

چکیده

با آنکه امروزه بسیاری از سازمان ها، در فرایند برنامه ریزی استراتژیک خود، از روش کارت امتیازی متوازن به منظور حصول اطمینان از اجرای موفق استراتژی های تدوین شده استفاده می کنند، اما بررسی ها نشان می دهد عدم ترسیم روابط علت و معلولی بین چهار منظر رایج در کارت امتیازی متوازن (منظر رشد و یادگیری، منظر فرایند، منظر مشتری و منظر مالی) می تواند سبب شود مدیران سازمان درک درست و جامعی از امکان ارتباط و هم افزایی بین مناظر چهارگانه نداشته باشند و این امر می تواند آنها را به سمت آزمون و خطا و اتلاف منابع و عدم تحقق استراتژی ها در زمان های مورد انتظار سوق دهد. با توجه به مسئله مذکور، هدف تحقیق حاضر این است تا نقشه استراتژی بیمارستان خاتم که جزو سازمان های مهم زیر مجموعه سازمان دولتی بنیاد شهید است را طراحی و ترسیم نماید. برای دستیابی به این هدف از روش تحقیق توصیفی - پیمایشی استفاده شده است. در این تحقیق از بین مدیران و سرپرستان بخش های مختلف بیمارستان خاتم، نمونه ای به حجم ۱۰۳ نفر انتخاب شد، و روابط مفروض بین چهار منظر کارت امتیازی متوازن به کمک پرسشنامه ای حاوی ۲۶ سوال مورد بررسی قرار گرفت. نتایج بدست آمده نشان داد بین تمامی مناظر کارت امتیازی متوازن به استثنای دو منظر مشتری و مالی روابط معناداری وجود دارد. در خاتمه به مسئولین بیمارستان خاتم الانبیاء پیشنهاداتی برای برقراری رابطه بین دو منظر فاقد ارتباط و بهره گیری از روابط معنادار بین مابقی مناظر ارائه گردید.

کلید واژه:

کارت امتیازی متوازن، منظر رشد و یادگیری، منظر فرایند، منظر مشتری، منظر مالی، نقشه استراتژی، برنامه ریزی استراتژیک

طراحی و ترسیم نقشه استراتژی بیمارستان خاتم الانبیاء از منظر مدیران و سرپرستان بخش های این بیمارستان

دکتر حسن درویش

دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه

پیام نور

دکتر رضا رسولی

دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه

پیام نور

دکتر حسن مبارکی

پیر حسین کولیوند (نویسنده مسئول)

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه

پیام نور

مقدمه

نقشه استراتژی، در حقیقت نسل جدیدتر کارت امتیازی متوازن است (کاپلان، نورتن، ۲۰۰۴). نقشه استراتژی در واقع استفاده از روابط علی و معلولی در بین ۴ منظر کارت امتیازی متوازن است. این نقشه ها ابزاری برای انتقال مفهوم استراتژی و فرایندها و سیستم هایی که به سازمان در اجرای آن استراتژی کمک می کند، فراهم می آوردند. همچنین به کارکنان بینشی روشن درباره نحوه ارتباط وظایفشان با اهداف کلی سازمان داده و آن ها را قادر می سازد تا به طریقی هماهنگ و مشارکتی، در جهت اهداف مطلوب شرکت، عمل نمایند. با آنکه امروزه بسیاری از سازمان ها، در فرایند برنامه ریزی استراتژیک خود، از روش کارت امتیازی متوازن به منظور حصول اطمینان از اجرای موفق استراتژی های تدوین شده استفاده می کنند، اما بررسی ها نشان می دهد عدم ترسیم روابط علت و معلولی بین چهار منظر رایج در کارت امتیازی متوازن (منظر رشد و یادگیری، منظر فرایند، منظر مشتری و منظر مالی) می تواند سبب شود مدیران سازمان درک درست و جامعی از امکان ارتباط و هم افزایی بین مناظر چهارگانه نداشته باشند و این امر می تواند آنها را به سمت آزمون و خطا و اتلاف منابع و عدم تحقق استراتژی ها در زمان های مورد انتظار سوق دهد.

ادبیات کارت امتیازی متوازن

به اعتقاد نیفن (۲۰۱۴) بهترین برنامه ها اگر با اجرای اثربخش همراه نباشند، ارزشی نخواهند داشت. به دلیل تغییرات محیطی، آینده کسب و کار به قدری غیر قابل پیش بینی شده است، که ممکن است برنامه پنجساله ای که امروز تدوین می شود، هفته بعد موضوعیت خود را از دست بدهد. به منظور افزایش شانس موفقیت در رقابت، شما بایستی بصورت مداوم پیشرفت خود را ارزیابی نموده و خود را با الزامات بازار تطبیق دهید. سرعت، انعطاف پذیری، یادگیری مستمر و انطباق پذیری از جمله قواعد جدید موفقیت سازمان های تجاری به شمار می آیند. در این شرایط تدوین یک استراتژی متمایز امری ضروری به شمار می آید. اما باید به خاطر داشت تدوین استراتژی هنگامی مزیت رقابتی برای شما به ارمغان می آورد که بدرستی به اجرا درآید. شما هنگامی موفق خواهید شد، که از بینش درست و سرعت لازم برای طراحی استراتژی و اجرای آن برخوردار باشید. (نیفن، ۲۰۱۴).

برای موفقیت در محیط های امروزی، تکیه صرف بر یک معیار موفقیت نمی تواند برای سازمان هایی که به دنبال موفقیت هستند راه گشا باشد (چهارسوقی، ۱۳۸۵؛ ساجدی نژاد، ۱۳۸۵؛ چان، ۲۰۰۵). مساله و مشکل اصلی بسیاری از شرکت های امروزی این است که آنها دنبال این هستند تا از طریق تاکید صرف بر عواید مالی، کسب و کار خود را مدیریت کنند. این ممکن است در گذشته خوب جواب داده باشد، اما شتاب فزاینده رقابت در دنیای امروز ما را وادار می کند تا دنبال ابزارها و معیارهای جامع تری بگردیم. کارت امتیازی متوازن یکی از این ابزارها به شمار می آید (آسفسو، ۲۰۱۴).

