

Identifying and Analyzing Internal Strengths and Weaknesses of Shohada and Razi Hospitals

Friba Mirzamohamadi-Teimorloue¹, Asadollah khadivi², Alireza Khodaei^{*3},
Alireza Pashaeifar⁴, Hassan Hassanzadeh⁵, Tooraj Ebrahimian⁴,
Baharak Abbasi¹, Hossein Mohammad-Alizadeh-Fard⁶, Shahnaz Hosseini⁷

Article Info:

Article History:

Received: 2016/02/09

Accepted: 2016/02/23

Published: 2016/12/20

Keywords:

Internal Assessment
Weisbord Model
Hospital
Environment Analysis

Abstract

Background and Objectives: Assessment of the internal environment involves evaluating the situation of an organization, its performance measurement, identifying the problems and its potentials. If this evaluation is performed appropriately, then the organization can have access to an accurate and complete image of the existing situation which will assist the organization in providing a proper prospect and plan an effective and efficient strategy.

The purpose of this research was analyzing the internal environment, identifying the weaknesses and the strengths of the organization.

Material and Methods: This was a cross sectional and descriptive study which was carried out as a survey. The sample size of this survey was formed by 260 employees holding a bachelor's degree or higher. The data were collected by distributing questionnaires among the members of the sample group. The different components of Weisbord model included setting goals, structure, leadership, communications, reward, useful mechanism (co-ordination), and the attitude towards change. The data were analyzed by SPSS software and statistical tests.

Results: The findings of this study showed that the components of goal setting and communications have a lot of strong points at both Shohada and Razi Hospitals. Regarding the components of leadership, structure, and the attitude towards change, more attention is needed by the managers of these hospitals. The reward component is actually one of the weak points in both centers. Useful mechanism component is the weak point of Razi hospital.

Conclusion: Considering the findings of this survey, both Shohada and Razi hospitals are in a desirable and positive condition in all of the components except for the component of reward. Hence, conducting periodical surveys for a better understanding of the organization, making right decisions and promoting the efficiency of the employees are recommended.

Citation: Mirzamohamadi-Teimorloue F, khadivi A, Khodaei A, Pashaeifar A, hassanzadeh H, Ebrahimian T, Abbasi B, Mohammad-Alizadeh-Fard H, Hosseini Sh Identifying and Analyzing Internal Strengths and Weaknesses of Shohada and Razi Hospitals. Depiction of Health 2016; 7(3): 22-30.

1. M.Sc. in Change Management, Shohada Hospital of Tabriz, Tabriz, Iran
2. Assistant Professor, Farhangian University of Tabriz, Tabriz, Iran
3. M.Sc. in Nursing- Shohada Hospital of Tabriz, Tabriz, Iran (**Email:** khodaei.alireza1986@gmail.com)
4. PhD Student of Management, DBA, Shohada Hospital of Tabriz, Tabriz, Iran
5. MSc. in Management, Shohada Hospital of Tabriz, Tabriz, Iran
6. General Physician, Shohada Hospital of Tabriz, Tabriz, Iran
7. MSc Student of Management, Shohada Hospital of Tabriz, Tabriz, Iran



تحلیل و شناسایی نقاط قوت و ضعف درونی مراکز آموزشی درمانی شهدا و رازی تبریز

فریبا میرزاحمدی تیمورلوئی^۱، اسد اله خدیوی^۲، علیرضا خدایی^{۳*}، علیرضا پاشایی فر^۴، حسن حسن زاده^۵، تورج ابراهیمیان^۶، بهارک عباسی^۷، حسین محمد علی زاده فرد^۸، شهناز حسینی^۹

چکیده

زمینه: ارزیابی محیط داخلی شامل ارزیابی موقعیت یک سازمان، سنجش عملکرد، شناسایی مشکلات و توان بالقوه آن می باشد. اگر ارزیابی محیط داخلی به درستی انجام شود، سازمان تصویر درست و کاملی از شرایط موجود به دست می آورد و چشم انداز مناسبی را تهیه کرده و برنامه ریزی مؤثر و برنامه استراتژیک کار آمدی برای سازمان می نویسد. هدف از این تحقیق تحلیل محیط داخلی و شناسایی نقاط ضعف و قدرت آن و هم چنین ارائه پیشنهاد و راهکارهای مناسب برای رفع آسیب های مراکز آموزشی درمانی شهدا و رازی تبریز می باشد.

روش کار: این مطالعه مقطعی و توصیفی بوده و به صورت پیمایشی انجام گرفته است. حجم نمونه این پژوهش را ۲۶۰ نفر از کارکنان با تحصیلات لیسانس و بالاتر تشکیل دادند و داده های تحقیق از طریق توزیع پرسشنامه بین حجم نمونه گردآوری شده است. ابعاد مدل و ایزبورد شامل هدف گذاری، ساختار، رهبری، ارتباطات، پاداش، مکانیزم مفید (هماهنگی) و نگرش به سوی تغییر می باشند. داده ها با استفاده از نرم افزار SPSS و آزمون های آماری تجزیه و تحلیل گردید.

یافته ها: یافته های این پژوهش نشان داد در دو مرکز شهدا و رازی ابعاد هدف گذاری و ارتباطات دارای قوت زیادی می باشند و ابعاد رهبری و ساختار و نگرش به تغییر، به توجه و بررسی بیشتر نیاز دارد و در بعد پاداش هر دو مرکز دارای ضعف می باشند و هم چنین در مرکز رازی مکانیزم مفید (هماهنگی) در نقطه ضعف قرار دارد.

نتیجه گیری: با توجه به یافته های این پژوهش، هر دو مرکز به غیر از بعد پاداش در همه ابعاد در وضعیت مطلوبی قرار دارند. از این رو، انجام پژوهش ادواری، به منظور شناخت بهتر، اخذ تصمیمات صحیح در بهبود عملکرد و ارتقای کارایی مرکز توصیه می گردد.

