

## بررسی میزان کاربرد ماتریس SWOT در عملکرد مدیران واحدهای بیمارستانی

### خدمات درمانی استان مازندران

محمد صالحی<sup>1</sup>

علی اصغر قربانی آهنگر کلایی<sup>2</sup>

### چکیده

یکی از نیازمندی‌های سازمان‌های امروزی، لزوم داشتن یک برنامه‌ریزی استراتژیک است تا با توفیق در آن تغییر اساسی در نحوه اجرای امور روزمره سازمان ایجاد شود. بنابراین لازم است تا هر سازمان و مؤسسه‌ای با بکارگیری مدل برنامه‌ریزی SWOT<sup>3</sup> فرصتها و تهدیدهای محیطی خود را شناخته و به خوبی تحصیل کند، سپس نقاط قوت و توانمندیها و نقاط ضعف خود را شناخته، سعی کند از طریق نقاط قوت و توانمندیها، زمینه استفاده از فرصتها را فراهم کند و آمادگی برخورد با تهدیدهای محیطی را بدست آورد، از سوی دیگر نقاط ضعف خود را به حداقل برساند.

در این مقاله ضمن بیان مفهوم SWOT، ابعاد و شاخص‌های آن در بیمارستان‌های خدمات درمانی استان مازندران مورد بررسی و چالش قرار گرفته و در نهایت میزان اهمیت و اولویت هر یک از شاخص‌ها در عملکرد سازمان تعیین گردید. این تحقیق توصیفی و جامعه آماری آن کلیه مدیران و مسوولین واحدهای بیمارستان‌های خدمات درمانی استان مازندران به تعداد 209 نفر و حجم نمونه با مراجعه به جدول کرجسی و مورگان، 135 نفر می‌باشد که به شیوه نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای به دست آمده است. برای گردآوری داده‌ها از یک پرسشنامه دو بخشی چهار درجه‌ای با ضریب پایایی 0/84 و برای تجزیه و تحلیل سؤال‌ها از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی (آزمون آنوا و دانکن)

<sup>1</sup> استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد

ساری

<sup>2</sup> کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

<sup>3</sup> strength-weakness-opportunity-threat

استفاده شده است. و نتیجه این که تمامی حوزه‌ها یا ابعاد ماتریس نقش یکسانی در دستیابی به اهداف سازمان ندارند.

## کلید واژه‌ها

برنامه ریزی استراتژیک، swot، عملکرد مدیران

## مقدمه

در دنیای امروز که شاهد تغییرات و تحولات شگرف در زمینه‌های مختلف هستیم، محیط، با تلاطم و عدم اطمینان بسیاری مواجه است و رقابت، شدت زیادی پیدا کرده است و تحولات علم و فن آوری بر این تغییرات به شدت دامن زده است. بنابراین هر سازمانی در راستای تداوم حیات و کسب موفقیت بیشتر، نیاز مبرم به بهره مندی از برنامه ریزی استراتژیک دارد. از آن جا که تهدیدهای محیطی از هر سو حیات و بقای سازمان‌ها را تهدید می‌کنند لذا سازمانها باید جایگاه فعلی خود را شناخته، نقاط قوت و ضعف خود را دقیقاً تحلیل کرده و با تکیه بر قوتها از فرصتهای محیطی استفاده کرده و خود را برای برخورد با تهدیدها آماده کنند و این مهم در قالب برنامه ریزی استراتژیک امکان پذیر است. (آقا زاده، 1383، ص 35)

در چارچوب برنامه‌ریزی استراتژیک است که سازمان، توانمندی و شرایط محیطی را تحلیل کرده و بر اساس آن اهداف قابل دسترس و روش‌های رسیدن به آن را مشخص می‌کند. این نوع برنامه ریزی با بررسی محیط خارجی و داخلی سازمان، فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و قوتها و ضعفهای داخلی را شناسایی می‌کند و با در نظر داشتن مأموریت سازمان، اهداف بلند مدت برای سازمان تنظیم می‌کند و برای دستیابی به این اهداف از بین گزینه‌های استراتژیک اقدام به انتخاب استراتژی‌هایی می‌کند که با تکیه بر قوتها و رفع

## پژوهشنامه تربیتی

ضعفها از فرصت‌های پیش آمده به نحو شایسته استفاده کرده و از تهدیدها پرهیز می‌کند تا در صورت اجرای صحیح باعث موفقیت سازمان در میدان رقابت شود. بدون شك فرایند عملیات در سازمان‌های امروزی متأثر از تحولات سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و تکنولوژیکی محیط آن‌هاست و همساز با چنین تحولاتی محیط درونی آنها نیز دگرگونی‌های شگفت آوری را تجربه می‌کند. (طیبی و ملکی، 1384، ص2)

