



پایان نامه کارشناسی ارشد در رشته مدیریت کارآفرینی گرایش سازمانی

عنوان:

# تعیین استراتژی های نوآوری سازمانی برای بنیاد قلب فارس بر اساس مدل EFQM

استاد راهنما:

دکتر امین رضا کمالیان

استاد مشاور:

دکتر علیقلی روشن

تحقیق و نگارش:

امیر فروهرفر

(این پایان نامه از حمایت مالی معاونت پژوهشی دانشگاه سیستان و بلوچستان بهره مند شده است)

۹۱/۳/۳۱

## بسمه تعالی

این پایان نامه با عنوان عنوان پایان نامه قسمتی از برنامه آموزشی دوره کارشناسی ارشد نام رشته توسط دانشجو نام دانشجو با راهنمایی استاد پایان نامه نام استاد یا اساتید راهنما تهیه شده است . استفاده از مطالب آن به منظور اهداف آموزشی با ذکر مرجع و اطلاع کتبی به حوزه تحصیلات تکمیلی دانشگاه سیستان و بلوچستان مجاز می باشد.

نام و امضاء دانشجو

این پایان نامه ..... واحد درسی شناخته می شود و در تاریخ ..... توسط هیئت داوران بررسی و درجه ..... به آن تعلق گرفت.

تاریخ

امضاء

نام و نام خانوادگی

استاد راهنما:

استاد راهنما:

استاد مشاور:

داور ۱:

داور ۲:

نماینده تحصیلات تکمیلی:



## تعهدنامه اصالت اثر

اینجانب امیر فروهر فر تعهد می کنم که مطالب مندرج در این پایان نامه حاصل کار پژوهشی اینجانب است و به دستاوردهای پژوهشی دیگران که در این نوشته از آن استفاده شده است مطابق مقررات ارجاع گردیده است. این پایان نامه پیش از این برای احراز هیچ مدرک هم سطح یا بالاتر ارائه نشده است.

کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر متعلق به دانشگاه سیستان و بلوچستان می باشد.

نام و نام خانوادگی دانشجو:

امیر فروهر فر

امضاء



The University of Sistan & Baluchestan  
Graduate School

**The Dissertation of M.A. in Entrepreneurship Management**

Title:

**The Specification of Innovation  
Strategies for Fars Heart Foundation  
Based on EFQM Model**

Supervisor :

**Dr.Aminreza Kamalian**

Advisor:

**Dr.Aligholi Rowshan**

Research by:

**Amir Forouharfar**

**June 2012**

تقدیم به :

مادرم که هر آنچه باشم و بشوم مدیون او هستم.

## چکیده :

کارآفرینی نیازمند نوآوری و برای نائل شدن به کارآفرینی ماندگار ، سازمان نیازمند استراتژی نوآوری است . در این پژوهش برای اولین بار از دیدی کارآفرینانه به مدل EFQM ، نگریسته شده ، به بیان دیگر نه معیار این مدل چارچوب هایی برای تدوین نه استراتژی نوآوری سازمانی شده است . با تکیه بر شاخص های مدل مذکور و انجام ارزیابی بر مبنای آنها و آگاهی از نقاط قوت و ضعف ، فرصت ها و تهدیدهای منحصر به فرد هر سازمان و همچنین شرایط محیطی حاکم ، سازمان های خدمات درمانی کشور می توانند به تعیین استراتژی هایی مبادرت ورزند که ضمن بهبود کیفیت خدمات ارائه شده در هر یک از شاخص های نه گانه ی مدل ، نوعی مزیت رقابتی برای سازمان مطبوع ایجاد کنند تا عملکرد خود را نه تنها بهبود بخشند ، بلکه به نوآوری دست یابند .

بنا بر اصل پارتو ، که ۸۰ درصد از کل پیامد ها را به ۲۰ درصد از کل علت ها نسبت می دهد ، می توان بواسطه ی تدوین استراتژی های نوآوری برای جنبه های عقب مانده ی سازمان به حد قابل توجه ای نوآوری در عمل دست یافت . لذا هدف این پژوهش ایجاد نوآوری در نه چ نبه سازمانی منطبق با مدل EFQM در بنیاد قلب فارس است . این پژوهش از دو جنبه برای سازمان مربوطه مفید واقع خواهد شد ، اول اینکه دست به ارزیابی عملکرد آن خواهد زد ، که پاسخگوی نیاز هر سازمانی است که مدیران آن در پی بهبود امور و آشنایی با وضعیت فعلی سازمان خود م ی باشند و دیگر اینکه به معرفی استراتژی های نوآوری - بر اساس ارزیابی عملکرد به عمل آمده و تلفیق آن با تحلیل موقعیت (SWOT)- پرداخته است ، یعنی نتنها نقاط قوت و ضعف عملکرد را نشان داده بلکه راه چاره (استراتژی هایی) برای ایجاد نوآوری با توجه به وضعیت فعلی بنیاد قلب فارس پیشنهاد داده است.

