

پیوند استراتژی با برنامه‌های عملیاتی در معاونت غذا و داروی دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان

ناصر شهسواری پور^{۱*}

حسین صیادی تورانلو^۲

فرحناز آهنگ^۳

چکیده

سازمان‌های بسیاری در اجرای سیاست‌های خود ناموفق‌اند. علت آن است که این دو فرایند حیاتی، یعنی سیاست‌ها و برنامه‌های عملیاتی، برای هم‌سویی چارچوب منسجمی در اختیار ندارند. برای حل این مشکل، استفاده از ابزارهایی مانند سیستم مدیریتی حلقه‌بسته xpp، که توسعه‌یافته کارت ارزیابی متوازن است، ممکن است مفید باشد. مطالعه موردی حاضر، که از لحاظ هدف کاربردی و از منظر شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی از شاخه پیمایشی است. در این پژوهش، با معرفی سیستم مدیریتی حلقه‌بسته، زمینه برای اجرای موفقیت‌آمیز سیاست‌ها فراهم می‌شود. نتایج حاصل از این پژوهش موردی در معاونت غذا و داروی دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان ارائه شده است. جامعه آماری این مطالعه موردی را خبرگان معاونت مذکور تشکیل داده‌اند. داده‌های لازم با استفاده از بررسی اسناد درون‌سازمانی، بررسی وبگاه‌های معاونت غذا و داروی سایر استان‌های کشور و تشکیل جلسات هم‌اندیشی و طوفان فکری با خبرگان به دست آمد.

واژگان کلیدی: مدیریت استراتژیک، برنامه‌های عملیاتی، سیستم مدیریتی حلقه‌بسته، کارت ارزیابی متوازن.

مقدمه

و همکاران، ۱۳۹۰: ۲۶۶). به نظر برخی صاحب‌نظران، ماهیت استراتژی، تشخیص فرصت‌های اصلی و تمرکز منابع بر آن است؛ از این رو، عمر استراتژی به اندازه عمر فرصت‌ها و تهدیدها و همچنین قوت‌ها و ضعف‌هاست و با تغییر آن‌ها اعتبارش از بین می‌رود (بینش، ۱۳۹۱: ۶۰). اگرچه تدوین استراتژی دشوار است، اما اجرا و پیاده‌سازی آن در قالب برنامه عملیاتی در سراسر سازمان دشوارتر است (حقیقی و رحمانی یوشانلو، ۱۳۹۱: ۵۲). نتایج

در قرن جدید، دانش مدیریت بیش از هر چیز برای تحول مستمر اهمیت قائل است. در توفان تغییرات، استراتژی مناسب متضمن بقای سازمان است (معمایی و همکاران، ۱۳۹۲: ۷۴). استراتژی، به منزله طرح جامع سازمان‌ها، شامل جهت‌گیری‌ها و فعالیت‌هایی است که سازمان در آینده انجام خواهد داد (خالویی و همکاران، ۱۳۹۳: ۳۷۸) و باعث خلق مزایای منحصر به فرد برای آن می‌شود (ابویی اردکان و آذرپور، ۱۳۹۱: ۲۰؛ محمودزاده

۱. دانشیار مهندسی صنایع، دانشکده اقتصاد و مدیریت دانشگاه ولیعصر (عج) رفسنجان (نویسنده مسئول)؛ Shasavari_n@alum.sharif.edu

۲. استادیار دانشکده اقتصاد و مدیریت دانشگاه ولیعصر (عج) رفسنجان.

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه ولیعصر (عج) رفسنجان.

معرفی شد، اما در گذر زمان کاربرد آن در نظام مدیریت راهبردی تأیید شد (Agostino and Michela, 2011: 102). چهار هدف در نظر گرفته شده، در کارت امتیازی متوازن، موجب می‌شود بین اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت، بین پیامدهای مطلوب مدنظر و عوامل عملکردی ایجادکننده پیامدها و همچنین بین معیارهای عینی سخت و معیارهای ذهنی منعطف هماهنگی برقرار شود. این چهار هدف عبارت‌اند از:

۱. مشتری: استنباط مشتریان از سازمان چگونه است؟
 ۲. فراگردهای داخلی: سازمان از کدام قابلیت‌های اصلی بهره‌مند است و کدام‌یک از آن‌ها را می‌توان گسترش داد؟
 ۳. یادگیری و رشد: ظرفیت سازمان برای یادگیری و رشد چیست؟
 ۴. مالی: روند سود و زیان سازمان چگونه است؟
- البته اهداف دیگری نیز مدنظر است؛ از جمله چشم‌انداز منابع انسانی، محیط و دیدگاه تأمین‌کنندگان (Foster et al., 2010: 281).

مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده BSC عبارت‌اند از:

۱. نقشه استراتژی: نقشه استراتژی در حکم ابزاری است که با شناسایی و استخراج اهداف استراتژیک سازمان و به تصویر کشیدن روابط علی و معلولی بین آن‌ها، پیوند میان ساختار استراتژی‌های سازمان را نشان می‌دهد. همچنین روشی ارائه می‌دهد که سازمان، بر اساس آن، دارایی‌های متنوع خود را به خروجی‌های مدنظر تبدیل می‌کند (Kádárová et al., 2015: 1121). نتایج مطالعات بیانگر آن است که ترسیم نقشه استراتژی، به سازمان‌ها در تقویت کار تیمی و همسوسازی سرمایه‌های اطلاعاتی، انسانی و سازمانی با استراتژی‌های سازمان یاری می‌رساند (رحمان سرشت و کاظمی، ۱۳۹۰: ۲۳۶)؛

۲. شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI): شاخص‌های کلیدی عملکرد، معیارهای اندازه‌گیری مالی و غیرمالی هستند که برای تعیین کیفیت اهداف و انعکاس عملکرد استراتژیک سازمان‌ها به کار برده می‌شوند (تقوی فرد و ملک، ۱۳۹۰: ۱۳۸)؛

۳. اهداف کمی: این اهداف مقادیری هستند که برای شاخص‌ها تعیین می‌شوند؛

۴. ابتکارات و اقدامات استراتژیک: برنامه‌های اجرایی هستند که بر دستیابی به عملکرد مدنظر تأکید دارند (فرهنگی و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۷۷).

از کارت امتیازی متوازن در هر سازمانی می‌توان استفاده کرد، اما باید با فعالیت‌های آن سازمان متناسب باشد؛ زیرا اتخاذ رویکردی واحد برای تمامی واحدهای سازمانی، ممکن است

نشان می‌دهد ۷۰ تا ۹۰ درصد استراتژی‌های سازمان در عمل با شکست مواجه می‌شوند (اکبریان و نجفی، ۱۳۹۳: ۶۸۶). در بسیاری موارد، علت این امر ضعف استراتژی و ایده‌های نهفته در آن نیست، بلکه علت اصلی، فقدان تعادل میان دو بُعد نظر و عمل و نبود مدلی جامع برای تبدیل چشم‌انداز و سیاست‌ها به برنامه‌های عملیاتی است (الوانی و همکاران، ۱۳۸۸: ۶). از این رو، تجزیه استراتژی‌ها تا پایین‌ترین لایه‌های سازمانی مدنظر مدیران ارشد است. به طوری که پس از تدوین استراتژی‌ها و چشم‌انداز سازمان، مدیریت و چگونگی رسیدن به آن‌ها از چالش‌های روزانه مدیران است (محمودی میمند، ۱۳۹۱: ۱۱۴). برای تبدیل اهداف و برنامه‌ها در سطح استراتژی به سطح عملیاتی و تاکتیکی یا همسویی برنامه‌های عملیاتی با استراتژی‌های سازمان، از سیستم‌ها و روش‌های متفاوتی استفاده می‌شود. از این میان، سیستم مدیریتی حلقه‌بسته XPP از مهم‌ترین آن‌هاست. مطالعه موردی حاضر نیز با هدف عملیاتی کردن استراتژی‌های معاونت غذا و داروی دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان، با استفاده از این سیستم، انجام شده است.

۱. ادبیات نظری تحقیق

در فرایند استقرار نظام مدیریت راهبردی، پس از تدوین استراتژی، نوبت به پیاده‌سازی و اجرای استراتژی می‌رسد. در برنامه‌ریزی استراتژیک، از برنامه‌های آینده سازمان تصویری کلی ترسیم می‌شود؛ بنابراین طبیعی است که جزئیات در این تصویر مشخص نباشد. در برنامه‌ریزی عملیاتی، با تجزیه استراتژی‌ها و اهداف راهبردی به اهداف مشخص‌تر و جزئی‌تر و سنجش‌پذیر، زمینه تحقق استراتژی‌ها در سازمان فراهم می‌شود. یکی از آسیب‌های عمومی برنامه‌ریزی استراتژیک، عملیاتی‌نشدن استراتژی‌ها و نرسیدن به مرحله اجراست. از این رو، با داشتن مدلی مناسب، که بیانگر عوامل کلیدی فرایند عملیاتی‌کردن است، استراتژی‌ها به نحو مطلوبی تحقق می‌یابند؛ از جمله این مدل‌ها، کارت ارزیابی متوازن (BSC) است (تیموری، ۱۳۹۲: ۱۱۹).

