

ارزیابی نتایج اجرای برنامه استراتژیک معاونت توسعه

مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی همدان

(۱۳۸۸-۱۳۸۶) براساس کارت امتیازی متوازن

جعفر شاهرخی

مؤلف،

انتشارات راه دکتری (همکار سنجش و دانش)

ناشر:

۵۰۰ نسخه

تیراژ:

۱۳۹۵-۱-اول

نوبت چاپ:

۹۷۸-۶۰۰-۴۶۵-۰۰۲-۱

شابک:

۲۴۰۰۰ تومان

کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر برای بنده محفوظ می‌باشد



سروش‌شناسه

: شاهرخی، جعفر، ۱۳۵۱ -

r Shahrokhi, Jafar

عنوان و نام پدید

: ارزیابی نتایج اجرای برنامه استراتژیک معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی همدان (۱۳۸۸-۱۳۸۶) بر

اساس کارت امتیازی متوازن/مؤلف جعفر شاهرخی.

مشخصات

: تهران: انتشارات راه دکترا، ۱۳۹۶.

مشخصات ظاه

: ۲۰۹ ص.

شابک

: ۹۷۸-۶۰۰-۴۶۵-۰۰۲-۱ ریاال: ۲۰۰۰۰۰

وضعیت فهرست رسی

کتاب حاضر در اصل پایان‌نامه‌ای کارشناسی ارشد مؤلف است.

یادداشت

: ده علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی استان همدان. معاونت توسعه مدیریت و منابع

موضوع

: ارزیابی - ایران - نمونه پژوهی

موضوع

: Strategic planning -- I. Case studies

موضوع

: امتیازی در (مدیریت)

موضوع

: (Balanced scorecard) (Management)

موضوع

: عملکرد - ارزشیابی - نمونه پژوهی

موضوع

: Performance -- Case studies

موضوع

: کارآمدی سازمانی - ایران - نمونه پژوهی

موضوع

: Organizational -- Case studies

موضوع

: HDT/۲۸/ش/۱۳۹۶

رده بندی کنگره

: ۶۵۸/۴۰۱۲

رده بندی دیویی

: ۲۶۶۵۲۶۲

شماره کتابشناسی ملی

چکیده :

معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی همدان در سال ۱۳۸۶ با هدف پویایی و ارتقای سیستم نسبت به تدوین برنامه استراتژیک سه ساله تا سال ۱۳۸۸ اقدام نمود. طبق تصمیم مدیریت ارشد سازمان با توجه به اهمیت ارزیابی در مدیریت استراتژیک، به منظور بررسی میزان حصول اهداف از پیش تعیین شده بعد از اجرا و شناسایی و رفع موانع، بهره گیری از نتایج ارزیابی در بازنگری برنامه تدوین شده در تدوین بهتر برنامه های آتی سازمان به تعریف و اجرای این مجموعه با بهره گیری از کارت ارزیابی متوازن اقدام گردید. هدف اصلی مطرح در مجموعه ارزیابی نتایج اجرای برنامه استراتژیک، و تعیین مهمترین عوامل مرتبط با اجرا بود. سؤال اصلی این بود که این معاونت به جنبه های مهم اجرا به چه میزان توجه نموده و به چه میزان به اهداف از پیش تعیین شده خود دست یافته است.

بعد از مطالعه ادبیات موضوع، برنامه تدوین شده، اهداف و شاخص ها بررسی شد و سپس وضعیت مطلوب ترسیم گردید و با استفاده از کارت امتیازی توان نقشه استراتژی ترسیم شد و با طراحی پرسشنامه (با بهره گیری از طیف لیکرت) در مورد اینکه آیا به عوامل مهم دخیل در اجرای استراتژی توجه شده و آیا در چهار وجه کارت امتیازی متوازن شاخص ها محقق شده است، دید جامعه آماری تجزیه شد و در نهایت از طریق بررسی اسناد، تحقق اهداف بعد از اجرا با سنجش های کارت امتیازی متوازن ارزیابی شد و با اهداف از پیش تعیین شده مقایسه گردید.