نمونه گیری این پژوهش پیمایشی ، شامل ۶۰ مدیر ، متخصص و مسئولین بخش های متفاوت بنیاد قلب فارس بوده است که بر اساس روش نمونه گیری هدفمند و قضاوتی ، توسط پرسشنامه و تحلیل آن از طریق نرم افزار SPSS صورت پذیرفته است . در پایان بر اساس امتیازات بدست آمده از ارزیابی عملکرد ( تأیید یا رد رضایتبخشی عملکرد در ابعاد نه گانه ی مدل ) شرایط و ویژگی های خاص بنیاد مذکور ( منعکس شده در جدول SWOT و ماتریس های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی ) و در نظر داشتن ابعاد مدل ، نتایج پژوهش عبارت شد از : استراتژی های رهبری فناوری ، مزیت رقابتی ، کارآفرینی اجرایی ، مبتنی بر منابع ، کارآفرینی پرورشگاهی ، رهبری هزینه ، کارآفرینی اکتسابی ، خدمت به محیط و کارآفرینی فرصت طلبانه ، به ترتیب برای ایجاد نوآوری در معیارهای ، رهبری سازمانی ، استراتژی کلی سازمان ، منابع انسانی ، شرکاء و منابع سازمانی ، فرآیند های سازمانی ، نتایج مربوط به مشتریان (بیماران) ، نتایج مربوط به کارکنان ، نتایج مربوط به جامعه و در پایان نتایج کلیدی عملکرد .

واژگان کلیدی : نوآوری - استراتژی - مدل EFQM

## فهرست مطالب

صفحه

عنوان

### فصل اول : کلیات پژوهش

۲	۱-۱-مقدمه
۳	۱-۲- بیان مسأله
۴	۱-۳-اهمیت و ضرورت پژوهش
۵	۱-۴-هدف و علت انتخاب موضوع پژوهش
۶	۱-۵-سؤال های پژوهش
۷	۱-۶-روش پژوهش
۸	۱-۷-قلمرو پژوهش
۸	۱-۸-روش نگارش پژوهش
۸	۱-۹-تعریف واژه های عملیاتی پژوهش
۹	۱-۱۰-خلاصه ی فصل اول

### فصل دوم : ادبیات پژوهش

۱۱	۱-۲-مقدمه
۱۲	۲-۲-آشنایی با مفهوم ارزیابی عملکرد
۱۴	۲-۳-راهبری تغییر
۱۵	۲-۴-آشنایی با مفهوم نوآوری
۱۶	۲-۴-۱-انواع نوآوری
۱۶	۲-۴-۱-۱-نوآوری فناوری
۲۳	۲-۴-۲-نوآوری سازمانی
۲۴	۲-۴-۲-فرصت ها و منابع نوآوری
۲۵	۲-۴-۳-موانع نوآوری سازمانی
۲۷	۲-۴-۴-سطوح نوآوری
۲۸	۲-۵-آشنایی با مفاهیم مرتبط با استراتژی
۳۰	۲-۵-۱-تصمیم گیری استراتژیک
۳۰	۲-۵-۱-۱-ویژگی های تصمیم های استراتژیک
۳۱	۲-۵-۱-۲-سبک های تصمیم گیری استراتژیک مینتزبرگ
۳۲	۲-۵-۲-مکاتب مدیریت استراتژیک
۳۳	۲-۵-۳-فرآیند تصمیم گیری استراتژیک از دید هانگر

۳۴	۲-۵-۴- تجزیه و تحلیل موقعیت (SWOT)
۳۵	۲-۵-۵- نوع بندی برایسون برای برنامه ریزی استراتژیک
۳۵	۲-۵-۵-۱- برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان های خصوصی و انتفاعی
۳۷	۲-۵-۵-۲- برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان های غیر انتفاعی
۳۸	۲-۵-۶- تحلیل شکاف در جهت تدوین استراتژی
۳۸	۲-۵-۷- دیدگاه مبتنی بر منابع (VBR) در ارزیابی داخلی برای تدوین استراتژی
۴۰	۲-۵-۸- انواع استراتژی های کارآفرینانه
۴۰	۲-۵-۸-۱- مدل ماتریس استراتژی کارآفرینی
۴۱	۲-۵-۸-۲- استراتژی های کارآفرینی ( نوآوری) در سازمان
۴۲	۲-۵-۸-۲-۱- استراتژی ها از دیدگاه هانس شول هامر
۴۳	۲-۵-۸-۲-۲- استراتژی ها از دیدگاه جنینگر
۴۵	۲-۵-۸-۳- استراتژی های کارآفرینی سازمانی (نوآوری سازمانی) از دیدگاه بادن فولر و استاپفورد
۴۶	۲-۵-۹- استراتژی های رقابتی مایکل پورتر، ایجاد نوآوری در رقابت
۴۸	۲-۵-۹-۱- استراتژی رهبری هزینه ها
۴۸	۲-۵-۹-۲- استراتژی تمایز
۴۹	۲-۵-۹-۳- استراتژی هزینه محوری
۴۹	۲-۵-۹-۴- استراتژی تمایز محوری
۴۹	۲-۶-۶- مروری کلی بر خود ارزیابی
۴۹	۲-۶-۱- تعریف و مفهوم خود ارزیابی
۵۰	۲-۶-۲- رهیافت های مختلف خود ارزیابی در مدل EFQM
۵۴	۲-۶-۳- خود ارزیابی و مسیر سرآمدی
۵۶	۲-۷-۷- مدل سرآمدی کسب و کار ( EFQM )
۵۷	۲-۷-۱- ارزش ها و مفاهیم بنیادی
۵۸	۲-۷-۲- منطق رادار
۵۹	۲-۷-۳- ماتریس نمره دهی رادار
۶۰	۲-۷-۴- معیارهای مدل EFQM
۶۳	۲-۷-۵- ابزار های ارزیابی مورد استفاده ی مدل EFQM
۶۴	۲-۸- خلاصه ی فصل دوم

