

بررسی مشکلات سازمانی بخش کنترل کیفیت

شرکت‌های داروسازی شبه دولتی و خصوصی

Organizational problems of public and private Pharmaceutical quality control departments

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۸/۲۲، تاریخ دریافت نسخه نهایی: ۱۳۹۶/۴/۳، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۶/۱۸

محمد صاحب الزمانی^۱، پیوند قاسم‌زاده^۲ و احمد پورااحدی^۳
M. Sahebalzamani., (Ph.D) P. Ghasemzadeh., (Ph.D Student) & A. Pourahadi., (Ph.D Student)

Abstract: The aim of this study was to survey the problems of quality control (QC) departments of public and private pharmaceutical companies. In this cross sectional study, population included sample of QC departments of public and private pharmaceutical companies. To develop SWOT analysis, in first step questionnaires were filled by brain storm and in second step listed questionnaires (strengths, weaknesses, opportunities, and threats) were evaluated by managers, heads and key experts of QC departments. According to SWOT analysis, the public and private QC departments achieved 2.55 and 2.67 in IFE (Internal Factors Evaluation) and 2.25 and 2.55 in EFE (External Factors Evaluation). This study showed that private QC departments placed in aggressive quadrant, but public QC departments is in competitive quadrant.

Keywords: Strategic planning, SWOT Analysis, Quality Control

چکیده: هدف از پژوهش حاضر مطالعه بررسی مشکلات سازمانی بخش کنترل کیفیت شرکت‌های داروسازی شبه دولتی و خصوصی است. پژوهش حاضر یک مطالعه مقطعی است که در بخش کنترل کیفیت شرکت‌های داروسازی شبه دولتی و خصوصی، در دو مرحله صورت پذیرفت. در این مطالعه ماتریس SWOT جهت تعیین موقعیت استراتژیک بخش‌ها استفاده گردید. ابزار گردآوری دو پرسشنامه بود. در پرسشنامه اول به روش بارش افکار نظرات مدیران و روسای مسئول بخش‌ها عنوان شد. در پرسشنامه دوم اولویت‌بندی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید توسط ۸۰ نفر مدیران، روسا و کارشناسان کلیدی بخش‌های کنترل کیفیت مشخص گردید. با توجه به تحلیل SWOT، موقعیت بخش‌های کنترل کیفیت شرکت‌های شبه دولتی و خصوصی از نظر عوامل داخلی و خارجی به ترتیب شرکت‌های شبه دولتی ۲/۵۵ و ۲/۲۵، شرکت‌های خصوصی ۲/۶۷ و ۲/۵۵ بود. نتایج نشان می‌دهد که بخش‌های کنترل کیفیت شرکت‌های داروسازی خصوصی با کسب موقعیت استراتژیک تهاجمی (SO) از جایگاه نسبتاً خوبی برخوردار هستند و بخش کنترل کیفیت شرکت‌های داروسازی شبه دولتی در موقعیت رقابتی (ST) قرار دارند.

کلید واژه‌ها: برنامه‌ریزی استراتژیک، تحلیل سوات SWOT، کنترل کیفیت

۱. دانشیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم پزشکی تهران، تهران ایران
۲. نویسنده مسئول: گروه اقتصاد و مدیریت دارو، دانشکده داروسازی، واحد علوم دارویی دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۳. گروه شیمی تجزیه، دانشکده شیمی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

مقدمه

سازمان‌ها و نهادها با تکیه بر مزیت‌های رقابتی خود سعی در پیشی گرفتن از رقبایشان دارند. برای موفقیت در این رقابت، برنامه‌ریزی و داشتن نقشه راه به‌سوی اهداف از پیش تعیین‌شده اهمیت به‌سزایی دارد. هر سازمان، برای هدایت و پیشبرد برنامه‌ها و فعالیت‌های خود و تحقق مأموریت سازمانی از برنامه‌ریزی استراتژیک^۱ بهره می‌گیرد. این برنامه، برنامه‌ای هماهنگ، جامع، پیوسته و با افق دید بلندمدت در جهت دستیابی به اهدافی است که استعداد ممتاز سازمان را با محیط پیوند می‌دهد. مطالعات انجام شده در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک، آن‌را به‌عنوان یک فعالیت مهم و حیاتی برای روشن شدن مسیر آینده همسو با تغییرات سریع و عمده در محیط کسب و کار تجاری، توسعه یک اساس منطقی برای تصمیم‌گیری، تعیین اولویت‌ها و کمک دهنده در بهبود عملکرد سازمانی می‌دانند (آلبون، اقبال، پیرسون^۲، شاه^۳، ۲۰۱۳، اورگان و قبادیان^۴، ۲۰۰۲، فرلی، کریلی، جاشاپارا، ترنهلیم، پخام، کوری^۵، ۲۰۱۶؛ شارپ، مهتا، ایزن برگ، کروسکال^۶، ۲۰۱۵).

تغییرات شگفت‌آوری که سازمان‌ها را احاطه کرده، پیچیدگی‌های تصمیم‌های سازمانی، جهانی شدن سرعت فناوری اطلاعات و ارتباطات، همگی لزوم به‌کارگیری برنامه‌ریزی استراتژیک را برای مواجهه با این‌گونه مسائل بیشتر از گذشته نشان می‌دهد. هر سازمانی که بخواهد فراتر از انتظار مشتریان خود عمل کند و به‌شکل رقابتی باقی بماند، به‌یک برنامه استراتژیک درازمدت نیاز خواهد داشت (سواپن، دانکان، جینتر^۷، ۲۰۱۲؛ یان، خیا، باو^۸، ۲۰۱۵؛ مبینی دهکردی و سلمانپور، ۱۳۹۱؛ بول، جابستوگت، بونکه هنریچ، ماسکارنهاس، سیتاس، بالکامب، کارتر سیلک^۹، ۲۰۱۶؛ سریف^{۱۰}، ۲۰۱۶). بنابراین سیستم‌های سازمانی در راستای برنامه‌ریزی استراتژیک خود و کسب موفقیت در میدان رقابت باید از نوعی برنامه‌ریزی بهره‌گیرند که آینده‌نگر و محیط‌گرا باشد، به‌طوری که ضمن شناسایی عوامل^{۱۱} و تحولات محیطی^{۱۲}، در یک افق زمانی بلندمدت

1. Strategic planning
2. Albon, Iqbal, Pearson
3. Shah
4. O'Regan, Ghobadian
5. Ferlie, Crilly, Jashapara, Trenholm, Peckham, Currie
6. Sharpe, Mehta, Eisenberg, Kruskal
7. Swayne, Duncan, Ginter
8. Yan, J., Xia, F., & Bao, H. X.
9. Bull, Jobstvogt, Böhneke-Henrichs, Mascarenhas, Sita, Baulcomb, Carter-Silk
10. Sarif
11. Factors
12. Environmental changes

تأثیر آن‌ها بر سازمان و نحوه تعامل سازمان با آن‌ها را مشخص کند (کلارسن و اندرسون^۱، ۲۰۱۱؛ کوکالیس^۲، ۲۰۰۹؛ فرلی و همکاران ۲۰۱۶).