کارت امتیازی متوازن تکنیکی جهت تبدیل راهبرد به عمل است، به عبارت دیگر مدل مزبور تکنیکی جهت عملیاتی ساختن آرمان، ماموریت، و راهبردهای سازمانها بوده و چشم انداز آینده شرکت، حوزه اصلی بررسی های مدل ارزیابی متوازن می باشد. کارت امتیازی متوازن صرفاً نقش کنترلی نداشته و معیارهای آن برای توصیف عملکرد گذشته به کار نمی روند، بلکه این معیارها ابزاری جهت تبیین راهبرد سازمان هستند که با هماهنگی فعالیت ها در سطوح مختلف سازمان امکان دستیابی به اهداف سازمانی را میسر می سازند (دادخواه و همکاران، ۱۳۹۲؛ کاپلان و نورتون، ۱۳۸۷؛ وودز و گرونینگ، ۲۰۰۸).

خلق کنندگان کارت امتیازی متوازن چهار منظر یا وجه اساسی را مطرح نمودند. این چهار منظر، سازمان را از کسب موفقیت یا شکست، آگاه می نماید. وظایف چهارگانه زیر با نگاه به چهار منظر ذکر شده، ارائه می گردد (ویکی پدیا، ۲۰۱۴؛ به نقل از کاپلان و نورتون، ۲۰۰۴):

۱- کارت امتیازی مالی یا منظر مالی:

به منظور شناخت نیازمندی ها و عملکرد مالی سازمان مورد استفاده قرار می گیرد. معیارهای مالی از مهمترین اجزای نظام ارزیابی متوازن هستند. به ویژه در سازمان های انتفاعی این معیارها به ما می گویند که اجرای موفقیت آمیز اهدافی که در سه منظر قبلی تعیین گردیده اند، در نهایت، موجب چه نتایج و دستاوردهای مالی خواهد شد. تمام تلاشی که برای بهبود رضایت مشتری، ارتقای کیفیت و کاهش زمان تحویل محصولات و خدمات خود انجام می دهیم؛ اگر به نتایج مالی ملموس ختم نشوند، هیچ ارزشی نخواهند داشت.

۲- کارت امتیازی مشتری یا منظر مشتری:

به منظور آگاهی از سطح رضایت مشتریان (از طریق سنجش های کمی و کیفی در مورد کالا و یا خدمات ارائه شده) مورد استفاده قرار می گیرد.

۳- کارت امتیازی فرایندهای داخلی یا منظر فرایندهای داخلی:

در جهت ارزیابی فرایندهای مورد نیاز در سازمان به کار گرفته می شود. در این منظر سازمانها باید فرایندهایی را مشخص نمایند که با برتری یافتن در آنها، بتوانند به ارزش آفرینی برای مشتریان و نهایتاً سهامداران خود ادامه دهند. تحقق هر یک از اهدافی که در منظر مشتری تعیین می شود، نیازمند انجام یکسری از فرایندهای عملیاتی به صورت کارا و اثربخش است. این فرایندها باید در منظر فرایندهای داخلی تعیین گشته و معیارهای مناسبی نیز برای کنترل پیشرفت آنها توسعه داد.

۴- کارت امتیازی رشد و یادگیری یا منظر رشد و یادگیری:

این وجه بر نحوه آموزش کارکنان، کسب دانش و چگونگی استفاده از آن، به منظور حضور و بقاء در بازار رقابتی موجود، تمرکز می نماید. وقتی شما اهداف و معیارهای مربوط به منظر مشتری و فرایندهای داخلی را تعیین می نمایید، بلافاصله متوجه شکاف موجود بین مهارت ها و قابلیت های مورد نیاز کارکنان و سطح فعلی مهارت ها و قابلیت ها می شوید. بنابراین اهداف و معیارهای این منظر باید در جهت پر کردن این شکافها و فاصله ها تعیین گردند و در ادامه معیارهای مناسبی برای کنترل پیشرفت آنها نیز تعیین شود. به هر حال نورتون و کاپلان با معرفی سیستم ارزیابی عملکرد خود توجه مدیران را به این نکته جلب کردند که بهتر است عملکرد کارکنان را با یک روش کل نگرانه تر مورد بررسی قرار