۱.۱. کارت امتیازی متوازن

اوایل دهه ۱۹۹۰، رابرت کاپلان و دیوید نورتون، برای اندازه‌گیری عملکرد سازمان، ابزاری، به نام کارت امتیازی متوازن، معرفی کردند (Kaplan and Norton, 2004: 47). این ابزار، ابزاری فنی مدیریتی است که به مدیران سازمان کمک می‌کند فعالیت‌ها و روند رو به رشد یا رو به افول سازمان را از زوایای گوناگون بررسی کنند. کارت امتیازی متوازن در آغاز به مثابه ابزار کنترل تشخیص

۲. طرح‌ریزی استراتژی: در این مرحله شرکت‌ها سه پرسش را مطرح می‌کنند:
 الف) چگونه استراتژی خود را توصیف کنیم؟ (خلق نقشه‌های استراتژی);
 ب) چگونه برنامه استراتژیک خود را اندازه‌گیری کنیم؟ (انتخاب سنج‌ها و نشان‌گاه‌ها);
 ج) اقدامات عملی که به آن‌ها نیازمندیم کدام‌اند؟ (انتخاب ابتکارات و اقدامات استراتژیک) (محمدنژاد و نصرالله‌زاده، ۱۳۸۷: ۴۲).

۳. همسویی سازمان با استراتژی: همسویی درجه‌ای است که در آن تقاضاها، اهداف و ساختار یک بخش با تقاضاها، اهداف و ساختار بخش دیگر سازگار است (آذر و معزز، ۱۳۹۳: ۱۹۸).

۴. طرح‌ریزی عملیات: مدیران در طول فرایند طرح‌ریزی عملیاتی دو پرسش کلیدی را مطرح می‌کنند:

الف) کدام‌یک از بهبودهای فرایندی در اجرای استراتژی نقش حیاتی‌تری ایفا می‌کند؟ (بهبود فرایندهای کلیدی); شرکت‌ها پس از شناسایی فرایندهای حیاتی برای بهبود، با تهیه داشبوردهای دلخواه، شامل شاخص‌های کلیدی عملکرد، تیم‌های مدیریت فرایند را پشتیبانی می‌کنند. هدف از ارائه و به‌کارگیری این داشبوردها، تهیه ابزاری ارزشمند در محیط رقابتی کنونی است تا مدیران را برای تصمیم‌گیری‌های صحیح و روشن‌تر آماده کند و از مزیت واکنش سریع در برابر شرایط و تغییرات بهره‌مند کند. این سامانه، با ارائه ابزاری دیداری، داده‌های حیاتی تحلیل‌ها در زمینه‌های لازم را به افراد مربوطه ارائه می‌دهد (یزدان‌پناه و احسانی، ۱۳۸۸: ۱۳۴).

ب) چگونه استراتژی را به برنامه‌های عملیاتی و بودجه مرتبط کنیم؟ برنامه‌ریزی عملیاتی اهداف و طرح‌های استراتژیک را به اهداف و برنامه‌های مشخص تبدیل می‌کند. برنامه عملیاتی رویه‌ها و فرایندهای خاص لازم در سطوح پایین سازمان را مشخص می‌کند (محمودی میمند، ۱۳۹۱: ۱۱۸). فرایند تدوین برنامه عملیاتی با تدوین اهداف عملیاتی آغاز می‌شود و با تقسیم این اهداف به اجزای کوچک‌تر، استراتژی را به سازمان می‌آورد و با اجرای مجموعه فعالیت‌ها در مرحله اجرا، اهداف و استراتژی‌ها محقق می‌شود. برنامه عملیاتی حلقه واسط میان تفکر و اجرا به‌شمار می‌رود (تیموری، ۱۳۹۲: ۱۲۳).

۵. پایش و یادگیری: سازمان، با تعیین و طراحی و پیوند استراتژی با برنامه‌های عملیاتی، اجرای برنامه‌های استراتژیک و عملیاتی خود را آغاز می‌کند، سپس نتایج عملکرد را پایش می‌کند و براساس یادگیری و اطلاعات جدید برای بهبود عملیات و استراتژی خود اقدام می‌کند. شرکت‌ها از جلسات

به کسب نتیجه مدنظر منتج نشود (Gomez and Mendez, 2010: 7). از این رو، علت اصلی پیاده‌سازی کارت امتیازی متوازن، اتخاذ تصمیمات بهتر مدیریتی و ابزاری برای دستیابی به اهداف است (ذبیحی، ۱۳۹۳: ۵۰). کاپلان و نورتون در آخرین نسل از کارت امتیازی متوازن، سیستم مدیریتی جامع و یکپارچه‌ای با عنوان XPP را توسعه دادند تا، با پیوند دادن فرایند تدوین و برنامه‌ریزی استراتژی با اجرای عملیاتی، بر موانع و دشواری‌هایی که اغلب سازمان‌ها در هنگام اجرای استراتژی با آن مواجه می‌شوند غلبه کنند.

۲.۱. سیستم مدیریتی حلقه‌بسته XPP

دغدغه بیشتر مدیران در این برهه، هماهنگی، یکپارچگی و همسویی تمامی مؤلفه‌ها و منابع سازمانی، از قبیل فرایند، کارکنان، بودجه، فناوری و دانش برای تحقق چشم‌انداز و استراتژی یا همان آینده مطلوب است که در گرو پیوند برنامه استراتژیک در سطح کلان با برنامه‌های مالی و عملیاتی در سطح خرد است. رمز موفقیت شرکت‌های پیشرو در کسب مزیت رقابتی، پیوند استراتژی با برنامه‌های عملیاتی است. پس از اینکه کاپلان و نورتون سیستم مدیریتی حلقه‌بسته XPP را در مقام نسل چهارم کارت امتیازی متوازن، به‌منظور ارائه الگوی جامع مدیریت کسب‌وکار در شرکت پالادیوم، معرفی کردند، سازمان‌های پیشرو درصدد برآمدند تا، با نهادینه‌سازی فرایندی رسمی و یکپارچه، سیستم نوین مدیریت سازمانی را با محوریت این ابزار راه‌اندازی کنند و با خلق مزیت رقابتی از هم‌قطاران‌شان فاصله بگیرند. سیستم مدیریتی حلقه‌بسته XPP آخرین مقصد از نقشه ترسیم‌شده ابداع‌کنندگان کارت امتیازی متوازن، برای تکامل اصول ماندگار، در سازمان‌های استراتژی‌محور است. در این مقاله سیستم مدیریتی حلقه‌بسته XPP به‌صورت مطالعه موردی در معاونت غذا و داروی دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان استفاده شده است. این سیستم شامل شش مرحله اصلی به شرح زیر است:

۱. توسعه استراتژی؛ ۲. طرح‌ریزی استراتژی؛ ۳. همسویی استراتژی؛ ۴. طرح‌ریزی عملیات؛ ۵. پایش و یادگیری؛ ۶. ارزیابی و تغییر استراتژی (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۹: ۲۰-۲۱).

۱. توسعه استراتژی: این سیستم یکپارچه با توسعه استراتژی به‌دست مدیران آغاز می‌شود. در این مرحله شرکت‌ها سه پرسش را مطرح می‌کنند:

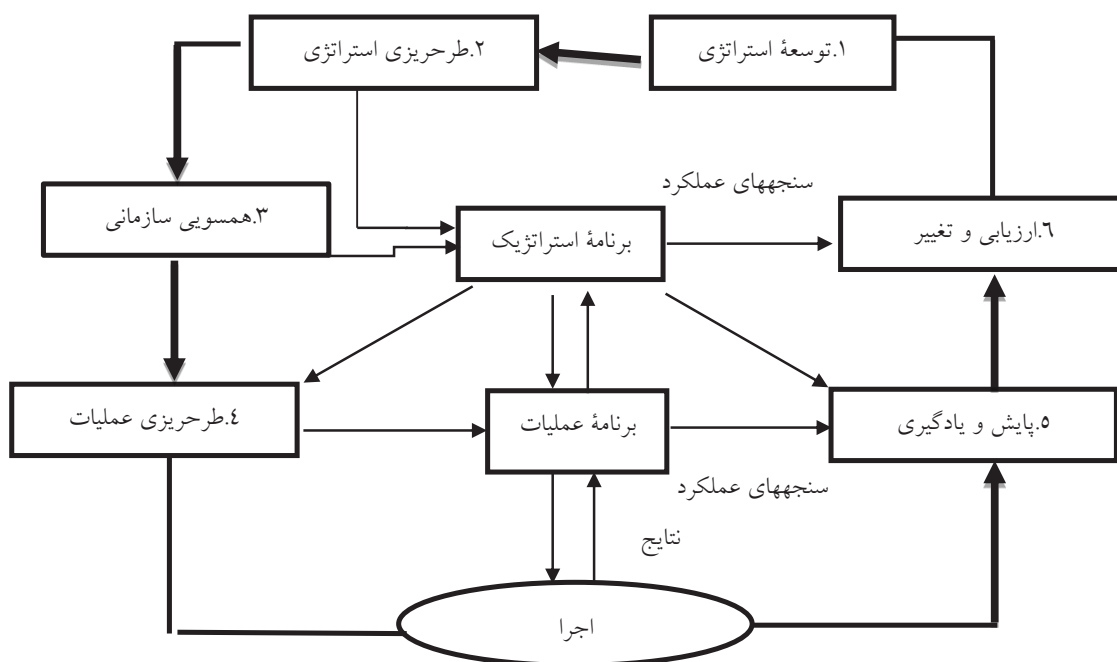
الف) چه کسب‌وکاری داریم و چرا؟ (وضوح مأموریت، ارزش و چشم‌انداز);
 ب) موضوعات کلیدی کسب‌وکار ما چیست؟ (تحلیل استراتژیک);
 مدیران شرایط محیط رقابتی و عملیاتی را بررسی می‌کنند;
 ج) چگونه به بهترین نحو رقابت کنیم؟ (تدوین استراتژی).