از این رو لازم است جهت هر چه کارآتر و اثربخش‌تر شدن فعالیت‌های مدیران و تصمیم‌گیران و برنامه‌ریزان در سازمان تاثیرات انکارناپذیر مولفه‌های محیطی در کنار عوامل درونی مورد توجه خاص قرار گیرد. لذا در نظر است تا با بررسی وضعیت استفاده مدیران از چارچوب ضعف‌ها و قوت‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای سازمانی، ماتریس SWOT به عنوان یکی از ابزارهای استراتژیک توسط مدیران واحدهای بیمارستانی مورد چالش قرار گیرد و امید است نتایج حاصل موجبات بهبود عملکرد را فراهم نماید.

بنابراین تاثیر عوامل محیطی در کنار عوامل داخلی تواما در مطلوب‌تر شدن فعالیت‌های مدیران و برنامه‌ریزان انکارناپذیر است. آقای فیثانی در پژوهش خود تحت عنوان: بررسی عوامل موثر در برنامه‌ریزی استراتژیک در صنایع ملی شده تهویه مطبوع در سال 70 13 به این نتیجه رسید که همانا مجهز شدن سازمان به بر نامه‌ریزی استراتژیک، بقای آن‌ها را تضمین نموده و یا اینکه احتمال موفقیت آنها را بالا می‌برد و همچنین مخاطرات تصمیم‌گیری را کاهش می‌دهد. ( فیثانی، 1370، ص 174 )

خانم نغمه صادقی در پژوهش خود تحت عنوان: بررسی نگرش مدیریت بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی در بهره‌گیری از برنامه‌ریزی استراتژیک در بیمارستان‌ها در سال 1376 به این نتیجه رسید که 83 درصد از مقامات

بیمارستانی نگرش مطلوبی نسبت به بهره گیری از برنامه ریزی استراتژیک در بیمارستان داشته اند و نگرش 17 درصد آنها تا حدی مطلوب بوده است. (صادقی، 1376، ص 124)

آقای بهمن حیدری در سال 1381 به بررسی عوامل محیط اقتصادی به منظور فرموله کردن استراتژی بر مبنای تحلیل swot در شرکت ایران خودرو در دانشگاه تربیت مدرس، از طریق مطالعه اسناد و مدارک، به شناسایی و تشریح اثرات سه متغیر اقتصادی (ادوار تجاری، توزیع درآمد و قیمت فروش) بر روی ستادهای ایران خودرو طی سالهای 60 تا 79 پرداخته شد به نتایج زیر دست یافت:

الف) مراحل ادوار تجاری می تواند بعنوان یک عامل ایجاد فرصت و تهدید عمل کند.

ب) نحوه توزیع درآمد، عامل دیگر ایجاد فرصت و تهدید می باشد. تجزیه و تحلیل داده ها نشان می دهد که هر چه قدر در آمد جامعه به سمت نابرابری بیشتر متمایل می شود بر تقاضا برای محصولات گروههای سواری و اتوبوس افزوده می شود.

ج) قیمت نیز عاملی است که نیروهای عمده بازار در تعیین آن نقش عمده ای دارند و می تواند نشان دهنده فرصتها و تهدیدات بالقوه ای باشد.

در سال 1991، اکارد فیفر، مدیر عامل شرکت کامپیوتری کامپک، کامنداناش را متقاعد کرد که چگونه می توان با بهره گیری از منابع داخلی سازمان، نفوذ زیادی بر روی چگونگی ایجاد سود قابل رقابت بلند مدت داشته باشند و از این طریق بر دنیای کامپیوتر حکمرانی کنند. او در سال 1994 به این هدف رسید و به عنوان پیشتاز سازندگان کامپیوترهای شخصی در جهان مطرح شد. (هریسون و کارون، 1382، ص 79)

در پژوهشی که توسط کین در سال 1995 در بیمارستان «گروت شور» آفریقای جنوبی انجام گردید اظهار شده که نتایج اعمال برنامه ریزی

### پژوهشنامه تربیتی

استراتژیک، پیوندی میان اهداف اصلی و فرعی استراتژیک و مجموعه مشخصی از شاخص‌های اجتماعی به وجود آورده است. مهارت‌های مدیریتی با استفاده از این شاخص‌ها است که جهت اصلاح تصمیم‌گیری و هدایت فعالیت‌ها توسعه یافته است. در پژوهش دیگری که توسط بروتن و همکاران در سال 1995 در آمریکا انجام شده است خاطر نشان شده است که: بیمارستان‌ها هر ساله مواجه با فشارهای فزاینده مالی و سازمانی هستند بیمارستان‌ها توسط برنامه‌ریزی استراتژیک سریعاً با این فشارها سازگاری پیدا می‌کنند ولی شواهد تجربی این تکنیک بسیار محدود است.