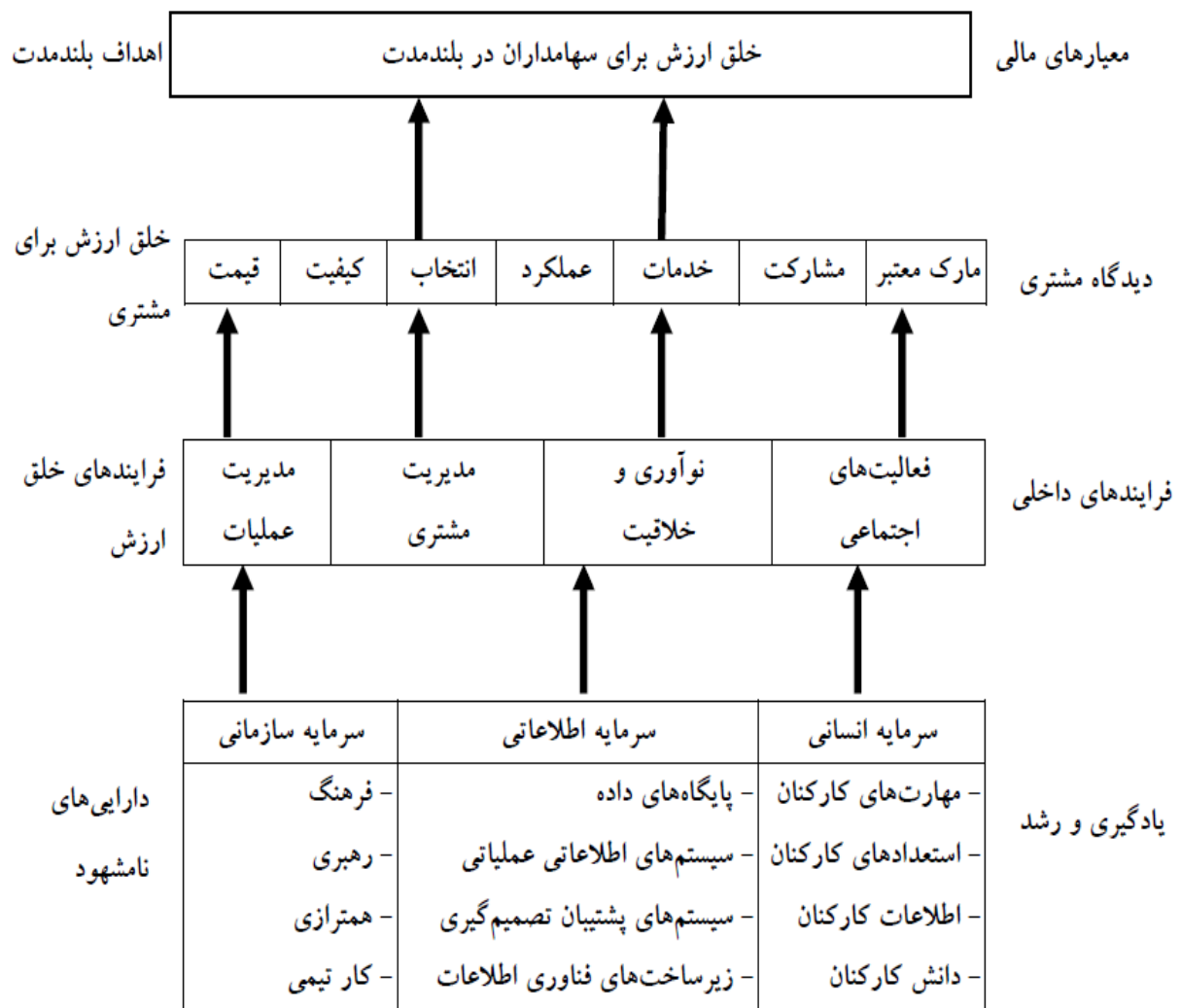


دهیم. آن‌ها نظریه خود را با چهار منظر یا وجه معرفی کردند، که در حال حاضر به شش منظر یا وجه افزایش پیدا کرده است (رضایی قهرمان و آقا سید حسینی، ۱۳۹۰)

ادبیات نقشه استراتژی

کارت امتیازی متوازن زبان مشترکی را پدید آورده که مدیران می‌توانند از آن برای بحث در مورد جهت‌گیری و اولویت‌های سازمان خود استفاده کنند (قهفرخی و همکاران، ۱۳۸۶؛ زارعی متین و همکاران، ۱۳۸۹). اهداف و شاخص‌های عملکردی در چهار منظر مورد اشاره مستقل نیستند و ارتباطات علت و معلولی بین آنها وجود دارد. نقشه استراتژی ابزاری است که با ایجاد تصویری از این ارتباطات، گفتگو و تعامل مدیران درباره استراتژی سازمان را آسان‌تر می‌کند. توسعه کارت امتیازی متوازن در سازمان تلاش و اهتمام زیادی می‌طلبد، اما در مقابل نتیجه آن شناسایی عوامل کلیدی است که در چهار وجه اساسی و در قالب روابط علت و معلولی مشخص، استراتژی سازمان را اجرایی و دست‌یافتنی خواهند کرد. در نهایت، تمامی عوامل و روابط علت و معلولی شناسایی شده در طرحی یک صفحه‌ای، گرد هم می‌آیند. نقشه استراتژی از مدل چهار وجهی کارت امتیازی متوازن پدید آمده است که همچون نقشه راه مسیر پیشبرد استراتژی را نیز نشان می‌دهد. نقشه استراتژی روشی یکسان و ثابت برای توصیف استراتژی ایجاد می‌کند تا اهداف و معیارها قابل سنجش و مدیریت باشند (ویکی پدیا، ۲۰۱۴ به نقل از کاپلان و نورتون، نقشه استراتژی ۱۳۸۹)

همانند کارت امتیازی متوازن، نقشه راهبرد نیز هم برای شرکت های انتفاعی مفید بوده و هم برای سازمان های دولتی و غیرانتفاعی کاربرد دارد و از آنجایی که منظرهای چهارگانه آن با توجه به زمینه فعالیت سازمان مورد نظر قابلیت تغییر (کاهش/ افزایش) دارد، لذا می‌توان برای سازمان های غیرانتفاعی منظر مشتری را به عنوان منظر نخستین در نظر گرفت. از این رو برای تدوین نقشه راهبرد یک الگوی استاندارد وجود داشته که این الگو همانند کارت امتیازی متوازن دارای چهار منظر مجزای مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی و منظر یادگیری و رشد می‌باشد. در شکل شماره ۱ چهار حوزه یک نقشه راهبرد نشان داده شده است (دادخواه و همکاران، ۱۳۹۲).



شکل ۱: نقشه استراتژی (دادخواه و همکاران، ۱۳۹۲، به نقل از کاپلان و نورتون، ۲۰۰۴)

بیان مسأله تحقیق

با آنکه امروزه بسیاری از سازمان‌ها از جمله بیمارستان‌ها، شهرداری‌ها، سازمان‌های ورزشی و نظایر آن در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک خود، از روش کارت امتیازی متوازن به منظور حصول اطمینان از اجرای موفق استراتژی‌های تدوین شده استفاده می‌کنند (سجادی و همکاران، ۱۳۹۰)، اما تجارب عملی محققین نشان می‌دهد عدم ترسیم روابط علت و معلولی بین چهار منظر رایج در کارت امتیازی متوازن (منظر رشد و یادگیری، منظر فرایند، منظر مشتری و منظر مالی) می‌تواند سبب شود مدیران سازمان درک درست و جامعی از امکان ارتباط و هم‌افزایی بین مناظر چهارگانه نداشته باشند و این امر می‌تواند آنها را به سمت آزمون و خطا و اتلاف منابع و عدم تحقق استراتژی‌ها در زمان‌های مورد انتظار سوق دهد.