بررسی و تحلیل محیطی عبارت است از نظارت، ارزیابی و نشر اطلاعات به‌دست آمده مربوط به محیط سازمان یعنی مجموع عواملی که بر سازمان تأثیر می‌گذارند و همچنین ابزاری است که سازمان از آن برای جلوگیری از شوک‌های استراتژیک و تضمین سلامتی بلندمدت بهره می‌برد. یکی از مراحل اساسی در این نوع تحلیل، فراهم آوردن اطلاعات درباره نقاط قوت^۳ و ضعف^۴ (عوامل داخلی^۵) و فرصت‌ها^۶ و تهدیدها^۷ (عوامل خارجی^۸) است تا با استفاده حداکثری از قوت‌های خود بر روی فرصت‌های محیطی جدید سرمایه‌گذاری کند (هانگر و ویلن^۹، ۲۰۰۳). هم‌چنین با تکیه بر نقاط قوت خود برای به حداقل رساندن ضعف‌های خود از یک سو و اجتناب از تهدیدهای محیطی از سوی دیگر کوشش می‌کند (هانگر و ویلن، ۲۰۰۳، خورشید و رنجبر، ۱۳۸۹؛ اعرابی، ۱۳۸۹؛ بوذری‌پور، ۱۳۹۰؛ هلمز و نیکسون^{۱۰}، ۲۰۱۰؛ رحمتی و همکاران، ۱۳۹۳). در بررسی عوامل خارجی، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش‌روی شرکت‌ها شناسایی می‌شوند تا مدیران بتوانند با تدوین استراتژی‌های مناسب از فرصت‌ها بهره‌برداری کنند و اثرات عوامل تهدیدکننده را کاهش دهند یا از آن‌ها پرهیز نمایند.

عوامل داخلی، عواملی هستند که مربوط به درون شرکت یا سازمان هستند و برخلاف عوامل خارجی در کنترل مدیریت سازمان هستند. از بین عوامل داخلی، عوامل قوت عواملی هستند که نسبت به گذشته سازمان، متوسط صنعت یا رقبای آن برای سازمان مزیت به حساب آیند. نقاط قوت سازمان شامل مهارت‌ها و توانایی‌هایی است که سازمان را قادر می‌سازد استراتژی‌هایش را به‌درستی و به‌خوبی طراحی و اجرا کند. در مقابل عواملی ضعف تلقی می‌شوند که سازمان توانایی انجام آن‌ها را ندارد در حالی که قبلاً می‌توانست انجام دهد یا رقبای اصلی این توانایی را دارند. نقاط ضعف، مهارت‌ها و توانایی‌هایی هستند که سازمان به‌خاطر عدم برخورداری از آن‌ها نمی-

1. Carlsen & Andersson
2. Kukalis
3. Strength
4. Weakness
5. Internal factors
6. Opportunities
7. Threats
8. External factors
9. Hunger & Wheelen
10. Helms & Nixon

بررسی مشکلات سازمانی بخش کنترل کیفیت شرکت‌های...

تواند استراتژی‌هایی را انتخاب و اجرا کند که از مأموریت سازمانی حمایت شود (دیوید و همکاران ۲۰۱۶؛ هانگر و ویلن، ۲۰۰۳؛ فرلی و همکاران، ۲۰۱۶؛ شارپ و همکاران، ۲۰۱۵).

یکی از ابزارهای این تحلیل و ارزیابی استفاده از تجزیه و تحلیل^۱ SWOT است. تحلیل SWOT ابزاری کارآمد برای شناسایی شرایط محیطی و توانایی‌های درونی سازمان است. مدیران به‌وسیله این ماتریس اطلاعات را با هم مقایسه نموده و با استفاده از آن می‌توانند چهار نوع استراتژی ارائه نمایند. پایه و اساس این ابزار کارآمد در مدیریت استراتژیک و همین‌طور بازاریابی، شناخت محیط پیرامونی سازمان است. این ماتریس با بررسی عوامل داخلی (IFE^۲) و تعیین نقاط قوت و ضعف سازمان و نیز تحلیل عوامل محیطی (EFE^۳) و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات، استراتژی‌هایی را برای بهره‌برداری حداکثری از فرصت‌ها، تقویت نقاط ضعف و کاهش اثر تهدیدات محیطی پیشنهاد می‌نماید. در مدل SWOT پس از لیست کردن هریک از عوامل قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها و نوشتن آن‌ها در سلول‌های مربوط به‌خود، از محل تلاقی هر یک از آن‌ها استراتژی موردنظر حاصل می‌شود. همواره این ماتریس منجر به چهار دسته استراتژی SO، WO، ST، WT می‌شود. استراتژی‌های SO (استراتژی‌های تهاجمی): سازمان می‌تواند از طریق این نوع استراتژی‌ها با استفاده حداکثری از قوت‌های خود بر روی فرصت‌های محیطی جدید سرمایه‌گذاری کند. استراتژی‌های WO (استراتژی‌های محافظه‌کارانه): سازمان می‌تواند از طریق این نوع استراتژی‌ها با استفاده حداکثری از فرصت‌های محیطی جدید بر ضعف‌های خود چیره گردد. استراتژی‌های ST (استراتژی‌های رقابتی): سازمان از طریق این استراتژی‌ها با استفاده حداکثری از قوت‌های خود کوشش می‌کند تهدیدهای محیطی را به‌حداقل برساند یا حذف کند. استراتژی‌های WT (استراتژی‌های تدافعی): سازمان از طریق این استراتژی‌ها برای به‌حداقل رساندن ضعف‌های خود از یک سو و اجتناب از تهدیدهای محیطی از سوی دیگر کوشش می‌کند (دیوید و همکاران ۲۰۱۶؛ هانگر و ویلن، ۲۰۰۳، لوو^۴، ۲۰۱۰؛ هلمز و نیکسون، ۲۰۱۰؛ خورشید و رنجبر، ۱۳۸۹؛ اعرابی، ۱۳۸۹؛ فرلی و همکاران، ۲۰۱۶).