در پژوهشی که توسط گلین واسمیت در سال 1997 در آمریکا انجام گردید اظهار شده است که: در مراکز بهداشتی موفق دانشگاهی استراتژی‌های مدیریت شامل ساده و موثر کردن ساختارهای موجود است. فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک فعال یکپارچگی و وحدت بین مدیریت بیمارستان و دانشگاه را تسهیل می‌بخشد جهت تجهیز سیستم‌های اطلاعاتی سرمایه گذاری زیادی می‌کند. و الگوی جدیدی برای مراقبت از بیماران و ترخیص آنها ارائه می‌کند.

شرکت جنرال موتورز هم به رهبری جان اسمیت، مدیر اجرایی خود فلسفه کلیدی خود را بر این حقیقت گذاشته که رشد اقتصادی و سایر فاکتورهای محیطی در رسیدن به استراتژی جهانی نقش موثر و برتری دارند. به گفته او در هر نقطه از جهان که به انجام کسب و کار مشغول باشیم بایستی پذیرای اقتصاد و محیط پیرامون آن باشیم و آنچه حائز اهمیت است آن است که باید حفظ محیط، توازن اهداف اقتصادی و سیاست‌های ملی را جهت تامین توسعه بلند مدت در نظر بگیریم. (هریسون و کارون، 1382، ص 83)

در این تحقیق نیز محققین در صددند تا میزان کاربرد ماتریس Swot در عملکرد مدیران

بیمارستانی خدمات درمانی استان مازندران را مورد بررسی قرار دهند به این منظور به دنبال بررسی سوالات زیر می‌باشند:

- 1- آیا تمامی حوزه‌ها و یا ابعاد ماتریس SWOT، در دستیابی سازمان به اهداف نقش یکسانی دارند؟
- 2- آیا شاخص‌های مربوط به حوزه نقاط قوت در دستیابی به اهداف نقش یکسانی دارند؟
- 3- آیا شاخص‌های مربوط به حوزه نقاط ضعف در دستیابی به اهداف نقش یکسانی دارند؟
- 4- آیا شاخص‌های مربوط به حوزه فرصت‌ها در دستیابی به اهداف نقش یکسانی دارند؟
- 5- آیا شاخص‌های مربوط به حوزه تهدیدها در دستیابی به اهداف نقش یکسانی دارند؟

## روش

تحقیق حاضر به لحاظ روش با توجه به این که برخی متغیرهای وضع موجود را همان گونه که هستند گزارش می‌نماید یک تحقیق توصیفی زمینه‌یابی است و از لحاظ هدف بدلیل پیگیری نتایج ملموس و عملی یک تحقیق کاربردی است و از نظر موقعیت، چون در موقعیت واقعی زندگی رخ می‌دهد، یک پژوهش کتابخانه‌ای و میدانی است. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه مدیران و مسولین واحدهای بیمارستان‌های خدمات درمانی استان مازندران به تعداد 209 نفر و حجم نمونه، با مراجعه به جدول کرچسی و مورگان به تعداد 135 نفر به شیوه نمونه گیری تصادفی طبقه ای انتخاب شده است. (71 نفر زن و 64 نفر مرد). برای گرد آوری داده ها از یک پرسشنامه دو بخشی چهار درجه‌ای استفاده شده که روایی و پایایی آن مورد تایید قرار گرفته است. ضریب پایایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ برابر با 0/84 به دست آمد و از دو روش آمار توصیفی و استنباطی (آزمون آنوا و دانکن) استفاده گردید.

## یافته ها

سؤال ویژه شماره 1 : آیا تمامی ابعاد ماتریس swot در دستیابی سازمان به اهداف نقش یکسانی دارند؟

جدول شماره (1) : آزمون ANOVA

p-value	f	میانگین مربعات	df	مجموع مربعات	
0.000	12.165	10.621	3	31.863	بین گروهی
		0.873	6476	5653.815	درون گروهی
			6479	5685.678	مجموع

با توجه به جدول شماره (1) و با توجه به اینکه مقدار  $p$ -value به دست آمده از سطح معنا داری  $\alpha = 0/05$  کمتر می باشد، لذا با 95 درصد اطمینان می توان بیان کرد که ابعاد چهارگانه ماتریس swot در دستیابی به اهداف سازمان نقش یکسانی را دارا نمی باشند. برای تعیین نقش هر یک از ابعاد، از آزمون دانکن استفاده شده است.