نتایج نشان داد در اجرای استراتژی عوامل چهار گانه مهم در اجرای استراتژی (شامل انتقال استراتژی، همسویی کارکنان، تعهد مدیریت و تخصیص منابع) در حد مطلوب صورت نگرفت و شاخص های برگرفته از نقشه استراتژی نیز در وجوه چهار گانه کارت امتیازی در حد مطلوب محقق نشده است و مشخص شد بین عوامل چهار گانه و اجرای استراتژی رابطه معناداری وجود دارد.

کلید واژه: اجرای استراتژیک، ارزیابی، کارت ارزیابی متوازن، برنامه ریزی استراتژیک، دانشگاه علوم پزشکی همدان

صفحه	عنوان
	فصل اول: کلیات
۱	مقدمه
۳	۱-۱ - بیان مسئله
۵	۲-۱ - اهمیت و ضرورت انجام
۷	۳-۱ - اهداف
۸	۳-۱-۱ - اهداف کلی
۸	۳-۱-۲ - اهداف فرعی
۹	۴-۱ - سؤالات اصلی
۹	۵-۱ - فرضیه ها
۹	۶-۱ - جنبه جدید بودن و نوآوری طرح
۱۰	۷-۱ - روش انجام
۱۰	۸-۱ - جامعه آماری
۱۱	۹-۱ - روش و ابزار گردآوری اطلاعات
۱۲	۱۰-۱ - روش تجزیه تحلیل داده ها
۱۲	۱۱-۱ - استفاده کنندگان از نتیجه پایان نامه
۱۲	۱۲-۱ - محدودیت ها
	فصل دوم: ادبیات و پیشینه
۱۵	مقدمه
۱۵	۱-۲ - مروری بر مفاهیم
۲۸	۲-۲ - جاری سازی استراتژی ها

صفحه	عنوان
۳۰	۱-۲-۲ - موانع اجرای استراتژیها
۳۴	۲-۲-۲-بهرطرف نمودن موانع اساسی در سر راه پیاده سازی استراتژی
۳۷	۲-۳-۲ - کنترل
۳۷	۲-۳-۲-۱- کنترل استراتژیک
۳۸	۲-۳-۲-۲- کنترل استراتژیک فرایندی
۳۹	۲-۳-۲-۳- کنترل استراتژیک محتوایی
۳۹	۲-۳-۲-۱- کنترل استراتژیک محتوایی تدریجی
۴۰	۲-۳-۲-۲- کنترل استراتژیک محتوایی بنیادی
۴۰	۲-۳-۲-۳- محاسبه عملکرد سازمان
۴۲	۲-۴-۲- ماهیت ارزیابی استراتژی
۴۳	۲-۴-۲-۱- فرایند ارزیابی استراتژیک
۴۳	۲-۴-۲-۲- ویژگی های سیستم ارزیابی استراتژیک
۴۶	۵-۲- کارت امتیازی متوازن
۴۹	۲-۵-۱- سیر تکاملی مدل کارت امتیازی متوازن
۵۱	۲-۵-۲- منظر های کارت امتیازی متوازن
۵۲	۲-۵-۳- منظر مالی
۵۴	۲-۵-۴- منظر مشتری
۵۵	۲-۵-۵- منظر فرایندهای داخلی
۵۶	۲-۵-۶- منظر یادگیری و رشد
۵۷	۲-۵-۷- روابط علی و معلولی کارت امتیازی متوازن
۶۱	۲-۵-۸- انواع سنجه ها
۶۹	۲-۵-۹- نقشه استراتژی
۷۳	۲-۶- مروری بر پژوهشهای انجام شده در برنامه ریزی استراتژیک
۸۲	۲-۷- پیشینه
۸۸	۲-۸- معرفی و تاریخچه دانشگاه علوم پزشکی همدان
۸۹	۲-۸-۱- معرفی معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی همدان
۹۱	۲-۸-۲- چشم انداز
۹۳	۲-۸-۳- رسالت