اهداف تحقیق

۱. ترسیم روابط علت و معلولی بین چهار منظر رایج در کارت امتیازی متوازن (منظر رشد و یادگیری، منظر فرایند، منظر مشتری و منظر مالی)
۲. ارائه پیشنهاد به مسئولین بیمارستان خاتم الانبیاء برای برقراری رابطه بین مناظر فاقد ارتباط

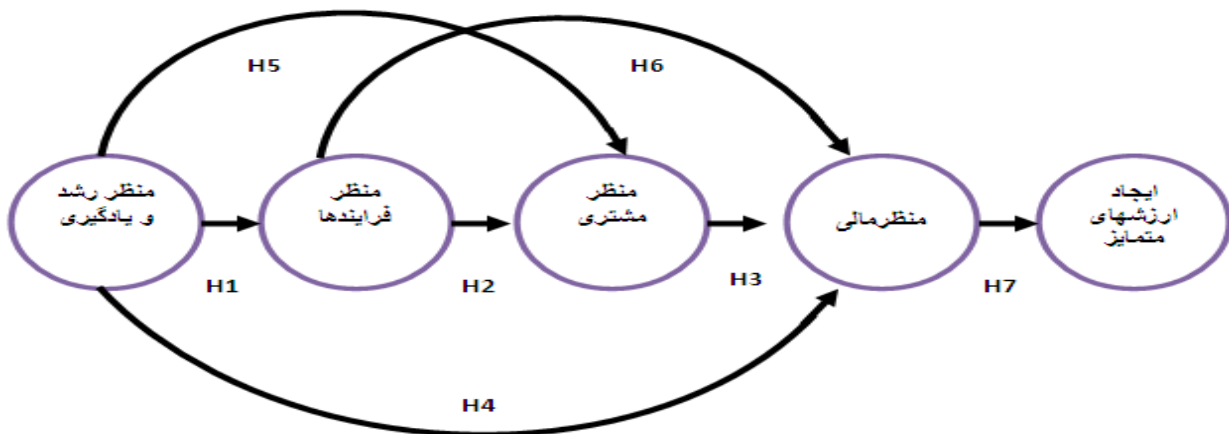
روش تحقیق

در این تحقیق از روش تحقیق توصیفی- پیمایشی به منظور دستیابی به اهداف تحقیق استفاده شده است.

اهداف تحقیق

مدل مفهومی تحقیق

با مبنا دادن ۴ منظر مورد تاکید در کارت امتیازی متوازن و تجربیات عملی محققین، مدل مفهومی تحقیق حاضر به قرار زیر است:



شکل (۲) : مدل مفهومی تحقیق

فرضیات تحقیق:

بر مبنای روابط مفروض بین متغیرهای مدل مفهومی تحقیق، ۷ فرضیه به شرح زیر تعریف شده است:

۱. بین منظر رشد و یادگیری و منظر فرایندها ارتباط معنی داری وجود دارد
۲. بین منظر فرایندها و منظر مشتری ارتباط معنی داری وجود دارد
۳. بین منظر مشتری و منظر مالی ارتباط معنی داری وجود دارد
۴. بین منظر رشد و یادگیری و منظر مالی ارتباط معنی داری وجود دارد
۵. بین منظر رشد و یادگیری و منظر مشتری ارتباط معنی داری وجود دارد
۶. بین منظر فرایندها و منظر مالی ارتباط معنی داری وجود دارد
۷. بین منظر مالی و ایجاد ارزش متمایز برای ذینفعان بیمارستان ارتباط معنی داری وجود دارد



جدول (۱) ارتباط سوالات با متغیرهای تحقیق

متغیرهای تحقیق	سوالات مرتبط در پرسشنامه
منظر رشد و یادگیری	۱ تا ۵
منظر فرایندها	۶ تا ۱۴
منظر مشتری	۱۵ تا ۲۰
منظر مالی	۲۱ تا ۲۳
ایجاد ارزش متمایز برای ذینفعان	۲۴ تا ۲۶

جامعه آماری و حجم نمونه

جامعه تحقیق حاضر شامل مدیران و سرپرستان شیفت صبح و عصر بیمارستان خاتم الانبیاء است که حجم آن برابر ۱۴۰ نفر می باشد.

حجم نمونه

بر مبنای جدول مورگان، برای جامعه ای که حجم آن ۱۴۰ نفر است، حجم نمونه ای برابر ۱۰۳ نفر توصیه شده است. بر این اساس ۱۰۳ نفر از مدیران و سرپرستان شیفت صبح و عصر بیمارستان خاتم به عنوان نمونه آماری مورد بررسی قرار گرفته است.

روایی و پایایی ابزار تحقیق

برای افزایش روایی ابزار تحقیق از پرسشنامه استاندارد شده و نظر اساتید و خبرگان استفاده به عمل آمده است. پایایی ابزار تحقیق نیز به کمک تکنیک آلفای کرونباخ مورد سنجش قرار گرفت. از آنجائی که میزان آلفای کرونباخ پرسشنامه مورد استفاده در این تحقیق برابر ۰.۸۲ درصد شده است، نتیجه می گیریم که ابزار تحقیق از پایایی لازم برخوردار است.

یافته های تحقیق

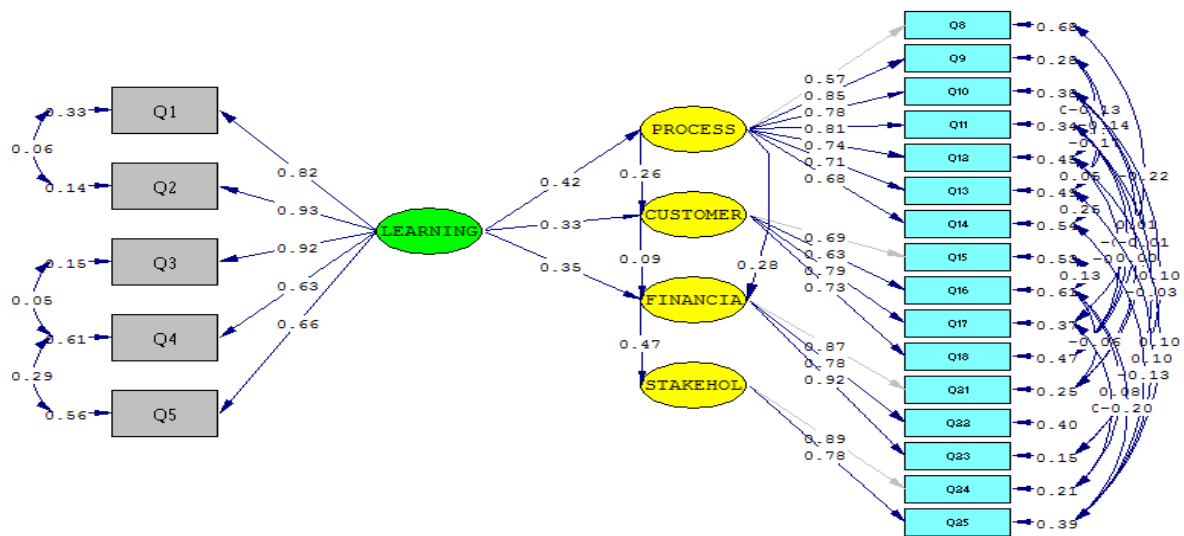
یافته های تحقیق شامل دو دسته یافته های آمار توصیفی و آمار استنباطی است. در بخش یافته های توصیفی، یافته های حاصل از بررسی متغیرهای جمعیت شناختی تحقیق، و در بخش یافته های استنباطی، نتایج آزمون فرضیات تحقیق ارائه می شود.

