضعف داخلی نمی تواند از این فرصت ها بهره برداری نماید

**استراتژی های رقابتی.** در این نوع استراتژی، با استفاده از قوت ها، آثار ناشی از تهدیدها در محیط خارج کاهش داده می شود یا آن ها را از بین می برند. این بدان معنی نیست که یک سازمان قوی به ناگزیر در محیط خارجی با تهدیداتی روبه رو خواهد شد. در بسیاری از صنایع

تهدیدات خارجی به صورت اقداماتی است که سازمان‌های هم‌جوار به عمل می‌آورند و می‌کوشند سازمان را در رسیدن به چشم‌انداز خود بازدارند. به استراتژی‌های رقابتی، استراتژی‌های رفع چالش‌های بیرونی هم گفته می‌شود.

**استراتژی‌های تدافعی.** سازمان‌هایی که این استراتژی‌ها را به اجرا درمی‌آورند، حالت تدافعی به خود می‌گیرند و هدف کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است. سازمانی که دارای نقاط ضعف داخلی است و با تهدیدهای بسیار زیادی در محیط خارج روبرو می‌شود در موضعی مخاطره‌آمیز قرار خواهد گرفت. در واقع چنین سازمانی می‌کوشد برای حفظ بقای خود به کاهش هزینه‌ها پرداخته و همچنین بر خدمت یا محصول کاملاً محدودی تمرکز کند. برای مثال وقتی سازمانی برای چابک‌سازی و کارآمد سازی فرآیندهای سازمانی اقدام می‌کند، در اصل این یک استراتژی تدافعی است که برای جلوگیری از آثار تهدیدهایی مانند گسترش بخش خصوصی و رقبا در سلامت و رضایتمندی کم مشتریان از خدمات سازمان و همچنین ضعف‌هایی مانند عدم به‌روزرسانی فرآیندها و چابکی کم آن‌ها و ضعف در نظام مدیریت ارتباط و پاسخگویی به مشتریان استفاده می‌شود. [۱]

### عناصر حیاتی چهارگانه سازمان‌ها

وجود چهار عنصر در سازمان‌ها که با یکدیگر هماهنگی داشته باشند جهت ارتقای بهره‌وری الزامی می‌باشد. ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، استراتژی و سبک رهبری عناصری به غایت مهم هستند و در ماندگاری و رشد هر سازمانی تاثیر بی‌بدیلی دارند. مولفه اول رهبری است؛ رهبری سازمان فرآیندی است که فرد به موجب آن با نفوذ اجتماعی بر اعضای یک گروه اعمال نظر می‌کند. یک رهبر سازمانی فردی است که قدرت بیشتری نسبت به دیگران دارد و از این قدرت برای تاثیرگذاری بر رفتارها استفاده می‌کند. نقش رهبر سازمانی از مدیر ارشد اجرایی تا مدبری که نماینده گروهی از کارکنان است یا سرپرستان اجرایی در خط تولید را دربرمی‌گیرد. وظیفه اصلی رهبران سازمان این است که مجریان را درگیر و هدایت می‌کنند تا اهداف عملیاتی محقق شود. رهبری در تمام سطوح در یک سازمان ضروری است. اقدامات زیر بخشی شیوه‌هایی است که سبک رهبری مناسب را به وجود می‌آورند:

• رهبران چالش‌ها را دنبال و موانع و محدودیت‌ها را برطرف می‌کنند.

• آزمایش و ریسک را با قبول شکست می‌پذیرند.

• سوال اساسی و بنیادین آنها این است که «چه چیزی می‌توانیم یاد بگیریم؟»

• راه‌هایی برای بهبود و نوآوری دنبال می‌کنند.

• کارکنان را برای عملکرد بهتر رهبری و از تلاش تیمی حمایت می‌کنند.

• کارکنان را در برنامه‌ریزی و اقداماتی که بر آنها تاثیر می‌گذارد، درگیر می‌کنند.

• به کارکنان آزادی عمل بیشتری می‌دهند تا تصمیمات مناسب را اتخاذ کنند.

• فضای احترام و اعتماد متقابل را در سازمان گسترش می‌دهند.

• مطمئن می‌شوند کارکنان بر اساس ارزش‌های توافق شده عمل می‌کنند.

• برای کارکنان آینده‌ای را که می‌توانند با هم ایجاد کنند، توصیف می‌کنند.

• کارکنان را به برنده شدن تشویق می‌کنند.