را آغاز می‌کند و سپس نتایج عملکرد را پیگیری می‌کند و براساس اطلاعات و یافته‌های جدید، عملیات و استراتژی‌ها را بهبود می‌بخشد. براساس شکل ۱، ارزیابی و تغییر استراتژی فعلی باید بخشی از تحلیل استراتژیکی باشد که به منزله قسمتی از مرحله اول اجرا می‌شود. مطالعه موردی حاضر نیز با اجرای این شش مرحله در معاونت غذا و داروی دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان، اتصال استراتژی به عملیات این معاونت را مدنظر قرار داده است تا ضمن برقراری همسویی میان استراتژی و عملیات، استراتژی‌های تدوین‌شده اجرا و مأموریت معاونت محقق شود. پژوهش‌های گوناگونی در مورد پیوند استراتژی با برنامه‌های عملیاتی انجام شده است که در ادامه به شرح برخی از آن‌ها می‌پردازیم.

کشاوری (۱۳۸۸) در پژوهشی با عنوان «مدل‌سازی اجرای استراتژی برای کمیته ملی المپیک با رویکرد BSC» دریافت که منظرها، اهداف استراتژیک، سنججه‌ها، اهداف کمی و ابتکارات و اقدامات به‌دست‌آمده، به‌علت ارتباط با چشم‌انداز و استراتژی‌ها، می‌توانند زمینه اجرای استراتژی‌های کمیته ملی المپیک را مهیا کنند. رحمان‌سرشت و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان «نقشه پیاده‌سازی راهبرد ملی براساس مدل BSC با طراحی نقشه راهبرد در چارچوب کارت ارزیابی متوازن»، ابزار بصری راهبرد را برای پیاده‌سازی راهبردهای ملی به نمایش گذاشتند. نژاد سجادی و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان «تدوین الگوی اجرای استراتژی‌ها و

مرور عملیات برای ارزیابی عملکرد واحدهای وظیفه‌ای و بیان مسائلی که رخ داده‌اند یا هنوز حل نشده‌اند استفاده می‌کنند. آن‌ها برای بحث در مورد سنججه‌ها و ابتکارات کارت امتیازات متوازن واحدها و ارزیابی روند پیشرفت و موانع اجرای استراتژی، جلسات مرور استراتژی را تشکیل می‌دهند. شرکت‌ها با تفکیک جلسات مرور عملیات و استراتژی، از رویارویی با مسائل کوتاه‌مدت عملیاتی و تاکتیکی، که باعث دور شدن آن‌ها از مسائل کلیدی اجرا و تغییر استراتژی می‌شود، اجتناب می‌کنند (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۹: ۲۷).

۶. ارزیابی و تغییر استراتژی: علاوه‌بر تشکیل جلسات مکرر مرور عملیات و استراتژی، سازمان باید برای پی‌بردن به تداوم اعتبار و درستی فرضیات اساسی استراتژیک خود جلسه‌ای تشکیل دهد. از آخرین جلسه اصلی بازنگری و به‌روزرسانی استراتژی، شرکت از داشبوردهای عملیاتی و کارت امتیاز متوازن خود اطلاعات بیشتری کسب کرده است. تیم مدیران ارشد، برای بررسی و به‌چالش کشیدن استراتژی و در صورت لزوم تغییر آن، جلساتی به‌صورت دوره‌ای تشکیل می‌دهند. مدیران ارشد، در این جلسات، عملکرد استراتژی خود و پیامد تغییرات اخیر در محیط خارجی را بررسی می‌کنند (محمدنژاد و نصرالله‌زاده، ۱۳۸۷: ۴۳). شکل ۱ سیستم مدیریتی حلقه‌بسته xpp را نشان می‌دهد که در آن، سیستم خروجی هر مرحله به‌منزله ورودی مرحله بعد است. سازمان، با تنظیم استراتژی و اتصال آن به عملیات، اجرای برنامه‌های استراتژیک و عملیاتی



شکل ۱. سیستم مدیریتی حلقه‌بسته xpp (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۹: ۱۰)

شیوه گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری را خبرگان معاونت غذا و داروی شهرستان رفسنجان تشکیل دادند و داده‌های لازم با بررسی اسناد درون‌سازمانی، بررسی وب‌سایت‌های معاونت غذا و داروی سایر استان‌های کشور و تشکیل جلسات هم‌اندیشی و توفان فکری با حضور خبرگان معاونت به دست آمد.

۳. یافته‌های مطالعه موردی

مطالعه موردی حاضر با اجرای شش مرحله زیر انجام داده شد:

۱. توسعه استراتژی: در این مرحله در گام نخست، ضمن مطالعات کتابخانه‌ای، بررسی اسناد و مدارک درون‌سازمانی و تشکیل جلسات هم‌اندیشی و توفان فکری با خبرگان معاونت، مأموریت، ارزش‌ها، چشم‌انداز، نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای معاونت تعیین شد و با توجه به موارد تعیین‌شده و رویکرد تلفیقی تدوین استراتژی، استراتژی‌های معاونت تدوین شد. در گام بعد، مضامین استراتژیک معاونت، که منشأ تعیین اهداف و اقدامات است، از راه تبدیل استراتژی‌ها به این مضامین، طی جلسات هم‌اندیشی گروهی با خبرگان معاونت تعیین شد. مضامین تعیین‌شده عبارت‌اند از: الف) فراهم کردن بهترین محصولات، خدمات و راهکارها؛ ب) خلق سرآمدی عملیاتی؛ ج) گسترش امکانات و قابلیت‌های لازم برای توانمندسازی کارکنان و اشتیاق به فرهنگ عملکرد مطلوب؛ د) کارایی منابع مالی؛

۲. طرح‌ریزی استراتژی: در این مرحله، اهداف استراتژیک مضامین در جلسات هم‌اندیشی گروهی خبرگان معاونت تعیین و، با کمک اهداف استراتژیک تعیین‌شده، نقشه استراتژی معاونت ترسیم شد. با ترسیم نقشه و مشخص کردن مناظر کارت امتیازی و با بررسی ادبیات پژوهش و تشکیل جلسات هم‌اندیشی گروهی با خبرگان، برای ارزیابی موفقیت در هر منظر، شاخص‌هایی تعیین شد. استخراج شاخص‌های مدل براساس ادبیات تحقیق و جلسات هم‌اندیشی با خبرگان و تأیید ایشان، توجهی بر روی بودن شاخص‌هاست. وضعیت فعلی شاخص‌ها با بررسی اسناد درون‌سازمانی به دست آمد و با تشکیل جلسات هم‌اندیشی گروهی با خبرگان هدف کمی هر یک از آن‌ها با توجه به نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای معاونت برای دوره‌های زمانی مدنظر تعیین شد و سپس اقدامات، ابتکارات و برنامه‌های اجرایی لازم برای تحقق این اهداف با دریافت نظرات ایشان شناسایی شد. شکل ۲ نقشه استراتژی کل معاونت را نشان می‌دهد.

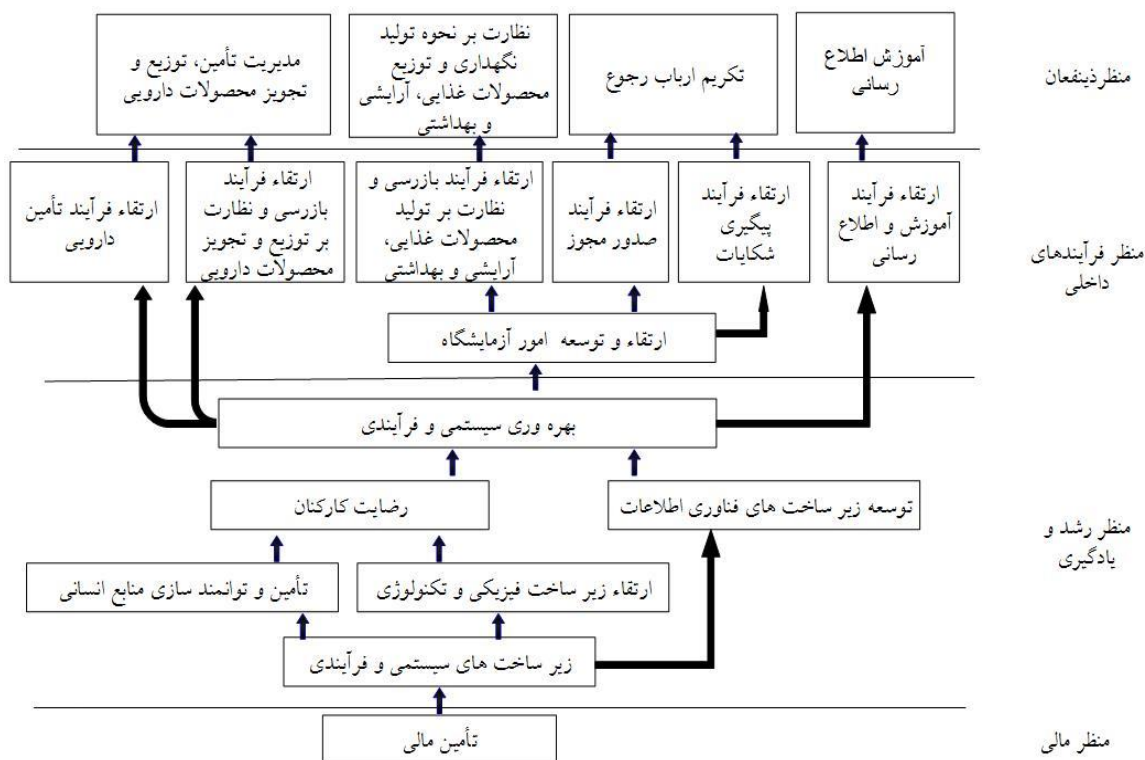
با توجه به نقشه، الگوی اجرای استراتژی معاونت غذا و دارو در مطالعه موردی حاضر، شامل چهار منظر است: الف)