جدول شماره (2) : آزمون دانکن

نقش اول	نقش دوم	نقش سوم	N	حوزه ها
		2.17	1080	فرصت
	2.25		2295	نقاط قوت
	2.28		2160	تهدید
2.36			945	نقاط ضعف

همانطور که در جدول بالا مشاهده می شود بعد نقاط ضعف با میانگین  $2/36$  از بیشترین نقش در بین ابعاد چهارگانه یا ماتریس swot در دستیابی سازمان به اهداف برخوردار می باشد.

جدول شماره (3) : آزمون ANOVA

بررسی میزان کاربرد ماتریس SWOT در عملکرد ...

p-value	f	میانگین مربعات	df	مجموع مربعات	
0.000	18.508	14.822	16	237.144	بین گروهی
		0.801	2278	1824.252	درون گروهی
			2294	2061.396	مجموع

با توجه به جدول شماره (3) و با توجه به اینکه مقدار  $p\text{-value}$  به دست آمده، از سطح معناداری  $\alpha = 0/05$  کمتر می باشد، لذا با 95 درصد اطمینان می توان بیان کرد که شاخص های مربوط به بعد نقاط قوت در تحقق اهداف نقش یکسانی را ندارند. برای تعیین نقش هر یک از شاخص ها از آزمون دانکن استفاده شده است.



جدول شماره (4): آزمون دانکن

نقش اول	نقش دوم	نقش سوم	نقش چهارم	نقش پنجم	تعداد	شاخص ها
				1. 56	135	بالا بودن سطح رضایتمندی بیماران
				1. 62	135	کیفیت مطلوب ارائه خدمات
				1. 74	135	تعداد پرسنل شاغل
			2. 16		135	سبک و شیوه مدیریت در سازمان
			2. 18		135	سطح حقوق و دستمزد پرسنل
			2. 19		135	روشن بودن اهداف سازمانی برای تمام کارکنان
			2. 24		135	به روز بودن و دقیق بودن اطلاعات درون بیمارستان
		2. 32	2. 32		135	مدون بودن آیین نامه ها و دستورالعمل ارائه خدمات
		2. 34	2. 34		135	" " " نظارت و ارزشیابی
	2. 36	2. 36	2. 36		135	نحوه انتصابات و ارتباط آن با شایسته سالاری
	2. 37	2. 37	2. 37		135	برنامه آموزش ضمن خدمت پرسنل
	2. 39	2. 39	2. 39		135	کارکنان خود را جزئی از پیکره سازمان می دانند
	2. 39	2. 39	2. 39		135	تناسب سطح و میزان تحصیلات مدیران با وظایف
	2. 39	2. 39	2. 39		135	زمان لازم برای ارائه خدمات هنگام تقاضا
	2. 55	2. 55			135	نحوه رسیدگی به شکایات جمعیت تحت پوشش
2. 59	2. 59				135	نحوه ترتیب اثر دادن مدیریت به پیشنهادهای کارکنان
2. 80					135	برنامه های رفاهی جهت پرسنل

با توجه به جدول شماره (4) به این نتیجه می‌رسیم که در بین شاخص‌های مربوط به بعد نقاط قوت، شاخص‌های برنامه‌های رفاهی جهت پرسنل با میانگین 2/80 و نحوه ترتیب اثر دادن مدیریت به پیشنهادهای کارکنان با میانگین 2/59 به ترتیب، از بیشترین نقش در دستیابی به اهداف برخوردار می‌باشند.

سؤال ویژه شماره 3: آیا شاخص‌های مربوط به بعد نقاط ضعف در دستیابی به اهداف نقش یکسانی دارند؟

جدول شماره (5): آزمون ANOVA

	مجموع مربعات	df	میانگین مربعات	f	p-value
بین گروهی	101.894	6	16.982	23.998	0.000
درون گروهی	663.778	938	0.708		
مجموع	765.672	944			

با توجه به جدول شماره (5) و با توجه به اینکه مقدار  $p\text{-value}$  به دست آمده از سطح معناداری  $\alpha = 0/05$  کمتر می باشد، لذا با 95 درصد اطمینان می توان بیان کرد که شاخص های مربوط به بعد نقاط ضعف در تحقق اهداف نقش یکسانی را ندارند. برای تعیین نقش هر یک از شاخص ها از آزمون دانکن استفاده شده است.