### فصل سوم: روش پژوهش

۶۶	۳-۱- مقدمه
۶۶	۳-۲- نوع پژوهش از نظر بنیادی یا کاربردی بودن
۶۶	۳-۳- نوع پژوهش از نظر افق زمانی
۶۶	۳-۴- چارچوب نظری پژوهش
۶۷	۳-۵- روش پژوهش



۶۸	۳-۶-ابزار جمع آوری اطلاعات
۶۸	۳-۶-۱-مطالعات کتابخانه ای
۶۸	۳-۶-۲-روشهای میدانی
۶۸	۳-۷-روش های ارزیابی عملکرد بر اساس مدل سرآمدی سازمانی
۶۹	۳-۸-پرسشنامه
۷۰	۳-۹-نحوه ی بررسی روایی و پایایی پژوهش
۷۰	۳-۹-۱-روایی
۷۱	۳-۹-۲-پایایی
۷۱	۳-۱۰-جامعه و نمونه ی آماری
۷۲	۳-۱۱-معرفی بنیاد قلب فارس
۷۲	۳-۱۲-سؤالات پژوهش
۷۳	۳-۱۳-تجزیه و تحلیل اطلاعات و آزمون های آماری مورد استفاده
۷۳	۳-۱۳-۱-آزمون t برای فرض آماری میانگین یک جامعه
۷۴	۳-۱۳-۲-تعیین ماتریس عوامل داخلی و خارجی
۷۴	۳-۱۴-تصمیم گیری
۷۴	۳-۱۵-اقدامات عملیاتی در جهت پیمودن پژوهش
۷۵	۳-۱۶-خلاصه ی فصل سوم

#### فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها

۷۷	۴-۱-مقدمه
۷۷	۴-۲-توصیف داده ها
۷۷	۴-۳-تجزیه و تحلیل داده ها
۷۷	۴-۴-انواع تجزیه و تحلیل داده ها
۷۷	۴-۴-۱-تجزیه و تحلیل توصیفی
۷۷	۴-۴-۱-۱-جدول سازی
۷۸	۴-۴-۲-تجزیه و تحلیل مقایسه ای
۷۸	۴-۴-۳-تجزیه و تحلیل علی
۷۸	۴-۵-متغیر های جمعیت شناختی(آمار توصیفی)
۷۸	۴-۵-۱-جنسیت
۷۹	۴-۵-۱-۱-تحلیل مدیریتی داده های جنسیت کارکنان
۷۹	۴-۵-۲-سن
۸۰	۴-۵-۲-۱-تحلیل مدیریتی داده های سن کارکنان
۸۰	۴-۵-۳-سابقه ی خدمت
۸۱	۴-۵-۳-۱-تحلیل مدیریتی داده های سابقه ی خدمت
۸۱	۴-۵-۴-سطح تحصیلات

۸۲	۴-۵-۱- تحلیل مدیریتی داده های سطح تحصیلات کارکنان
۸۳	۴-۶- تعیین ماتریس های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی
۸۶	۴-۶-۱- تفسیر ماتریس ارزیابی عوامل داخلی
۸۷	۴-۶-۲- تفسیر ماتریس ارزیابی عوامل خارجی
۸۸	۴-۷- ارزیابی عملکرد بنیاد قلب فارس در ابعاد نه گانه مدل EFQM
۸۹	۴-۷-۱- ارزیابی عملکرد بنیاد قلب فارس از بعد رهبری
۹۰	۴-۷-۲- ارزیابی عملکرد بنیاد قلب فارس از بعد خط مشی و استراتژی
۹۰	۴-۷-۳- ارزیابی عملکرد بنیاد قلب فارس از بعد منابع انسانی
۹۱	۴-۷-۴- ارزیابی عملکرد بنیاد قلب فارس از بعد شرکای تجاری و منابع سازمانی
۹۱	۴-۷-۵- ارزیابی عملکرد بنیاد قلب فارس از بعد فرآیندهای سازمانی
۹۲	۴-۷-۶- ارزیابی عملکرد بنیاد قلب فارس از بعد نتایج مربوط به مشتری
۹۲	۴-۷-۷- ارزیابی عملکرد بنیاد قلب فارس از بعد نتایج مربوط به کارکنان
۹۲	۴-۷-۸- ارزیابی عملکرد بنیاد قلب فارس از بعد نتایج مربوط به جامعه
۹۳	۴-۷-۹- ارزیابی عملکرد بنیاد قلب فارس از بعد نتایج کلیدی عملکرد
۹۴	۴-۷-۱۰- ارزیابی عملکرد کلی بنیاد قلب فارس
۹۵	۴-۸- خلاصه ی فصل چهارم