کلیدواژه ها: ارزیابی داخلی، مدل و ایزبورد، بیمارستان، تحلیل محیط

میرزاحمدی ف، خدیوی ا، خدایی ع، پاشایی فر ع، حسن زاده ح، ابراهیمیان ت، عباسی ب، محمدعلی زاده فرد ح، حسینی ش. تحلیل و شناسایی نقاط قوت و ضعف درونی مراکز آموزشی درمانی شهدا و رازی تبریز. تصویر سلامت ۱۳۹۵؛ ۷(۳): ۲۲-۳۰.

۱. کارشناس ارشد مدیریت تحول، بیمارستان شهدا تبریز، تبریز، ایران

۲. استادیار دانشگاه فرهنگیان تبریز، تبریز، ایران

۳. کارشناسی ارشد پرستاری، مرکز آموزشی و درمانی شهدا، تبریز، ایران (Email: khodaei.alireza1986@gmail.com)

۴. دانشجوی دکتری مدیریت DBA، مرکز آموزشی و درمانی شهدا، تبریز، ایران

۵. کارشناسی ارشد مدیریت، مرکز آموزشی و درمانی شهدا، تبریز، ایران

۶. پزشک عمومی، مرکز آموزشی و درمانی شهدا، تبریز، ایران

۷. دانشجوی ارشد مدیریت، مرکز آموزشی و درمانی شهدا، تبریز، ایران



مقدمه

تحلیل محیط سازمان، آینه خودنمای سازمان است که می تواند مدیران را در شناخت عناصر سازمانی و انتخاب بهترین گزینه در تصمیم گیری سازمانی و برنامه ریزی استراتژیک یاری دهد. همچنین از تحلیل محیط سازمان به عنوان یک ضرورت سازمانی جهت بهبود عملکرد یاد می شود و ضروری است مدیران بطور دوره ای به انجام تحلیل محیط جهت شناخت نقاط قوت و ضعف سازمان مبادرت ورزند. این مهم در بیمارستانها که هماهنگ کننده، برنامه ریز و مجری ارائه خدمات سلامت در کشور به شمار می آید، اهمیت بسزایی دارد (۱).

از آنجا که عملکرد هر سازمان متأثر از مجموعه عوامل داخلی و خارجی می باشد بنابراین سازمانها برای بهبود عملکرد خود بایستی به طور مستمر تصویر روشن از شرایط محیط داخلی و خارجی خود داشته باشند تا بتوانند بر مبنای آن تصمیمات حیاتی را اتخاذ نمایند. این امر سازمان را قادر می سازد تا به دقت و به صورت عینی نقاط قوت و ضعف رقابتی خود را شناسایی نماید. (۳ و ۲).

ارزیابی داخلی موجب کاهش اضطراب و ترس ناشی از ارزیابی بیرونی است و انتخاب استراتژی مناسب با شرایط هر سازمان را امکان پذیر می سازد و نتایج آن آسان تر از ارزیابی بیرونی پذیرفته می شود. هم چنین ارزیابی درونی می تواند اطلاعات حیاتی و مهمی را برای برنامه ریزی استراتژیک فراهم نماید (۵ و ۴).

اگر سازمان تصویر مناسبی از خود نداشته باشد، نخواهد توانست تصمیمات اثر بخشی اتخاذ نماید. در ارزیابی محیط داخلی بیمارستان به عنوان مهمترین مرحله در برنامه ریزی استراتژیک، ضمن شناخت نقاط ضعف و محدودیت های سازمان به ویژه موارد تأثیرگذار بر عملکرد، پتانسیل پاسخگویی سازمان برای آنها نیز تعیین می گردد (۴) و ظرفیت سازمان برای پاسخگویی به مشکلات آینده مورد ارزیابی قرار می گیرد (۶). هم چنین موجب می شود مدیران بتوانند از میان روش های گوناگون، مناسب ترین روش را برای نیل به اهداف سازمان باز یابند (۷). پیچیدگی روز افزون فعالیت ها و محیط شدیداً متغیر جهان امروز، مدیران را با آنچنان دشواری هایی مواجه ساخته که کوچکترین غفلت آن ها نسبت به مسایل، پیامدهای غیر قابل جبرانی را به دنبال خواهد داشت (۸).

با توجه به اهمیت تحلیل محیط در تصمیم گیری های مدیریت، مدل های مختلفی در این زمینه وجود دارد. مدیران با توجه به ویژگی های سازمان خود و اهداف تحلیل محیط، می توانند متناسب ترین مدل تحلیل را انتخاب کنند. مدل سازمانی شش بعدی وایزبورد نوعی نگرش سیستماتیک برای تجزیه و تحلیل روابط در میان متغیرهایی است که بر روی اداره ی سازمانی تأثیر می گذارند (۹).

تحلیل محیط و وضع موجود سبب می شود تا مهمترین مسائل استراتژیکی که سازمان با آن مواجه است، برای برنامه ریزان قابل شناخت گردد. در ارزیابی محیط داخلی بیمارستان به عنوان مهمترین مرحله در برنامه ریزی استراتژیک، ضمن شناخت نقاط ضعف و محدودیت های سازمان به ویژه موارد تأثیرگذار بر عملکرد، پتانسیل پاسخگویی سازمان برای آنها نیز تعیین می گردد و ظرفیت سازمان برای پاسخگویی به مشکلات آینده مورد ارزیابی قرار می گیرد (۱۰). ارزیابی محیط سازمان راهکاری مدیریتی برای اداره سازمان ها است که شامل ارزیابی نقاط قوت و ضعف داخلی و فرصت ها و تهدیدهای خارجی است.

