

## مقاله پژوهشی

### تحلیل فرایندهای مدیریت زنجیره تامین کالا و خدمات بر مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی بر اساس مدل تعالی سازمانی (مطالعه موردی: دانشگاه علوم پزشکی اصفهان)

حمزه یزدی / مدیر پشتیبانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان (دانشجوی دکتری اقتصاد سلامت)  
مرجان ستاری نایینی / کارشناس واحد آموزش پشتیبانی (دانشجوی دکتری برنامه ریزی درسی)  
دکتر بهاره ملکی / مدرس دانشگاه، دکتری علوم اقتصادی - اقتصاد بین الملل  
مهران مظاهری / معاون اجرایی مدیریت پشتیبانی (کارشناس مدیریت دولتی)  
دکتر مریم انصاری<sup>۵</sup> / استادیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

#### چکیده

در طی چند سال اخیر در نظریه ها و تحقیقات مختلفی، مدیریت زنجیره تامین کالا و خدمات به عنوان سازه اصلی مرتبط با مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی، با در نظر گرفتن مولفه های مدل تعالی سازمانی مطرح شده است. روش بررسی: در این مقاله از روش تحلیل محتوای توصیفی استفاده شده و پژوهشگران ضمن مرور کامل مبانی نظری پژوهش و منابع اطلاعات کتابخانه ای به تحلیل تجربیات، مستندات و دستورالعمل ها در این زمینه پرداختند. یافته ها: پژوهشگران با معرفی مولفه های مدل تعالی سازمانی و مدیریت زنجیره تامین کالا و خدمات به تحلیل فرایندهای مدیریت زنجیره تامین کالا و خدمات بر مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی پرداخته و اهداف قرارگاه افزایش درآمد و کاهش منطقی هزینه دانشگاه علوم پزشکی اصفهان را مد نظر قرار دادند. بحث: زنجیره تامین در نظام سلامت، تغییرات تکنولوژیک، افزایش موقعیت رقابتی، افزایش هزینه های خدمات بهداشتی و درمانی و ... به نسبت زنجیره تامین صنایع دیگر دارای اهمیت است. در مدل تعالی سازمانی یکی از معیارهای مطرح بحث استراتژی می باشد که به این موضوع می پردازد که سازمان چگونه فلسفه وجودی و چشم انداز خود را از طریق استراتژی محقق می سازد. نتایج: نتایج نشان می دهد که با در نظر گرفتن مولفه های مدل تعالی سازمانی، فرایندهای مدیریت زنجیره تامین کالا و خدمات بر عملکرد سازمانی و مزیت رقابتی در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان تاثیر مستقیم دارد و در راستای رسیدن به اهداف قرارگاه طرحی در قالب استراتژی ها، اهداف اختصاصی و برنامه های عملیاتی تدوین شده است.

<sup>۱</sup>. نویسنده مسئول: مرجان ستاری نایینی، marjansatari0@gmail.com

<sup>۲</sup>. Hamzehyazdi@gmail.com

<sup>۳</sup>. malekibahare@yahoo.com

<sup>۴</sup>. mehramzaheri50@gmail.com

<sup>۵</sup>. m.ansary@pnu.ac.ir

## کلمات کلیدی: مدیریت زنجیره تامین کالا ، مزیت رقابتی ، عملکرد سازمانی ، مدل تعالی سازمانی

### مقدمه

امروزه با توجه به این که حوزه بهداشت و درمان در هر کشوری از پر اهمیت ترین حوزه ها می باشد و زنجیره تامین این حوزه دارای اهمیتی استراتژیک است؛ چرا که هزینه های زنجیره تامین تاثیر مستقیمی بر هزینه های اقلام دارویی دارد. از طرفی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان به عنوان یک مرکز اصلی چه در حوزه بهداشت و درمان و چه در حوزه آموزش بسیار حایز اهمیت است. از طرفی این حوزه باید قادر باشد تا با بیشترین سرعت و دقت نیاز های آموزش در زمینه پزشکان و پیرا پزشکان و همچنین نیاز های دارویی در جامعه را پوشش می دهد. هزینه های زنجیره تامین کالا و خدمات پس از هزینه های نیروی انسانی دومین هزینه در نظام ارائه خدمات سلامت در بخش عمومی می باشد که بالغ بر ۳۰ درصد این هزینه ها را شامل می شود .