صفحه	عنوان
۹۳	۲-۸-۴- ارزش ها
	فصل سوم
۹۶	مقدمه
۹۶	۱-۳- روش (فرایند)
۹۸	۱-۱-۳- منابع
۹۸	۱-۱-۳- تعاریف نظری
۱۰۰	۱-۱-۳- تعاریف عملیاتی متغیر ها
۱۰۱	۲-۳-۱- مطالعه و شخص ردن مأموریت ، چشم انداز و اهداف معاونت توسعه
۱۰۱	۳-۲-۲- تبیین وضع مغرب
۱۰۱	۳-۲-۳- ایجاد نقشه استراتژی
۱۰۴	۴-۲-۳- بررسی تحقق اهداف
۱۰۴	۲-۳-۵- تهیه پرسشنامه برای ارزیابی اجرا استراتژی
۱۰۴	۳-۲-۶- سنجش با کارت امتیازی متوازن
۱۰۵	۳-۲-۷- تبیین وضع موجود
۱۰۵	۸-۲-۳- مقایسه وضع مطلوب با وضع موجود
۱۰۵	۳-۲-۹- نتیجه گیری و ارائه پیشنهادات
۱۰۵	۳-۳- نوع
۱۰۵	۳-۴- روش جمع آوری و تجزیه تحلیل داده ها
۱۰۶	۳-۵- جامعه آماری
۱۰۶	۳-۶- روایی پرسشنامه
۱۱۷	۳-۸- پایایی پرسشنامه
	فصل چهارم
۱۲۲	مقدمه
۱۲۲	۱-۴- آمار توصیفی

۱۳۲	۴-۲- آمار استنباطی
۱۵۳	۴-۳- تحلیل وضع مطلوب
۱۶۰	
۱۵۴	۴-۵- مقایسه وضع مطلوب با وضع موجود (تحلیل شکاف)
۱۵۵	۴-۶- تعیین جداول سنجه های کارت امتیازی متوازن
۱۵۶	۴-۶-۱- سنجه مالی
۱۵۷	۴-۶-۲- سنجه مشتری
۱۵۸	۴-۶-۳- سنجه فرایندی
۱۵۹	۴-۶-۴- سنجه رشد و یادگیری
۱۶۰	۴-۷- سؤال اول
۱۶۰	۷-۱- بهینه سازی درآمد اختصاصی
۱۶۱	۷-۱-۱- افزایش کل درآمدها
۱۶۲	۷-۳-۴- تقویت اطلاعات مدیریت
۱۶۳	۷-۴-۴- تقویت و علم نمودن سیستم هزینه یابی
۱۶۴	۸-۴- سؤال دوم
۱۶۴	۸-۴-۱- تامین و توزیع منابع انسانی برود نیاز
۱۶۵	۸-۴-۲- بستر سازی جهت اصلاح ساختار و بهبود فرایندهای داخلی
۱۶۵	۹-۴- سؤال سوم
۱۶۶	۹-۴-۱- ارتقای بستر ارتباطی شبکه
۱۶۷	۹-۴-۲- ارتباط با مشتری
۱۶۷	۹-۳- رضایت مشتری
۱۶۸	۹-۴-۴- اصلاح ساختار مالی دانشگاه و استقرار حسابداری معهود
۱۶۹	۱۰-۴- سؤال چهارم
۱۶۹	۱۰-۴-۱- توسعه کیفی مدیریت و نیروی انسانی
۱۶۹	۱۰-۴-۲- استقرار و توسعه فعالیتهای فن اوری اطلاعات
۱۷۱	۱۰-۴-۳- ایجاد محیط سازمانی تقویت کننده فرهنگ مشارکت
۱۷۲	۱۰-۴-۴- توسعه کمی و کیفی منابع فیزیکی
۱۷۶	۱۱-۴- سؤال پنجم