جدول شماره (6): آزمون دانکن

نقش اول	نقش دوم	نقش سوم	تعداد	شاخص ها
		1.81	135	فرسودگی تجهیزات
		2.00	135	ازدحام بیماران
	2.31		135	میزان ترك شغل، غیبت و جابجایی شغلی در بیمارستان
	2.34		135	سرعت تغییر قوانین و مقررات در سازمان
2.62			135	تعداد مدیران دانش آموخته رشته مدیریت
2.67			135	توان سیستم موجود برای پاسخگویی به تقاضاهای جدید
2.76			135	تشکل ها و گروههای غیر رسمی در بیمارستان

با توجه به جدول فوق در بین شاخص های بعد نقاط ضعف، شاخص های تشکل ها و گروه های غیر رسمی در بیمارستان با میانگین 2/76، توان سیستم

**پژوهشنامه تریبیتی**

موجود برای پاسخگویی به تقاضاهای جدید با میانگین 2/67 و تعداد مدیران دانش آموخته رشته مدیریت با میانگین 2/62 به ترتیب از بیشترین نقش در دستیابی به اهداف برخوردار می باشند. سؤال ویژه شماره 4: آیا شاخصهای مربوط به بعد فرصتها در دستیابی به اهداف نقش یکسانی دارند؟

**جدول شماره (7) : آزمون ANOVA**

p-value	f	میانگین مربعات	df	مجموع مربعات	
0.002	3.358	2.974	7	20.815	بین گروهی
		0.885	1072	949.185	درون گروهی
			1079	970.000	مجموع

با توجه به جدول شماره (7) و با توجه به اینکه مقدار  $p\text{-value}$  به دست آمده، از سطح معناداری  $\alpha = 0/05$  کمتر می باشد، لذا با 95 درصد اطمینان می توان بیان کرد که شاخصهای مربوط به بعد فرصتها در دستیابی به اهداف نقش یکسانی ندارند. برای تعیین نقش هر یک از شاخصها از آزمون دانکن استفاده شده است.

**جدول شماره (8) : آزمون دانکن**

نقش اول	نقش دوم	نقش سوم	تعداد	شاخصها
		1.96	135	میزان بروز و شیوع بیماری ها
		1.99	135	تعامل مناسب بیمارستان با شورای شهر و استانداری
	2.14	2.14	135	الگوی بیماری ها
2.17	2.17	2.17	135	درصد جمعیت تحت پوشش بیمه های درمانی
2.18	2.18	2.18	135	جهت گیری رسمی دولت در خصوص تامین سلامتی مردم
2.18	2.18	2.18	135	سهم اعتبارات بخش بهداشت و درمان از بودجه سالانه
2.31	2.31		135	تعداد تخت بازای هر هزار نفر
2.41			135	سهم کشور از بازار فناوری پزشکی

با توجه به جدول فوق، در بین شاخص های مربوط به بعد فرصتها، شاخصهای سهم کشور از

بازار فناوری پزشکی با میانگین 2/41، تعداد تخت بازاری هر هزار نفر با میانگین 2/31 سهم اعتبارات بهداشت از بودجه سالانه با میانگین 2/18، جهت گیری دولت در خصوص تامین سلامتی مردم با میانگین 2/18 و درصد جمعیت تحت پوشش بیمه های درمانی با میانگین 2/17، دارای بیشترین نقش در دستیابی به اهداف می باشند.

سؤال ویژه شماره 5: آیا شاخص های مربوط به بعد تهدیدها در دستیابی به اهداف نقش یکسانی دارند؟

جدول شماره (9): آزمون ANOVA

p-value	f	میانگین مربعات	df	مجموع مربعات	
0.000	5.804	4.832	15	72.487	بین گروهی
		0.833	2144	1784.978	درون گروهی
			2159	1857.465	مجموع

با توجه به جدول شماره (9) و با توجه به اینکه مقدار  $p\text{-value}$  به دست آمده، از سطح معناداری  $\alpha = 0/05$  کمتر می باشد، لذا با 95 درصد اطمینان می توان بیان کرد که شاخص های مربوط به بعد تهدیدها در تحقق اهداف نقش یکسانی ندارند. برای تعیین نقش هر یک از شاخص ها از آزمون دانکن استفاده شده است.