۱. حروف SWOT، ابتدای کلمات Strength به‌معنای قوت، Weakness به‌معنای ضعف، Opportunity به-معنای فرصت و Threat به‌معنای تهدید است. ماهیت قوت و ضعف به‌درون سازمان مربوط می‌شود و فرصت و تهدید معمولاً محیطی است.

2. Internal Factors Evaluation

3. External Factors Evaluation

4. Lu

دارو از مهم‌ترین کالاها در تجارت امروزی بشر به لحاظ اثرگذاری آن بر سلامت انسان است. مهم‌ترین وظیفه شرکت‌های تولیدکننده دارو، اطمینان از ایمنی^۱، کیفیت^۲ و اثربخشی^۳ محصولات تولیدی سازمان خود است. نظارت بر حسن اجرای این مهم برعهده بخش کنترل کیفیت^۴ در شرکت‌های داروسازی است، که مسئولیت کنترل کیفیت مواد اولیه و محصولات دارویی، کنترل حین تولید^۵، کلیه کنترل‌های مربوط به لوازم بسته‌بندی در طول تولید محصولات، کنترل کیفیت ادواری و مستمر محصولات مواد اولیه دارویی ساخته شده، کنترل کیفیت مجدد محصولات براساس دریافت گزارش از بازار، استانداردسازی روش‌های آزمون و به-روز رسانی آن‌ها را براساس جدیدترین مراجع معتبر دارویی را برعهده دارد.

در حال حاضر بازار دارویی کشور ما در اختیار شرکت‌های شبه‌دولتی و خصوصی است، که مولفه‌های بسیاری نه فقط در تعیین اعضای هیئت مدیره بلکه در مسائل مرتبط با بودجه فروش و درآمد، سهام، سود و زیان اقتصادی و به‌طوری کلی عملکرد شرکت‌ها موجب تفاوت‌هایی در شرکت‌های شبه‌دولتی و خصوصی شده است.

با توجه به اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های امروزی این پژوهش با هدف شناسایی و ارزیابی محیط داخل و عوامل خارجی تأثیرگذار بر بخش‌های کنترل کیفیت شرکت‌های داروسازی شبه‌دولتی و خصوصی و سپس تعیین موقعیت استراتژیک انجام گردید.

روش پژوهش

پژوهش حاضر یک مطالعه مقطعی-تحلیلی است که در بخش کنترل کیفیت شرکت‌های داروسازی شبه‌دولتی و خصوصی استان تهران و البرز، در دو مرحله انجام شده است. ابزار پژوهش پرسشنامه بود که با توجه به فرمول حجم نمونه پرسشنامه در اختیار ۸۰ نفر از مدیران، رؤسا و کارشناسان کلیدی بخش‌های کنترل کیفیت قرار داده شد. در مرحله اول کاربرگ‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی در اختیار مدیران و رؤسای مسئول بخش‌های کنترل کیفیت قرار گرفت که پس از جمع‌آوری اطلاعات موجود در کاربرگ‌ها نقاط قوت و ضعف، فرصت و تهدید هر بخش کنترل کیفیت به تفکیک و براساس نظرها نمونه‌های اولیه لیست گردید. سپس پرسشنامه‌ها در مدیران، رؤسا و کارشناسان کلیدی بخش‌های کنترل کیفیت قرار داده شد تا ضریب اهمیتی بین ۱ تا ۵ به هر مورد اختصاص دهند. ضرایب اهمیت از طریق تناسب طوری محاسبه شد که جمع

1. Safety
2. Quality
3. Efficacy
4. Quality Control Department
5. In-process quality control

بررسی مشکلات سازمانی بخش کنترل کیفیت شرکت‌های...

ضرایب تمام عوامل بیش از ۱ نباشد. این ضریب که عددی بر صفر تا یک است، اهمیت نسبی هر یک از این عوامل؛ اعم از نقطه قوت و ضعف را در موفقیت سازمان در مقایسه با سایر عوامل نشان می‌دهد. همچنین به هر یک از این عوامل رتبه داده شد. رتبه هر عامل عددی از ۱ تا ۴ است. به نقاط قوت و فرصت با اهمیت بیشتر، رتبه ۴ و به نقاط قوت و فرصت دارای اهمیت کمتر رتبه ۳ اختصاص یافت. همچنین به نقاط ضعف و تهدید دارای اهمیت کمتر رتبه ۲ و به نقاط ضعف و تهدید دارای اهمیت بیشتر رتبه ۱ اختصاص یافت. برای اندازه‌گیری پایایی پرسشنامه از فرمول آلفای کرونباخ استفاده شد و ضریب آلفای محاسبه شده برای سوالات نقاط قوت ۰/۷۴، برای سوالات نقاط ضعف ۰/۷۸، برای سوالات فرصت‌ها ۰/۷۷ و برای سوالات تهدیدها ۰/۷۵ بود که نشان می‌دهد سوالات پرسشنامه از پایایی مناسبی برخوردار است. صرف‌نظر از تعداد عواملی که در پرسشنامه ارزیابی عوامل داخلی و خارجی گنجانده می‌شود، جمع نمرات نهایی بین ۱ تا ۴ خواهد بود. اگر نمره نهایی کمتر از ۲/۵ باشد، بیانگر این است که سازمان از نظر عوامل داخلی دچار ضعف است و اگر این نمره بیش از ۲/۵ باشد، بیانگر غلبه نقاط قوت بر نقاط ضعف و فرصت‌ها بر تهدید است و اگر نمره نهایی کمتر از ۲/۵ باشد نشان‌دهنده برجسته بودن نقاط ضعف بر نقاط قوت و تهدیدها نسبت به فرصت‌ها است. برای تعیین موقعیت استراتژیک بخش‌های کنترل کیفیت بخش شبه‌دولتی و خصوصی، با ارزیابی عوامل داخلی و خارجی و محاسبه نمره‌های هر یک، تعیین موقعیت استراتژیک بخش‌ها به کمک ماتریس SWOT انجام شد.