سازمانها به آگاهی از آنچه که در محیط آن ها می گذرد و ممکن است بر سرنوشت آن ها تأثیر بگذارد، نیاز دارند (۱۲). با توجه به این که تحلیل محیط به عنوان یکی از نیاز های برنامه ریزی موفق محسوب می شود، تأکید مدیران بیمارستان ها بر شناسایی و تحلیل ابعاد مختلف محیط می تواند در برنامه ریزی و پیشبرد اهداف سازمان نقش مؤثری داشته باشد. لذا در این مطالعه تحلیل محیط داخلی بیمارستان های مورد مطالعه بر اساس الگوی وایزبورد که یکی از ابزار های جامع در تحلیل محیط سازمان است، انجام گردیده است (۱ و ۴ و ۱۱).

پرسشنامه شناخت سازمان (ORGANISATIONAL DIAGNOSIS QUESTIONNAIRE) (ODQ) یک ابزار تحقیقی باز خورد دهنده برای جمع آوری نقاط قوت و ضعف و نحوه عملکرد سازمان است. این پرسشنامه هفت متغیر شامل هدف گذاری، ساختار سازمانی، رهبری، هماهنگی فعالیت ها، روابط انسانی درون سازمانی، مکانیسم پاداش سازمان و نگرش اعضای سازمان نسبت به پدیده تغییر را مورد بررسی قرار می دهد (۹). با استفاده از پرسشنامه مدل وایزبورد می توان تعیین کرد که هر کدام از ابعاد مورد بحث در مدل وایزبورد جزو نقاط قوت داخلی سازمان است یا نقاط ضعف آن (شکل ۱). پرسشنامه مدل وایزبورد حاوی ۳۵ سؤال در هفت حیطه هدف گذاری، رهبری، ساختار، مکانیزم مفید (هماهنگی)، پاداش، ارتباطات و نگرش به سوی تغییر می باشد، که هر حیطه به پنج سؤال مجزا در محتوای پرسشنامه مرتبط می باشد و شامل اطلاعات دموگرافیک و پرسشنامه شناخت سازمان بر اساس ابعاد مدل وایزبورد می باشد. در این پرسشنامه از مقیاس پنج گزینه ای لیکرت (موافقم، کمی موافقم، بی نظرم، کمی مخالفم، مخالفم) استفاده شده است. به هر یک از گزینه ها امتیاز ۱ تا ۵ تعلق گرفته و امتیاز ۳ در این پرسشنامه امتیاز خنثی بوده، امتیاز کمتر از امتیاز ۳، نشان دهنده قوت و امتیاز بیشتر از ۳ نشان دهنده ضعف سازمان در متغیر مربوطه می باشد. استفاده از این پرسشنامه در پژوهش، به سازمان کمک خواهد کرد تا با انجام تجزیه و تحلیل

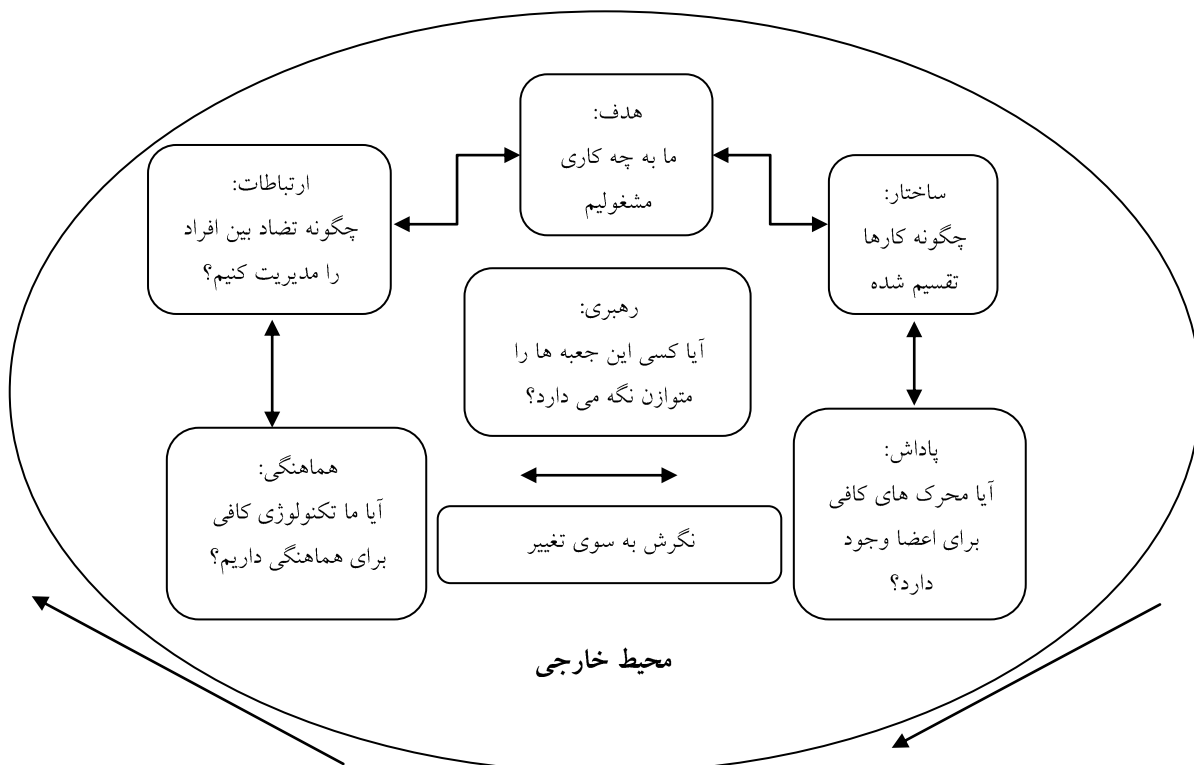
بازنگری دارند (۱). مسعودیان و همکاران (۱۳۹۱) در تحلیل محیط داخلی بیمارستان شهید رجایی گچساران به این نتیجه دست یافتند که در میان متغیرهای مورد پژوهش، متغیر ارتباطات بهترین وضعیت و متغیر مکانیسم پاداش بدترین وضعیت را به خود اختصاص داده اند. اختلاف آماری معنی داری بین کلیه متغیرها به جز متغیر رهبری نسبت به امتیاز خنثی مشاهده شد (۴). نتایج مطالعه درویش و همکاران (۱۳۹۳) در بیمارستان خاتم النبیا، حاکی از ارتباط مثبت معناداری بین ابعاد مختلف بود. در بین ابعاد داخلی، مؤلفه پاداش بیشترین امتیاز و هدف گذاری سازمانی کمترین امتیاز را داشتند (۱). یافته های پژوهشی که به تحلیل محیط داخلی بیمارستان های منتخب شیراز (۱۳۸۴) توسط وطن خواه و بهرامی صورت گرفته است، نشان می دهد که در اکثر بیمارستان های مورد مطالعه به ترتیب اولویت ساختار سازمانی، رهبری و هدف گذاری جزو نقاط ضعف آن ها بودند (۱۱). طی مطالعه ای که توسط کلون مورفی (۲۰۰۴) با عنوان تحلیل (Strengths- Weaknesses- Opportunities- Threats) (SWOT) در بیمارستان ویرجینا انجام شد پژوهشگران بیان کردند که بیانیه چشم انداز مدون، بیانیه رسالت مدون، طرح ساختمانی مناسب، ظرفیت فیزیکی کافی و دارا بودن پزشکان متخصص و پرستاران تحصیل کرده به عنوان نقاط قوت بوده و ضعف در زمینه تحقیق و پژوهش، ناکافی بودن خدمات آزمایشگاهی، حقوق ناکافی کارکنان، ارتباط کم با جامعه تحت پوشش و سیستم مدیریت اطلاعات ضعیف از نقاط ضعف این بیمارستان بوده است (۱).