جدول شماره (10) : آزمون دانکن

نقش اول	نقش دوم	نقش سوم	نقش چهارم	نقش پنجم	تعداد	شاخص ها
				1.96	135	میزان تصادفات بین جاده ای
				2.03	135	پایین بودن سطح سواد و آگاهی
			2.07	2.07	135	میزان بدهی بیمارستان و روند تغییر آن
			2.08	2.08	135	جهت گیری دولت در زمینه روند خصوصی سازی
			2.13	2.13	135	نرخ بیکاری در جامعه
		2.19	2.19	2.19	135	نرخ مرگ و میر در جامعه
		2.20	2.20	2.20	135	نرخ تعرفه های خدمات تشخیصی و درمانی
	2.31	2.31	2.31		135	تمایل بیماران جهت استفاده از خدمات درمانی بخش خصوصی
2.41	2.41	2.41			135	میزان مصرف خودسرانه دارو در کشور
2.41	2.41	2.41			135	مکانیس تاثیر بر بازار نظام درمان از سوی رقبا
2.41	2.41	2.41			135	نهادها و تشکل های رقیب
2.42	2.42	2.42			135	دریافت غیر رسمی یا زیر میزی از بیماران
2.43	2.43	2.43			135	نرخ تورم در بخش بهداشت و درمان
2.46	2.46				135	نسبت تخت های بخش خصوصی به دولتی
2.47	2.47				135	تعدد بیمارستان های خصوصی و عمومی
2.57					135	تمایل پزشکان برای تجویز خدمات اضافه و دارو

با توجه به جدول فوق، از بین شاخص‌های مربوط به بعد تهدیدها، شاخص‌های تمایل پزشکان برای تجویز خدمات اضافه و دارو با میانگین 2/57، تعدد بیمارستان‌های خصوصی و عمومی با میانگین 2/47، نسبت تخت های بخش خصوصی به دولتی با میانگین 2/46، نرخ تورم در بخش بهداشت و درمان با میانگین 2/43، دریافت غیر رسمی یا زیر میزی

از بیماران با میانگین 2/42، نهادها و تشکل های رقیب با میانگین 2/41، مکانیسم تاثیر بر بازار نظام درمان از سوی رقبای با میانگین 2/41 و میزان مصرف خودسرانه دارو در کشور با میانگین 2/41، به ترتیب از بیشترین اولویت در دستیابی به اهداف سازمان برخوردارند. بنابراین سازمان باید بتواند جنبه های آسیب پذیر و تهدیدها و تنگناهای بیرونی را به حداقل رسانده و با تجدید ساختار و ارزیابی مجدد، خود را تقویت نماید.

### بحث و نتیجه گیری

سئوال ویژه شماره یک : آیا ابعاد ماتریس SWOT در دستیابی سازمان به اهداف نقش یکسانی دارند ؟

با توجه به نتایج به دست آمده می توان گفت که در بین چهار بعد مدل SWOT، نقاط ضعف نقش مؤثرتری در وضعیت سازمان داشته و نیاز به توجه و تمرکز بیشتری دارد و در صورتی که سازمان بتواند نقاط ضعف خود را اصلاح و بهبود بخشد می تواند گام مؤثری در دستیابی به اهدافش بردارد. لذا با توجه به این که این مدل چارچوب و تابلوی کاملی از وضعیت سازمان را ارائه می نماید. در تایید نتایج، خانم نغمه صادقی نیز در تحقیق خود به این نتیجه رسید که تجهیز شدن بیمارستان ها به برنامه ریزی استراتژیک از جمله SWOT، بقای آنها را تضمین نموده و یا اینکه احتمال موفقیت آنها را بالا می برد و همچنین مخاطرات تصمیم گیری را کاهش می دهد.

سئوال ویژه شماره دو: آیا شاخص های مربوط به بعد نقاط قوت در دستیابی به اهداف نقش یکسانی دارند ؟

یعنی در بین شاخص های این بعد، سازمان نیازمند این است که به شاخص های برنامه های رفاهی پرسنل و نحوه ترتیب اثر دادن مدیریت به

### پژوهشنامه تربیتی

پیشنهادهاي کارکنان التفتات بیشتری نماید و به گونه اي استراتژی خود را طراحی نماید که بتواند با برنامه ریزی بهتر موجبات دستیابی بیشتر خود را به اهدافش فراهم سازد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده ها بیانگر این مطلب است که سازمان از بین شاخصهاي بعد قوتها به این دو شاخص کمترین رسیدگی و توجه را داشته است. بنابراین در تایید این موضوع پژوهشی که توسط کین در سال 1995 در بیمارستان گروت شور آفریقای جنوبی انجام شده می‌توان گفت که نتایج اعمال برنامه‌ریزی استراتژیک، پیوندی میان اهداف اصلی و فرعی استراتژیک و مجموعه مشخصی از شاخصهای اجرایی بوجود می‌آورد و مهارت‌های مدیریتی با استفاده از این شاخص‌هاست که جهت اصلاح تصمیم‌گیری و هدایت فعالیت‌ها، توسعه یافته است.