طراحی نقشه استراتژی سازمان ورزش شهرداری تهران با استفاده از BSC» دریافتند که سازمان ورزش شهرداری تهران با به‌کارگیری این تکنیک، علاوه بر از بین بردن فاصله بین تدوین و اجرای استراتژی، مسیر تحقق اهداف آرمانی را هموار می‌کند و در نهایت با هدفمند کردن برنامه‌های سازمان، زمینه سلامتی و نشاط هرچه بیشتر را فراهم می‌کند. نصیری‌زاده و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان «طراحی و تبیین مدل اجرایی استراتژی فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی ایران با رویکرد BSC» از این ابزار مدیریتی برای اجرای استراتژی فدراسیون کشتی بهره گرفتند و استراتژی‌های فدراسیون کشتی را در چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری دسته‌بندی کردند و شاخص‌های ارزیابی مناسبی را تهیه کردند. پژوهش‌های گوناگون دیگری در ترکیب کارت امتیازی متوازن به‌منزله ابزار اجرای استراتژی و سایر تکنیک‌ها ارائه شده است که از جمله آن‌ها می‌توان به پژوهش اکبری و قاضی نوری (۱۳۹۰) با عنوان «ترکیب QFD پویا با روش ارزیابی متوازن» اشاره کرد. این پژوهش نشان داد چگونه شرکت‌ها، برای ارتقای کیفیت و تبدیل مرحله به مرحله راهبردهای خود به عمل و الزامات عملیات، از روش سه مرحله‌ای گسترش عملکرد کیفیت با روش ارزیابی متوازن استفاده کردند. لی و سای (۲۰۰۰) برای فرموله کردن استراتژی و اجرای آن در صنعت بانکداری هنگ‌کنگ، از ترکیب SWOT, BSC QFD و SUN Tzus Strategy استفاده کردند. لی و همکاران (۲۰۰۸) با ترکیب fuzzy AHP و BSC به ارزیابی عملکرد بخش آی تی صنایع تولیدی تایوان پرداختند.

تفاوت تمامی پژوهش‌های ارائه‌شده با مطالعه موردی حاضر در این است که در مطالعه موردی حاضر برای پیوند استراتژی به عملیات از سیستم مدیریتی xpp استفاده شده است. در این سیستم، مراحل پیوند در شش مرحله تشریح شده است که BSC و نقشه استراتژی به‌منزله مرحله دوم در نظر گرفته شده است و سایر مراحل، مانند همسویی، طرح‌ریزی عملیات، پایش و یادگیری و ارزیابی استراتژی با رویکردی منسجم و یکپارچه برای اتصال استراتژی به عملیات، استفاده شده است. یکپارچگی و همسویی تمامی مؤلفه‌ها و منابع سازمانی، از قبیل فرایند، کارکنان، بودجه، فناوری و دانش با هدف تحقق چشم‌انداز و استراتژی، از دستاوردهای مطالعه موردی حاضر است که با اجرای این مراحل میسر شد.

۲. مطالعه موردی

این مطالعه موردی، که با هدف اتصال استراتژی به برنامه‌های عملیاتی در سال ۱۳۹۴ در معاونت غذا و داروی دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان ارائه شد، از لحاظ هدف کاربردی و از منظر



شکل ۲: نقشه استراتژی معاونت غذا و دارو

۳. همسویی استراتژیک: معاونت غذا و داروی رفسنجان از سه زیرمجموعه مدیریت نظارت بر مواد غذایی و آرایشی - بهداشتی، مدیریت نظارت بر امور دارو و فرآورده‌های بیولوژیک و مدیریت آزمایشگاه مواد غذایی و آرایشی - بهداشتی تشکیل شده است. در اجرای این مرحله در گام نخست، هریک از واحدها نقشه استراتژی و در گام دوم، کارت امتیازی خود را تهیه کردند. با توسعه کارت امتیازی سطح کل معاونت، خبرگان سه واحد، از آن به مثابه الگویی برای تدوین نقشه استراتژی و کارت امتیازی واحد خود بهره گرفتند؛ بنابراین تمامی کارت‌های امتیازی واحدها از ساختاری مشابه و منسجم بهره‌مند شد. در عین حال، هریک از واحدها با توجه به شرایط خاص خود، اهداف استراتژیک را در نقشه و کارت امتیازی واحدشان گنجاندهند. در اجرای این فاز، برای تهیه شاخص‌های سه جنبه ذی‌نفعان، رشد و یادگیری و مالی، از همان شاخص‌های کارت امتیازی کل معاونت، با اعداد مربوط به واحد مدنظر، استفاده شد. اما برای شاخص‌های جنبه فرآیندی در هر واحد، از سنجه‌هایی استفاده شد که با هدف سنجش ابتکارات و اقدامات مربوط به هدف استراتژیک مربوطه در کارت امتیازی متوازن کل معاونت عمل کند. اعداد مربوط به شاخص‌های چهار جنبه نیز در جلسات هم‌اندیشی گروهی با خبرگان هریک

ذی‌نفعان (چهار هدف؛ ب) فرآیندهای داخلی (هفت هدف)؛ ج) رشد و یادگیری (شش هدف)؛ د) مالی (یک هدف) است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، منظر ذی‌نفعان در سطح اول به‌منزله عامل محرکی برای مناظر پایین‌تر از خود عمل می‌کند و اهدافی مانند ارتقای فرآیند آموزش و اطلاع‌رسانی، ارتقای فرآیند پیگیری شکایات، ارتقای فرآیند صدور مجوز، ارتقای فرآیند بازرسی و نظارت بر تولید محصولات غذایی و آرایشی بهداشتی، ارتقای فرآیند بازرسی و نظارت بر توزیع و تجویز محصولات دارویی، ارتقای فرآیند تأمین دارویی و ارتقا و توسعه امور آزمایشگاهی، در دو سطح، با عنوان «منظر فرآیندی زمینه‌ساز تحقق اهداف منظر ذی‌نفعان» را دنبال می‌کند. اهداف بهره‌وری سیستمی و فرآیندی، رضایت کارکنان، تأمین و توانمندسازی سرمایه انسانی سازمان، ارتقای زیرساخت‌های فیزیکی و تکنولوژیک، توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و زیرساخت‌های سیستمی و فرآیندی، در چهار سطح، با عنوان «منظر رشد و یادگیری زمینه‌ساز تحقق اهداف منظرهای بالاتر» است و خود نیز تحت تأثیر منظر مالی، که به‌منزله سطح زیرین نقشه تعیین‌شده عمل می‌کند، است. با تعیین مناظر کارت امتیازی متوازن از طریق نقشه، کارت امتیازی برای معاونت طراحی شد (جدول ۱).

جدول ۱: کارت امتیازی متوازن معاونت غذا و دارو

اهداف استراتژیک	سنجه	وضعیت فعلی	هدف کمی	واحد اندازه‌گیری	ابتکارات و اقدامات
ذی‌نفعان	۱. درصد رضایت از تأمین دارویی	۹۰	۹۲	درصد	۱. نظرسنجی
	۲. درصد زیر مجموعه‌هایی که در مقایسه با سال قبل افزایش امتیاز داشته‌اند	۲۰	۲۵	درصد	۲. باقی مانده مجموع امتیاز ارزشیابی‌های امسال به نسبت سال قبل ۱۰۰
	۲. نظارت بر نحوه تولید، نگهداری و توزیع محصولات غذایی، آشامیدنی و آرایشی - بهداشتی	۷۶/۹۶	۸۰	درصد	۱. بررسی چک‌لیست‌ها
	۳. تکریم ارباب‌رجوع	۹۴	۹۵	درصد	۱. نظرسنجی از ارباب‌رجوع
	۴. آموزش و اطلاع‌رسانی و دسترسی آسان به اطلاعات	۸۲	۸۲	درصد	۱. نظرسنجی
	۲. میزان رضایت از برنامه‌های آموزشی برگزار شده	۹۰	۹۰	درصد	۲. نظرسنجی
فرایند کار	۱. نرخ رشد پاسخ‌گویی به درخواست مجوز در زمان مطلوب	۱۷/۹۱	۲۰/۸۳	درصد	۱. پاسخ‌گویی به درخواست‌ها در زمان مطلوب
	۲. ارتقای فرایند بازرسی و نظارت بر توزیع و تجویز محصولات دارویی	۷۰	۸۰	درصد	۱. پیگیری تخلفات، بازرسی واحدهای زیر پوشش
	۳. ارتقای فرایند تأمین دارویی	۱۳/۲۵	۱۴/۴۵	درصد	۱. تأمین داروهای مخدر لازم، پیگیری کمبودهای دارویی
	۴. ارتقای فرایند پیگیری شکایات	۱۲/۱۹	۱۵/۸۵	درصد	۱. پاسخ‌گویی به شکایات در زمان مطلوب
	۵. ارتقای فرایند بازرسی و نظارت بر تولید محصولات غذایی و آرایشی - بهداشتی	۷۰	۷۵	درصد	۱. بازرسی واحدهای زیر پوشش
	۶. ارتقا و توسعه امور آزمایشگاهی	۹/۱۹۵	۱۱/۴۹	درصد	۱. پاسخ‌گویی به آزمایش‌ها در زمان مطلوب
	۲. نرخ رشد میزان دقت و صحت آزمایش‌ها به نسبت سال پایه	۱۲/۵	۷۵/۱۸	درصد	۲. درصد تحقق طرح کشوری pms