#### فصل پنجم : نتیجه گیری و پیشنهادات

۹۷	۵-۱- مقدمه
۹۷	۵-۲- محدودیت ها و مشکلات پژوهش
۹۷	۵-۳- نتیجه گیری
۹۸	۵-۴- پیشنهادات پژوهش (پیشنهاد استراتژی های نوآوری سازمانی)
۹۸	۵-۴-۱- پیشنهاد استراتژی نوآوری سازمانی برای بعد رهبری سازمانی
۹۹	۵-۴-۲- پیشنهاد استراتژی نوآوری سازمانی برای بعد استراتژی اصلی سازمانی
۹۹	۵-۴-۳- پیشنهاد استراتژی نوآوری سازمانی برای بعد منابع انسانی
۱۰۰	۵-۴-۴- پیشنهاد استراتژی نوآوری سازمانی برای بعد شرکای تجاری و منابع سازمانی
۱۰۰	۵-۴-۵- پیشنهاد استراتژی نوآوری سازمانی برای بعد فرایندهای سازمانی
۱۰۱	۵-۴-۶- پیشنهاد استراتژی نوآوری سازمانی برای بعد نتایج مربوط به مشتری
۱۰۱	۵-۴-۷- پیشنهاد استراتژی نوآوری سازمانی برای بعد نتایج مربوط به کارکنان
۱۰۱	۵-۴-۸- پیشنهاد استراتژی نوآوری سازمانی برای بعد دستاوردهای مربوط به جامعه
۱۰۲	۵-۴-۹- پیشنهاد استراتژی نوآوری سازمانی برای بعد نتایج کلیدی عملکرد
۱۰۲	۵-۵- پیشنهادات عمومی پژوهش
۱۰۲	۵-۶- رهنمودهایی برای پژوهشگران آینده
۱۰۳	۵-۷- خلاصه ی فصل پنجم
۱۰۴	کتاب شناسی پژوهش

## فهرست جدول ها

صفحه	عنوان جدول
۵۱	جدول شماره (۱-۲): مقایسه ی روش های ارزیابی بر اساس مدل EFQM
۷۰	جدول شماره (۱-۳): ساختار پرسشنامه ی پژوهش
۷۸	جدول شماره (۱-۴): توزیع فراوانی نمونه بر حسب جنسیت کارکنان
۷۹	جدول شماره (۲-۴): توزیع فراوانی نمونه بر حسب سن کارکنان
۸۰	جدول شماره (۳-۴): توزیع فراوانی نمونه بر حسب سابقه ی خدمت کارکنان
۸۲	جدول شماره (۴-۴): توزیع فراوانی نمونه بر حسب تحصیلات
۸۴	جدول شماره (۵-۴): SWOT: نقاط ضعف و قوت ، تهدیدها و فرصت ها
۸۵	جدول شماره (۶-۴): ماتریس ارزیابی عوامل داخلی
۸۷	جدول شماره (۷-۴): ماتریس ارزیابی عوامل خارجی
۸۹	جدول شماره (۸-۴): امتیازات لازم برای رسیدن به سطح تقدیرنامه ی ملی
۹۴	جدول شماره (۹-۴) : جدول خلاصه ی نتایج ارزیابی عملکرد

## فهرست شکل ها

صفحه

عنوان شکل

۵	شکل شماره (۱-۱): گستره ای که سازمان باید بر آن تمرکز کند
۱۴	شکل شماره (۱-۲): چرخه ی تغییر
۱۶	شکل شماره (۲-۲): فرآیند نوآوری
۱۸	شکل شماره (۳-۲): مراحل نوآوری فناورانه
۱۸	شکل شماره (۴-۲): نوآوری فناورانه از دیدگاه مارتین
۲۰	شکل شماره (۵-۲): یکپارچه سازی هم زمان نوآوری
۲۱	شکل شماره (۶-۲): مدل کلی برای نوآوری فناوری در دستگاہ های زیست پزشکی
۲۲	شکل شماره (۷-۲): خلق ایده برای نوآوری در صنعت خدمات درمانی
۳۰	شکل شماره (۸-۲): زنجیره ی استراتژی
۳۴	شکل شماره (۹-۲): فرآیند تصمیم گیری استراتژیک
۳۵	شکل شماره (۱۰-۲): کاربرد ی کردن SWOT
۴۰	شکل شماره (۱۱-۲): ماتریس راهبرد کارآفرینانه : متغیر های مستقل.
۴۱	شکل شماره (۱۲-۲): ماتریس راهبرد کارآفرینانه : راهبرد های مناسب
۴۸	شکل شماره (۱۳-۲): استراتژی های رقابتی پورتر
۵۶	شکل شماره (۱۴-۲): رابطه ی بین خود ارزیابی بر اساس مدل EFQM و بلوغ
۶۷	شکل شماره (۱-۳): چارچوب نظری
۶۷	شکل شماره (۲-۳): مبنای پیشنهاد استراتژی در این پژوهش

## فهرست نمودارها

صفحه	عنوان نمودار
۱۵	نمودار شماره (۱-۲): فرآیند نوآوری
۲۳	نمودار شماره (۲-۲): چرخه ی حیات معمولی یک شرکت
۵۰	نمودار شماره (۳-۲): گام های خود ارزیابی
۵۲	نمودار شماره (۴-۲): انتخاب روش با تأکید بر مشاهدات یا نظریه ها
۷۹	نمودار شماره (۱-۴): توزیع فراوانی نمونه بر حسب جنسیت کارکنان
۸۰	نمودار شماره (۲-۴): توزیع فراوانی نمونه بر حسب سن کارکنان
۸۱	نمودار شماره (۳-۴): توزیع فراوانی نمونه بر حسب سابقه ی خدمت کارکنان
۸۲	نمودار شماره (۴-۴): توزیع فراوانی نمونه بر حسب سطح تحصیلات کارکنان

## فهرست پیوست ها

صفحه

عنوان پیوست

۱۱۲

پیوست شماره ۱ (پرسشنامه)

۱۱۷

پیوست شماره ۲ (جایزه ی ملی کیفیت ایران)

۱۲۱

پیوست شماره ۳ (تجزیه و تحلیل اطلاعات آماری)

# فصل اول : کلیات پژوهش

سازمان‌ها محتاج شاخصی قابل اعتماد جهت سنجش عملکرد خود بر اساس آن می‌باشند. تمامی سازمان‌های سالم در پی رسیدن به سرآمدی می‌باشند. لذا نیازمند ارزیابی عملکرد و شناخت نقاط قوت و ضعف خود هستند تا بر آن اساس استراتژی‌هایی را در پیش گیرند که تا حد امکان ضعف‌ها را کاهش و نقاط قوت را بهبود بخشند. در این میان و جهت دستیابی به سرآمدی دو راه وجود دارد تقلید از سازمان‌های مشابه و موفق و یا اقدام به نوآوری که به نوبه‌ی خود موجب بی‌همتایی سازمان در ابعادی می‌گردد که به نوآوری موفقیت‌آمیز می‌انجامد.