الف) یافته های آمار توصیفی - ویژگی های جمعیت شناختی پاسخگویان

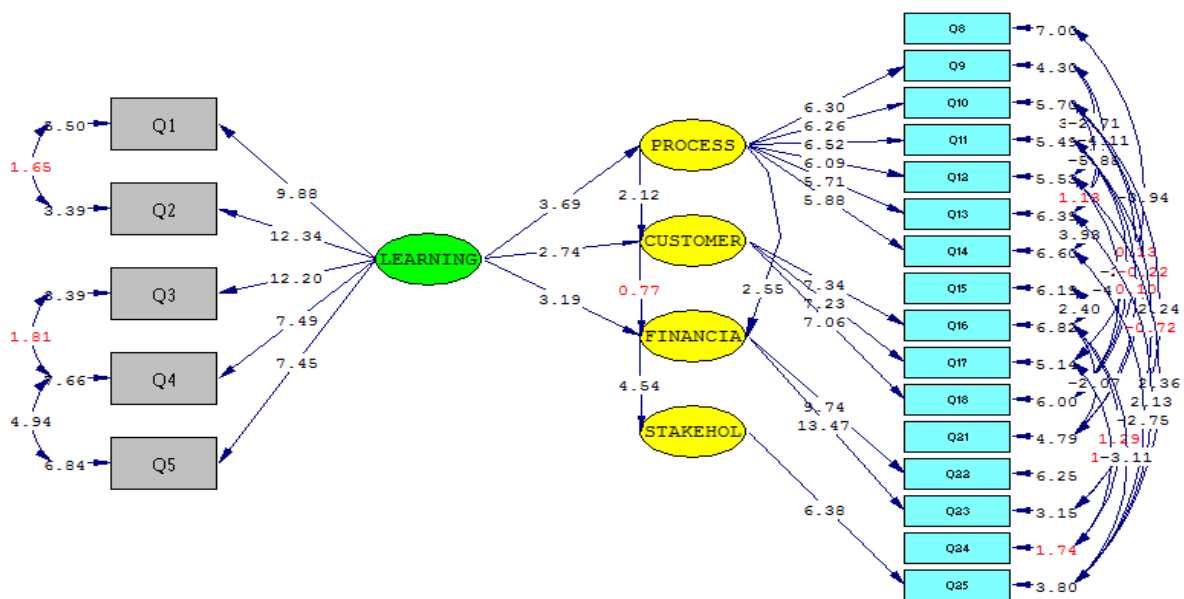
از نظر متغیر جنسیت پاسخ دهندگان، از ۱۰۳ نفر پاسخ دهنده، حدود ۶۹ درصد زن و ۳۱ درصد مرد، از نظر متغیر سطح تحصیلات پاسخ دهندگان، حدود ۱۱ درصد دارای مدرک فوق دیپلم، ۸۱ درصد دارای مدرک کارشناسی، ۵ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۳ درصد دارای مدرک دکترا، از نظر متغیر رده سنی پاسخ دهندگان، حدود ۸ درصد بین رده سنی ۲۰ تا ۳۰ سال و ۹۲ درصد بین رده سنی ۳۰ تا ۵۰ سال، از نظر متغیر سابقه کار در بیمارستان، حدود ۲۵ درصد از پاسخ دهندگان دارای سابقه کار کمتر از ۵ سال، حدود ۴۸ درصد بین ۵ تا ۱۵ سال سابقه کار و حدود ۲۷ درصد دارای سابقه کار بالاتر از ۱۵ سال، و از نظر سابقه مدیریت و سرپرستی در بیمارستان، حدود ۲۸ درصد دارای سابقه مدیریتی کمتر از ۲ سال، ۲۳ درصد دارای سابقه مدیریتی بین ۲ تا ۴ سال، ۱۱ درصد دارای سابقه مدیریتی بین ۴ تا ۶ سال، و حدود ۳۸ درصد باقیمانده دارای سابقه مدیریتی بالاتر از ۶ سال، از نظر متغیر واحد سازمانی، حدود ۱۵ درصد پاسخ دهندگان در واحد مالی و پشتیبانی، حدود ۲ درصد پاسخ دهندگان در واحد پاراکلینیک، و حدود ۸۳ درصد پاسخ دهندگان در واحد پرستاری و درمان مشغول بکار بودند.

ب) یافته های آمار استنباطی

به منظور سنجش فرضیات تحقیق از روش تحلیل مسیر و معادلات ساختاری که یکی از روش های آمار استنباطی است، و نرم افزار لیزرل استفاده به عمل آمد. مدل عمومی لیزرل (مدل تحلیل مسیر) اشباع شده، به همراه مقدارها برای بررسی معنی داری ضرایب مسیر برآورد شده، و همچنین ضرایب مسیر مستقیم اثرات عوامل موثر در شکل گیری نقشه استراتژی (نتایج آزمون فرضیه ها) در نمودارها و جداول زیر نشان داده شده است:



نمودار (۳) مدل عمومی لیزرل (مدل تحلیل مسیر) اشباع شده



نمودار (۴) : مقدار R برای بررسی معنی داری ضرایب مسیر برآورد شده

جدول (۲) ضرایب مسیر مستقیم اثرات عوامل موثر در شکل گیری نقشه راه

اثر سازه	ضریب مسیر	t	شماره فرضیه تحقیق	نتیجه
منظر رشد و یادگیری ← فرایندها	۰/۴۲	۳/۶۹	اول	قبول
فرایندها ← منظر مشتری	۰/۲۶	۲/۱۲	دوم	قبول
منظر مشتری ← منظر مالی	۰/۰۹	۰/۷۷	سوم	رد
منظر رشد و یادگیری ← منظر مالی	۰/۳۵	۳/۱۹	چهارم	قبول
منظر رشد و یادگیری ← منظر مشتری	۰/۳۳	۲/۷۴	پنجم	قبول
فرآیندها ← منظر مالی	۰/۲۸	۲/۵۵	ششم	قبول
منظر مالی ← ایجاد ارزش متمایز برای ذینفعان	۰/۴۷	۴/۵۴	هفتم	قبول