اهداف استراتژیک	سنجه	وضعیت فعلی	هدف کمی	واحد اندازه‌گیری	ابتکارات و اقدامات
۷. ارتقای فرایند آموزش و اطلاع‌رسانی	۱. نرخ رشد آموزش	۱۰۰	۱۰۰	درصد	۱. آموزش
	۲. نرخ رشد اطلاع‌رسانی	۱۰۰	۱۰۰	درصد	۲. اطلاع‌رسانی
۱. بهره‌وری سیستمی و فرایندی	۱. شاخص بهره‌وری نیروی کار	۷۰	۸۰	درصد	۱. پیگیری برنامه‌های آموزش کارکنان
	۲. شاخص بهره‌وری فرایند	۷۰	۷۵	درصد	۲. پیگیری بهبود فرایندها
۲. رضایت کارکنان	۱. میزان رضایت کارکنان	۹۰	۹۵	درصد	۱. طراحی پرسش‌نامه در سایت
۳. تأمین و توانمندسازی سرمایه انسانی سازمان	۱. درصد تأمین نیازهای آموزشی کارکنان	۸۵	۹۵	درصد	۱. تحلیل وظیفه، تحلیل عملکرد
۴. ارتقای زیرساخت‌های فیزیکی و تکنولوژی	۱. درصد انطباق نمادهای فیزیکی محیط کار با استانداردهای داخلی (نور، صدا، ساختمان و...)	۱۰۰	۱۰۰	درصد	۱. پیگیری برنامه‌های بهبود و بازنگری زیرساخت‌ها
	۱. رضایت‌مندی کاربران IT	۹۰	۹۵	درصد	۱. نظرسنجی از کارکنان
۵. توسعه زیرساخت‌های فناوری	۱. درصد شرح مشاغل مستند	۷۰	۸۵	درصد	۱. تشکیل کمیته‌هایی برای مستندسازی شرح مشاغل
تأمین مالی	۱. انطباق میزان بودجه درخواستی به بودجه دریافتی	۹۰	۹۱	درصد	۱. دقت در برنامه‌ریزی‌های سالانه
	۲. میزان انطباق هیستوگرام زمانی بودجه لازم با هیستوگرام زمانی اعتبار دریافتی	۸۰	۸۵	درصد	۲. برنامه‌ریزی برای درخواست بودج

رشد و یادگیری

مالی

۴. طرح‌ریزی عملیات: در این مرحله، در گام نخست، با استفاده از نرم‌افزار طراحی داشبوردهای مدیریتی، داشبوردهایی برای تمرکز کارکنان و بازخورد لازم برای تلاش آنان فراهم شد و در گام دوم، برنامه عملیاتی سالانه معاونت طراحی شد. در اجرای گام نخست، هر داشبورد به‌منزله یکی از اهداف استراتژیک معاونت در نظر گرفته شد. وزن شاخص‌های هر یک

از واحدها به‌دست آمد. برای نمونه، خروجی این مرحله در گام نخست در واحد آزمایشگاه مواد غذایی و آرایشی - بهداشتی در شکل ۳ نشان داده شده است.

با توجه به نقشه، اهداف سطوح بالاتر تحت تأثیر اهداف سطوح زیرین عمل می‌کنند. با ترسیم نقشه، در گام دوم کارت امتیازی متوازی تهیه شد که در جدول ۲ نشان داده شده است.

(د) سامان‌دهی بخش پذیرش نمونه‌ها و پاسخ‌گویی؛
(ه) توسعه تجهیزات و پرسنل با هدف ارتقای آزمایشگاه و اجرای طرح‌های کشوری.

۲) تهیه ماتریس تصمیم‌گیری از راه هم‌اندیشی گروهی با خیرگان واحد آزمایشگاه: در این ماتریس، زمانی که اهمیت ستون افقی از ستون عمودی بیشتر بود، علامت ستاره، و زمانی که اهمیت ستون عمودی از افقی بیشتر بود، از دایره استفاده شد (جدول ۴).

۳) معیارهای الویت‌بندی و مقیاس نمره‌گذاری ابتکارات و اقدامات: این معیارها تهیه شد و با بحث و اجماع به هریک از ابتکارات و اقدامات نمره‌ای اختصاص یافت (جدول ۵).

۴) تهیه جدول نتیجه کلی الویت‌بندی: این جدول با بهره‌گیری از نتایج جدول گروه اسمی، ماتریس تصمیم‌گیری، جدول الویت‌بندی و انتخاب اقدامات تهیه شد (جدول ۶).
با توجه به جدول ۶، ابتکارات و اقدامات به ترتیب زیر الویت‌بندی شدند:

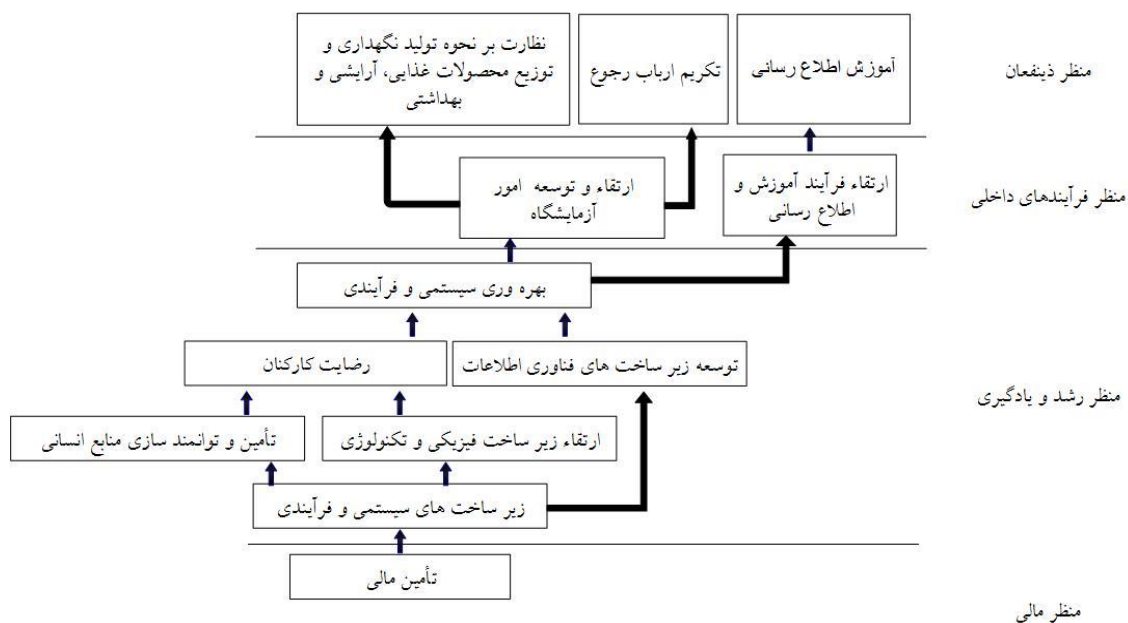
- (الف) سامان‌دهی بخش پذیرش نمونه‌ها و پاسخ‌دهی؛
(ب) توسعه تجهیزات و پرسنل، با هدف ارتقای آزمایشگاه و اجرای طرح‌های کشوری؛
(ج) ادامه روند ایزو ۱۷۰۲۵ آزمایشگاهی؛
(د) توسعه و تکمیل تجهیزات آزمایشگاه شیمی؛
(ه) گسترش فضای آزمایشگاهی بخش میکروبی‌شناسی.

از اهداف براساس نظر خبرگان معاونت مشخص شد و میانگین مقادیر وضعیت فعلی شاخص‌های هر هدف در داشبوردهای مربوطه استفاده شد. رنگ‌های صفحه داشبورد بسته به نظر خبرگان تعیین شد و هر محدوده رنگ بیانگر وضعیت خاصی از دستیابی به هدف در نظر گرفته شد. در اجرای این مرحله در صورت لزوم، برای حذف مقیاس در شاخص‌ها و امکان میانگین‌گیری و مقایسه آن‌ها، از نرمال‌سازی شاخص‌های هر هدف استفاده شد. در شکل ۴، داشبورد ارتقای فرایند توسعه امور آزمایشگاه نشان داده شده است. با توجه به وضعیت فعلی نشانگر داشبورد و برای رسیدن به وضعیت مدنظر، ابتکارات و اقدامات تهیه شده باید پیاده‌سازی شود.