• تم‌های کلیدی یا ارزش‌های غالب را مورد تشویق قرار می‌دهند.

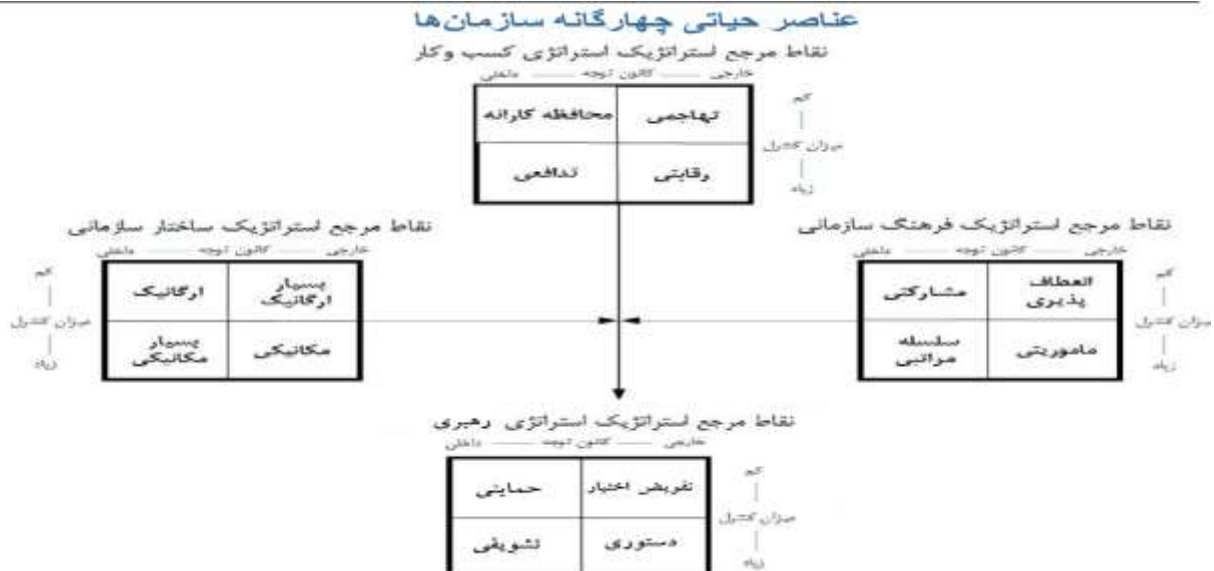
•داستان‌ها و افسانه‌ها را درباره ارزش‌های اصلی شرکت گسترش می‌دهند.

•شیوه‌هایی که به‌طور سیستماتیک اعتقادات و ارزش‌های موردنظر را تقویت می‌کنند، سازماندهی می‌کنند.

مولفه دوم استراتژی است که مشخص می‌کند چگونه باید در مسیر حرکت سازمان عمل شود. یک جنبه کلیدی در اجرای استراتژی، نهادینه کردن آن است. بنابراین تصمیمات و اقدامات روزانه را باید به شیوه‌ای سازگار با موفقیت‌های استراتژیک در بلندمدت گره زد. دستورالعملی که استراتژی یک سازمان را دربر می‌گیرد شامل سه جزء کلیدی است: نهادینه کردن یک استراتژی، مناسب بودن ساختار، فرهنگ سازمانی و سبک رهبری مناسب.