درونی با استفاده از ابعاد مدل وایزبورد به نقاط قوت و ضعف خود آگاهی یابد (۱۱).

شناخت ابعاد سازمان مانند رهبری، هماهنگی مکانیسم پاداش دهی، ارتباطات درونی سازمان و نگرش کارکنان نسبت به تغییر می تواند مدیران را علاوه بر برنامه ریزی در تحقق برنامه های تدوین شده مبتنی بر نتایج تحلیل محیط یاری دهد که این فاکتور نقش مهمی در رسیدن سازمان به اهداف و ارایه خدمات مطلوب دارد (۹).

با توجه به این که در مدل وایزبورد، (Weisbord six-box model) مؤلفه های مهم سازمانی منطبق با ساختار بیمارستان مورد سنجش قرار می گیرد، لذا پژوهش حاضر با هدف تحلیل داخلی مراکز آموزشی درمانی شهدا و رازی تبریز بر اساس مدل وایزبورد انجام گرفته است. بیمارستان ها اصلی ترین سازمان های ارائه دهنده خدمت در نظام سلامت و منبع ارزشمند و پر هزینه بخش بهداشت و درمان هستند که برای پاسخگویی به نیازهای مردم احداث می شوند (۵).

پژوهش های مختلفی از این مدل استفاده نموده و به نتایج متفاوتی دست یافته اند. مطالعه وطن خواه و همکاران (۱۳۹۰) نشان داد که بین بیمارستان ها از نظر وضعیت داخلی تفاوت معنی داری وجود دارد (۱۰). صفارانی و همکاران (۱۳۹۰) در تحلیل محیط درونی بیمارستان های دانشگاه علوم پزشکی تهران دریافتند بیمارستان ها در ابتدا در اولویت های رهبری و هدف گذاری دچار ضعف هستند و به این ترتیب احتیاج به



شکل ۱. ابعاد مدل وایزبورد Weisbord six-box model (۹).

مواد و روش ها

پژوهش حاضر، پژوهش توصیفی-پیمایشی است که به صورت مقطعی در بهار ۹۴ در دو مرکز آموزشی درمانی شهدا و رازی تبریز انجام شد. جامعه پژوهش، شامل کلیه پرسنل درمانی و اداری با سطح تحصیلات لیسانس و بالاتر می باشد، کل جامعه پژوهش ۷۰۰ بوده است که از بین آن‌ها ۲۶۰ نفر بر اساس محاسبه جدول مورگان وارد مطالعه شدند (جدول ۱).

علت انتخاب این مدل توسط پژوهشگر این است که در این مدل به عوامل اصلی محیط درونی سازمان اشاره شده است که هر کدام از آن‌ها در سازمان بیمارستان دارای ظرفیتی ویژه است. پایایی پرسشنامه در مطالعات متعددی در ایران بررسی شده است. محاسبه پایایی با آلفای کرونباخ در مطالعه حسن درویش و همکاران در بیمارستان خاتم الانبیاء (۱۳۹۳) ۰/۸۹ و در مطالعه وطن خواه و همکاران (۱۳۹۲) ۰/۸۶، در مطالعه فیاض بخش و همکاران (۱۳۹۱) ۰/۹۴، در مطالعه شمس و همکاران (۱۳۹۱) ۰/۹۳ و در مطالعه صفارانی و همکاران (۱۳۹۱) ۰/۹۳ به دست آمده است. در این پژوهش پایایی پرسشنامه ۰/۸۷ محاسبه گردیده است.

تحلیل داده ها با استفاده از روش های آمار توصیفی در قالب نرم افزار SPSS انجام شد و معنی دار بودن اختلاف امتیاز هر

متغیر نسبت به امتیاز خشی توسط آزمون T تک نمونه ای و کای دو تعیین شد.

یافته ها

از مجموع ۲۶۰ نفر از کارکنان مورد مطالعه که پرسشنامه را تکمیل نمودند، ۷۰ درصد (۱۸۲ نفر) را زن و ۳۰ درصد (۷۸ نفر)، مرد تشکیل داده اند. هم چنین ۹۲/۳ درصد (۲۴۰ نفر) از کل حجم نمونه دارای مدرک لیسانس و ۶/۵ درصد (۱۷ نفر) آن دارای مدارک فوق لیسانس و ۲/۲ درصد (۳ نفر) دارای مدرک دکتری بوده اند. ۸۰ درصد (۲۰۸ نفر) پرسنل بالینی و حدود ۲۰ درصد (۵۲ نفر) پرسنل اداری بودند.