در گام بعد، تهیه برنامه عملیاتی سالیانه واحدها بررسی شد. در ادامه به برنامه عملیاتی سالیانه واحد آزمایشگاه پرداخته شده است. برای تهیه برنامه عملیاتی در این واحد اقدامات زیر انجام داده شد:

۱) تهیه جدول گروه اسمی: به علت متفاوت بودن اقدامات و ابتکارات و محدودیت بودجه اختصاصی واحد آزمایشگاه، جدول گروه اسمی برای اولویت‌بندی اقدامات و ابتکارات (جدول ۳)، از راه بحث گروهی با خبرگان واحد آزمایشگاه، و دریافت نظرات تک‌تک آن‌ها تهیه شد. در این جدول ابتکارات و اقدامات موارد زیر را شامل می‌شوند:

- (الف) گسترش فضای آزمایشگاهی بخش میکروبی‌شناسی؛
(ب) توسعه و تکمیل تجهیزات آزمایشگاه شیمی؛
(ج) ادامه روند ایزو ۱۷۰۲۵ آزمایشگاهی؛

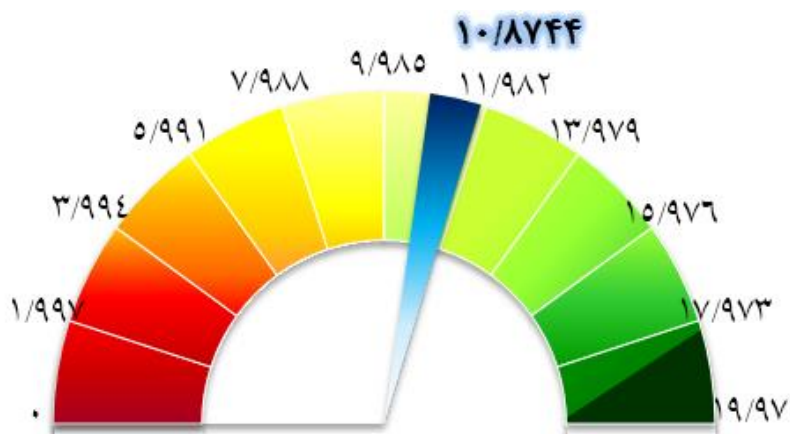


شکل ۳. نقشه استراتژی واحد مدیریت آزمایشگاه مواد غذایی و آرایشی - بهداشتی

جدول ۲: کارت امتیازی متوازن واحد مدیریت آزمایشگاه مواد غذایی و آرایشی - بهداشتی

اهداف استراتژیک	شاخص	وضعیت فعلی	هدف کمی	واحد اندازه‌گیری	ابتکارات و اقدامات
ذی‌نفعان	۱. تکریم ارباب‌رجوع	۹۴	۹۵	درصد	۱. نظرسنجی
	۲. آموزش و اطلاع‌رسانی	۸۲	۸۲	درصد	۱. نظرسنجی
	۳. نظارت بر نحوه تولید، نگهداری و توزیع محصولات غذایی، آشنامدنی و آرایشی - بهداشتی	۸۶	۹۰	درصد	۱. مجموع درصد چک‌لیست‌ها تقسیم بر تعداد چک‌لیست‌ها
فرایندها	ارتقا و توسعه امور آزمایشگاهی	۹۵	۹۷	درصد	۱. گسترش فضای آزمایشگاهی بخش میکروبی‌شناسی، توسعه و تکمیل تجهیزات آزمایشگاه شیمی، ادامه روند ایزو ۱۷۰۲۵ آزمایشگاهی، سامان‌دهی بخش پذیرش نمونه‌ها و جواب‌دهی ۲. تجهیزات و پرسنل با هدف ارتقای آزمایشگاه و اجرای طرح‌های کشوری
	۱. پاسخ‌گویی به آزمایش‌ها در زمان مطلوب	۹۰	۹۵	درصد	۲. درصد تحقق طرح کشوری pms
	۱. تنوع موضوعی برنامه‌های آموزشی ۲. تنوع ابزاری برنامه‌های آموزشی	۲۰ ۱۴	۲۰۰ ۱۴	عدد عدد	۱. برگزاری برنامه‌های آموزشی برای گروه‌های هدف گوناگون با موضوعات گوناگون ۲. برگزاری کلاس، همایش، چاپ کتابچه
رشد و یادگیری	۱. بهره‌وری سیستمی و فرایندی	۷۵	۷۵	درصد	۱. پیگیری برنامه‌های آموزش کارکنان ۲. پیگیری بهبود فرایندها
	۲. رضایت کارکنان (جو کاری، امنیت شغلی، شایسته‌سالاری، حفظ کرامت انسانی، فرایندهای کاری، فضای کاری)	۹۰	۹۵	درصد	۱. طراحی پرسش‌نامه در سایت

اهداف استراتژیک	شاخص	وضعیت فعلی	هدف کمی	واحد اندازه‌گیری	ابتکارات و اقدامات
رشد و یادگیری	۱. درصد تأمین نیازهای آموزشی کارکنان	۸۰	۹۰	درصد	۱. تحلیل وظیفه، تحلیل عملکرد
	۲. درصد پیشنهادات مطرح‌شده کارکنان در کمیته تحول اداری	۵۰	۵۵	درصد	۲. تشویق کارکنان به مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها
	۳. درصد پیشنهادات اجرایی شده	۴۰	۵۰	درصد	۳. پیگیری پیشنهادات مطرح‌شده در کمیته
	۴. ارتقای زیرساخت‌های فیزیکی و تکنولوژی	۱۰۰	۱۰۰	درصد	۱. پیگیری برنامه‌های بهبود و بازنگری زیرساخت‌ها
	۵. توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات	۹۰	۹۵	درصد	۱. نظرسنجی
	۶. زیرساخت‌های سیستمی و فرایندی: تدوین سند چشم‌انداز، شرح وظایف، شرح شغل	۷۰	۸۵	درصد	۱. تشکیل کمیته برای مستندسازی شرح شغل‌ها
تأمین مالی	۱. انطباق میزان بودجه درخواستی به بودجه دریافتی	۹۰	۹۱	درصد	۱. دقت در برنامه‌ریزی‌های سالانه
	۲. میزان انطباق هیستوگرام زمانی بودجه لازم با هیستوگرام زمانی اعتبار دریافتی	۸۰	۸۵	درصد	۲. برنامه‌ریزی برای درخواست بودجه



شکل ۴. داشبورد ارتقای فرایند توسعه امور آزمایشگاه

جدول ۳. جدول گروه اسمی اولویت‌بندی ابتکارات و اقدامات

افراد	الف	ب	ج	د	و
۱	۱	۴	۲	۳	۵
۲	۳	۲	۴	۵	۱
۳	۴	۱	۲	۵	۳
۴	۲	۱	۴	۵	۳
۵	۳	۲	۱	۴	۵
۶	۳	۲	۴	۵	۱
۷	۲	۵	۱	۳	۴
۸	۱	۲	۵	۳	۴
۹	۲	۳	۱	۴	۵
۱۰	۱	۲	۵	۳	۴
جمع امتیازات	۲۲	۲۴	۲۹	۴۰	۳۵
نتیجه‌الویت‌بندی	۵	۴	۳	۱	۲

جدول ۴: ماتریس ۱ (ماتریس تصمیم‌گیری)

الف	ب	ج	د	و	
	○	○	○	○	الف
		○	○	○	ب
			○	○	ج
				○	د
					و
جمع ستون عمودی	۰	۱	۲	۳	۳
جمع ستون افقی	۰	۰	۰	۱	۰
جمع کل	۰	۱	۲	۴	۳
نتیجه‌الویت‌بندی	۵	۴	۳	۱	۲

جدول ۵: الویت‌بندی و انتخاب ابتکارات و اقدامات

ابتکارات و اقدامات	سهولت اجرا	اثربخشی	افزایش توانمندی	منطبق بر سیاست‌ها	جمع	نتیجه‌الویت‌بندی
الف	۲	۳	۲	۳	۱۰	۵
ب	۲	۳	۳	۳	۱۱	۴
ج	۳	۳	۳	۳	۱۲	۳
د	۳	۴	۴	۳	۱۴	۱
و	۳	۳	۴	۳	۱۳	۲

جدول ۶: نتیجه کلی اولویت‌بندی ابتکارات و اقدامات

ابتکارات و اقدامات	نتیجه جدول گروه اسمی	نتیجه ماتریس تصمیم‌گیری	نتیجه جدول الویت‌بندی d	نتیجه نهایی
الف	۵	۵	۵	۵
ب	۴	۴	۴	۴
ج	۳	۳	۳	۳
د	۱	۱	۱	۱
و	۲	۲	۲	۲

جلسات هم‌اندیشی گروهی با خبرگان واحد آزمایشگاه تهیه شد (جدول ۹).

۸) تهیه جدول شاخص‌های فعالیت‌های پروژه بازدید از آزمایشگاه‌های واحدهای تولیدی: این جدول در جلسات هم‌اندیشی با خبرگان واحد آزمایشگاه تهیه شد (جدول ۱۰).

۵. پایش و یادگیری: این مرحله شامل برگزاری جلسات مرور عملیات و استراتژی است. برای اجرای این مرحله، اصولی درباره تشکیل هر دو نوع جلسه تدوین شد و در اختیار معاونت قرار داده شد.

جلسات مرور عملیات: از آنجاکه بیشتر شرکت‌کنندگان

۵) تهیه جدول تنظیم پروژه برای ابتکارات و اقدامات: این جدول با استفاده از جلسات هم‌اندیشی با خبرگان واحد آزمایشگاه تهیه شد (جدول ۷).

از این مرحله تا پایان کار، همه مراحل برای پروژه بازدید از آزمایشگاه‌های واحدهای تولیدی (برای نمونه) تشریح می‌شود.

۶) تهیه جدول فعالیت‌های جاری پروژه‌ها: این جدول هنگام جلسات هم‌اندیشی با خبرگان واحد آزمایشگاه تهیه شد (جدول ۸).