یافته‌های پژوهش

طی تحلیل عوامل داخلی و خارجی بخش‌های کنترل کیفیت مورد مطالعه به نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید بخش‌های کنترل کیفیت شبه دولتی و خصوصی جداگانه بررسی و لیست شدند.

در بخش‌های کنترل کیفیت شرکت‌های داروسازی شبه‌دولتی بالاترین نمره در نقاط قوت، متعلق به وجود فضای کافی جهت انجام آزمایشات با نمره نهایی ۰/۴۴۲ و پایین‌ترین نمره متعلق به روش‌های اجرایی مدون و مستند برای آزمایشات با نمره نهایی ۰/۲۶۷ است. بالاترین نمره در نقاط ضعف، متعلق به جا به جایی‌های مکرر پرسنل با نمره ۰/۱۷۹ و پایین‌ترین نمره متعلق به تخصیص فضا به بخش‌های مختلف آزمایشگاه به خوبی صورت نگرفته است، با نمره ۰/۱۲۷ است. بالاترین نمره در فرصت‌ها، متعلق به فرصت درآمدزایی با انجام آنالیزهای قراردادی با نمره نهایی ۰/۳۴۲ و پایین‌ترین نمره متعلق به بالا بردن اطلاعات علمی پرسنل با نمره نهایی ۰/۲۶۹ و در نهایت بالاترین نمره در تهدیدها پایین بودن میزان حقوق دریافتی با نمره ۰/۱۵۷ و پایین‌ترین نمره در تهدیدها متعلق به کاهش سودآوری شرکت به علت عدم انجام تحقیقات کافی بر روی

محصولات جدید و پرفروش با نمره ۰/۱۰۷ است. این یافته‌ها در جداول ۱ و ۲ نشان داده شده است:

جدول ۰۱. ارزیابی عوامل داخلی بخش کنترل کیفیت شرکت‌های داروسازی شبه‌دولتی

نمره	میانگین رتبه ها	ضریب اهمیت	عوامل داخلی	
۰/۴۲۸	۳/۸۷۵	۰/۱۱۰	پرسنل مجرب، با تجربه و فعال	نقاط قوت
۰/۳۱۸	۳/۱۲۵	۰/۱۰۲	دارا بودن تجهیزات مدرن و با کارایی مناسب	
۰/۲۶۷	۳/۲۵۰	۰/۰۸۲	روش‌های اجرایی مدون و مستند برای آزمایشات	
۰/۳۴۹	۳/۶۲۵	۰/۰۹۶	ارتباط خوب مدیریت با پرسنل	
۰/۴۴۲	۴/۰۰	۰/۱۱۰	وجود فضای کافی جهت انجام آزمایشات	
۰/۱۴۷	۱/۶۲۵	۰/۰۹۱	تغییر مدیریت آزمایشگاه در فواصل زمانی کوتاه‌مدت	نقاط ضعف
۰/۱۷۹	۱/۶۲۵	۰/۱۱۰	جابه‌جایی‌های مکرر پرسنل	
۰/۱۵۷	۱/۵۰	۰/۱۰۵	کافی نبودن آموزش پرسنل	
۰/۱۳۱	۱/۶۴۰	۰/۰۸۰	عدم تفهیم شرح وظایف به افراد	
۰/۱۲۷	۱/۱۲۵	۰/۱۱۳	تخصیص فضا به بخش‌های مختلف آزمایشگاه به خوبی صورت نگرفته است.	
۲/۵۴۶		۱/۰۰	جمع	

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

جدول ۲. ارزیابی عوامل خارجی بخش کنترل کیفیت شرکت‌های داروسازی شبه‌دولتی

نمره	میانگین رتبه‌ها	ضریب اهمیت	عوامل خارجی	
۰/۳۴۲	۳/۲۵۰	۰/۱۰۵	فرصت درآمدزایی با انجام آنالیزهای قراردادی	فرصت‌ها
۰/۳۳۹	۳/۵۰۰	۰/۰۹۷	توسعه بازار محصولات	
۰/۲۶۹	۳/۱۲۵	۰/۰۸۹	بالابردن اطلاعات علمی پرسنل	
۰/۲۷۷	۳/۱۲۵	۰/۰۸۹	تقویت ارتباط دانشگاه با صنعت	
۰/۳۳۶	۳/۳۷۵	۰/۰۹۹	بازدید از شرکت‌های داروسازی و الگوبرداری از نقاط قوت آن‌ها	
۰/۱۳۴	۱/۲۵۰	۰/۱۰۷	جذب نیروهای متخصص بخش توسط شرکت‌های رقیب	تهدیدها
۰/۱۵۳	۱/۵۰۰	۰/۱۰۲	ارتباط کم پرسنل با مدیران ارشد و عدم آشنایی با اهداف بلندمدت سازمان و تأثیرات این اهداف بر روی بخش کنترل کیفیت	
۰/۱۴۰	۱/۳۷۵	۰/۱۰۲	عدم هماهنگی بین بخش‌های مختلف سازمان و فعالیت به صورت جزیره‌ای	
۰/۱۰۷	۱/۰۰	۰/۱۰۷	کاهش سودآوری شرکت به علت عدم انجام تحقیقات کافی بر روی محصولات جدید و پرفروش	
۰/۱۵۷	۱/۵۰۰	۰/۱۰۵	پایین بودن میزان حقوق دریافتی	
۲/۲۵۴		۱/۰۰	جمع	

در بخش‌های کنترل کیفیت شرکت‌های داروسازی خصوصی بالاترین نمره در نقاط قوت، متعلق به ثبات مدیریتی با نمره نهایی ۰/۴۰۷ و پایین‌ترین نمره متعلق به موجود بودن سوابق کیفی کلیه آزمایشات با نمره نهایی ۰/۳۴۲، بالاترین نمره در نقاط ضعف، متعلق به عدم تناسب تعداد پرسنل با حجم کاری با نمره ۰/۱۸۸ و پایین‌ترین نمره متعلق به عدم اطلاع از موارد مندرج در قراردادهای برون‌سپاری آزمون‌ها، با نمره ۰/۱۴۷ است. بالاترین نمره در فرصت‌ها، متعلق به تولید قراردادی با نمره نهایی ۰/۴۴۸ و پایین‌ترین نمره متعلق به تعامل بیشتر با بخش تضمین کیفیت با نمره نهایی ۰/۲۷۲ و در نهایت بالاترین نمره در تهدیدها کم بودن حقوق و مزایای دریافتی پرسنل با توجه به حجم کاری در مقایسه با سایر شرکت‌ها با نمره ۰/۱۸۵ و پایین‌ترین نمره در تهدیدها متعلق به عدم امکان دسترسی به مناطق شهری به دلیل دور بودن محل کار از مرکز شهر با نمره ۰/۱۲۶ است. این یافته‌ها در جداول ۳ و ۴ نشان داده شده است:

جدول ۳. ارزیابی عوامل داخلی بخش کنترل کیفیت شرکت‌های داروسازی خصوصی

نمره	میانگین رتبه‌ها	ضریب اهمیت	عوامل داخلی	
۰/۳۵۶	۳/۵۰	۰/۱۰۲	جدید و به‌روز بودن دستگاه‌های موجود در آزمایشگاه	نقاط قوت
۰/۳۸۷	۳/۷۵۰	۰/۱۰۳	همکاری خوب با تامین‌کنندگان مواد	
۰/۴۰۷	۳/۷۵۰	۰/۱۰۹	ثبات مدیریتی	
۰/۳۴۲	۳/۵۰	۰/۰۹۸	موجود بودن سوابق کیفی کلیه آزمایشات	
۰/۳۶۱	۳/۵۰	۰/۱۰۳	ارتباط نزدیک با مدیران و در دسترس بودن آن‌ها	
۰/۱۷۱	۱/۷۵۰	۰/۰۹۸	فضای ناکافی آزمایشگاه	نقاط ضعف
۰/۱۵۹	۱/۵۰	۰/۱۰۶	کمبود تعداد دستگاه‌های آنالیز	
۰/۱۸۸	۱/۸۷۵	۰/۱۰۰	عدم اطلاع از موارد مندرج در قراردادهای برون‌سپاری آزمون‌ها	
۰/۱۵۸	۱/۸۷۵	۰/۰۸۴	عدم پیگیری کافی در صورت خرابی دستگاه‌ها	
۰/۱۴۴	۱/۵۰	۰/۰۹۸	عدم تناسب تعداد پرسنل با حجم کاری	
۲/۶۷۵		۱/۰۰	جمع	

نتایج حاصل از این مطالعه نشان داد که بخش کنترل کیفیت شرکت‌های داروسازی شبه دولتی با کسب نمره ۲/۵۵ در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و نمره نهایی ۲/۲۵ در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، در موقعیت استراتژیک رقابتی (ST) قرار گرفت (نمودار ۱) و این مسئله بیانگر این است که سازمان از طریق این استراتژی‌ها با استفاده حداکثری از قوت‌های خود کوشش می‌کند تهدیدهای محیطی را به‌حداقل برساند یا حذف کند.

$$IFE = 2/55$$

$$EFE = 2/25$$

جدول ۴. ارزیابی عوامل خارجی بخش کنترل کیفیت شرکت‌های داروسازی خصوصی

نمره	میانگین رتبه‌ها	ضریب اهمیت	عوامل خارجی	
۰/۲۹۰	۳/۲۵۰	۰/۰۸۹	تحقیق و توسعه و تولید محصولات با کیفیت و پرفروش	فرصت‌ها
۰/۳۴۶	۰/۷۵۰	۰/۰۹۲	سرمایه‌گذاری برای گسترش خطوط تولیدی شرکت	
۰/۴۴۸	۳/۸۸۵	۰/۱۱۵	تولید قراردادی	
۰/۲۷۲	۳/۳۷۵	۰/۰۸۱	تعامل بیشتر با بخش تضمین کیفیت	
۰/۴۱۸	۳/۶۲۵	۰/۱۱۵	آموزش پرسنل جهت عیب‌یابی دستگاه‌های آزمایشگاه که باعث توانمندی پرسنل و صرفه‌جویی در زمان می‌شود	تهدیدها
۰/۱۸۵	۱/۸۸۵	۰/۰۹۸	کم بودن حقوق و مزایای دریافتی پرسنل با توجه به حجم کاری در مقایسه با سایر شرکت‌ها	

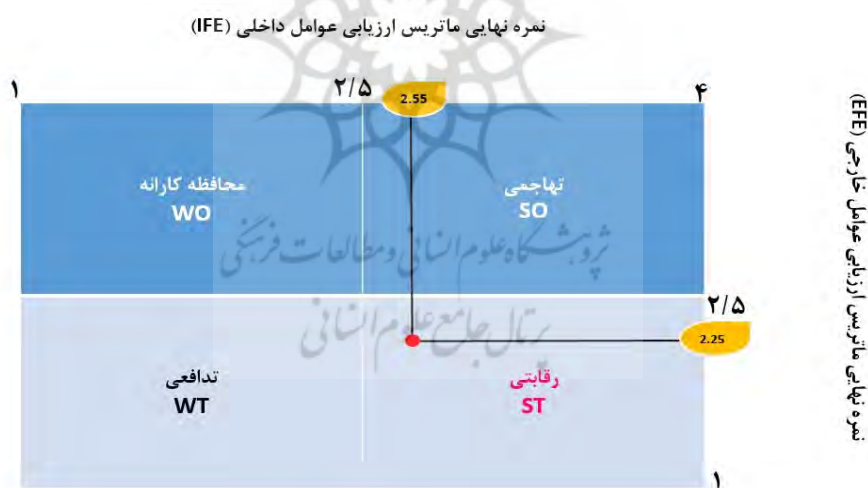
بررسی مشکلات سازمانی بخش کنترل کیفیت شرکت‌های...