فهرست نمودارها

صفحه	عنوان
۷۲	۱-۲- نقشه استراتژی در روش ارزیابی متوازن
۹۷	۱-۳- مراحل اجرا
۱۰۳	۲-۳- نقشه استراتژی در معاونت توسعه مدیریت و منابع
۱۲۳	۱-۴- نمودار دایره ای توزیع فراوانی شرکت کنندگان براساس جنسیت
۱۲۴	۲-۴- توزیع فراوانی شرکت کنندگان براساس گروه سنی
۱۲۵	۳-۴- توزیع فراوانی شرکت کنندگان براساس سابقه خدمت
۱۲۶	۴-۴- توزیع فراوانی شرکت کنندگان براساس میزان تحصیلات
۱۲۷	۵-۴- توزیع فراوانی شرکت کنندگان براساس پست سازمانی
۱۲۹	۶-۴- توزیع فراوانی شرکت کنندگان براساس ارتباط بین پست سازمانی و سابقه خدمت
۱۴۹	۷-۴- نمودار پراکنش بین پیرهای نقشه استراتژیک و اجرا استراتژیک
۱۶۰	۸-۴- مقایسه وضع مطلوب و میزان تحقق شاخص بهینه سازی درآمد اختصاصی
۱۶۱	۴-۹- مقایسه وضع مطلوب و میزان تحقق شاخص کل درآمد
۱۶۲	۴-۱۰- مقایسه وضع مطلوب و میزان تحقق شاخص تقویت واحد اطلاعات مدیریت
۱۶۳	۴-۱۱- مقایسه وضع مطلوب و میزان تحقق شاخص تقویت سیستم هزینه یابی
۱۶۴	۴-۱۲- مقایسه وضع مطلوب و میزان تحقق شاخص توزیع منابع انسانی
۱۶۵	۴-۱۵- " شاخص بستر سازی جهت اجرای اصلاحات و بهبود فرایندهای داخلی
۱۶۶	۴-۱۶- مقایسه وضع مطلوب و میزان تحقق شاخص ارتقای بستر ارتباطی شبکه
۱۶۷	۴-۱۷- مقایسه وضع مطلوب و میزان تحقق شاخص توسعه ارتباط با مشتریان
۱۶۷	۴-۱۸- مقایسه وضع مطلوب و میزان تحقق شاخص ارتقای رضایه مشتریان
۱۶۸	۴-۱۹- مقایسه وضع مطلوب و میزان تحقق شاخص اصلاح ساختار مالی - استقرار حسابداری تعهدی
۱۶۹	۴-۲۰- مقایسه وضع مطلوب و میزان تحقق شاخص توسعه مدیریت و منابع انسانی
۱۷۰	۴-۲۱- مقایسه وضع مطلوب و میزان تحقق شاخص توسعه فعالیتهای فن آوری اطلاعات
۱۷۱	۴-۲۲- مقایسه وضع مطلوب و میزان تحقق شاخص تقویت فرهنگ مشترک
۱۷۲	۴-۲۳- مقایسه وضع مطلوب و میزان تحقق شاخص توسعه کمی و کیفی منابع فیزیکی

مقدمه :

امروزه برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک الفاظ غالب در مباحث مدیریت و سازمان هستند، اما غالباً پیچیدگی روش ها ، مدل ها و ابزارهای مدیریت استراتژیک و عدم وجود درک و استنباط صحیح و عملیاتی از این مباحث ، بعضاً باعث شده است مدیریت استراتژیک در سازمان ها به تهیه و تدوین یک طرح یا دستورالعمل مکتوب در قالب برنامه استراتژیک سازمان بسنده کند و در بهترین شرایط نتایج و خروجی های این طرح یا دستورالعمل مورد هدف قرار می گیرد بدون اینکه توجه و اهمیت لازم به روش های اصلی کردن استراتژی ها مصروف گردد (کاپلان ، نورتون ، ۱۳۸۶).

مدلهای مختلفی برای شناسایی اندازه گیری و تجزیه تحلیل اطلاعات برای دستیابی به اهداف سازمانی وجود دارد و همه این مدلها این تقاضا را دارند که بتوانند به روشی منطقی و سیستماتیک و قابل اعتماد اندازه گیری نتایج و دستاوردهای مرتبط به اندازه گیری استراتژیک را نداشته و لذا معیارها و چارچوب های جدیدی برای این امر مورد نیاز است یکی از این روشها و معیارهای نوین کارت امتیازی متوازن می باشد.