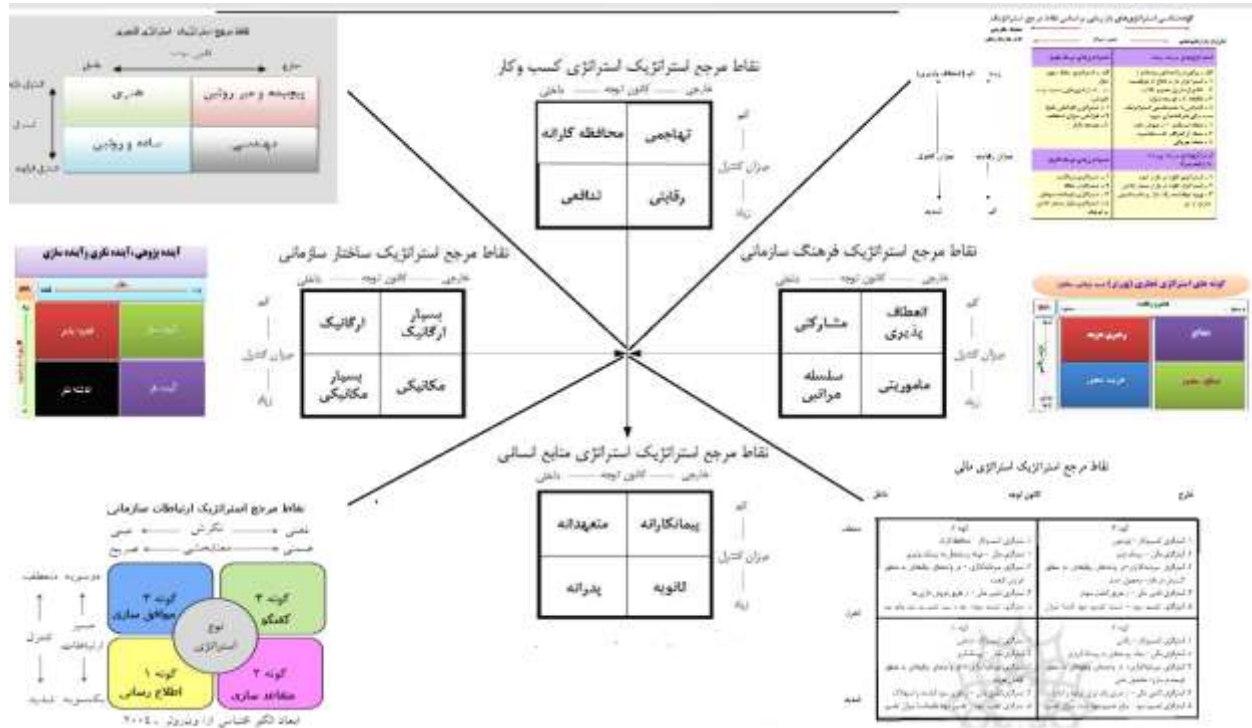
مولفه سوم ساختار سازمانی است. ساختار یک سازمان نشانگر روش‌هایی است مبنی بر اینکه سازمان چگونه کار خود را تقسیم می‌کند که در آن وظایف، متمایز از هم و سپس با هماهنگی باشد. هر ساختاری نیاز دارد تصمیم‌گیری و انجام هماهنگ کارها را بر اساس نوع استراتژی انجام دهد. با توجه به متفاوت بودن استراتژی‌های هر شرکتی با شرکت دیگر و حتی متفاوت بودن با گذشته‌های نه‌چندان دور، نیاز است شرایط جدید در ساختار سازمانی لحاظ شود تا با توجه به نوع استراتژی، سبک رهبری و فرهنگ سازمانی طراحی شود.

مولفه چهارم فرهنگ سازمانی است؛ فرهنگ که ارزش‌های حاکم و شیوه تفکر در یک سازمان را نشان می‌دهد، مجموعه‌ای از فرضیه‌های مهم است که اعضای یک سازمان در آن مشترک هستند. فرهنگ سازمانی شامل مفروضات، ارزش‌ها، سنت‌ها و رفتارهایی است که چگونگی اعمال افراد را در یک شرکت تجویز می‌کند. سیستم فرهنگ سازمانی به‌عنوان یک عنصر نفوذکننده فراگیر در زندگی سازمانی شناخته شده است. فرهنگ سازمانی شامل اعتقادات و ارزش‌های مشترک در سازمان است که ممکن است کمک‌کننده یا مانع اصلی اجرای استراتژی باشد. برای مدیریت فرهنگی باید استراتژی فرهنگی سازمان شناسایی شود. در فرهنگ سازمان‌های نوین شبکه‌ای، با تمرکز شدید بر مشتری و اتحاد ذی‌نفعان، کلید موفقیت را مهیا می‌کنند. دستاوردهای متمرکز بر استعداد کارکنان، اشتراک‌گذاری موفقیت و... سناریوهای موفقیت‌آمیزی هستند که می‌توانند در برآوردن شرایط فرهنگی خوب مدنظر قرار گیرند. [۹] تصویر شماره ۱



## مدل یکپارچه هماهنگی استراتژیک در یک مرکز درمانی:

به عبارتی لازم است مدیران حوزه سلامت با استفاده مدل ذیل به این فهم و بصیرت برسند که در صورتی که استراتژی غالب مرکز درمانی ایشان تدافعی شناسایی و سنجش شده است، پس لازم است که در سایر حوزه های سازمانی نیز بر اساس همین استراتژی گام بردارند و نمیتوان استراتژی تدافعی داشت و بعد بخش های مختلف را توسعه داد. لازمه بهره وری پایدار حرکت در مسیر استراتژی سازمان و تحقق اهداف استراتژیک با هماهنگی استراتژیک در کلیه زیر مجموعه می باشد. تصویر شماره ۲