۷) تهیه جدول گانت فعالیت‌های جاری پروژه بازدید از آزمایشگاه‌های واحدهای تولیدی: این جدول در

جدول ۷: تنظیم پروژه برای ابتکارات و اقدامات

ابتکارات و اقدامات	پروژه‌ها
۱. سامان‌دهی بخش پذیرش نمونه‌ها و پاسخ‌گویی	۱. استقرار محل مناسب
۲. توسعه تجهیزات و پرسنل با ارتقای آزمایشگاه و اجرای طرح‌های کشوری	۱. تعمیر سیستم فاضلاب آزمایشگاه
	۲. خرید قطعات و دستگاه‌های لازم
	۳. آموزش پرسنل برای طرح‌های کشوری
	۴. خرید مواد مصرفی آزمایشگاهی
	۵. ارسال نمونه‌ها به آزمایشگاه همکار
	۶. پاسخ‌دهی به ارباب‌رجوع در زمان مطلوب، از زمان دریافت نمونه تا ارسال پاسخ
	۷. بازدید از آزمایشگاه‌های واحدهای تولیدی.
۳. ادامه روند ایزو	۱. رایزنی و عقد قرارداد با شرکت‌های فعال در حوزه ایزو
۴. توسعه و تکمیل تجهیزات آزمایشگاه شیمی	۱. خریداری قطعات و لوازم لازم
۵. گسترش فضا و تجهیزات آزمایشگاهی بخش میکروب	۱. طراحی فضا
	۲. خرید تجهیزات لازم

جدول ۸: فعالیت‌های جاری پروژه بازدید از آزمایشگاه‌های واحدهای تولیدی

فعالیت‌ها	مسئول اجرا	مکان اجرا	زمان اجرا	نحوه پایش	مسئول پیگیری	هزینه (ریال)	محل تأمین هزینه
۱. بررسی و اصلاح فرایند بازدید	خانم رحمانی	آزمایشگاه	نیمه اول فروردین	صورت جلسه	مسئول آزمایشگاه	-----	امور مالی
۲. برنامه‌ریزی بازدیدها	پرسنل آزمایشگاه	آزمایشگاه	نیمه دوم فروردین	برنامه‌های تدوین شده	خانم رحمانی	-----	امور مالی
۳. انجام بازدیدها	پرسنل آزمایشگاه	آزمایشگاه	نیمه اول هر ماه	فرم امتیازدهی	خانم رحمانی	-----	امور مالی
۴. پیگیری برای رفع نواقص احتمالی	پرسنل آزمایشگاه	آزمایشگاه	سال ۹۴	فرم امتیازدهی	خانم رحمانی	-----	امور مالی

جدول ۹: جدول گانت فعالیت‌های جاری پروژه بازدید از آزمایشگاه‌های واحدهای تولیدی

فعالیت	فروردین	اردیبهشت	مهر	آبان	آذر	دی	بهمن	اسفند
۱. بررسی و اصلاح فرآیند بازدید	■							
۲. برنامه‌ریزی برای بازدیدها		■						
۳. انجام بازدیدها	■	■	■	■	■	■	■	■
۴. پیگیری جهت رفع نواقص احتمال	■	■	■	■	■	■	■	■

جدول ۱۰: شاخص‌های فعالیت‌های پروژه بازدید از آزمایشگاه‌های واحدهای تولیدی

ردیف	عنوان شاخص	فرمول محاسبه شاخص			نوع شاخص	منبع جمع‌آوری اطلاعات	دوره محاسبه شاخص
		صورت	مخارج	ضریب			
۱	بررسی و اصلاح فرایند بازدید	تعداد فرایندهای بررسی شده	تعداد فرایندها	۱۰۰	پایش	صورت جلسه	سه ماه
۲	برنامه‌ریزی برای بازدیدها	داشتن یا نداشتن برنامه	داشتن برنامه	۱۰۰	پایش	برنامه‌های تدوین شده	سه ماه
۳	انجام‌دادن بازدیدها	بازدیدهای انجام داده شده	کل بازدیدها	۱۰۰	پایش	فرم امتیازدهی	سه ماه
۴	پیگیری برای رفع نواقص احتمالی	تعداد واحدهای مشکل دار پیگیری شده	تعداد واحدهای مشکل دار	۱۰۰	پایش	فرم امتیازدهی	سه ماه

صورت اعضای گروه، با به‌روزرسانی اهداف کمی، ابتکارات و اقدامات استراتژیک را اولویت‌بندی می‌کنند و سپس انتظارات جدید را به واحدهای زیر مجموعه منتقل می‌کنند یا با تغییر یک یا چند هدف استراتژیک و جایگزینی یک یا چند سنجه جدید با موارد قبلی و بررسی مجدد نشانگاه‌ها و ابتکارات و اقدامات استراتژیک، تغییرات محتوایی را در این استراتژی‌ها اعمال می‌کنند. ممکن است گروه در این مطالعات دریابد که استراتژی‌هایش اشکال دارد که در این صورت باید استراتژی‌های جدیدی تدوین شود.

نتیجه‌گیری

هرچه در عصر دانش پیش می‌رویم، تکنیک‌های جدیدی ظهور می‌کند تا توانمندی‌های استراتژیک را برای سرآمدی عملیاتی غنا بخشد، اما هنوز هم نظریه یا چارچوب مشخصی برای یکپارچه‌سازی بسیاری از این تکنیک‌ها ارائه نشده است. از طرفی سازمان‌ها تمایل دارند که ابزارهای برنامه‌ریزی استراتژیک و بهبود عملیات به سیستمی پیوسته تبدیل شود. اما در عمل شاهدیم که اجرای این ابزارها به‌صورت مقطعی و بدون تبادل و هماهنگی لازم اتفاق می‌افتد. تنظیم استراتژی و پیوندی که بین استراتژی و برنامه‌های عملیات باید وجود داشته باشد همچنان به‌صورت مقطعی، متغیر و گسسته باقی مانده است. آنچه روشن است این است که تکنیک‌ها همگی از کارت امتیازی متوازن الهام گرفته است. به باور کاپلان و نورتون، سازمان‌ها می‌توانند از منافع به‌کارگیری یک رویکرد سیستمی برای متصل کردن استراتژی با عملیات بهره‌مند شوند. XPP، که آخرین نسل از روش کارت امتیازی متوازن است، در غالب حلقه‌بسته شش مرحله‌ای در مطالعه موردی حاضر تشریح شد تا با اجرای این شش مرحله، ضمن پیوند استراتژی‌ها به برنامه‌های عملیاتی، معاونت غذا و داروی دانشگاه، در راستای چشم‌انداز ویژه خود گام بردارد و به اهداف و مأموریت تعیین شده دست یابد. درنهایت، برای انجام تحقیقات آتی پیشنهادت زیر ارائه می‌شود:

۱. ترکیب سایر روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره با روش XPP با هدف پیوند اهداف استراتژیک به برنامه‌های عملیاتی. برای مثال، XPP-ANP-TOPSIS؛

۲. Xpp بر روی عقاید تفکر نیمه‌سیستمی ساخته شده است؛ بنابراین افزودن قدرت تفکر سیستمی کامل به XPP فرصت ارزشمندی است. یکی از ابزارهای مفید دیدگاه سیستمی، پویایی سیستم (SD) است. رویکرد پویایی سیستم با گسترش محیط‌های یادگیری تعاملی به مدیران کمک می‌کند تا روابط پویای بین شاخص‌های اهداف استراتژیک با برنامه‌های عملیاتی را درک کنند. از این رو، استفاده از این رویکرد در تحقیقات آتی در ترکیب با XPP توصیه می‌شود.

جلسات مرور عملیات در بخش حوزه کاری و فرایند کاری فعالیت دارند، اجرای این گام برای معاونت غذا و دارو به تفکیک سه حوزه غذا، دارو و آزمایشگاه مواد غذایی، آرایشی - بهداشتی نیز توصیه شد تا هریک از این سه حوزه به‌صورت روزانه و در جلسات کوتاه، متمرکز و فعالیت‌محور، با مرور داشبوردها، عملیات حوزه خود را کنترل کنند و در صورت تشخیص مسئله، با کمک تیم‌های حل مسئله و پیگیری رفع نواقص و بهبود فرایندها اقدام کنند. گفتنی است در این جلسات استراتژی مرور نمی‌شود.

جلسات مرور استراتژی: هدف از برگزاری جلسات مرور استراتژی در معاونت غذا و دارو، پایش و مدیریت ابتکارات و اقدامات استراتژیک است. از این رو، برای اثربخشی این جلسات رعایت موارد زیر توصیه می‌شود:

- الف) شرکت‌کنندگان در این جلسات، خبرگان معاونت‌اند و حضور آنان در تمامی جلسات مرور استراتژی اجباری است؛
- ب) در این جلسات اعتماد کامل اعضا به هم ضروری است. اعضا با احترام به سخنان هم‌گوش می‌دهند و تمامی اقدامات مصوب ثبت می‌شود؛
- ج) جلسات باید به موقع شروع شود و انجام یابد؛
- د) جلسات با پرداختن به چند موضوع، که باید به‌سرعت حل شود، به پایان می‌رسد؛
- ه) شرکت‌کنندگان در جلسات معمولاً در مورد میزان اعتبار استراتژی سؤالی نمی‌کنند؛
- خ) گزارش کارت ارزیابی متوازن باید پیش از جلسه در اختیار اعضا قرار گیرد؛
- ر) مرور سریع کارت ارزیابی متوازن در جلسه؛
- ز) تمرکز کامل بر روی یکی از جنبه‌های کارت ارزیابی متوازن در جلسات و پایش سبب ابتکارات آن.