** معنی داری در سطح یک درصد خطاء یا اطمینان ۹۹ درصد

نتایج آزمون فریدمن

برای رتبه بندی متغیرهای تحقیق از آزمون فریدمن استفاده به عمل آمد. نتایج آزمون فریدمن در جدول زیر نشان داده شده است:

جدول (۳): نتایج آزمون فریدمن در مورد رتبه بندی متغیرهای تحقیق

متغیرها	میانگین رتبه ای	رتبه	کای اسکویر	Sig.
منظر رشد و یادگیری	۲/۶۷	۴	۵۹/۹۷۵	۰/۰۰۱
منظر فرآیندها	۲/۲۸	۵		
منظر مشتری	۲/۸۷	۳		
منظر مالی	۳/۷۱	۱		
ایجاد ارزش برای ذینفعان	۳/۴۷	۲		

با توجه به اینکه سطح معنی داری این آزمون زیر ۰/۰۵ است لذا فرض صفر مبنی بر یکسان بودن میانگین مولفه ها رد می شود و لذا می توان با استفاده از میانگین آنها را رتبه بندی نمود. بر این اساس مشخص می شود که بیشترین تمرکز در شرایط فعلی بر روی منظر مالی است. ایجاد ارزش برای ذینفعان، منظر مشتری، منظر رشد و یادگیری و منظر فرآیندها به ترتیب در سایر طبقات قرار دارند.

تحلیل یافته ها

فرضیه اول تحقیق بر این بود که بین منظر رشد و یادگیری و منظر فرایندها ارتباط معنی داری وجود دارد. با توجه به نتایج جدول فوق ضریب مسیر اثر منظر رشد و یادگیری بر منظر فرایندها برابر ۰/۴۲ محاسبه شده است که مقدار t برای این پارامتر (طبق قاعده خطای یک درصد در فرض صفر برای مقادیر بالای ۱/۹۶ در هر پارامتر مدل)، بالای ۱/۹۶ محاسبه شده است (t=۳/۶۹) لذا می توان بیان نمود که فرض صفر با ۹۹ درصد اطمینان رد می شود و با توجه به معنی دار بودن این ضریب می توان بیان نمود که فرضیه اول تحقیق تایید شده است و منظر رشد و یادگیری بر منظر فرایندها اثر معنی داری به لحاظ آماری وارد می کند. بر اساس نتایج مشخص می شود که تغییر یک واحدی در انحراف معیار منظر رشد و یادگیری می تواند سبب نوساناتی به بزرگی ۰/۴۲ در منظر فرایندها گردد.

فرضیه دوم تحقیق بر این بود که بین منظر فرایندها و منظر مشتری ارتباط معنی داری وجود دارد. با توجه به نتایج جدول فوق ضریب مسیر اثر منظر فرایندها بر منظر مشتری برابر ۰/۲۶ محاسبه شده است که مقدار t برای این پارامتر (طبق قاعده خطای یک درصد در فرض صفر برای



مقادیر بالای ۱/۹۶ در هر پارامتر مدل)، بالای ۱/۹۶ محاسبه شده است ($t=2/12$) لذا می توان بیان نمود که فرض صفر با ۹۹ درصد اطمینان رد می شود و با توجه به معنی دار بودن این ضریب می توان بیان نمود که منظر فرایندها بر منظر مشتری اثر معنی داری به لحاظ آماری وارد می کند. بر اساس نتایج مشخص می شود که تغییر یک واحدی در انحراف معیار منظر فرایندها می تواند سبب نوساناتی به بزرگی ۰/۲۶ در منظر مشتری گردد.

فرضیه سوم تحقیق بر این بود که بین منظر مشتری و منظر مالی ارتباط معنی داری وجود دارد. با توجه به نتایج جدول فوق ضریب مسیر اثر منظر مشتری بر منظر مالی برابر ۰/۰۹ محاسبه شده است که مقدار t برای این پارامتر (طبق قاعده خطای یک درصد در رد فرض صفر برای مقادیر بالای ۱/۹۶ در هر پارامتر مدل)، کوچکتر از ۱/۹۶ محاسبه شده است ($t=0/77$) لذا دلیل کافی برای رد فرض صفر وجود ندارد و با توجه به عدم معنی داری این ضریب می توان بیان نمود که منظر مشتری بر منظر مالی اثر معنی داری به لحاظ آماری وارد نمی کند. این فرضیه تحقیق رد می شود و در ترسیم نقشه راه باید دقت داشت منظر مشتری به طور مستقیم منظر مالی را تحت تاثیر قرار نمی دهد و به دیگر سخن منظر مشتری تعیین کننده منظر مالی نخواهد بود. دلیل این امر شاید وابستگی بیمارستان خاتم الانبیاء به سازمان بنیاد شهید باشد، بدین نحو که تصور پاسخ دهندگان این بوده است که بدلیل وابستگی این بیمارستان به سازمان مذکور، عواید مالی این بیمارستان صرفنظر از رضایت یا عدم رضایت مشتری همیشه برقرار است و همیشه مشتری تضمین شده به مدد این رابطه برای بیمارستان خاتم الانبیاء وجود دارد.

فرضیه چهارم تحقیق بر این بود که بین منظر رشد و یادگیری و منظر مالی ارتباط معنی داری وجود دارد. با توجه به نتایج جدول فوق ضریب مسیر اثر منظر رشد و یادگیری بر منظر مالی برابر ۰/۳۵ محاسبه شده است که مقدار t برای این پارامتر (طبق قاعده خطای یک درصد در رد فرض صفر برای مقادیر بالای ۱/۹۶ در هر پارامتر مدل)، بالای ۱/۹۶ محاسبه شده است ($t=3/19$) لذا می توان بیان نمود که فرض صفر با ۹۹ درصد اطمینان رد می شود و با توجه به معنی دار بودن این ضریب می توان بیان نمود که منظر رشد و یادگیری بر منظر مالی اثر معنی داری به لحاظ آماری وارد می کند. بر اساس نتایج مشخص می شود که تغییر یک واحدی در انحراف معیار منظر رشد و یادگیری می تواند سبب نوساناتی به بزرگی ۰/۳۵ در منظر مالی گردد. لذا در ترسیم نقشه راه باید دقت داشت منظر رشد و یادگیری عامل مهم و تعیین کننده برای رسیدن به اهداف منظر مالی است.