بنیاد قلب فارس بعنوان یک سازمان ارائه‌دهنده‌ی خدمات پزشکی پیشرو و با کیفیت در صدد است تا به سرآمدی مدنظر مدل EFQM دست یابد و با ایجاد نوآوری در ۹ شاخص این مدل گوی سبقت را از رقبای محلی و کشوری برآید. لذا، میزان نوآوری بر اساس ارزیابی عملکرد و شرایط خاص بنیاد تعیین گردید. به این معنی که گاهی در صورتی که عملکرد بنیاد در پاره‌ای از شاخص‌ها خوب و یا عالی بود، با عنایت به شرایط و ویژگی‌های خاص محیطی و سازمانی بنیاد، استراتژی پیشین تا حدودی بهبود بخشیده شد و اگر عملکرد در شاخص یا شاخص‌های رضایت‌بخش نبود، استراتژی به معنای واقعی نو برای سازمان پیشنهاد گردید. استراتژی‌های نوآوری پیشنهادی به بنیاد قلب فارس به این معنی نیست که تا به حال در هیچ سازمانی استفاده نشده باشند، بلکه مفهوم نوآوری از این جهت دیده شده است که برای اولین بار در این سازمان به کار گرفته شده است. علت اینکه مدل EFQM نسبت به سایر مدل‌ها جهت شاخص ارزیابی و برای رسیدن به نتایج قابل استناد به منظور پیشنهاد استراتژی‌های نوآوری انتخاب شد، دلایل زیر می‌باشند:

۱. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که این مدل در سطح جهان، بیش از دیگر مدل‌ها، به عنوان مدل مرجع جوایز ملی انتخاب شده، که این امر در مورد ایران نیز، با اندک تغییرات صورت گرفته در مدل، صادق است.

۲. از آنجا که این مدل در اکثر کشورهای اروپایی به عنوان مدل مرجع انتخاب شده است، امکان الگوبرداری از طیف وسیعی از سازمان‌های کشورهای اروپایی با شرایط و ویژگی‌های متفاوت وجود دارد.

۳. روابط ما با کشورهای اروپایی، عموماً خوب بوده است که امکان انتقال دانش و استفاده مستقیم از خبرگان این مدل را برای سازمان‌های ایرانی فراهم می‌کند.

۴. دیدگاه نظام‌مند قوی، توجه دقیق به مدیریت مبتنی بر فرآیند‌های سازمانی و نتیجه‌گرایی این مدل برای سازمان‌های ایرانی که معمولاً در این حوزه‌ها با مشکلات جدی روبرو هستند، بسیار آموزنده و اجرایی است (نجمی و حسینی، ۱۳۸۳: ۱).

۵. مدل EFQM، به عنوان ابزاری قوی برای شناخت نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود سازمان‌ها شناخته شده است و به عنوان یک چارچوب منسجم و به هم تنیده می‌تواند سیستم مدیریتی سازمان‌ها را نیز تعریف کند و مدیران را در بکارگیری تکنیک‌های مدیریتی یاری بخشد (بولیوسار<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸: ۲۴۳).

<sup>۱</sup>. Bou-Liusar C.J.



۶. مدل EFQM، طی مدت بکارگیری آن در بنگاه های ایرانی، چارچوب مشخصی برای الگو برداری و بهینه کاوی ایجاد کرده است (نجمی و حسینی، ۱۳۸۳: ۳).

لذا، با تکیه بر شاخص های مدل مذکور و انجام ارزیابی بر مبنای آنها و آگاهی از نقاط قوت و ضعف سازمان های خود و همچنین شرایط محیطی، سازمان های خدمات درمانی کشور می توانند به تعیین استراتژی هایی مبادرت ورزند که ضمن بهبود کیفیت خدمات ارائه شده در هر یک از شاخص های نه گانه ی مدل، نوعی مزیت رقابتی برای سازمان مطبوع ایجاد کنند تا عملکرد خود را نه تنها بهبود بخشیده، بلکه بی همتا سازد.