۶. **ارزیابی و تغییر استراتژی:** این مرحله شامل تشکیل جلسات ارزیابی و تغییر استراتژی است. این جلسات باید با حضور مدیران ارشد و خبرگان معاونت، هر سه ماه یک‌بار، با هدف ارزیابی عملکرد استراتژی‌ها و بررسی پیامدهای آخرین تغییرات در محیط بیرونی برگزار شود. برای اجرای این مرحله، مطالعات تحلیلی به معاونت توصیه شد. این نوع مطالعات معمولاً برای امتحان فرضیه‌های از پیش تعیین شده به‌کار می‌رود. بررسی رابطه علت و معلولی بین جنبه‌های چهارگانه کارت امتیازی به پیش‌بینی رویدادها و اتخاذ تدابیر لازم برای رویارویی با رویدادهای آتی کمک می‌کند. تیم مدیران و خبرگان معاونت غذا و دارو باید به بررسی و تحلیل روابط علی و معلولی میان وجوه کارت امتیازی متوازن در جلسات ارزیابی و تغییر استراتژی بپردازد. خروجی این تحلیل‌ها برای اثبات استراتژی‌های موجود به‌کار می‌رود. در این

منابع

- فرهنگی، علی‌اکبر. و محکی، علی‌اصغر. و دانایی، ابوالفضل (۱۳۹۱). «برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های رسانه‌ای ایران». فصلنامه رسانه، ۱۲(۱)، ۵-۲۸.
- کشاورز، لقمان (۱۳۸۸). «مدل‌سازی اجرای استراتژی کمیته ملی المپیک با رویکرد BSC» (رساله دکتری). دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تهران.
- کاپلان، رابرت. و نورتون، دیوید. (۱۳۸۹). رهاورد تلاش. ترجمه مسعود چیلینگرها. تهران: رسا.
- محمدنژاد، فرشید. و نصرالله‌زاده، حسین (۱۳۸۷). «دست‌آورد اجرای کارت امتیازی متوازن». ماهنامه تدبیر، ۱۸(۲۰۱)، ۳۸-۴۳.
- محمودزاده، ابرهیم. قاسمی، حمیدرضا. و لطفی رضوانی، حسین (۱۳۹۰). «بررسی عوامل کاهش ریسک در طراحی و برنامه‌ریزی راهبردی». فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک، ۴(۴۳)، ۲۵۷-۲۹۹.
- محمودی میمند، محمد. (۱۳۹۱). «ارزیابی تأثیر اجرای برنامه‌ریزی عملیاتی در تحقق برنامه تولید و کاهش هزینه». فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۲(۵)، ۱۱۳-۱۳۵.
- معمایی، هاجر. و امینی، محمد تقی. و درگاهی، حسین. و مشایخ، محمدرضا. و جان‌بزرگی، محمد (۱۳۹۲). «سنجش تفکر استراتژیک در بین مدیران ستادی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران». فصلنامه مدیریت سلامت، ۱۶(۵۳)، ۵۳-۸۴.
- نژاد سجادی، احمد. و حمیدی، مهرزاد. و سجادی، نصرالله. و گودرزی، محمود (۱۳۹۰). «تدوین الگوی اجرای استراتژی و طراحی نقشه استراتژی سازمان ورزش شهرداری تهران با استفاده از تکنیک کارت امتیازی متوازن». فصلنامه فیزیولوژی و مدیریت در ورزش، ۳(۸)، ۷-۲۲.
- نصیرزاده، عبدالمهدی. و گودرزی، محمود. و فراهانی، ابوالفضل (۱۳۹۲). «طراحی و تبیین مدل اجرایی استراتژی فدراسیون کشتی جمهوری اسلامی ایران با رویکرد BSC». فصلنامه پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۲(۴)، ۳۱-۴۲.
- یزدان‌پناه، احمد علی. و احسانی، امیر (۱۳۸۸). «الگوی نشانگرهای ارزیابی عملکرد مراکز آموزش عالی در فرایند برنامه‌ریزی». فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۲(۵)، ۱۲۹-۱۵۴.
- Agostino, D. and Michela, A. (2011). "How the BSC Implementation Process Shapes its Outcome". *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(2), 99-114.
- Foster, A. K. and Ferguson, B. and Judit, B. P. (2010). "Unifying Information Behavior And Process: A Balanced Palette And The Balanced Scorecard". *Performance Measurement And Metrics*, 11(3), 280-288.
- Gomez, P., S. and Mendez. (2010). "Performance Mesurement of the Portugues Police Force Using the Balanced Scorecard". *four International Conference of Accounting*.
- ابویی اردکان، محمد. و آذرپور، سمانه (۱۳۹۱). «برنامه‌ریزی راهبردی در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی چالش‌های رویکرد برنامه‌ریزی به راهبرد، کتابداری، آرشيو و نسخه‌پژوهی». ماهنامه کتاب ماه کلیات، ۱۶(۱۷۴)، ۱۷-۲۴.
- اکبری، مهدی. و قاضی نوری، سید سپهر (۱۳۹۰). «ترجمه استراتژی به عمل نمونه‌ای از کاربرد QFD پویا با رویکرد نسل سوم روش ارزیابی متوازن». فصلنامه پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۵(۳)، ۴۳-۵۹.
- اکبریان، مجتبی. و نجفی، سید اسماعیل (۱۳۹۳). ترسیم نقشه استراتژی در کارت امتیازی متوازن با استفاده از روش دیمتل. فصلنامه مطالعات مدیریت صنعتی، ۱۲(۴۳)، ۱۳۳-۱۵۴.
- الوانی، سید مهدی. و هاشمیان، سید محمد حسین. و بهمنی، محمدرضا (۱۳۸۸). «اجرا و ارزیابی سیاست‌ها در سازمان‌های دولتی با بهره‌گیری از مدیریت متوازن سیاست‌ها». فصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی، ۳(۵)، ۳۴-۵.
- آذر، عادل. و معزز، هاشم (۱۳۹۳). «اندازه‌گیری همسویی راهبردی سازمانی: رویکرد پویایی سیستم». فصلنامه مطالعات مدیریت صنعتی، ۶(۲)، ۱۹۷-۲۸۰.
- بینش، مسعود (۱۳۹۱). «استراتژی برنامه‌ریزی یا تفکر». ماهنامه تدبیر، ۲۳(۲۴۲)، ۱۱۶-۱۲۱.
- تقوی فرد، محمدتقی. و ملک، امیرمهدی (۱۳۹۰). «استفاده از روش تصمیم‌گیری خاکستری به منظور رتبه‌بندی شاخص‌های کلیدی عملکرد و افزایش اثربخشی برنامه‌های استراتژیک». فصلنامه مطالعات مدیریت صنعتی، ۹(۲۲)، ۱۳۵-۱۶۶.
- تیموری، محمدجواد (۱۳۹۲). «روش‌شناسی تدوین برنامه عملیاتی سازمان‌های پژوهشی». فصلنامه نگرش راهبردی، ۱(۴)، ۱۱۸-۱۴۹.
- حقیقی، محمد و رحمانی یوشانلوئی، حسین (۱۳۹۱). «بررسی اولویت‌بندی موانع پیاده‌سازی برنامه‌های استراتژیک سازمانی». فصلنامه پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۱۹(۵۱)، ۵۱-۷۰.
- خالویی، علی. و پورعزت، علی اصغر. و شامی زنجانی، مهدی (۱۳۹۳). «بررسی نقش مدیریت دانش در تدوین استراتژی کسب‌وکار الکترونیک». فصلنامه مدیریت فناوری اطلاعات، ۶(۳)، ۳۷۵-۳۹۴.
- ذبیحی جامخانه، محسن. و افضلیان، مهدی (۱۳۹۳). «بررسی مسائل استراتژیک و ترسیم نقشه استراتژی دفاتر پیشخوان خدمات دولت». مجموعه مقالات سومین همایش علوم مدیریت نوین. انجمن علمی و حرفه‌ای مدیران و حسابداران گلستان، شهریور ۱۳۹۳، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علی‌آباد کتول.
- رحمان‌سرشت، حسین. و کاظمی، سید حسن (۱۳۹۰). «نقشه پیاده‌سازی راهبردهای ملی براساس مدل BSC». فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک، ۴(۴۳)، ۲۰۹-۲۵۶.
- فرهنگی، علی‌اکبر. و سلطانی‌فر، محمد. و محکی، علی‌اصغر. و دانایی، ابوالفضل (۱۳۹۲). «معرفی نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر نقشه راهبردی». فصلنامه مدیریت دولتی، ۵(۳)، ۱۷۵-۲۰۰.

Kádárová, J. and Mihalčová, B. and Kádár, G. and Vida, M. (2015). "Strategy Map for the Crisis Communication". *Journal of Procedia Economics and Finance*, 23, 1119-1124.

Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (2004). "The strategy map: guide to aligning intangible assets". *Strategy & Leadership*, 32, 10-17.

Lee, A.H.I. and Chen, W.C. and Chang, C.J. (2008). "A fuzzy AHP and BSC approach for evaluating of IT department in the manufacturing industry in Taiwan". *Journal of Expert System with Applications*, 34, 96-107.

Lee, S. F. and Sai on k. (2000). "Building Balanced Scorecard with SWOT Analysis, and implementing Sun TZU'S the Art of Business Management Strategies on QFD Methodology". *Journal of Managerial Auditing*, 15, 68-76.