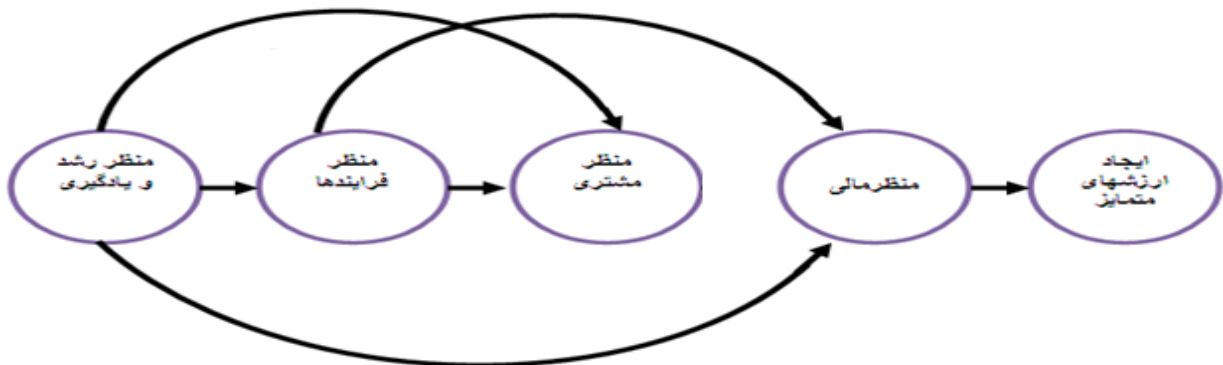
فرضیه پنجم تحقیق بر این بود که بین منظر رشد و یادگیری و منظر مشتری ارتباط معنی داری وجود دارد. با توجه به نتایج جدول فوق ضریب مسیر اثر منظر رشد و یادگیری بر منظر مشتری برابر ۰/۳۳ محاسبه شده است که مقدار t برای این پارامتر (طبق قاعده خطای یک درصد در رد فرض صفر برای مقادیر بالای ۱/۹۶ در هر پارامتر مدل)، بالای ۱/۹۶ محاسبه شده است ($t=2/74$) لذا می توان بیان نمود که فرض صفر با ۹۹ درصد اطمینان رد می شود و با توجه به معنی دار بودن این ضریب می توان بیان نمود که منظر رشد و یادگیری بر منظر مشتری اثر معنی داری به لحاظ آماری وارد می کند. بر اساس نتایج مشخص می شود که تغییر یک واحدی در انحراف معیار منظر رشد و یادگیری می تواند سبب نوساناتی به بزرگی ۰/۳۳ در منظر مشتری گردد. لذا در ترسیم نقشه راه باید دقت داشت منظر رشد و یادگیری عامل مهم و تعیین کننده برای رسیدن به اهداف منظر مشتری است.

فرضیه ششم تحقیق بر این بود که بین منظر فرایندها و منظر مالی ارتباط معنی داری وجود دارد. با توجه به نتایج جدول فوق ضریب مسیر اثر منظر فرایندها بر منظر مالی برابر ۰/۲۸ محاسبه شده است که مقدار t برای این پارامتر (طبق قاعده خطای یک درصد در رد فرض صفر برای مقادیر بالای ۱/۹۶ در هر پارامتر مدل)، بالای ۱/۹۶ محاسبه شده است ($t=2/55$) لذا می توان بیان نمود که فرض صفر با ۹۹ درصد اطمینان رد می شود و با توجه به معنی دار بودن این ضریب می توان بیان نمود که منظر فرایندها بر منظر مالی اثر معنی داری به لحاظ آماری وارد می کند. بر اساس نتایج مشخص می شود که تغییر یک واحدی در انحراف معیار منظر فرایندها می تواند سبب نوساناتی به بزرگی ۰/۲۸ در انحراف استاندارد به شکل مثبت در منظر مالی گردد.

فرضیه چهارم تحقیق بر این بود که بین منظر مالی و ایجاد ارزش متمایز برای ذینفعان بیمارستان ارتباط معنی داری وجود دارد. با توجه به نتایج جدول فوق ضریب مسیر اثر منظر مالی بر ایجاد ارزش متمایز برای ذینفعان بیمارستان برابر ۰/۴۷ محاسبه شده است که مقدار t برای این پارامتر (طبق قاعده خطای یک درصد در رد فرض صفر برای مقادیر بالای ۱/۹۶ در هر پارامتر مدل)، بالای ۱/۹۶ محاسبه شده است ($t=4/54$) لذا می توان بیان نمود که فرض صفر با ۹۹ درصد اطمینان رد می شود و با توجه به معنی دار بودن این ضریب می توان بیان نمود که منظر مالی بر ایجاد ارزش متمایز برای ذینفعان بیمارستان اثر معنی داری به لحاظ آماری وارد می کند. بر اساس نتایج مشخص می شود که تغییر یک واحدی در انحراف معیار منظر مالی می تواند سبب نوساناتی به بزرگی ۰/۴۷ در ایجاد ارزش متمایز برای ذینفعان بیمارستان گردد. از اینرو هر متغیری که به مستقیم یا غیر مستقیم منظر مالی را تحت تاثیر قرار دهد می تواند به طور غیر مستقیم ایجاد ارزش متمایز برای ذینفعان بیمارستان را به همراه داشته باشد.



ترسیم نقشه استراتژی بیمارستان خاتم



همانطور که از نقشه استراتژی ترسیم شده بالا بر می آید در بیمارستان خاتم الانبیا رشد و یادگیری کارکنان باعث بهبود فرایندهای کاری و بهبود فرایندها نیز سبب رضایت مشتری شده است. با این وجود ارتباطی بین منظر مشتری و منظر مالی بدلیل برخورداری بیمارستان خاتم از حمایت های سازمان بنیاد شهید وجود ندارد. حجم بالا عایدات مالی این بیمارستان در نهایت سبب ایجاد ارزش های متمایز برای ذینفعان شده است.

پیشنهادات

۱. ایجاد ارتباط بین منظر مشتری و مالی.