از سوی دیگر نظام سلامت یکی از پیچیده ترین زنجیره های تامین کالا و خدمات را دارا می باشد. بالا بودن مجموعه ریسک های مختلف در این زنجیره دلیل اصلی این امر می باشد. تامین و توزیع اقلام مختلف دارویی ، مصرفی پزشکی ، اداری ، غذایی و بهداشتی در کنار تجهیزات پزشکی و اداری و گستره ای از خدمات متعدد در این حوزه در سریع ترین زمان ممکن با بالاترین کیفیت و منطبق با استانداردهای لازم بر اساس نیاز بیمار ، کارمند و دانشجو یکی از مهمترین چالش های این زنجیره تامین باشد به طوری که با استراتژی های مدیریت و بهبود مداوم زنجیره تامین می توان ضمن مدیریت و کاهش مستمر هزینه ها نسبت به ارتقا کمی و کیفی خدمات نظام سلامت اقدام نمود. سازمان ها برای رسیدن به تعالی سازمانی باید مولفه های مدل را در نظر بگیرند . مدل تعالی سازمانی به عنوان چارچوبی اولیه برای ارزیابی و بهبود سازمان ها معرفی شده است و نشان دهنده مزیت های پایداری است که یک سازمان سرآمد باید به آن ها دست یابد (نظری و شیرخوانلو، ۱۴۰۱).

چرخه تامین مانند یک موجود زنده است که نیاز به مراقبت مستمر دارد . از آنجایی که تعاملات انسانی یکی از پایه های اساسی این چرخه می باشد ، عدم داشتن ارتباط شفاف با زنجیره و مجموعه فرایندهای آن می تواند مشکلات مختلفی را برای زنجیره به وجود آورد . لذا ضروری است همواره و براساس یک برنامه زمانی مشخص نسبت به باز مهندسی فرایندهای مختلف زنجیره تامین و شناسایی آسیب ها ، چالش ها و موانع احتمالی در این زنجیره اقدام و نسبت به رفع آنها در جهت بهبود عملکرد فرایندهایی که در نهایت منجر به بهبود کیفیت خدمات نهایی سازمان می گردد ، اقدام نمود.

در زنجیره ای به وسعت ایران که وظیفه پشتیبانی و تامین نیاز کالا و خدمات و بخش های مختلف درمانی ، بهداشتی و آموزشی پزشکی کشور را بر عهده دارد ، تاکنون براساس مدل تعالی سازمانی که با در نظر گرفتن مولفه های آن که شامل ( کارکنان ، مشتریان ، عملیات ، استراتژی ، قابلیت و رهبری ) می باشد هیچ پژوهشی صورت نگرفته است و آسیب ها ، چالش ها و موانع احتمالی در این زنجیره در ارتباط با مدل تعالی سازمانی انجام نشده است (معاونت توسعه و مدیریت کشور، اداره کل امور پشتیبانی و رفاهی، ۱۴۰۰، ۸-۱)

### مبانی نظری

تشدید صحنه رقابت جهانی در محیطی که به صورت دایم در حال تغییر است ضرورت واکنش مناسب سازمان ها و شرکت های تولیدی ، صنعتی و خدماتی را دو چندان کرده است و بر انعطاف پذیری آنها با محیط نامطمئن خارجی پای می فشارد . بر این اساس سازمان های امروزی در عرصه ملی و جهانی به منظور کسب جایگاهی مناسب و حفظ آن ، نیازمند بهره گیری از الگوی مناسب همچون مدیریت زنجیره تامین در راستای تحقق مزیت رقابتی و انتظارات گیرندگان کالا و خدمت هستند .

امروزه مدیریت موثر زنجیره تامین از عوامل اصلی بقای سازمان ها به شمار می آید. مدیریت زنجیره تامین خواستار انطباق پذیری شرکت ها است و این قابلیت را دارد که به تغییرات بازار واکنش سریع و اثربخش نشان دهد. از طرفی امروزه رقابت میان سازمان های خدماتی و تولیدی به مراتب بیشتر و حاشیه ی امن سود آنها کمتر شده است . پدیده جهانی شدن ، تنوع خدمات و افزایش آگاهی مشتریان ، بازارها را رقابتی تر کرده و این افزایش رقابت ، سازمان های خدماتی را از پاسخگویی به نیازهای متفاوت مشتریان ناگزیر کرده است. یکی از زیر بخش های مهم خدمات ، بخش سلامت است که دارای جایگاه ویژه ای است؛ چرا که

اولا این بخش با قشر وسیعی از جامعه در ارتباط است و مهم تر این که وظیفه حفظ سلامت و مراقبت از حیات جامعه بر عهده این بخش است. زنجیره تامین در نظام سلامت، به دلیل افزایش سطح پیچیدگی مشارکت سازمان های مختلف، که در سراسر زنجیره تامین درگیر هستند، تغییرات تکنولوژیک، افزایش موقعیت رقابتی، افزایش هزینه های خدمات بهداشتی و درمانی و بدست آوردن رضایت بیماران، به نسبت زنجیره تامین صنایع دیگر بسیار پیچیده و دارای اهمیت فزاینده است. چالش های روبه افزایش زنجیره تامین موجب فشار بر روی سازمان های بهداشت و درمان و سلامت شده است و آنها را وا داشته که در جهت یافتن فرصتی برای بهبود کارایی فرایندها و کاهش هزینه ها اندیشه کنند و در عین حال کیفیت خدمات به بیماران را نیز بهبود ببخشند. مدیریت زنجیره تامین بهداشت و درمان در برابر سایر صنایع از پیچیدگی بیشتری برخوردار است؛ چرا که رویارویی با سلامت بیماران نیازمند تامین ملزومات پزشکی دقیق و کافی و به موقع برای او در این زمینه است.