۰/۱۲۶	۱/۱۲۵	۰/۱۱۲	عدم امکان دسترسی به مناطق شهری به دلیل دور بودن محل کار از مرکز شهر
۰/۱۵۲	۱/۳۸۵	۰/۱۱۰	از دست دادن پرسنل به دلیل فرصت‌های شغلی مناسب تر از لحاظ علمی در محیط‌های کاری دیگر
۰/۱۵۰	۱/۳۲۵	۰/۰۹۲	عدم انجام ارزیابی‌های داخلی به صورت دوره‌ای
۰/۱۶۶	۱/۷۵۰	۰/۰۹۵	اثر منفی ناهماهنگی‌های سایر بخش‌ها بر نظم درون‌بخشی آزمایشگاه
۲/۵۵۳		۱/۰۰	جمع

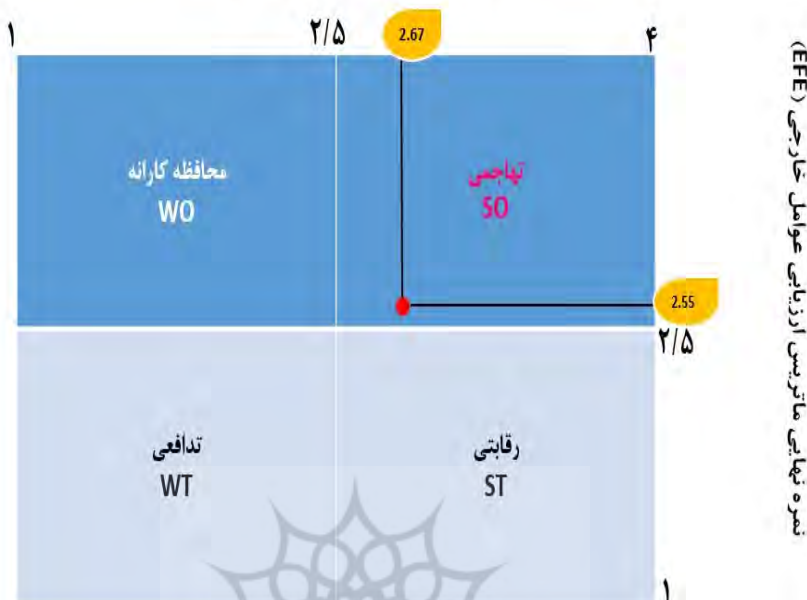
همچنین نتایج حاصل از این مطالعه نشان داد که بخش کنترل کیفیت شرکت‌های داروسازی خصوصی با کسب نمره ۲/۶۷ در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و نمره نهایی ۲/۵۵ در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، در موقعیت استراتژیک تهاجمی (رشد و توسعه) قرار گرفت (نمودار ۲) و این مسئله بیانگر این است که سازمان می‌تواند از طریق این نوع استراتژی‌ها با استفاده حداکثری از قوت‌های خود بر روی فرصت‌های محیطی جدید سرمایه‌گذاری کند.

$$IFE = 2/67$$

$$EFE = 2/55$$



نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)



نمودار ۲ ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی بخش‌های کنترل کیفیت شرکت‌های داروسازی خصوصی

بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که در قسمت یافته‌ها بیان شد، بخش‌های کنترل کیفیت شرکت‌های داروسازی خصوصی در موقعیت استراتژیک تهاجمی (SO) قرار دارند. در قالب این استراتژی‌ها، سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی سعی می‌کند تا از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری کند. همه مدیران ترجیح می‌دهند سازمان خود را در موقعیتی قرار دهند تا بتوانند با استفاده از نقاط قوت داخلی از رویدادها و روندهای خارجی بهره‌برداری کنند. معمولاً سازمان‌ها برای رسیدن به چنین موقعیت از استراتژی‌های WO، ST و WT استفاده می‌کنند تا بدان‌جا برسند که بتوانند از استراتژی‌های SO استفاده کنند (هانگر و ویلن، ۲۰۰۳؛ اعرابی ۱۳۸۹؛ دیوید و همکاران، ۲۰۱۶).

هم‌چنین طبق نتایج به‌دست آمده، بخش‌های کنترل کیفیت شرکت‌های داروسازی شبه‌دولتی در موقعیت استراتژیک رقابتی (ST) قرار دارند. شرکت‌ها در اجرای استراتژی‌های ST، کوشش

بررسی مشکلات سازمانی بخش کنترل کیفیت شرکت‌های...

می‌کنند تا با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدهای موجود در محیط خارج را کاهش دهند یا آن‌ها را از بین ببرند. البته یک شرکت قوی ناگزیر در محیط خارجی با تهدیدهایی روبه‌رو خواهد شد. در بسیاری از صنایع تهدیدهای خارجی به‌صورت اقدام‌هایی است که شرکت‌های رقیب به‌عمل می‌آورند (اعرابی، ۱۳۸۹؛ هانگر و ویلن، ۲۰۰۳). در هر دو نوع بخش‌های کنترل کیفیت خصوصی و شبه‌دولتی جابه‌جایی پرسنل و یا به‌عبارتی دیگر از دست دادن پرسنل از نقاط ضعف و تهدید شرکت‌ها است. تهدید از آن جهت که برآورده نشدن نیازهای مالی آن‌ها می‌تواند یکی از دلایل باشد، زیرا میزان حقوق دریافتی تا حدود زیادی از اختیارات مدیر کنترل کیفیت نیست و در نتیجه به‌نوعی می‌تواند تهدیدی از بیرون بخش قلمداد شود. نارضایتی پرسنل از حقوق دریافتی نیز در هر دو نوع سازمان دیده می‌شود و احتمالاً یکی از دلایل این جابه‌جایی‌ها و از دست دادن پرسنل به‌علت نارضایتی پرسنل از حقوق دریافتی‌شان باشد. کارکنان به‌دنبال فرصت‌های شغلی بهتر چه از لحاظ درآمدی و چه از لحاظ جایگاه شغلی درصدد جابه‌جایی هستند و امکان دارد عدم رضایت از وضعیت فعلی و امید برای داشتن وضعیت بهتر در سازمانی دیگر این فرصت را به شرکت‌های رقیب برای جذب نیروها بدهد، تهدیدی که در این مطالعه از آن به‌عنوان جذب نیروهای متخصص توسط شرکت‌های رقیب در شرکت‌های شبه‌دولتی نام برده شده است. وجود نیروهای انسانی متعهد در هر سازمان، ضمن کاهش غیبت، تأخیر و جابه‌جایی، باعث افزایش چشمگیر عملکرد سازمان، نشاط روحی کارکنان و تجلی بهتر اهداف متعالی سازمان و نیز دستیابی به اهداف فردی خواهد شد. عدم احساس تعهد و یا تعهد سطح پایین، نتایج منفی را برای فرد و سازمان به‌دنبال دارد.