## نتیجه گیری:

جهان امروز بیش از هر زمان دیگری به تعادل؛ تعامل و تعالی نیازمند است. جهان امروز؛ جهان چالش‌ها؛ پیچیدگی‌ها و ابهام‌هاست و جهت پیشبرد اهداف در سطوح مختلف؛ نیازمند درک عمیق از مطالب و فهم فرایندها و شناخت زنجیره ارزش هر سیستمی می‌باشد. زیرساخت این فهم؛ کسب دانش و یادگیری مستمر و کسب مهارت‌های تخصصی و تجربی است تا که بتوان درست دید؛ درست فهم کرد و با توجه به داده‌ها و ارزیابی آنان درست تصمیم سازی کرد. کسب علم؛ دانش؛ و فهم مدیریتی و شناخت مدل های مدیریتی یکپارچه توسط مدیران حوزه سلامت در کلیه سطوح مدیریتی و استفاده از فناوری از الزامات ارتقای بهره وری در مراکز درمانی می باشد.

## منابع:

- ۱- نیکودل، مهدی و همکاران. ۱۳۹۶. برنامه ریزی استراتژیک در خدمات سلامت. انتشارات پژوهشیار. تهران
- ۲- کاپلان، رابرت؛ نورتون، دیوید. ۱۳۸۸. نقشه استراتژی، ترجمه علی نقی مشایخی، حسین اکبری، مسعود سلطانی و امیر ملکی، تهران، نشر آریانا.
- ۳- رحمان سرشت، حسین. ۱۳۸۴. راهبردهای مدیریت، تهران، مؤسسه انتشارات فرهنگی فن و هنر.
- ۴- رضاییان، علی. ۱۳۸۵. مبانی سازمان و مدیریت، چاپ هفتم، تهران، انتشارات سمت.



۵- هانگر، جی دیوید؛ ویلن، توماس ال. ۱۳۸۴ میانی مدیریت استراتژیک، ترجمه سید محمد اعرابی و داوود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

۶- سند چشم انداز و برنامه استراتژیک سازمان بهداشت و درمان صنعت نفت. ۱۳۹۴

۷- هانگر، جی دیوید. ویلن، توماس ال (۱۳۸۹) میانی مدیریت استراتژیک، ترجمه سید محمد اعرابی و حمیدرضا رضوانی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران.

۸- اعرابی، سید محمد "جزوه کلاسی درس میانی فلسفی، تئوری سازمان و مدیریت انتشار نیافته؛ دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی؛ دانشگاه علامه طباطبائی، تهران. ۱۳۸۵

۹- نصرتی کردکندی پرویز. عناصر چهارگانه حیاتی سازمان ها. دنیای اقتصاد شماره ۴۱۲۵ سال ۱۳۹۷

- 1- Moynihan, D. P. Why and How do state Governments Adopt and Implement Managing for Results reforms?. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2), 219-243. (2005).
2. Brayson, J.M. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. (2004)
3. Ginter, Peter m., W. Jack Duncan, Linda E. Swayne "Strategic management of health care organizations." 7th ed. John Wiley & Sons Ltd. (2013),
4. Nadler, D., Tushman, M "A Diagnostic Model For Organizational Behavior", In J. R. Hackman, E. E. Lawler & L. W. Porter (Eds.), *Perspectives on behavior in organizations*, New York: McGraw-Hill. (1980).
5. Carmeli, A., Gelbard, R., Gefen, D "The Importance of Innovation Leadership in Cultivating Strategic Fit and Enhancing Firm Performance", *The Leadership Quarterly*, 21. (2010).
6. Wang, D., Shyu, C. "Will the Strategic Fit Between Business and HRM Strategy Influence HRM effectiveness and Organizational Performance?", *International Journal of Manpower*, 29(2008).
7. Doty, D.H., Glick, W.H and Huber, G.P., "Fit, equifinality and organizational effectiveness: A test of two configurational theories", *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 6, pp. 1196-1250(1993)
8. Bamberger, P. and Figenbaum, A., "The role of strategic reference points in explaining the nature and consequences of human resource strategy", *Academy of management review*, Vol. 11, No. 2, pp. 926- 958(1996),