#### ۱-۲- بیان مسأله:

بنیاد قلب فارس به عنوان یک سازمان کارآفرین و متمایز در استان فارس که موفق به کسب درجه ی یک ممتاز کشوری در خدمات درمانی شده است و روزانه جوابگوی تعداد زیادی از بیماران ایرانی و حوزه ی خلیج فارس می باشد، دارای نگرش نوآوری مدار و استراتژیک در بین مدیران خود می باشد. در سال ۸۹ پس از چند سال روند نزولی در درآمدهای بنیاد قلب فارس، مدیران بنیاد گروهی از مشاوران و پژوهشگران مدیریتی خارج از سازمان را برای بررسی علت این روند رو به کاهش به یاری طلبیدند. نتیجه ی مصاحبه ها، مشاهدات و پژوهش های میدانی آنها حاکی از نیاز به تغییری استراتژی در بنیاد قلب فارس بود. کاهش درآمدها نشانه ای غیر قابل اغماض از طرف مدیران بنیاد مذکور بود. در کنار این کاهش درآمد بنیاد، و تأثیرگذاری مستقیم آن بر جنبه های متفاوت خدمات دهی، جوابگو نبودن بافت منابع انسانی نسبت به نیازهای جدید مراجعه کنندگان، تهدید جایگاه رقابتی بنیاد از طرف بیمارستان های تخصصی تازه تأسیس و مشابه در شهرهای اصفهان، مشهد و تهران، خرید دستگاه های جدید درمانی و ایجاد توانایی بالقوه جهت انجام درمان ها به شیوه های جدید، همگی علائم و محرک هایی دال بر نیاز به تغییر استراتژی و بر آن اساس ایجاد نوآوری در ابعاد و جنبه های مشخص شده از پژوهش اولیه بودند. به همین دلیل لازم بود که آنها در ابتدا مدلی جامع و عملیاتی را برای ارزیابی عملکرد سازمان خود انتخاب کرده و سپس بعد از انجام ارزیابی عملکرد و مشخص شدن جایگاه فعلی بنیاد و جهت حرکت به سوی وضعیت مطلوب، با توجه به نتایج ارزیابی عملکرد صورت پذیرفته و شناخت بهتر سازمان خود و شرایط محیطی حاکم دست به تعیین استراتژی هایی جهت نوآوری هر چه بیشتر و علمی بزنند. مدل مدنظر آنها برای ارزیابی عملکرد با توجه به زمینه های مشخص شده از پژوهش اولیه و پس از بحث و بررسی در جلسه ای با مدیران بنیاد، مدل EFQM شناخته شد.

علاوه بر این، زمانی که یک سازمان وارد حوزه ی عملیاتی می گردد و کم کم توسعه می یابد، نمی تواند خود را از تحلیل این جنبه ی عملیاتی کنار بکشد، موردی که در این میان نقش محوری تحلیل بر روی آن قرار می گیرد، همان عملکرد سازمان است (فولان و همکاران، ۲۰۰۷: ۶۱۹). لذا با ارزیابی عملکرد و شناخت نقاط قوت و ضعف و همچنین پایش شرایط محیطی خرد و کلان و مشخص شدن تهدیدها و فرصت ها می توان استراتژی هایی متناسب با وضعیت آن سازمان در جهت نوآوری و استفاده از مزیت های نوآوری تعیین نمود. همچنین، ایران به عنوان یک کشور در حال توسعه نیازمند استفاده از روش های هماهنگ با کشورهای توسعه یافته برای بهبود اثربخشی، کیفیت و دیگر مقوله های سازمانی برای موفقیت در کسب و کارها و تدوین استراتژی های نوآوری هماهنگ با شرایط بومی خود است. آنچه به عنوان سؤال فرا روی سازمان ها است، این است که با چه ابزاری و چگونه می توان ضمن بررسی موارد مختلف به شکل جامع نقاط قوت و حوزه های قابل بهبود را شناسایی و خود را برای حضوری موفق در عرصه های رقابت آماده کرد (قوشچی، ۱۳۸۴: ۷۰).

سازمان های شاخص ، سعی در راضی نگه داشتن ذینفعانشان دارند . ارضای ذینفعان و حفظ آرن در اکثر موارد ، در دنیای کنونی که دارای رقابت جهانی ، نوآوری های سریع در فناوری ، فرآیند های در حال تغییر و تغییرات زیاد در محیط های اقتصادی ، اجتماعی و مشتری هستند ، بسیار مشکل است . با درک صحیح این مشکل ، بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت<sup>۲</sup> شکل گرفت تا روش هایی در سطح جهانی برای مدیریت سازمان های اروپایی که منجر به سرآمدی پایدار می گردد را ترغیب کند . مدل اروپایی سرآمدی سازمانی ، EFQM ، که یک چارچوب مبتنی بر نه معیار است ، می تواند به عنوان ابزاری جهت ارزیابی پیشرفت سازمانی به سوی سرآمدی مورد استفاده قرار گیرد ( کیورشی و همکاران ، ۲۰۰۹ : ۳۷۹ ) . یکی از بهترین روش های ارزیابی سازمانی ، خود ارزیابی<sup>۳</sup> است که در مدل EFQM به آن توجه ویژه ای شده است (نجمی و حسینی ، ۱۳۸۳ : ۶۵) . این مدل دارای نه معیار است که پنج معیار آن توانمندسازها و چهار معیار آن را نتایج تشکیل می دهند ( بزرگی ، ۱۳۸۳ : ۵۲ ) این نه معیار ، می تواند مبنایی جهت تدوین استراتژی های نوآورانه قرار گیرند ، لذا سؤال اصلی این پژوهش عبارتست از : استراتژی های نوآوری مرتبط بر نه معیار EFQM ، در بنیاد قلب فارس کدامند؟