از طرفی بهبود رضایت شغلی به‌نوبه خود بهبود در تعهد سازمانی را به‌همراه دارد. شکی نیست که افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان در بالا رفتن کمیت و کیفیت کار و نیل به اهداف سازمانی که در جهت اهداف کلی جامعه است تأثیر به‌سزایی دارد (ثناگو، نیک روش و دباغی، ۱۳۸۵؛ پورتر، استیر، ماودی و بولیان^۱، ۱۹۷۴؛ میر و هرسکوچ^۲، ۲۰۰۱).

ثبات مدیریتی، ارتباط نزدیک با مدیران و در دسترس بودن آن‌ها از نقاط قوت بخش‌های کنترل کیفیت شرکت‌های خصوصی ذکر شده است. در مقابل در شرکت‌های شبه‌دولتی علی‌رغم ارتباط خوب پرسنل با مدیریت، تغییر مدیریت در فواصل زمانی کوتاه‌مدت به‌علت تغییرات انتساب مدیریت ارشد و به‌دنبال آن مدیران میانی، باعث نارضایتی پرسنل شده است. عدم ثبات مدیریتی در شرکت‌های شبه‌دولتی باعث تغییر سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها شده و سازمان در رسیدن به اهداف دائماً تغییر مسیر می‌دهد. جابه‌جایی‌ها و تغییرات متعدد مدیریتی باعث

-
1. Porte, Steers, Mowday, & Boulian
 2. Meye, Herscovitch

جلوگیری از تغییرات مستمر در سازمان‌های شبه‌دولتی می‌شود و پس از جابجایی مدیر اوضاع به حال اول خود بازمی‌گردد و بدین ترتیب مدیرانی که فعال هستند نیز فرصتی برای تحول سازمان خود پیدا نمی‌کنند. مدیران شرکت‌های شبه‌دولتی به دلایل مختلف از جمله نداشتن اختیار کافی، ترس از مواخذه و کوتاه شدن عمر مدیریتی خود، کمتر حاضر به تحول‌پذیری و مخاطره جویی بوده‌اند و لذا عمده تلاش آن‌ها بر حفظ شرایط موجود است.

شرکت‌های شبه‌دولتی با دارا بودن منابع بیشتر قادر به تأمین بهتر امکانات و تجهیزات مورد نیاز هستند که البته سود شرکت‌های شبه‌دولتی کمتر صرف بازسازی یا نوسازی این شرکت‌ها می‌شود. فضای کافی در محیط آزمایشگاه اغلب متناسب با دامنه و حجم فعالیت و چه بسا بیشتر آن‌ها است، در صورتی که در بخش‌های کنترل کیفیت خصوصی مورد مطالعه، ناکافی بودن فضای آزمایشگاه از نقاط ضعف این سازمان‌ها بیان شده است. علی‌رغم به‌روز بودن دستگاه‌های موجود در بخش‌ها، متأسفانه تعداد دستگاه‌ها نسبت به حجم کاری آن‌ها کم است. این کمبود تجهیزات آزمایشگاهی در شرایط خرابی دستگاه‌ها بیشتر احساس می‌شود. بخش‌های کنترل کیفیت شبه-دولتی با توجه به این امکانات و ارتباطات سازمانی بیشتر فرصت انجام آنالیزهای قراردادی را به عنوان فرصتی برای درآمدزایی سازمان خود بیان کرده‌اند. فرصت ارتقاء ارتباط صنعت و دانشگاه نیز از طریق انجام پروژه‌های تحقیقاتی، دوره‌های کارورزی دانشجویان با توجه به فضای مناسب قابل انجام است. در شرکت‌های خصوصی به‌علت محدودیت فضا و تجهیزات ممکن است برخی آنالیزها با رعایت الزامات، برون‌سپاری شوند و به این صورت در صدد جبران این‌گونه محدودیت‌ها برمی‌آیند. تولیداتی که به‌صورت قراردادی انجام می‌گیرد یکی از فرصت‌های شرکت‌های خصوصی و نوپا و مورد تأیید سازمان غذا و دارو است. شرکت‌های خصوصی و نوپا می‌توانند از طریق عقد قرارداد با شرکت‌های تولیدی دیگر، داروی خود را تولید کنند.

یکی از معضله‌هایی که در هر دو نوع سازمان ذکر شده دیده می‌شود، عدم هماهنگی بین بخش‌های مختلف سازمان و فعالیت به‌صورت جزیره‌ای است. به‌عبارت دیگر بخش‌های مختلف یک سازمان بدون این‌که با بخش‌های دیگر هماهنگ باشد مبادرت به انجام کارهایی می‌کند که شاید بخش دیگر از آن اطلاع نداشته باشند و از آن‌جایی که در اغلب موارد، امور تمامی بخش‌ها به‌مانند یک زنجیر به یکدیگر متصل است، در اثر این‌گونه ناهماهنگی‌ها ممکن است این یکپارچگی و هماهنگی در آن سازمان از هم گسیخته گردد. در این‌گونه سازمان‌ها پرداختن به اجزاء و بخش‌ها باعث می‌شود تا افراد و گروه‌ها به‌صورت جزیره‌ای فکر و عمل کنند و این کار گرچه ممکن است بهبود عملکرد برخی بخش‌ها را نشان دهد اما به‌عملکرد کلی سازمان لطمه می‌زند.

بررسی مشکلات سازمانی بخش کنترل کیفیت شرکت‌های...

ارتباط کم پرسنل با مدیران ارشد سازمان‌های شبه‌دولتی، باعث عدم آشنایی پرسنل با سیاست‌ها و اهداف بلندمدت سازمان است، از طرفی می‌توان این‌گونه تفسیر کرد که سازمان‌های شبه‌دولتی نسبت به خصوصی بیشتر درگیر ارتباطات برون‌سازمانی هستند. در این شرایط نقش مدیران میانی در خصوص شفاف‌سازی خط‌مشی‌های سازمان پررنگ‌تر خواهد بود.