ارزیابی محیط داخلی نشان داد ابعاد هدف گذاری و ارتباطات در مرکز شهدا دارای قوت زیادی می باشند و در ابعاد رهبری و ساختار و مکانیزم مفید و نگرش به تغییر با وجود قرار گرفتن در نقطه قوت، به توجه و بررسی بیشتر مدیران نیاز دارد و در بعد پاداش دارای ضعف می باشد و در بیمارستان رازی ابعاد هدف گذاری و ارتباطات به عنوان نقطه قوت ارزیابی شده است و ابعاد ساختار و رهبری و نگرش به تغییر با وجود قرار گرفتن در نقطه قوت نیاز به توجه و بررسی مسئولین را می طلبد و در ابعاد پاداش و مکانیزم مفید دارای ضعف می باشند (جدول ۱).

جدول ۱. وضعیت محیط داخلی بیمارستان‌های آموزشی درمانی تبریز بر اساس مدل شش بعدی وایزورد

تقسیم بندی	امتیاز مدل وایزورد					
	ضعیف		خشی		قوی	
متغیر	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد
شهدا	۴۵	۳۴/۱٪	۷	۵/۳٪	۸۰	۶۰/۶٪
رازی	۵۵	۴۳٪	۴	۳/۱٪	۶۹	۵۳/۹٪
کل	۱۰۰	۳۸/۵٪	۱۱	۴/۲٪	۱۴۹	۵۷/۳٪

ارزیابی می گردد. زیرا همان طور که اشاره شد نمره ۳ به عنوان نمره خشی مطرح شد. لذا هر چه مقدار امتیاز کاهش یابد به وضعیت مطلوب نزدیک تر می شود.

همانطور که جدول ۲ نشان می دهد؛ وضعیت محیط داخلی دو مرکز آموزشی درمانی شهدا و رازی تبریز، با امتیاز مدل وایزورد با میانگین و انحراف معیار (۲/۸۴±۰/۶۳) در حد مساعد

جدول ۲. نتایج آزمون میانگین یک دامنه برای حیطه های مدل وایزورد بر اساس نقاط ضعف و قدرت

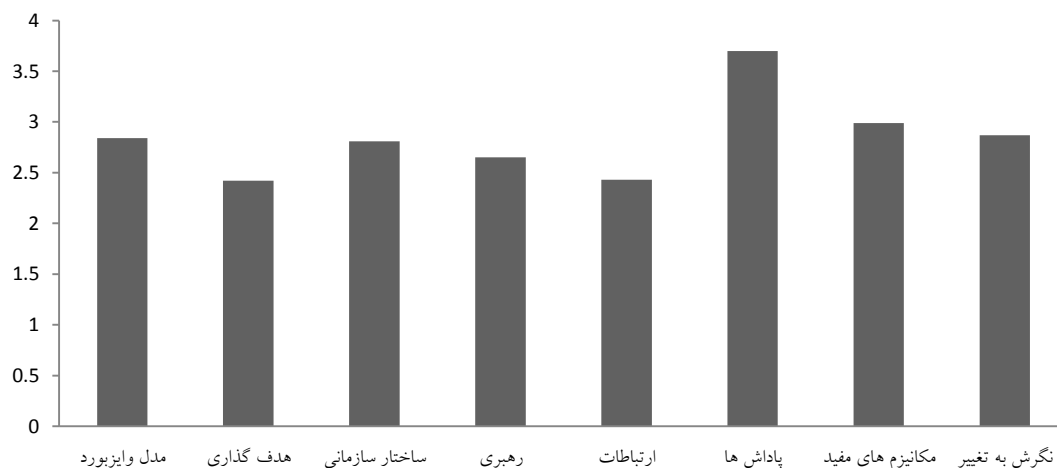
متغیر	میانگین و انحراف معیار	اختلاف میانگین	P Value
مدل وایزورد	۲/۸۴±۰/۶۳	-۰/۱۶	<۰/۰۰۱
هدف گذاری	۲/۴۲±۰/۸۳	-۰/۵۸	<۰/۰۰۱
ارتباطات	۲/۴۳±۰/۶۸	-۰/۵۷	<۰/۰۰۱
رهبری	۲/۶۵±۰/۸۷	-۰/۳۵	<۰/۰۰۱
ساختار	۲/۸۱±۰/۸۶	-۰/۱۸	<۰/۰۰۱
نگرش به تغییر	۲/۸۷±۰/۸۳	-۰/۱۳	<۰/۰۰۱
مکانیزم مفید(هماهنگی)	۲/۹۹±۰/۸۶	-۰/۰۰۱۵	<۰/۰۹۷
پاداش	۳/۷۰±۰/۹۰	-۰/۶۹	<۰/۰۰۱

بهرتر امور کمک خواهد شد. در این پژوهش بعد پاداش بیشترین امتیاز را دارد و در نقطه ضعف قرار گرفته است. یافته‌های مربوط به امتیاز سایر ابعاد مدل در جدول ۳ آورده شده است. در نمودار ۱ نیز امتیاز ابعاد مختلف مدل و نقاط ضعف و قوت مراکز بر حسب مدل وایزبورد ترسیم شده است.

در این پژوهش نگرش به تغییر با امتیاز ۲/۸۷ در نقطه قوت قرار گرفته است. به عبارتی نیروی انسانی آن‌ها دارای نگرش مثبت و آمادگی لازم برای ایجاد هر گونه تغییر در وضعیت موجود بوده‌اند و این نشان می‌دهد که دو مرکز مورد مطالعه دارای پتانسیل بالقوه برای ایجاد تغییر در راستای رفع ضعف‌های خود بوده‌اند. با عنایت مدیران، با ایجاد تغییرات مناسب، به روند

جدول ۳. امتیازهای به‌دست آمده در مراکز آموزشی درمانی به تفکیک دو مرکز

بیمارستان	متغیر	امتیاز	وضعیت	
			قوت	ضعف
شهدا	هدف گذاری	۲/۴۳	✓	
	ساختار	۲/۹۱	✓	
	رهبری	۲/۶۷	✓	
	ارتباطات	۲/۴۴	✓	
	پاداش	۳/۵۸		✓
	مکانیزم مفید	۲/۹۵	✓	
	نگرش به تغییر	۲/۸۷	✓	
رازی	هدف گذاری	۲/۴۱	✓	
	ساختار	۲/۷۱	✓	
	رهبری	۲/۶۲	✓	
	ارتباطات	۲/۴۲	✓	
	پاداش	۳/۸۱		✓
	مکانیزم مفید(هماهنگی)	۳/۱		✓
	نگرش به تغییر	۲/۹۷	✓	



نمودار ۱. نمودار نقاط ضعف و قوت مراکز آموزشی درمانی بر مبنای مدل وایزبورد

بحث

هدف گذاری موجب ایجاد نوعی وحدت بین قسمت‌های مختلف سازمان در جهت تحقق اهداف نهایی آن می‌شود (۱۳). بیمارستان‌های مورد مطالعه در بعد هدف گذاری با امتیاز ۲/۴۲ وضعیت مطلوبی را داشتند.

هدف گذاری و تعیین اهداف سازمانی علاوه بر ایجاد انگیزه در کارکنان و ترسیم چشم انداز، موجب بهبود اثر بخشی و عملکرد کارکنان و سازمان می‌گردد. به علاوه یکی از مهمترین عوامل کسب موفقیت سازمانی، تعیین اهداف دقیق و مناسب می‌باشد.

به فرصت پیشرفت حرفه‌ای‌ها و معیارهای توزیع پاداش‌ها، بستگی دارد و اگر سازمان برای افراد این مسیر پیشرفت را فراهم نکند، وفاداری به سازمان کمتر خواهد بود. علاوه بر این، اگر حرفه‌ای‌ها به این نتیجه برسند که استانداردها و معیارهای مشروع در توزیع پاداش‌ها استفاده نمی‌شود، تعهدشان به سازمان کمتر خواهد شد (۲۰).

در این پژوهش بعد پاداش بیشترین امتیاز را دارد و در نقطه ضعف قرار گرفته است. توجه بیشتر به سیستم پاداش می‌تواند از طریق تأثیر بر نگرش و رفتار افراد، عملکرد آن‌ها و تحقق اهداف سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد. اگر رابطه‌ی مناسبی بین عملکرد و پاداش افراد برقرار گردد، انگیزش و عملکرد کارکنان بهبود می‌یابد و مدیر می‌تواند با هم راستا ساختن پاداش‌ها با اهداف سازمان، تحقق اهداف را تسهیل نماید (۱۰). وطن خواه و همکاران ضرورت نگاه نظام مند در طراحی و تدوین مکانیسم پاداش عادلانه با حضور نمایندگان کارکنان را اقداماتی دانسته‌اند که می‌تواند در بهبود وضعیت فعلی بیمارستان‌های مورد مطالعه تأثیر به‌سزایی داشته و دستیابی سازمان به اهداف از پیش تعیین شده را تسهیل نماید (۸). گیتل (Gittle) و همکاران در مطالعه‌ی خود روی ۹ بیمارستان آمریکا، گزارش کرده‌اند که درجه‌ی هماهنگی درون بخشی در بیمارستان‌های مختلف متفاوت بوده و در بیمارستان‌های دارای هماهنگی بیشتر، کیفیت مراقبت مطلوب‌تر و مدت اقامت بیمار کمتر گردیده است (۲۱). نتایج این مطالعه با امتیاز ۳/۱ حاکی از عدم وجود هماهنگی و یکپارچگی کافی در سازمان می‌باشد و نحوه‌ی عدم هماهنگی نگرش مسئولان سازمانی را نشان می‌دهد. مکانیزم مفید (هماهنگی) با وجود این‌که در مرکز آموزشی درمانی شهدا با امتیاز ۲/۹۵ با قرار گرفتن در نقطه قوت ولی در لبه مرز با نمره خنثی می‌باشد. مطالعه مشابه در شش بیمارستان ارائه دهنده خدمات سرطان سینه در آمریکا نشان داده است که هیچکدام از آن‌ها به طور نظام‌مند از مکانیسم‌های ایجاد هماهنگی (مکانیزم مفید) استفاده ننموده‌اند بیمارستان‌ها برای بهبود و ارائه خدمات خود بایستی مکانیسم هماهنگ و مفیدی را بکار بگیرند (۲۲).

نگرش نسبت به تغییر به معنی درک و توانمندی پرسنل و مدیران جهت انعطاف پذیری در راستای دستیابی به اهداف، یکی از ابعاد مهم مدل سازمانی وایزورد می‌باشد که می‌تواند در محیط متغیر امروز نقش مهمی ایفا کند. به علاوه نگرش مثبت نسبت به تغییر می‌تواند از مقاومت‌ها و چالش‌های پیشرو در تغییرات و تعارضات سازمانی بکاهد (۱۰).

در رویارویی با تغییرات سریع محیطی، مدیران ناچارند برنامه‌هایی را جهت رویارویی با تغییرات داشته باشند. نگرش به تغییرات در بیمارستان مورد مطالعه، یکی از نقاط قوت آن محسوب می‌گردد که تیم مدیریت می‌تواند با بهره‌گیری مطلوب از این نقطه‌ی قوت و نگرش مناسب به تغییرات، موجب بهبود

ساختار هر سازمان تعیین کننده میزان توان آن در پاسخگویی به چالش‌های محیطی است (۷). ساختار سازمانی وسیله یا ابزاری است که مدیریت می‌تواند با استفاده از آن به هدف‌های خود دست یابد (۱۴). در مطالعه‌ی ای که در سال ۱۹۹۸ در بیمارستانی در کارولینای شمالی توسط یک گروه مشاور (۱۹۹۸) انجام شد، سازماندهی مناسب جزو نقاط قوت بوده است (۱۵). یافته‌های پژوهش حاضر، در بعد ساختار با امتیاز ۲/۸۱ تقریباً جزو نقاط مرزی و به‌سمت قوت است و این درحالی است که سازماندهی یکی از ویژگی‌های مهم برای موفقیت سازمان‌هاست.

رهبری در هدایت منابع انسانی و ارتقای روز افزون عملکرد آن‌ها تأثیر شگرفی خواهد داشت. سازمان‌های موفق مشخصه عمده‌ای دارند که به وسیله آن از سازمان‌های ناموفق متمایز می‌شوند؛ این مشخصه، رهبری پویا و اثربخش است (۱۰). در مطالعه حاضر نحوه رهبری با امتیاز ۲/۶۵ در نقطه قوت می‌باشد. دیویس و نیواستروم کیفیت رهبری را یکی از عناصر مهمی دانسته‌اند که در پدیدآوردن فضای برانگیز سازمانی مؤثر است (۱۰).

از آن‌جا که موفقیت‌ها، پیشرفت‌ها و شکست‌های سازمان به طور غیرقابل انکاری با رهبری سازمان‌ها گره خورده است، رهبری با تعیین استراتژی‌ها و راهبردها و همچنین ایجاد انگیزش و هدایت کارکنان به سمت اهداف سازمانی نقش مؤثری را ایفا می‌کند (۱۰). ارتباطات را می‌توان عنصر الزام آور توفیق در تمام سیستم‌ها و زیرسیستم‌های اجتماعی تلقی نمود (۱۶). ریک ماتیز اشاره بر این دارد که نبود مهارت‌های ارتباطاتی موجب افزایش هزینه‌ها می‌شود و در نهایت، اثربخشی را کاهش می‌دهد (۱۷). به علاوه در محیط‌های بهداشتی و درمانی که ارتباط به منزله‌ی مرگ و زندگی است و در هیچ‌جا اجتماع به اندازه‌ی محیط بیمارستان این مسئله واقعیت ندارد (۱۸). در پژوهش حاضر بعد ارتباطات با امتیاز ۲/۴۳ دومین بعد مطلوب بعد از هدف‌گذاری می‌باشد. پاداش عادلانه، منصفانه و درخور کار نقش اصلی در انگیزش کارکنان را ایفا می‌کند (۱۱). متأسفانه در این زمینه هر دو بیمارستان مورد مطالعه دارای ضعف بودند و این نشان دهنده این است که مراکز مورد مطالعه، توانایی ارائه پاداش مناسب به کارکنان خود را ندارند. بی‌شک هزینه‌ای که از این رهگذر در نتیجه بی‌انگیزگی کارکنان، عدم رضایت آن‌ها و در نهایت به مخاطره افتادن سلامت و از دست رفتن انسان‌های مولد، بر جامعه تحمیل می‌شود گزاف و جبران ناپذیر است (۱۱). برای رفع این ضعف در سطح کلان بایستی افزایش حقوق و مزایای کارکنان نظام سلامت و هماهنگ نمودن آن با سایر ادارات در سطح بیمارستان، تدوین مکانیسم پاداش عادلانه با حضور نمایندگان کارکنان و تعریف کارکرد‌هایی که منجر به دریافت پاداش می‌شوند مورد توجه قرار گیرند (۱۱). پاداش یکی از عوامل مؤثر در کارکرد و رضایت کارکنان سازمان محسوب می‌شود (۱۹). ابطحی و مولایی پس از بررسی مطالعات مختلف اظهار داشتند که به نظر می‌رسد وفاداری به سازمان تا حد زیادی

عدالت تعاملی و توزیعی در ابعاد مزایا، پاداش‌ها، حقوق و دستمزد تأیید شده است (۲۴).

با وجود این‌که همه مدیران دارای قدرت پاداش دهی تقریباً مشابهی هستند، لیکن برای حصول نتیجه اثربخش و مورد دلخواه از سیستم پاداش دهی، باید مدیریت درستی صورت بگیرد. لذا مدیران مراکز مورد مطالعه باید برنامه‌ها و تدابیر و استراتژی‌های محکمی برای بهبود و اصلاح سیستم پاداش دهی کارکنان و هم‌چنین هماهنگی و مکانیزم مفید در مراکز آموزشی درمانی بیندیشند و اتخاذ نمایند.

تضاد منافع

بدینوسیله نویسندگان اعلام می‌دارند این اثر حاصل یک پژوهش مستقل بوده و هیچگونه تضاد منافی با سازمان یا اشخاص دیگر ندارد.

تقدیر و تشکر

سپاس خدا را؛ سپاسی که در سایه سارش، در جمع سپاسمندان درگاهش باشیم

از استاد راهنمای صبور و گران‌قدرم جناب آقای دکتر اسداله خدیوی و جناب آقای دکتر مرتضی قوجازاده و آقای علیرضا خدایی که این جانب را راهنمایی فرمودند و هم‌چنین از تمامی پرسنل و همکاران و مسئولین محترم مرکز آموزشی درمانی شهدا و رازی تبریز کمال تشکر و امتنان را دارم (کد پایان نامه: ۱۴۴۲۱۰۵۵۹۴۱۰۰۲)

عملکرد سازمانی و پیاده‌سازی سریع تغییرات در جهت تحقق اهداف گردد.

نتیجه‌گیری

دانش یا آگاهی در مورد "انگیزش" به ما می‌گوید که مردم کارهایی را انجام می‌دهند تا نیازهای خود را تأمین نمایند. فرد پیش از انجام کار به پاداش یا بازده آن توجه می‌کند. از آن‌جا که این پاداش‌ها (افزایش حقوق، ارتقای مقام و گرفتن شغل و پست بهتر سازمانی) به وسیله سازمان کنترل می‌شود، باید پاداش را به عنوان عامل مهمی به حساب آورد که بر رفتار کارکنان اثر می‌گذارد. نوع پاداش‌هایی که سازمان پرداخت می‌کند بسیار پیچیده‌تر از آن است که تصور می‌شود. افراد، رایگان (در راه رضای خدا) کار نمی‌کنند. آن‌ها انتظار دارند در ازای کاری که انجام می‌دهند به بازده، حقوق، مزایا، ارتقای مقام، شهرت، روابط خوب اجتماعی و از این قبیل چیزها دست یابند (۲۳). این نقطه ضعف در سیستم‌های درمانی و بیمارستانی می‌تواند موجبات نارضایتی و بی‌انگیزگی پرسنل را فراهم کند که تأثیر نامطلوبی بر نتایج درمان خواهد داشت. مطالعات انجام شده در زمینه عدالت سازمانی و سیستم حقوق و مزایا و پاداش دهی سازمان‌ها، حاکی از این مطلب است که این مکانیسم نقش بسیار مؤثری در رضایت کارکنان و جلوگیری از عدم انگیزش یا ترک خدمت کارکنان و کاهش تعهد سازمانی در میان آن‌ها دارد. هم‌چنین در مطالعات متعدد رابطه بین عدالت سازمانی و رضایت شغلی و نیز

References

- Safarani S, Arab M, Rahimi A, Ahangar A, Fayazbakhsh A. Internal Environment Analysis Of Tehran University Of Medical Sciences Hospitals Based On Wiseboard Model. *Payavard Salamat*. 2012;6(2):101-9.
- Shams L, Atighechian G, Farahabadi SME. Assessing the Internal Environment of Organization from the Perspective of Nursing Community in Selected Hospitals of Isfahan, Iran. *Director General*. 2013;9(7):1039-46.
- Pour M, Kavari S, Pour-Mohammadi B, Homami S. Internal evaluation of public health department of Semnan University of Medical Sciences. *Koomesh*. 2010;12(2):Pe104-Pe11, En15.
- Masoudian E, Sadeghifar J, Masoudian Y, Salehi M, Amiriyan Zadeh M, Mousavi Seyed M. Assessment Of The Internal Environment Of Gachsaran's Shahid Rajai Hospital Using Weisbord Organizational Diagnosis Model. *Payavard Salamat*. 2013;6(5):376-382.
- Asefzadeh S RA. *Planning Health*. 1st ed. QZVIN University of medical Sciences 2010.
- Tabibi S, Maleki M. *STRATEGIC PLANNING*. 1st ed. Tehran: Ministry of Health and Medical Education 1993.
- A. R. *Principles of Organization and Management* 1th ed Tehran. Samt Publication. 2008. 151-153
- Vatankhah S, Shams L, Ahadinezhad B, Ameli E, Nasiri T, Roustai N. Analysis of management functional dimensions using weisbord model in hospitals of Tehran university of medical sciences. *Payavard Salamat*. 2013;7(2):163-76.
- Moqimi M. *Organization and management, research approach*. Tehran: Terme 1390. 98-99
- Darvish H, Kermani B, Kolivand P. Internal Environmental Analysis of Khatam Anbia Hospital Based on Weisbord's Organizational Diagnosis Model. *The Neuroscience Journal of Shefaye Khatam*. 2014;2(3):11-8.
- Vatankhah S, Bahrami M. An assessment on internal teaching-curative hospital environment according Wise board's six-dimensions Model (Shiraz City, 2006). *Journal of Health Administration*. 2008;10(30):7-14.
- David FR, 戴维. *Strategic management: Concepts and cases*. 2001. 153-154
- Habibipour B, Vanaki Z, Hajizadeh E. The effect of goal setting theory on job motivation by nurse managers. *Journal of Parastari Iran*. 2009;22(57):67-76.
- L. DR. *Organization theory and of design of structure*. Institute of Business Studies and Research 2005.
- Bahrami M. *Internal Environment Analysis at Educational hospitals based on 6 Wiseboards dimensional model in Shiraz University of Medical Sciences [Thesis in Persian]*. Iran: Iran University of Medical Sciences. 2005.
- Tabibi S, Nasiripour A, Zahiri Az. Relationship between managers communication skill and staff motivation in modarres hospital of tehran. 2013. 215-216.
- Mathis R. Building bridges through effective communication. *Supervision*. 2007;68(10):3.
- Burke M, Boal J, Mitchell R. Communicating for Better Care: Improving nurse-physician communication. *AJN The American Journal of Nursing*. 2004;104(12):40-7.
- Lok P, Wang PZ, Westwood B, Crawford J. Antecedents of job satisfaction and organizational commitment and the mediating role of organizational subculture. *Management Science*. 2007;50(2):239-52. PMID: 22043650
DOI: 10.1108/14777261111161860
- Abtahi H, Mowlali N. The relationship between professional commitment and organizational. *Tadbir Journal*. 2006;177:56-61.
- Gittle H, Fairfield K, Bierbaum B, Head W, Jackson R, Kelly M. Impact of rational coordination on quality of care, postoperative pain and functioning and length of stay. *Medical Care*. 2000;38(1):807-19.
- Bickell NA, Young GJ. Coordination of Care for Early-stage Breast Cancer Patients*. *Journal of general internal medicine*. 2001;16(11):737-42.
- Robbins Sp. *Essentials of Organizational Behavior*. translated into Persian by A. Parsayan (phd.) & S. M. Aarabi (phd.). Prentice Hall International, Inc. 1392. 363-370.
- Zahedi M, Palahang H, Ghaffari M. Job satisfaction survey of health workers in the province of Chahar Mahal and Bakhtiari in 1998-1999. *J Shahrekord Univ Med Sci*. 2000;2(1):27-33.