نظام سلامت از این جهت که با انسان ها و سلامتی ایشان سروکار دارد، نظامی پر ریسک محسوب می شود. در این زنجیره، تامین و توزیع و مجموعه گسترده ای از انواع کالاها مانند اقلام دارویی، کالاهای مصرفی پزشکی، مواد غذایی، مواد بهداشتی تا تجهیزات پزشکی و اداری، در اسرع وقت و منطبق با انواع استانداردهای حساس و حیاتی و یا تامین گسترده انواع خدمات مختلف، مورد نظر است و همواره در شرایط و مقاطع مختلف، این زنجیره با چالش ها و آسیب های متعددی همراه بوده است. بنابراین عدم تامین و توزیع بهینه یک کالای استاندارد، ابزاری برای عمل جراحی، دارو و یا حتی مواد غذایی و بهداشتی می تواند به از دست رفتن جان یک انسان در یک بیمارستان یا مرکز بهداشتی و درمانی منجر شود. بر همین اساس همواره ضرورت دارد که مدیران نظام سلامت با تدوین استراتژی ها، اهداف و برنامه های مختلف بلند مدت، میان مدت و کوتاه مدت نسبت به مدیریت و بهینه سازی زنجیره تامین کالا و خدمات در دانشگاه ها و دانشکده های علوم پزشکی کشور اقدام نمایند.

همچنین از دیگر دلایل پرداختن به زنجیره تامین در دانشگاه ها، انباشت موجودی کالاهای مختلف مصرفی و غیر مصرفی خصوصا دارو و تجهیزات پزشکی چندین برابر بیشتر از صنایع تولیدی و خدماتی در این سازمان ها است که نشانه ضعف و بیماری زنجیره تامین و نظام توزیع می باشد و بر خلاف سایر واحدهای تولیدی، که تجربه و سابقه طولانی در مدیریت موجودی و تمرکز بر تامین کنندگان دارند، خلا این تجربه در دانشگاه های علوم پزشکی احساس می شود. همچنین در دانشگاه های علوم پزشکی، پزشکان تصمیم گیران کلیدی در خصوص تهیه داروهای تجویزی هستند، اما آنها درک محدودی از تکنیک ها و شیوه های مدیریت زنجیره تامین دارند. وجود حق انحصاری برخی داروها، چرخه گسترده تامین دارو و عدم پیش بینی نیازهای بیماران، چالش های زنجیره تامین در دانشگاه ها را افزایش می دهد. علاوه بر عوامل فوق، زنجیره تامین تا ۴۰ درصد از بودجه دانشگاه را مصرف می کند.

تحقیقات نشان می دهد که بخش قابل توجهی از این هزینه ها را می توان با اجرای شیوه های موثر مدیریت این زنجیره کاهش داد؛ چرا که زنجیره تامین کارآمد می تواند اثر مستقیمی بر روی کاهش هزینه، سودآوری و انعطاف پذیری شرکت داشته باشد. در مدل تعالی سازمانی که سازمان های ایرانی با الگوی تعالی سازمانی آشنا هستند و برای استقرار این مدل در سازمان تلاش های مداومی دارند. در مدل تعالی سازمانی مفاهیم بنیادین و رهبری آینده نگر الهام بخش، نگرش سیستمی، مشتری مداری و ارزش آفرینی، یادگیری و بهبود و نوآوری، دلبستگی کارکنان، توسعه ی شرکت ها، توسعه ی قابلیت های سازمانی، مدیریت با چابکی، مسیولیت پذیری اجتماعی و نتایج برجسته ی پایدار می باشد.