سئوال ویژه شماره سه: آیا شاخص‌های مربوط به بعد نقاط ضعف در دستیابی به اهداف نقش یکسانی دارند؟

با توجه به نتایج به دست آمده می‌توان ادعا کرد که سازمان در این سه مورد از بیشترین ضعف برخوردار بوده و لازم است در برنامه‌ریزی‌ها، استراتژی‌های مدیریت سازمان شامل توجه به ساختارها و تمهیداتی باشد که بتواند با بهبود بخشیدن به روند ضعف‌های موجود، توازن بهتری را جهت تامین اهداف سازمان فراهم نماید.

سئوال ویژه شماره چهار: آیا شاخص‌های مربوط به بعد فرصت‌ها در دستیابی به اهداف نقش یکسانی دارند؟

با کمی توجه به شاخص‌های این بعد می‌توان دریافت که این شاخص‌ها، از موارد کلیدی و فاکتورهای مناسب در بین فرصت‌های محیطی سازمان هستند که به نوعی یک رابطه علت و معلولی با هم دارند و در صورتیکه بیمارستان‌های خدمات درمانی بتوانند از این فرصت‌ها استفاده کنند، نقش موثر و عمده ای در دستیابی آنها به استراتژی برتر و پیشتازی و سرآمدي خواهد داشت. همانطور که جان

اسمیت معتقد است، در هر نقطه از جهان که به انجام کسب و کار مشغول باشیم، باید حفظ محیط، توازن اهداف اقتصادی و سیاستهای ملی را جهت تامین توسعه بلند مدت در نظر بگیریم.

سئوال ویژه شماره پنج: آیا شاخص های مربوط به تهدیدها در دستیابی به اهداف نقش یکسانی دارند؟

سازمان باید بتواند جنبه های آسیب پذیر و تهدیدها و تنگناهای بیرونی را به حداقل رسانده و با تجدید ساختار و ارزیابی مجدد، خود را تقویت نماید. نتایج حاصل از ارزیابی های انجام شده می تواند برای بیمارستان های خدمات درمانی به مثابه یک راهنما و یک دستاورد واضح از وضعیت سازمان در داخل و خارج آن باشد تا مدیران و مسئولین بتوانند با تجزیه و تحلیل شرایط موجود، به تبادل و اتفاق نظر درست و منطقی رسیده و با همسو شدن در جهت اهداف سازمان گام بردارند. اجرای مدل swot که یک مدل از برنامه ریزی استراتژیک است در سازمان مذکور می تواند موجب شناسایی واضح قوت و ضعف و فرصت ها و تهدیدهای موجود بر سر راه عملکردهای سازمان شده و می تواند چالشی در جهت ایجاد تغییر اساسی در نحوه اجرای امور روزمره باشد.



## پیشنهادها

- مدیریت بیمارستان‌ها جهت اجرای یک سیاست درست و برنامه‌های لازم، به گونه‌ای رفتار کند که از نظرها و پیشنهادهای بجا، منطقی و کارآمد پرسنل استقبال نموده و روحیه مشورت، اعتماد و همکاری را در سازمان تقویت نموده و از این طریق با افزایش انگیزش، دستیابی به اهداف سازمان را تسهیل نماید.

- مسئولین بیمارستانها نسبت به لزوم به کارگیری برنامه‌ریزی استراتژیک ومجهزبه یک سیستم تصمیم گیری درست، اتفاق نظر داشته و نسبت به اولویت های استراتژیک سازمان پایبند باشند.

- بهتر است هر گونه تغییر در قوانین و مقررات و ساختارها، تدریجی، با ایجاد شرایط لازم و روش درست بوده و برای جلوگیری از عدم تعادلها و بحران‌ها، کارکنان نیز قبل از انجام هر تغییری از قصد ایجاد آن تغییرآگاه شوند و اطمینان خاطر ایجاد شود که هر تغییری بر خلاف منافع آنها نبوده و مخرب نیست بلکه می تواند اصلاح کننده و مفید باشد.

- مدیران ومسئولین بیمارستانها در جهت اهداف سازمانی از شیوه های رهبری و نفوذ بر پرسنل استفاده نمود و با ایجاد اعتماد از اقدامات مخرب و تضعیف کننده سازمان توسط گروههای غیر رسمی پیشگیری نمایند و گروههای غیر رسمی را که در جهت اهداف سازمان عمل می نمایند تقویت کنند.

- به دلیل این که در بحث نظارت و ارزشیابی قرار است کار پرسنل به معنای واقعی سنجیده شود، عملکرد سازمان مورد ارزیابی قرار گیرد و مشکلات، و نارسایی ها و راه حل ها شناسایی و مورد اصلاح قرار گیرند، لذا لازم است بسیار دقیق وسالم و منطقی و متکی بر اصول علمی آن صورت گیرد تا نتایج حاصل با بهبود روشها، جلب

اعتماد و انگیزش کارکنان و تسهیل در دستیابی به اهداف سازمان همراه باشد.