### ۳-۱- اهمیت و ضرورت پژوهش :

امروزه با تغییرات شدیدی که سازمان های فعال در گستره ی فناوری های پیشرفته<sup>۴</sup> با آن روبرو هستند و همچنین تأثیر این تغییرات بر پویایی محیطی ، که به نوبه ی خود رقابت در چنین محیط هایی را مشکلتر می نماید ، نیاز به تدوین استراتژی های نوآوری بیش از پیش احساس می شود تا بر مبنای آن ها سازمان ها به ایجاد نوآوری پرداخته و از این راه بر پویایی محیطی فائق آیند . در واقع چنین سازمان هایی در پی رقابت راهبردی می باشند و دیدگاهی کارآفرینانه بر تدوین استراتژی دارند . این نوع رقابت را می توان به عنوان فرآیند درک موقعیت های جدید در نظر گرفت که مشتریان را از موقعیت های تثبیت شده جذب کند یا مشتریان جدیدی را به بازار بکشاند . در اصل ، متصدیان و کارآفرینان در یافتن موقعیت های راهبردی جدید با چالش های زیادی روبرو هستند . در عمل ، کارآفرینان غالباً دارای دغدغه ی خاطرنند . موقعیت های راهبردی غالباً واضح و آشکار نیستند و پیدا کردن آن ها نیازمند خلاقیت و بینش است ( کوراتکو و هاجتس ، ۲۰۰۱ : ۵۹۳ ) . این خلاقیت و بینش در استراتژی های نوآوری سازمانی نمود می یابد ، که به نوبه ی خود عصاره ی درک سازمان از تغییری است که آن را نوآوری می نامیم . از سوی دیگر اهمیت ارزیابی سازمانی است ، تا بوسیله ی آن سازمان در یابد که در کجای کار است و چه وضعیتی دارد . این ارزیابی شاکله ی تدوین استراتژی های نوآوری است . ارزیابی ، می بایستی بر اساس اسلوب و چارچوب خاص و متناسب سازمان مربوطه باشد . به این معنی که باید مدلی متناسب با سازمان برگزیده شود . مدل به کار گرفته شده در این پژوهش EFQM می باشد ، از این جهت که نه شاخص آن ، نه چارچوب مناسب برای ارزیابی و سپس تدوین نه استراتژی نوآوری سازمانی به دست می دهد . این نه شاخص ، نه زمینه ی تغییر را ارائه می دهد ، چرا که سازمان نیازمند تدوین استراتژی های نوآوری است تا تغییرات لازم را پیش از آن که محیط برای آن مدیریت کند و به قولی به ناکجا آباد و هرج و مرج<sup>۵</sup> ببرد خود مدیریت کرده و به سوی سرآمدی رهنمون سازد . این مدل می تواند درک صحیحی از عملکرد سازمان را که هر سازمانی نیازمند دانستن آن است به دست دهد . سازمان نیازمند دانستن عملکرد خود است تا بتواند مدیریت موفق داشته باشد . اگر برای قضاوت درباره ی عملکرد یک سازمان فقط از یک جنبه استفاده شود ، مثل این است که برای هدایت یک اتومبیل فقط از آینه ی دید عقب

<sup>۲</sup> . European Federation for Quality Management (EFQM)

<sup>۳</sup> . Self-Assessment

<sup>۴</sup> . Hi-Tech

<sup>۵</sup> . Chaoas

استفاده کنیم. سازمان های رهسپار سرآمدی می دانند که به مجموعه ای وسیعتر از شاخص های عملکرد سازمانی نیاز دارند. شاخص های عملکرد سرآمدی در زمینه ی رضایت، خرسندی و وفاداری مشتری، انگیزه و توانایی کارکنان و رضایت جامعه می باشد تا تشخیص و ارزیابی نقاط قوت و نواحی قابل بهبود و معیارهایی برای اندازه گیری پیشرفت دوره ای فراهم آید (رضایتمند و قاسمی، ۱۳۸۴: ۲). اگر سرآمدی در برنامه ریزی، اولویت بندی و پیاده سازی بهبود های مستمر، تحقق می یابد، به خودی خود مشخص است که بستر فرآیند سرآمدی، عنصر تغییر است. این درست نیست که آنقدر صبرکنیم تا دیگر کالا یا خدمات ما را نخرند و آنگاه به این نتیجه برسیم که مردم دیگر تولیدات ما را نمی خواهند. همه ی سازمان های پیشرو که در دراز مدت پایدار بوده اند، دریافته اند که می بایست تغییر را پذیرفت و پذیرش تغییر را در فرهنگ سازمانی نهادینه کرد (گرامی و نورعلیزاده، ۱۳۸۷: ۳۰). از این رو بایسته است که سازمان ها نخست بر اساس مدلی مناسب دست به ارزیابی زده و سپس با مشخص شدن نقاط قوت و ضعف سازمانی بر اساس ارزیابی به عمل آمده به تدوین استراتژی هایی جهت مدیریت تغییرات و رهنمون ساختن تغییرات اجتناب ناپذیر به سوی نوآوری گام بردارند.

بکارگیری برنامه ی بهبود حیاتی است	حفظ عملکرد بالا	اهمیت استراتژیک
بهبود تا حد اقل سطح کیفی	پتانسیل کاهش سرمایه گذاری	اهمیت غیر استراتژیک

نواحی قابل بهبود                      نقاط قوت

شکل (۱-۱) گستره ای که سازمان باید بر آن تمرکز کند.  
منبع (رضایتمند و قاسمی، ۱۳۸۴: ۲)

بنیاد قلب فارس بعلت آن که در محیطی با فناوری پیشرفته جهت انجام عمل های جراحی قلب و دیگر درمان های تخصصی روبرو است و همینطور این که، بعلت پیشرفت های علمی در عرصه ی علم پزشکی و نحو ی خدمات رسانی به بیماران در ایران و کشورهای خلیج فارس، همواره در پی نوآوری بوده است، لذا تدوین استراتژی های نوآوری بر اساس ارزیابی عملکرد، نقاط قوت و ضعف، فرصت ها و تهدیدها (SWOT) را برای ادامه ی فعالیت خود ضروری می داند.