یکی از کارکردهای مهم مدل تعالی سازمانی، حفظ مزیت رقابتی سازمان است. نتایج حاصل از خودارزیابی هایی که بر اساس این مدل ها انجام می شود و می تواند به عنوان بخشی از فرایند برنامه ریزی کسب و کار مورد استفاده قرار گیرد. در نهایت از این مدل می توان برای ارزیابی نفاذ قوت و ضعف در جهت بهبود عملکرد سازمان و تحقق اهداف آن نیز استفاده کرد. در مدل تعالی سازمانی یکی از معیارهای مطرح بحث استراتژی می باشد که به این موضوع می پردازد که سازمان چگونه فلسفه ی وجودی و چشم انداز خود را از طریق استراتژی محقق می سازد. این معیار چگونگی درک سازمان و چالش و فرصت های پیش رو، توسعه ی استراتژی، مدل کسب و کار نوآورانه، اقدامات استراتژیک، ساختار و نظام مدیریتی و پایش مستمر آنها را مورد بررسی

قرار می دهد. در این معیار به توسعه و همسو سازی استراتژی سازمان و اهداف سازمانی و همچنین توسعه ی نظام مدیریت و عملکرد استراتژیک سازمان اشاره دارد. در معیار کارکنان در مدل تعالی سازمانی به این موضوع می پردازد که سازمان چگونه کارکنان مورد نیاز و شایستگی های آنان را تعیین کرده و برای جذب و بکارگمانی توسعه و دلبستگی آنها و نیز فراهم ساختن و نیز فراهم ساختن محیطی مساعد برای عملکرد عالی و بهره برداری از تمام توان کارکنان در راستای نیازهای سازمان، اقدام کند. در معیار قابلیت ها به فرایندها و ریسک ها، نوآوری و فناوری، داده ها، اطلاعات دانش، مباحث مالی و سرمایه گذاری می پردازد. معیار مدل تعالی سازمان به این موضوع می پردازد که سازمان در راستای فلسفه وجودی و تحقق استراتژی، چگونه عملیات خود را برای ارایه ارزش پیشنهادی به مشتریان و کسب نتایج برجسته و پایدار، مدیریت نموده و بهبود می بخشد. در این معیار چگونگی مدیریت و رهبری همکاران تجاری، تامین کنندگان، دارایی ها و منابع طبیعی و همچنین طراحی و توسعه، تولید، توزیع و تحویل محصولات و خدمات به مشتریان و پشتیبانی از آنها مورد توجه قرار گیرد. به این ترتیب مدیریت زنجیره تامین دارای سه فرایند اصلی است که عبارتند از:

- مدیریت اطلاعات: گردش مناسب و انتقال صحیح اطلاعات باعث میشود تا فرایندها موثرتر و کارا تر گشته و مدیریت آن آسانتر گردد. در زنجیره تامین موضوع هماهنگی در فعالیتهای بسیار اهمیت دارد. مدیریت اطلاعات هماهنگ و مناسب میان شرکا باعث خواهد شد تا تاثیرات فزایندهای در تصمیم گیریها و سرعت، دقت، کیفیت و جنبه های دیگر وجود داشته باشد.

-مدیریت لجستیک: این بخش کلیه فعالیتهای فیزیکی از مرحله تهیه مواد خام تا محصول نهایی شامل فعالیتهای حمل و نقل، انبارداری، زمانبندی تولید و... را شامل میشود.

-مدیریت روابط: این بخش از مهمترین مباحث زنجیره تامین است و تاثیر شگرفی بر همه زمینه ها در زنجیره تامین وسط عملکرد آن دارد. بسیاری از شکستهای آغازین در زنجیره تامین معلول انتقال ضعیف انتظارات و توقعات و نتیجه رفتارهایی است که بین طرفهای درگیر در زنجیره بوقوع میپیوندد. در توسعه هر زنجیره تامین یکپارچه، توسعه اطمینان و اعتماد در میان شرکا و طرح قابلیت اطمینان برای آنها از عناصر بحرانی و مهم برای کسب موفقیت است (Handfield & e.t., ۱۹۹۸، ۵۷۳-۵۵۳).

مدیریت زنجیره تأمین عبارت است از فرآیند برنامه ریزی، اجرا و کنترل عملیات مرتبط با زنجیره تأمین در بهینه ترین حالت ممکن. مدیریت زنجیره تأمین دربرگیرنده تمامی جابجایی ها و ذخیره مواد اولیه، موجودی در حین کار و محصول تمام شده از نقطه شروع اولیه تا نقطه پایان مصرف میباشد. مدیریت زنجیره تأمین یک رویکرد یکپارچه سازی برای برنامه ریزی و کنترل مواد و اطلاعات میباشد که از تأمین کنندگان تا مشتریان جریان دارد همانگونه که در وظایف مختلف در یک سازمان جریان دارد. مدیریت زنجیره تأمین، مجموعه های از روش های مورد استفاده برای یکپارچگی مؤثر و کارای تأمین کنندگان، تولید کنندگان، انبارها و فروشندگان به گونه ای که به منظور حداقل کردن هزینه های سیستم و تحقق نیازهای خدمات، کالاها به تعداد صحیح در مکان مناسب و در زمان مناسب تولید و توزیع گردند (Ganeshan, ۱۹۹۹، ۳۵۴-۳۴۱).