نظر به اینکه در اجرای برنامه استراتژیک عوامل متعددی می تواند مانع از اجرای موفق برنامه باشند و گاهی به دلیل عدم ارزیابی و یا کنترل به موقع این برنامه ها این موانع شناسایی نشده و با بعد از اتمام زمان آن شناسایی میگردند که سازمان ضمن فاصله گرفتن از اهداف از پیش تعیین شده متحمل هزینه های زیادی شده و از رقبای خود عقب مانده است . لذا کنترل و ارزیابی به موقع از اهمیت و جایگاه مهمی برخوردار می باشد هر چند ارزیابی نتایج اجرای برنامه بعد از پایان آن نیز می تواند اهمیت داشته باشد زیرا از نتایج ارزیابی می توان علل عدم توفیق در اجرا را مشخص نمود (و یا علل توفیق در اجرا) و از

این نتایج در برنامه های آتی بهره گرفت. در این مجموعه که به ارزیابی نتایج اجرای برنامه استراتژیک معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی همدان (۱۳۸۶ الی ۱۳۸۸) می پردازد علیرغم ملاحظه مصادیق و شواهدی مبنی بر به کارگیری کنترل عملیاتی به طور عام در معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی همدان ، کنترل بنیادی استراتژیک ملاحظه نگردید و بهره گیری از مزایای کارت امتیازی متوازن نیز کم رنگ و گاهاً مشاهده نشد ، علی ایحال به جهت ارزیابی نتایج اجرای برنامه استراتژیک با این روش بررسی شده و نتایج به عنوان بررسی میزان تحقق اهداف و نیز تأمین ورودی اطلاعات جهت تصمیم گیری و تدوین و اجرای استراتژی های آتی مهیا گردیده است. امید است با بهره گیری از نتایج تحقیق گامی موثر در راستای توسعه خدمات دانشگاه برداشته شود.

در فصل اول این پژوهش ، ذات تحقیق شامل بیان مسئله ، اهداف ، ضرورت انجام تحقیق و... پرداخته شده است. فصل دوم مبانی نظری و تجربی ارزیابی نتایج اجرای برنامه استراتژیک را نشان می دهد. این فصل به هفت قسمت عمده تقسیم شده است ؛ قسمت نخست به مفاهیم مربوط به استراتژی قسمت دوم جاری سازی استراتژی و موانع جاری سازی برطرف کردن موانع را توصیف می نماید. در قسمت سوم به کنترل و انواع آن ، محاسبه عملکرد اشاره شده است. منابع ارزیابی، فرایند ارزیابی و ویژگی های ارزیابی اثر بخش در قسمت چهارم مورد بحث قرار گرفته است. منافع ، بعدی به معرفی کارت امتیازی متوازن ، سیر تکاملی آن ، منظرهای چهارگانه و مدل ارزیابی متوازن و نقایص استراتژی پرداخته است و در نهایت به پیشینه تحقیق و معرفی سازمان اشاره شده است.

فصل سوم روش اجرایی انجام تحقیق را تشریح نموده و بیان می دارد که چگونه محقق بر اساس فرایند تحقیق یا همان روش اجرایی کار ، اطلاعات مورد نیاز را از چه طریقی گردآوری کرده است جامعه آماری ، روش جمع آوری داده ها ، روایی و اعتبار پرسشنامه ها و روش تحلیلی داده ها در ادامه تشریح

شده است. فصل چهارم شامل دو بخش آمار توصیفی و آمار تحلیلی یا استنباطی است که در بخش اول خصوصیات دموگرافیک و نیز متغیرهای مرتبط با فرضیات تحقیق و در قالب جداول و نمودارهای آمار توصیفی ارائه گردیده و در بخش آمار تحلیلی از آزمون های پارامتریک t تک نمونه ای و همبستگی پیرسون استفاده شده است. در فصل پنج ابتدا به نتایج حاصله که در فصل های گذشته به تفصیل شرح داده شده است پرداخته می شود. در ادامه پیشنهادهایی جهت اجرایی نمودن بهتر استراتژی ها و نیز رفع موانع اجرای برنامه استراتژیک ارائه می گردد و در نهایت پیشنهادهایی به سایر محققین در این زمینه داده شده است.