-بهرتر است خط مشی ها و سیاست ملی به گونه ای باشد که با توجه به مشکلات بهداشت و درمان کشور، توازن مناسب در تخصیص بودجه مناسب و شاخه های مختلف بهداشت و درمان ایجاد گردد. مطمئناً بودجه مناسب، عملکرد بهتر ضامن تامین سلامت ملی است.

-اگر سیاست و برنامه ریزی دولت به گونه ای باشد که مردم بتوانند هر چه بیشتر از امکانات بیمه های درمانی برخوردار شوند و نگران هزینه های درمان نباشند، در صورت بروز مشکل و بیماری، مراجعات بیشتری به بیمارستان های دولتی و خدمات خواهند داشت.

-سیاست ها به گونه ای باشد که در راستای خط مشی های دولت، هزینه های بهداشت و درمان در مقایسه با مراکز خصوصی کمتر و مشتریان بیشتری جذب نماید و خدمات با کمترین هزینه ممکن در اختیار مددجویان قرار گیرد.

-با اطلاع رسانی درست، تجهیز هر چه بهتر بیمارستان های دولتی، ارائه بهترین خدمات، داشتن آمار تامین سلامت بالاتر، مرگ و میر کمتر، عوارض ناشی از درمان حداقل و سایر فاکتورهای مهم ارزشیابی یک بیمارستان، به عنوان یک بیمارستان موفق، بیماران بیشتری را جذب نموده، نهادهای رقیب را پس زده و پیشتازی خود را در ارائه خدمات به اثبات رسانند.

به منظور حمایت همه جانبه از کارکنان و تامین رضایتمندی و تمدید روحیه و ایجاد انگیزش و پویایی آنان، برنامه های رفاهی، تفریحی، تسهیلاتی و غیره برای آنان در نظر گرفته شود.

- آقازاده، هاشم، 1383، تفاوت های برنامه ریزی استراتژیک در سازمان ها، مجله تدبیر، شماره 147
- برایسون، جان، ام، 1381، برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان های دولتی و غیر انتفاعی، مترجم: منوریان، عباس، تهران، چاپ دوم، مرکز آموزش مدیریت دولتی
- پیرس و رابینسون، 1380، برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک، مترجم: خلیلی شورینی، سهراب، تهران، چاپ دوم، انتشارات یادواره کتاب
- حمیدی زاده، محمد رضا، 1380، برنامه ریزی استراتژیک، تهران، انتشارات سمت
- حیدری، بهمن، 1381، : بررسی عوامل محیط اقتصادی به منظور فرموله کردن استراتژی بر مبنای تحلیل swot در شرکت ایران خودرو، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس تهران
- ربیعی مندجین، محمد رضا، 1383، بررسی و تبیین الگوی چند معیاره برای ارزیابی عملکرد شرکت های منتخب دولتی، رساله دکتری، دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات تهران
- صادقی، نغمه، 1376، بررسی نگرش مدیریت بیمارستانهای آموزشی دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی در بهره گیری از برنامه استراتژیک در بیمارستانها، تهران پایان نامه کارشناسی ارشد
- طبیبی، سید جمال الدین و ملکی، محمد رضا، 1382، برنامه ریزی استراتژیک، تهران، چاپ اول، انتشارات ترمه
- فیثانی، تیمور، 1370، بررسی عوامل موثر در برنامه ریزی استراتژیک در صنایع ملی شده تهویه مطبوع، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، تهران

بررسی میزان کاربرد ماتریس SWOT در عملکرد ...

- هریسون، جفري و جان، کارون، 1382، مدیریت استراتژیک، مترجم: قاسمی، بهروز، تهران، انتشارات هیات
- FRY L. Fred and Stoner R. Charles , Sterategic Plannhng for The New and Small Business, Upstart Publishing Company , INC. 1995
- Lerner L. Alexandra, A Strategic Planning Primer for Higher Education , 2002
- Strategic Planning and Needs Assesment, (eric – web. tc. columbia. edu) 2002
- Parnell A. John, 1996, Strategic Planning Emphasis and Planning Satisfaction in Small Firms: An Empirical Investigation , Journal of Business Sterategies.
- Taylor. B. , Strategies for Planning , Long Rong Planning, 1995
- David , R. Fred. , Fundamentals of Strategic Management, London , A Bell and Howell Compant, 1990