به‌طور کلی، مدیریت استراتژیک شامل سه بخش اصلی تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی است. ابزارهای مختلفی برای بررسی و تجزیه و تحلیل محیط داخلی به‌عنوان اولین گام در برنامه‌ریزی استراتژیک وجود دارد که نقاط قوت و ضعف و تهدیدها و فرصت‌ها پیش‌روی سازمان را آشکار می‌سازد. در این تحقیق، پژوهشگران سعی بر آن داشتند تا تعیین موقعیت شرکت‌های داروسازی خصوصی و شبه‌دولتی اولین گام را برای تصمیم‌گیری مدیریتی و ارتقا موقعیتی این سازمان‌ها به مدد بهره‌گیری از برنامه‌ریزی استراتژیک فراهم آورند. تفاوت‌های ساختاری و عملکردی در شرکت‌های خصوصی و شبه‌دولتی در تعیین جایگاه آن‌ها در ماتریس SWOT و متعاقباً در شیوه انتخاب استراتژی‌ها تأثیر خواهد گذاشت، از این‌رو انجام پژوهش‌های مشابه با گروه‌های نمونه بیشتر، برای کل واحدهای عملکردی هر شرکت و تدوین استراتژی‌ها با همفکری مدیریت ارشد هر سازمان توصیه می‌گردد.

تشکر و قدرانی: نگارندگان این مقاله مراتب سپاس و قدردانی خود را از مدیریت ارشد مدیران میانی و پرسنل شرکت‌های داروسازی ابراز می‌دارند.

منابع

- اعرابی، سید محمد. (۱۳۸۹). *دستنامه برنامه‌ریزی استراتژیک*. دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ چهارم، تهران.
- بودری‌پور، مهسا. (۱۳۹۰). *بررسی مشکلات درمانی بیمارستان‌های تابعه دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم پزشکی تهران به‌منظور ارائه الگوی برنامه استراتژیک*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. رشته پرستاری، دانشکده پرستاری و مامایی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم پزشکی تهران.
- ثناگو، اکرم؛ نیک روش، منصوره؛ دباغی، فاطمه (۱۳۸۵). *بررسی مفهوم تعهد سازمانی از دیدگاه اعضای هیئت علمی پرستاری و مامایی*. *مجله دانشگاه علوم پزشکی ایران*، ۱۳ (۵۲)، ۸۳-۹۲.
- خورشید، صدیقه، رنجبر، رضا. (۱۳۸۹). *تحلیل استراتژیک، تدوین و انتخاب استراتژی مبتنی بر ماتریس SWOT و تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه فازی*. *فصلنامه مدیریت صنعتی*. تابستان، ۵ (۱۲)، ۱۹-۳۹.
- دیوید، فردا. (۱۳۸۴). *مدیریت استراتژیک*. مترجمان: پارسایان، علی و اعرابی، سید محمد، چاپ هشتم، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

رحمتی، اعظم، فیروز زارع، علی، برجی، معصومه. (۱۳۹۳). تدوین استراتژی‌های توسعه فناوری بام سبز در کشور با استفاده از ابزارهای مدیریت استراتژیک (ماتریس SWOT و ماتریس IE) مطالعه موردی شهر مشهد. فصلنامه مدیریت شهری. تابستان، ۱۳(۳۵)، ۲۶۷-۲۷۹.

مبینی دهکردی، علی، سلمانپور خوبی، مجید. (۱۳۹۱). درآمدی بر برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی. راهبرد یاس، ۲ (۶)، ص ۱۸۷-۲۰۲.

Albon SP, Iqbal I, Pearson ML. (2016). *Strategic Planning in an Educational Development Centre: Motivation, Management, and Messiness*. Collected Essays on Learning and Teaching, 20(9), 207-226.

Ansary, M., Rahimi, A., Yarmohamadian, M., & Yaghoobi, M. (2009). SWOT Analysis in School of Management and Medical Information Science, Isfahan University of Medical Sciences. *Journal of Health Administration*, 12(36), 33-38.

Bull, J. W., Jobstovgt, N., Böhnke-Henrichs, A., Mascarenhas, A., Sitas, N., Baulcomb, C., & Carter-Silk, E. (2016). Strengths, weaknesses, opportunities and threats: A SWOT analysis of the ecosystem services framework. *Ecosystem Services*, 17, 99-111.

Carlsen, Jack and Andersson, Tommy. 2011. Strategic SWOT analysis of public, private and not-for-profit festival organisations. *International Journal of Event and Festival Management*. 2 (1): pp. 83-97.

David, M. E., David, F. R., & David, F. R. (2016). The quantitative strategic planning matrix: a new marketing tool. *Journal of Strategic Marketing*, 1-11.

Ferlie, E., Crilly, T., Jashapara, A., Trenholm, S., Peckham, A., & Currie, G. (2016). Strategic Management in the Healthcare Sector: The Debate about the Resource-Based View Flourishes in Response to Recent Commentaries. *International Journal of Health Policy and Management*, 5(2), 145-146. <http://doi.org/10.15171/ijhpm.2015.205>

[Graham Beaver](#), [Christopher Prince](#), (2004) "Management, strategy and policy in the UK small business sector: a critical review", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(1), pp.34 – 49.

Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis – where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215-251.

Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2003). *Essentials of strategic management* (Vol. 4). New Jersey: Prentice Hall.

Kukalis, Sal (2009). "Survey of Resent Developments in Strategic Management: Implications for Practitioners," *International Journal of Management*, 26(1). 99-103.

Lu, W. (2010). "Improved SWOT Approach for Conducting Strategic Planning in the Construction Industry." *J. Constr. Eng. Manage.*, 10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000240, 1317-1328.

Meyer JP, Herscovitch L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*; 11: 299-326.

- O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2002). Effective strategic planning in small and medium sized firms. *Management Decision*, 40(7), 663-671. doi:10.1108/00251740210438490
- Porter, L. H., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974, October). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Sarif, S. M. (2016). Strengthening companies' competitive position from tawhidic paradigm: the case of selected bursa malaysia listed companies. *Proceeding-2nd Kuala Lumpur International Islamic Studies and Civilisations*. Oct, 8, 9.
- Shah, M. (2013). Renewing strategic planning in universities at a time of uncertainty. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 17(1), 24-29. doi: 10.1080/13603108.2012.679753.
- Sharpe Jr, R. E., Mehta, T. S., Eisenberg, R. L., & Kruskal, J. B. (2015). Strategic planning and radiology practice management in the new health care environment. *RadioGraphics*, 35(1), 239-253.
- Swayne, L. E., Duncan, W. J., & Ginter, P. M. (2012). *Strategic management of health care organizations*. John Wiley & Sons.
- Yan, J., Xia, F., & Bao, H. X. (2015). Strategic planning framework for land consolidation in China: A top-level design based on SWOT analysis. *Habitat International*, 48, 46-54.