از آنجایی که تکیه صرف بیمارستان خاتم به مشتریان تضمین شده سازمان بنیاد شهید و غفلت از عقد قرارداد با درمان با سازمان های دیگر می تواند در بلند مدت باعث آسیب پذیری این بیمارستان شود، لذا به مدیریت این بیمارستان پیشنهاد می شود به موازت بیماران بنیاد شهید، درمان بیماران سایر دستگاه را نیز در دستور کار قرار دهند

۲. افزایش و یا نگهداشت عواید درآمدی بیمارستان در سطح موجود

از آنجایی که بر مبنای آزمون فریدمن، در بین ۵ متغیر رشد و یادگیری، فرایندها، رضایت مشتری، عواید مالی، و ایجاد ارزش متمایز برای ذینفعان، منظر مالی از بیشترین اهمیت و رتبه برخوردار است لذا به مدیریت بیمارستان خاتم پیشنهاد می شود اقدامات لازم برای افزایش و یا نگهداشت عواید درآمدی بیمارستان در سطح موجود را در دستور کار قرار دهند.

۳. بهبود مستمر فرایندهای کاری

از آنجایی که بر مبنای آزمون فریدمن، در بین ۵ متغیر رشد و یادگیری، فرایندها، رضایت مشتری، عواید مالی، و ایجاد ارزش متمایز برای ذینفعان، منظر فرایندها از کمترین رتبه برخوردار شده است لذا به مدیریت بیمارستان خاتم پیشنهاد می شود به مسئله بهبود مستمر فرایندهای داخلی به عنوان عاملی که دوام و بقای بیمارستان را رقم می زند، توجه بیشتری به عمل آید.

۴. انجام تحقیقات بیشتر در زمینه ترسیم نقشه استراتژی بیمارستان های کشور

از آنجایی که ترسیم روابط علت و معلولی بین مناظر کارت امتیازی متوازن بیمارستانهای خصوصی و دولتی کشور می تواند بینش جامعی به سیاستگذاران و مجریان بخش درمان بدهد، لذا به وزارت بهداشت و درمان و مدیریت بیمارستان های کشور پیشنهاد می شود با ایجاد انگیزه در محققین زمینه انجام پژوهش های بیشتر حول محور ترسیم نقشه استراتژی را فراهم نمایند.



منابع

- ابراهیمی، سرو. علیا، محمد حسن، محسنی شریف، محسن". (1388) .سیستم کارت ارزیابی متوازن از طراحی تا اجرا. انتشارات نشر کلمه، چاپ اول.
- بختیاری، پرویز (۱۳۸۶) سازمانهای استراتژی محور، تهران، ناشر مدیریت صنعتی، ص 66
- چهارسوقی، سید کمال و ساجدی نژاد، آرمان (۱۳۸۵) ارزیابی عملی و نظری مدیریت راهبرد و کارت امتیازی متوازن در سازمانهای غیر انتفاعی تهران، اولین کنفرانس مدیریت راهبرد
- دادخواه، سهیل؛ امینی، محمدتقی؛ فروزنده، لطف الله (۱۳۹۲) طراحی نقشه راهبرد برای موسسات علمی پژوهشی غیردولتی بر اساس مدل کارت امتیازی متوازن، فصلنامه فرایند مدیریت توسعه، دوره ۲۶- شماره ۱، صفحات ۸۷ تا ۱۰۸.
- رضایی قهرمان، محمد رضا؛ آقاسیدحسینی، سیدرضا (۱۳۹۰) دوازده گام تا تدوین و پیاده سازی کارت امتیازی متوازن و تعیین شاخص های عملکردی؛ انتشارات برگ.
- قهفرخی، تقی و همکاران (۱۳۸۶) شبیه سازی سازمان متکی بر کارت امتیازی متوازن برای بررسی سناروهای مختلف . کنفرانس بین المللی مدیریت، دانشگاه صنعتی شریف.
- زارعی متین، حسن و همکاران (۱۳۸۹) بررسی رابطه بین گرایش استراتژیک شرکت با عملکرد سازمانی با استفاده از رویکرد کارت امتیازی متوازن مدیریت
- ساجدی نژاد، احسان (۱۳۸۵) سیستم ارزیابی عملکرد مراکز تحقیقاتی با استفاده از کارت امتیازی متوازن، موردکاوی مرکز تحقیقات ساختمان و مسکن، پایان نامه کارشناسی ارشد مهندسی صنایع دانشگاه تربیت مدرس
- سجادی نژاد، سیداحمد؛ حمیدی، مهرزاد؛ سجادی، نصراله؛ گودرزی، محمود (۱۳۹۰) تدوین الگوی اجرای استراتژی و طراحی نقشه استراتژی سازمان ورزش شهرداری تهران با استفاده از تکنیک کارت امتیازی متوازن، پژوهش های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش، شماره 8، زمستان 1390، از صفحه ۷ تا ۲۱.
- سیمرد، امیرحسین (۱۳۸۶) نقشه استراتژی و کاربردهای آن، نامه اتاق بازرگانی، شماره ۴۷۷، صفحه ۱۴ تا ۱۶
- کاپلان، رابرت؛ نورتون، دیوید (۱۳۸۷) سازمان استراتژی محور، ترجمه پرویز بختیاری، چاپ ششم، تهران : انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، صفحات 5 - 22 .
- کاپلان، رابرت، نورتون، دیوید (۱۳۸۹) نقشه استراتژی، تبدیل دارایی های نامشهود به داراییهای مشهود، ترجمه حسین اکبری و مسعود سلطانی و امیر ملکی، نشر آسیا.

- کریمی دستجردی، داوود و کریمی، تورج (۱۳۸۷) ارزیابی عملکرد مناطق عملیات انتقال گاز بر اساس چارچوب منشور

عملکرد، سومین کنفرانس بین المللی مدیریت عملکرد، تهران

- Asefeso, Ade .(2014) *Balanced Scorecard, AA Global Sourcing Ltd.; Second Edition* ,ISBN-13: 978-1499636338.
- Chan, YL(2005)*Performance Measurement and Adoption of Balanced Scorecards. international journal of Public sector management. 17(3):204-221*
- Kaplan, Robert S. and Norton,David P.(2004) *The Balanced Scorecard:Translating Strategy into Action.Boston:Harvard Business School Press.*
- Niven, Paul R.(2014) *Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution, Wiley; 1 edition , ISBN-13: 978-1118726310*
- Woods, M., & Gruning, S. (2008). *Linking comprehensive performance assessment to the balanced score Card: Evidence from Hertfordshire county council. Financial Accountability & Management, 24(3), 343-359.*