#### ۱-۴- هدف و علت انتخاب موضوع پژوهش:

هر سازمانی بسته به نوع و فعالیتی که به آن مشغول است بطور دوره ای نیازمن انجام پژوهش هایی جهت یافتن مشکلات یا ارائه ی راه حل و گاه "بهبود برخی از ویژگی های خود است. مدیری که مشکلی را احساس می کند یا با مساله ای روبرو است بندرت فرصت دارد که به یک بررسی کاملاً علمی دست بزند، بویژه اگر مساله ابعاد گسترده ای داشته باشد. بنابراین مدیر لازم است تا پژوهشگری را بیابد تا نقش مشاور را برای وی ایفا کند و اطلاعات مفید و راهکارهای مختلف را به او ارائه کند (سکاران، ۱۳۸۸: ۳۰). این پژوهش با توجه به شناخت و نیاز بن یاد قلب فارس به عنوان یک مطالعه و پژوهش کاربردی<sup>۶</sup> و مختص قلب فارس صورت پذیرفته است. شناخت و درک این

<sup>۶</sup>. Applied Research

نیاز با توجه به مصاحبه‌ی مقدماتی با مدیریت این بنیاد و درخواست آن‌ها و همچنین آگاهی بیشتر نسبت به محیط سازمانی صورت پذیرفته است.

سازمان‌های کارآفرین دائماً در حال دگرگونی بوده و از نوآوری استقبال می‌کنند. نوآوری در خلاء وجود نیامده و نیازمند برنامه‌ریزی، شناخت محیط درونی و بیرونی سازمان، توانایی سازمان خودی و غیر خودی یا رقبا و همچنین عملکرد خود است تا بر پایه‌ی آن‌ها استراتژی متناسب برای سازمان تعیین گردد که در بلندمدت آن را بسوی سرآمدی نوآور محور رهنمون سازد. این امر نیازمند پژوهشی کاربردی در زوایای پیدا و پنهان سازمان مورد بررسی است تا بتوان با دیدی باز و علمی، چراغ راه سازمان یا راهبردهای آن را تعیین کرد. عملکرد بنیاد که باید بصورت دوره‌ای مورد ارزیابی قرار گیرد می‌تواند به نحوه شایسته‌ای جنبه‌های مهم و نیازمند تدوین استراتژی نوآوری را بنمایاند. لذا این پژوهش از دو جنبه برای سازمان مربوطه مفید واقع خواهد شد، اول اینکه دست به ارزیابی عملکرد آن خواهد زد، که پاسخگوی نیاز هر سازمانی است که مدیران آن در پی بهبود امور و آشنایی با وضعیت فعلی سازمان خود می‌باشند و دیگر اینکه به معرفی استراتژی‌های نوآوری بر اساس ارزیابی عملکرد به عمل آمده خواهد پرداخت یعنی نتنها نقاط قوت و ضعف عملکرد را نشان داده است بلکه راه چاره (استراتژی‌هایی) برای ایجاد نوآوری با توجه به وضعیت فعلی بنیاد قلب فارس پیشنهاد خواهد داد.

تأکید نهایی این پژوهش بر پیشنهاد استراتژی‌های نوآوری است. بنا بر اصل پارتو، که ۸۰ درصد از کل پیامدها را به ۲۰ درصد از کل علت‌ها نسبت می‌دهد (کوراتکو و هاجتس، ۱۳۸۳: ۷۹۶)، می‌توان بواسطه‌ی تدوین استراتژی‌های نوآوری برای جنبه‌های عقب مانده‌ی سازمان به حد قابل توجه‌ای نوآوری در عمل دست یافت. نوآوری در مدیریت سازمان‌های خدمات درمانی که عمل‌های جراحی تخصصی را ارائه می‌دهند نه یک کار تفننی، بلکه نیازی است اساسی که در این گونه‌ی سازمان‌ها به شدت احساس می‌شود. مدیریت این سازمان‌ها و کیفیت آن‌ها با جان و مال انسان‌هایی در تماس هستند که در یک آن امکان زمینه برای از دست دادن حیات بیمار ایجاد شده و یا در صورت پاسخگویی مناسب، بموقع و هوشمندانه و بهره‌گیری از شیوه‌های نوآورانه‌ی متناسب با محیط بیمارستانی، بهبودی و سلامتی را به عده‌ی زیادی از دردمندان جامعه بازگرداند. لذا تدوین استراتژی‌های نوآوری برای بنیاد قلب فارس از این دیدگاه نگرینسته شد است، هرچند که استراتژی‌های معرفی شده در ابعاد سازمانی می‌باشند اما بر کیفیت ارائه‌ی خدمات درمانی بنیاد مذکور می‌توانند تاثیر به‌سزایی داشته باشند.

#### ۱-۵- سؤال‌های پژوهش:

این پژوهش شامل یک سؤال اصلی و نه سؤال فرعی است تا استراتژی‌های نوآوری سازمانی متناسب با وضعیت و میزان رضایتبخشی عملکرد بنیاد قلب فارس را بر اساس مدل EFQM، و در هر کدام از نه معیار آن معرفی نماید.

#### سؤال اصلی:

استراتژی‌های نوآوری منطبق بر نه معیار EFQM، در بنیاد قلب فارس کدامند؟

#### سؤال‌های فرعی: