

## Strategic Planning in Qazvin University of Medical Science, 2007-2008

S Asefzadeh\*    M Hosseini\*\*

\* Professor of health care management, Qazvin University of Medical Sciences, Qazvin, Iran

\*\* Instructor of health care management, Qazvin University of Medical Sciences, Qazvin, Iran

### \*Abstract

---

Nowadays, increasingly changing environment of both governmental and private organizations entails the need applying strategic planning to face the changes. This report describes the progress of the first strategic planning of QUMS for the year 2007. Documents, evidence reviews and FGDs were applied in data collection.

The data interpretation revealed that 49% of the goals were attained. Meanwhile 83% of the reports of the sub-systems were evidence-based. During the monitoring the programs.

The lack of budget, and human resource together with lack of inter-departmental cooperations were the main obstacles to accomplish the goals.

In conclusion, regarding to the first year of the experience the progress seem to be successful.

**Keywords:** Planning, Strategic planning, Health care system

---

**Corresponding Address:** Faculty of public health, Qazvin University of Medical Sciences, Shahid Bahonar, Qazvin, Iran

**Email:** hosseini\_m\_2006@yahoo.com

**Tel:** +98 281-3338034

**Received:** 2008/07/26

**Accepted:** 2008/12/10

## گزارش کوتاه

### نگاهی به برنامه راهبردی دانشگاه علوم پزشکی قزوین (۱۳۸۶)

دکتر سعید آصف زاده\*  
معصومه حسینی\*\*

\* استاد مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی دانشگاه علوم پزشکی قزوین

\*\* مربی و عضو هیات علمی مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی دانشگاه علوم پزشکی قزوین

آدرس مکاتبه: قزوین، دانشگاه علوم پزشکی قزوین، دانشکده بهداشت و پیراپزشکی، تلفن ۰۲۸۱-۳۳۳۸۰۳۴  
Email: hosseini\_m\_2006@yahoo.com  
تاریخ دریافت: ۸۷/۵/۵  
تاریخ پذیرش: ۸۷/۹/۲۰

#### \*چکیده

امروزه محیط سازمان‌های دولتی و خصوصی نه تنها به شکلی فزاینده متلاطم و دگرگون شده، بلکه پیوستگی متقابل میان محیط و سازمان تا حدی است که کسب موفقیت و تداوم حیات سازمان مستلزم بهره‌گیری از برنامه‌ریزی راهبردی است. اطلاعات این مطالعه تحلیلی در حوزه‌های مختلف دانشگاه علوم پزشکی قزوین از طریق بحث‌های گروهی و مشارکت ذی‌نفعان در تدوین روش ارزشیابی و برگه‌های گزارش پیشرفت برنامه‌ریزی راهبردی جمع‌آوری شد. بررسی گزارش پیشرفت برنامه‌ریزی نشان داد در پایان سال ۱۳۸۶، حدود ۴۹٪ اهداف کل دانشگاه صد درصد محقق شده بود. نتایج پایش مشخص نمود ۸۳٪ اهداف گزارش شده توسط حوزه‌ها مطابق با اسناد و مدارک بوده و ۱۷٪ تطابق نداشته‌اند. عدم کفایت بودجه و اعتبارات، کمبود نیروی انسانی و عدم همکاری بین بخشی مهم‌ترین موانع دستیابی به اهداف گزارش شدند. به طور کلی روند پیشرفت برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه علوم پزشکی قزوین با وجود مشکلات مالی، کمبود نیروی انسانی و اولین سال راه‌اندازی کمیته راهبری و ارزشیابی برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه مطلوب بود.

**کلید واژه‌ها:** برنامه‌ریزی، برنامه‌ریزی راهبردی، سیستم‌های بهداشتی و درمانی

#### \*مقدمه:

سوی سازمان‌هاست. نخست این که سازمان‌ها باید به شکلی راهبردی تفکر کنند. دوم، آنها باید یافته‌ها و ادراک خود را برای سازگاری با محیط‌های تغییر یافته، به راهبردهای کارساز مبدل نمایند و سوم این که آنها باید برای تطبیق و اجرای راهبردها، با تعقل و تفکر بستر مناسب را برای بنگاه‌ها فراهم سازند.<sup>(۱)</sup> زیرا برنامه راهبردی فرآیندی است برای دستیابی به اهداف سازمان در محیط‌های رقابتی، پویا و در حال تغییر که از طریق تخصیص منابع طراحی می‌شود.<sup>(۲)</sup> در راستای تحقق اهداف کلان دانشگاه علوم پزشکی قزوین کمیته راهبری و ارزشیابی برنامه‌ریزی استراتژیک این دانشگاه در سال ۱۳۸۶ راه‌اندازی شد.<sup>(۳)</sup> این مطالعه با هدف تعیین

سازمان‌های دولتی و خصوصی در تمامی کشورها، اعم از توسعه یافته و در حال توسعه با آینده‌ای دشوار، کاهش منابع، افزایش پاسخ‌گویی و فرصت‌های چالشی مواجه‌اند. موفقیت در چنین محیطی مستلزم مدیریتی است که علاوه بر اجرای مؤثر امور جاری بتواند با ابداع، نواندیشی، آینده‌نگری و آینده‌سازی وظایف راهبردی خود را سازماندهی و اجرا کند. در مورد شرایط حاکم بر سازمان‌ها و جوامع مختلف گفته شده که دنیای حاضر دنیایی است پویا، معتبر، ناپایدار و مخاطره‌آمیز که سازمان‌ها و دولت‌ها نمی‌توانند به راحتی مشکلاتی را حل کنند که سیل‌آسا به سوی آنها روان است. این تلاطم و پیوستگی متقابل نیازمند واکنشی سه وجهی از

بیش از ۷۵ درصد اهداف به طور کامل اجرا شده بود که نشان دهنده تدوین اهداف غیرواقعی یا مشکلات اجرایی در حوزه‌هاست. از آنجا که تحقیقات نشان داده است برنامه‌ریزی راهبردی از طریق انعطاف عملکرد مالی، ساختاری و فنی باعث ارتقای عملکرد مالی و غیر مالی سازمان می‌شود.<sup>(۴)</sup> با پیشرفت برنامه ریزی راهبردی در سال ۱۳۸۶ انتظار می‌رود عملکرد دانشگاه علوم پزشکی قزوین ارتقاء یابد و با محقق شدن اهداف خرد تدوین شده اهداف کلان نیز دانشگاه تا حد امکان محقق شود.

محقق شدن بیش از نیمی از اهداف در ۷۹ درصد حوزه‌ها (۱۱ حوزه از ۱۴ حوزه) بدون تأخیر نشان می‌دهد گرچه تدوین اهداف با نواقصی همراه بوده، اما اجر و پیشرفت برنامه‌ها طبق زمان بندی انجام شده و مطلوب بوده‌است. مطابقت نداشتن و ۱۷ درصد اهداف با اسناد و مدارک موجود در واحدها نشان می‌دهد باید آگاهی و ضرورت مستندسازی فعالیت‌ها در حوزه‌ها ذیربط توسط مسؤولان و مدیران مورد تأکید قرار گیرد. در برخی موارد نحوه تهیه مستندات نیز باید مورد بازبینی قرار گیرد.

طی پایش مشخص گردید برخی از اهداف تدوین شده جزء فعالیت‌های معمول و روزمره واحدها بودند. این امر ضرورت آشنایی و ارتقای سطح دانش، آگاهی و مهارت هدف نویسی افراد درگیر در برنامه‌ریزی راهبردی را می‌رساند که در این راستا کمیته اقدام به برگزاری کارگاه‌های برنامه‌ریزی عملیاتی جهت آشنایی و کسب مهارت تدوین اهداف مناسب نمود.

بررسی مهم‌ترین موانع دستیابی به اهداف راهبردی در سال ۱۳۸۶ در دانشگاه علوم پزشکی قزوین نشان داد علت ۸۲ درصد آن‌ها درون سازمانی و قابل حل است. به عنوان مثال قبل از تدوین اهداف باید بودجه و اعتبارات و نیروی انسانی موجود را مد نظر قرار داده از طرفی مشکلات امور اداری و عدم همکاری درون بخشی که ۱۸ درصد از موانع را تشکیل می‌دادند با مدیریت و نظارت صحیح در حوزه‌ها قابل شناسایی و برطرف شدن هستند. تحقیقات ثابت نموده است که مشارکت فعال مدیران در

روند برنامه‌ریزی راهبردی، تطابق گزارش‌های ارسالی با شواهد و مدارک موجود و موانع عدم تحقق یا دستیابی به برخی اهداف برنامه ریزی راهبردی دانشگاه علوم پزشکی قزوین در سال ۱۳۸۶ انجام شد. اطلاعات این مطالعه تحلیلی از طریق بحث‌های گروهی و مشارکت ذی‌نفعان در تدوین روش ارزشیابی و برگه‌های گزارش پیشرفت برنامه‌ریزی راهبردی حوزه‌های مختلف دانشگاه علوم پزشکی قزوین جمع‌آوری و مورد بررسی قرار گرفت.

#### \* یافته‌ها:

بررسی گزارش پیشرفت برنامه‌ریزی راهبردی حوزه‌ها (۱۴ حوزه) نشان داد که در پایان سال ۱۳۸۶ حدود ۴۹ درصد اهداف کل دانشگاه ۱۰۰ درصد، ۳۴ درصد اهداف ۵۰ تا ۹۹ درصد و ۱۰ درصد کم‌تر از ۵۰ درصد محقق شده بودند. از مجموع اهداف کل دانشگاه ۷ درصد اجرایی نشده بودند. در مجموع ۷۲ درصد اهداف، بدون تاخیر و ۲۸ درصد با تأخیر اجرا شده بودند. پایش و ارزیابی گزارش‌های ارسالی حوزه‌های به دفتر کمیته نشان داد که ۸۳ درصد اهداف گزارش شده با اسناد و مدارک مطابقت داشتند. و ۱۷ درصد تطابق نداشتند. عدم کفایت بودجه و اعتبارات با ۳۷ درصد، کمبود نیروی انسانی با ۲۷ درصد و عدم همکاری بین بخشی با ۱۸ درصد از مهم‌ترین موانع دستیابی به برخی اهداف بودند.

#### \* بحث و نتیجه‌گیری:

این مطالعه نشان داد در پایان سال ۱۳۸۶ حدود نیمی از برنامه‌ها (۴۹ درصد) صددرصد اجرا شده بودند. در مجموع ۸۳ درصد از اهداف بیش از پنجاه درصد و ۱۷ درصد کم‌تر از پنجاه درصد اجرایی شده بودند که این امر گویای موانع و مشکلات زمینه‌ای در اجرا یا تدوین اهداف است.

بررسی گزارش روند پیشرفت برنامه‌ها نشان داد که از اهداف تدوین شده کل دانشگاه تنها در ۷ درصد حوزه‌ها

۲. آصف زاده س، رضاپور ع. برنامه‌ریزی بهداشت و درمان. چاپ دوم. قزوین: نشر حدیث امروز؛ ۱۳۸۷.  
۳. آصف زاده س، حسینی م. برنامه راهبردی (استراتژیک) دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی قزوین، قزوین دبیرخانه کمیته راهبری و ارزشیابی برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاه. ۱۳۸۷.  
جلد دوم

4. Rudd JM, Greenley AT. Strategic planning and performance: Extending the debate. *Bus Res* 2008 Feb; 61(2): 99-108
5. Vila J, Canales JI. Can Strategic Planning Make Strategy More Relevant and Build Commitment Over Time? The case of RACC. *Long Range Planning* 2008 Jun; 41(3):273

تدوین راهبردهای مرتبط، تعهد آنان را در مراحل اجرایی به همراه خواهد داشت.<sup>(۵)</sup> لذا عدم همکاری بین‌بخشی، با برقراری ارتباط صحیح و تدوین اهداف با همکاری و مشارکت سایر بخش‌ها و تدوین اهداف در راستای سیاست قابل حل است.

#### \*سپاس‌گزاری:

بدین وسیله از همکاری اعضای کمیته راهبری و ارزشیابی برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه قزوین می‌شود.

#### \*مراجع:

۱. طبیبی ج، ملکی م، دلگشایی ب. برنامه‌ریزی استراتژیک. تهران، وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی، ۱۳۸۲.