مطالعه سیر تحول مدیریت نشان می دهد که شرکتها ابتدا به منظور مقابله با تغییرات شدید محیطی و بهبود عملکرد سازمانی و سپس برای کسب سهم بازار بیشتر و کسب مزیت رقابتی، مدیریت زنجیره تامین را مورد توجه قرار داده اند. مطالعه مبانی نظری مرتبط بیانگر آن است، در صورتی که اجزا و فرایند مدیریت زنجیره تأمین از اثربخشی لازم برخوردار نباشد، پیامدهای سازمانی با مشکل همراه خواهد بود (Liam Finn & e.t., ۲۰۰۴، ۵۴۷-۵۰۱). این مطالعات نشان میدهند که مدیریت اثربخش زنجیره تأمین با اثرگذاری مثبت بر اجزا و عناصر آن از جمله نیروی انسانی موجب افزایش عملکرد، رضایت مشتریان، کاهش بدبینی و کسب مزیت رقابتی میشود (Fatih & e.t., ۲۰۱۰، ۴۶۸-۴۵۲).

نویسندگان با علم بر این، در تلاش هستند تا بتوانند با شناسایی دقیق، تاثیر فرایندهای مدیریت زنجیره تامین کالا و خدمات بر روی عملکرد سازمانی و مزیت رقابتی را در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان در راستای افزایش منطقی درآمد و کاهش هزینه را مورد بررسی قرار دهند.

## تعاریف و مفاهیم

- مفهوم مدیریت زنجیره تامین :

مدیریت زنجیره تامین تلفیقی از علم و هنر است که روش یافتن مواد خام مورد نیاز شرکت ها برای تولید یا خدمت رسانی را بهبود می بخشد (Fiorino, ۱۹۸۹، ۵۴۷-۵۰۱).

- مزیت رقابتی: مزیت رقابتی عبارت از میزان فزونی جذابیت پیشنهادهای شرکت در مقایسه با رقبا از نظر مشتریان است. مزیت رقابتی تمایز در ویژگی ها یا ابعاد هر شرکتی است که آن را قادر به ارائه خدمات بهتر از رقبا (ارزش بهتر) به مشتریان میکند. مزیت رقابتی ارزشهای قابل ارائه شرکت برای مشتریان است به نحوی که این ارزشها از هزینه های مشتری بالاتر است (Porter, ۱۹۹۰).

- عملکرد سازمانی: عملکرد واژه ای است که مفهوم فعالیت برای انجام کار و نتیجه آن فعالیت را یکجا در بر دارد در حقیقت عملکرد نتیجه عمل است. بنابراین، عملکرد یک سازه کلی است که بر چگونگی انجام عملیات اشاره دارد. میتوان گفت عملکرد تبدیل یادگیری به رفتار آشکار است. یعنی نتیجه یادگیری است نه خود یادگیری. لذا به رفتارهای بالفعل و قابل مشاهده و اندازه گیری عملکرد گفته میشود (Bourne, ۲۰۰۳، ۲۴-۱).

- مدل تعالی سازمانی: تعالی در لغت به معنی بلندشدن و برترشدن است. تعالی سازمانی به معنای تعهد سازمانی به رشد و توسعه پایدار و دائمی شرکت در راستای کسب رضایت مشتری و افزایش مستمر سودآوری شرکت کننده است. تعالی سازمانی تابع شرایط خاص، فرهنگ، محیط یک محیط ملی فراگیر و حمایت ها و تهدیدهایی است که داخلی و خارجی، ویژگی نیروی انسانی سازمان، نقاط قوت و ضعف و فرصت سازمان را دربر گرفته است. در یک کلام، مسیر برتری و تعالی سازمانی، شناسایی، تشخیص، توسعه و گسترش موفقیت در یک سازمان است (طباطبایی مزد آبادی، ۱۳۹۳، ۹۷-۱۱۲).

## روش تحقیق

تحقیق حاضر، از نظر جهت گیری، از نوع کاربردی، از نظر استراتژی، از نوع مطالعه مروری نظاممند و از نظر هدف توصیفی-تحلیلی است، که با استفاده از مبانی نظری مطرح شده در مقالات، کتب مرتبط و پیگیری های لازم مدل مطرح شده مورد بازنگری قرار گرفت و همچنین از گزارش پدل تخصصی مطرح شده در کارگروه تخصصی "تدوین نقشه راه زنجیره تامین کالا و خدمات دانشگاه های علوم پزشکی کشور" و گزارش جامع کارگروه مدیریت زنجیره تامین کالا و خدمات در دانشگاه های علوم پزشکی کشور استفاده گردید، که در این راستا فرایندهای مدیریت زنجیره تامین کالا و خدمات و تحلیل اجرای صحیح فرایندهای آن بر مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی بر اساس مولفه های مدل سازمان تعالی مورد بررسی قرار می گیرد.

این معیار چگونگی درک سازمان و چالش و فرصت های پیش رو، توسعه استراتژی، مدل کسب و کار نوآورانه، اقدامات استراتژیک، ساختار و نظام مدیریتی و پایش مستمر آنها را مورد بررسی قرار می دهد. در این معیار به توسعه و همسو سازی استراتژی سازمان و اهداف سازمانی و همچنین توسعه ی نظام مدیریت و عملکرد استراتژیک سازمان اشاره دارد. در معیار کارکنان در مدل تعالی سازمانی به این موضوع می پردازد که سازمان چگونه کارکنان مورد نیاز و شایستگی های آنان را تعیین کرده و برای جذب و بکارگمانی توسعه و دل بستگی آنها و نیز فراهم ساختن محیطی مساعد برای عملکرد عالی و بهره برداری از تمام توان کارکنان در راستای نیازهای سازمان اقدام کند. در معیار قابلیت ها به فرایندها و ریسک ها، نوآوری و فناوری، داده ها، اطلاعات دانش، مباحث مالی و سرمایه گذاری می پردازد.

بدین منظور پژوهشگران با معرفی مولفه های مدل تعالی سازمانی و مدیریت زنجیره تامین کالا و خدمات به تحلیل فرایندهای مدیریت زنجیره تامین کالا و خدمات بر مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی پرداختند و بدین منظور اهداف قرارگاه افزایش درآمد و کاهش منطقی هزینه مدیریت توسعه و منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان را مد نظر قرار دادند.

## قلمرو مکانی

دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

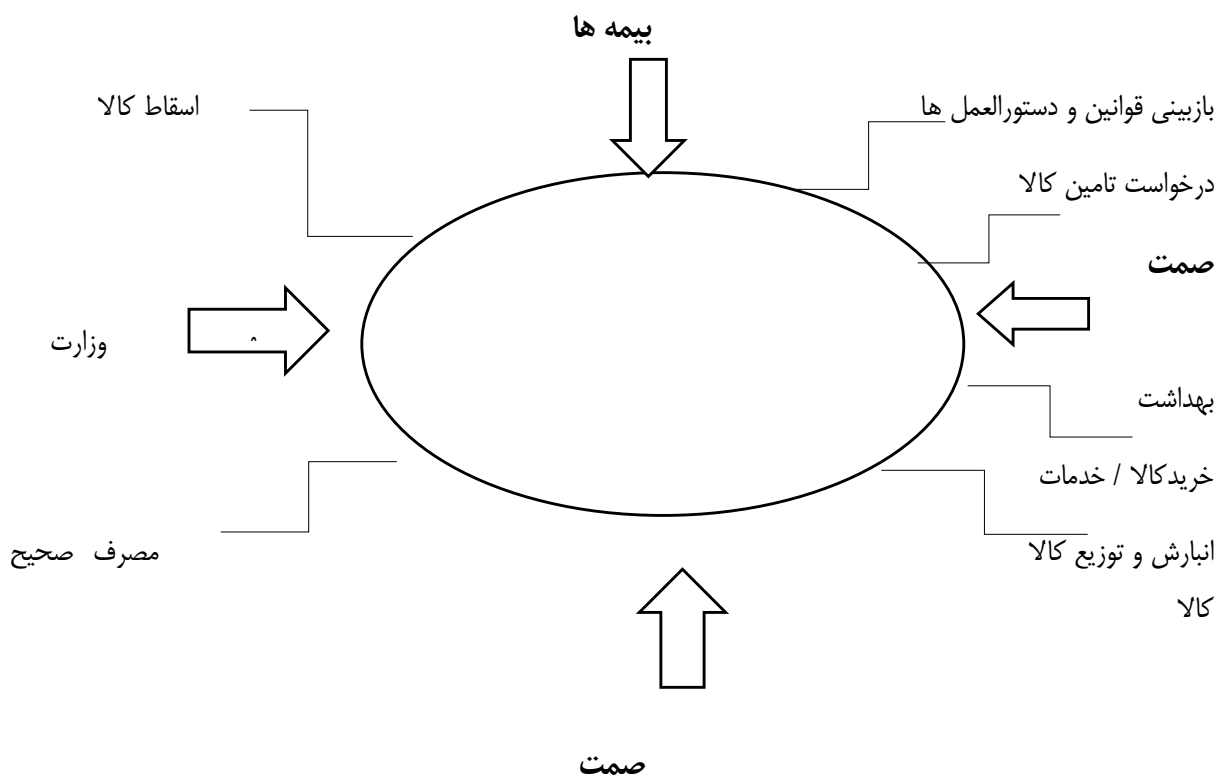
## پیشینه تحقیق

در این زمینه مطالعه ای صورت نگرفته است و ایده این پژوهش بر اساس گزارش پنل تخصصی مطرح شده در کارگروه تخصصی "تدوین نقشه راه زنجیره تامین کالا و خدمات دانشگاه های علوم پزشکی کشور" و گزارش جامع کارگروه مدیریت زنجیره تامین کالا و خدمات در دانشگاه های علوم پزشکی کشور می باشد.

## یافته ها

مطالعه سیر تحول مدیریت نشان میدهد که شرکتها ابتدا به منظور مقابله با تغییرات شدید محیطی و بهبود عملکرد سازمانی و سپس برای کسب سهم بازار بیشتر و کسب مزیت رقابتی، مدیریت زنجیره تامین را مورد توجه قرار داده اند. مطالعه مبانی نظری مرتبط بیانگر آن است، در صورتی که اجزا و فرایند مدیریت زنجیره تامین از اثربخشی لازم برخوردار نباشد، پیامدهای سازمانی با مشکل همراه خواهد بود (۸). این مطالعات نشان میدهند که مدیریت اثربخش زنجیره تامین با اثرگذاری مثبت بر اجزا و عناصر آن از جمله نیروی انسانی موجب افزایش عملکرد، رضایت مشتریان، کاهش بدبینی و کسب مزیت رقابتی میشود (۹).

پژوهشگران با علم بر این، در تلاش هستند تا بتوانند طرح پژوهشی فرایندهای مدیریت زنجیره تامین کالا و خدمات بر مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی را در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان مورد بررسی قرار دهند. در این راستا مدل مفهومی زیر ارائه می گردد:



شکل (۱): فرایندهای مدیریت زنجیره تامین کالا و خدمات

طبق شکل (۱) اجرای صحیح فرایندهای مدیریت زنجیره تامین کالا و خدمات می تواند بر عملکرد سازمانی و مزیت رقابتی تاثیرگذار باشد. همچنین اجرای صحیح این فرایندها با مداخله مولفه های مدل سازمانی می تواند شدت رابطه بین فرایندهای مدیریت زنجیره تامین کالا و خدمات و عملکرد سازمانی و نیز مزیت رقابتی را تقویت کند.

### بحث:

زنجیره تامین در نظام سلامت، به دلیل افزایش سطح پیچیدگی مشارکت سازمان های مختلف، که در سراسر زنجیره تامین درگیر هستند، تغییرات تکنولوژیک، افزایش موقعیت رقابتی، افزایش هزینه های خدمات بهداشتی و درمانی و بدست آوردن رضایت بیماران، به نسبت زنجیره تامین صنایع دیگر بسیار پیچیده و دارای اهمیت فزاینده است.

چالش های روبه افزایش زنجیره تامین موجب بروز فشار بر روی سازمان های بهداشتی و درمان و سلامت شده است و آنها را وا داشته که در جهت یافتن فرصتی برای بهبود کارایی فرایندها و کاهش هزینه ها اندیشه کنند و در عین حال کیفیت خدمات به بیماران را نیز بهبود ببخشند. بر همین اساس همواره ضرورت دارد که مدیران نظام سلامت با تدوین استراتژی ها، اهداف و برنامه های مختلف بلند مدت، میان مدت و کوتاه مدت نسبت به مدیریت و بهینه سازی زنجیره تامین کالا و خدمات در دانشگاه ها و دانشکده های علوم پزشکی کشور اقدام نمایند.

همچنین از دیگر دلایل پرداختن به زنجیره تامین در دانشگاه ها، انباشت موجودی کالاهای مختلف مصرفی و غیر مصرفی خصوصا دارو و تجهیزات پزشکی چندین برابر بیشتر از صنایع تولیدی و خدماتی در این سازمان ها است که نشانه ضعف و بیماری زنجیره تامین و نظام توزیع می باشد و بر خلاف سایر واحدهای تولیدی، که تجربه و سابقه طولانی در مدیریت موجودی و تمرکز بر تامین کنندگان دارند، خلا این تجربه در دانشگاه های علوم پزشکی احساس می شود. همچنین در دانشگاه های علوم پزشکی، پزشکان تصمیم گیران کلیدی در خصوص تهیه داروهای تجویزی هستند، اما آنها درک محدودی از تکنیک ها و شیوه های مدیریت زنجیره تامین دارند. وجود حق انحصاری برخی داروها، چرخه گسترده تامین دارو و عدم پیش بینی نیازهای بیماران، چالش های زنجیره تامین در دانشگاه ها را افزایش می دهد. علاوه بر عوامل فوق، زنجیره تامین تا ۴۰ درصد از بودجه دانشگاه را مصرف می کند. تحقیقات نشان می دهد که بخش قابل توجهی از این هزینه ها را می توان با اجرای شیوه های موثر مدیریت این زنجیره کاهش داد؛ چرا که زنجیره تامین کارآمد می تواند اثر مستقیمی بر روی کاهش هزینه، سود آوری و انعطاف پذیری شرکت داشته باشد.

در نهایت از مدل تعالی سازمانی می توان برای ارزیابی نقاط قوت و ضعف در جهت بهبود عملکرد سازمان و تحقق اهداف آن نیز استفاده گردد. در مدل تعالی سازمانی یکی از معیارهای مطرح بحث استراتژی می باشد که به این موضوع می پردازد که سازمان چگونه فلسفه وجودی و چشم انداز خود را از طریق استراتژی محقق می سازد. از آنجایی که چالش های رو به افزایش زنجیره تامین موجب بروز فشار بر روی سازمان های بهداشتی، سلامت و درمان شده است و آنها را وا داشته است که در جهت یافتن فرصتی برای بهبود کارایی فرایندها و کاهش هزینه ها اندیشه کنند و در عین حال کیفیت خدمات به بیماران را نیز بهبود می بخشند.

### نتیجه گیری

امروزه با توجه به این که حوزه بهداشت و درمان در هر کشوری از پر اهمیت ترین حوزه ها می باشد و زنجیره تامین این حوزه دارای اهمیتی استراتژیک است؛ چرا که هزینه های زنجیره تامین تاثیر مستقیمی بر هزینه های اقلام دارویی دارد. از طرفی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان به عنوان یک مرکز اصلی چه در حوزه بهداشت و درمان و چه در حوزه آموزش بسیار حایز اهمیت است. از طرفی این حوزه باید قادر باشد تا با بیشترین سرعت و دقت نیاز های آموزش در زمینه پزشکان و پیرا پزشکان و همچنین نیازهای دارویی در جامعه را پوشش می دهد.

هزینه های زنجیره تامین کالا و خدمات پس از هزینه های نیروی انسانی دومین هزینه در نظام ارایه خدمات سلامت در بخش عمومی می باشد که بالغ بر ۳۰ درصد این هزینه ها را شامل می شود. از سوی دیگر نظام سلامت یکی از پیچیده ترین زنجیره های تامین کالا و خدمات را دارا می باشد. بالا بودن مجموعه ریسک های مختلف در این زنجیره دلیل اصلی این امر می باشد. تامین و توزیع اقلام مختلف دارویی، مصرفی پزشکی، اداری، غذایی و بهداشتی در کنار تجهیزات پزشکی و اداری و گستره ای از خدمات متعدد در این حوزه در سریع ترین زمان ممکن با بالاترین کیفیت و منطبق با استانداردهای لازم بر اساس نیاز بیمار، کارمند و دانشجو یکی از مهمترین چالش های این زنجیره تامین باشد به طوری که با استراتژی های مدیریت و بهبود مداوم زنجیره تامین می توان ضمن مدیریت و کاهش مستمر هزینه ها نسبت به ارتقا کمی و کیفی خدمات نظام سلامت اقدام نمود. زنجیره تامین، شبکه ای از افراد، شرکت ها، منابع، فعالیت ها و فناوری هایی هست که برای ساخت و فروش یک خدمات استفاده می شود.

مدیریت زنجیره تامین نشان دهنده تلاش تامین کنندگان برای توسعه و پیاده سازی زنجیره های تامینی است که تا حد امکان کارآمد و مقرون به صرفه باشد. مدیریت زنجیره تامین یک رویکرد یکپارچه سازی برای برنامه ریزی و کنترل مواد و اطلاعات میباشد که از تامین کنندگان تا مشتریان جریان دارد همانگونه که در وظایف مختلف در یک سازمان جریان دارد. مدیریت زنجیره تامین، مجموعه های از روش های مورد استفاده برای یکپارچگی مؤثر و کارای تامین کنندگان، تولید کنندگان، انبارها و فروشندگان به گونه ای که به منظور حداقل کردن هزینه های سیستم و تحقق نیازهای خدمات، کالاها به تعداد صحیح در مکان مناسب و در زمان مناسب تولید و توزیع گردند.

در این پژوهش، نتایج نشان می دهد که فرایندهای مدیریت زنجیره تامین کالا و خدمات با در نظر گرفتن مولفه های مدل تعالی سازمانی ( کارکنان ، مشتریان ، عملیات ، استراتژی ، قابلیت و رهبری ) بر عملکرد سازمانی و مزیت رقابتی در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان تاثیر مستقیم و بسیار چشمگیری دارد و بر این اساس در راستای رسیدن به اهداف قرارگاه توسط دانشگاه علوم پزشکی اصفهان طرحی در قالب استراتژی ها ، اهداف اختصاصی و برنامه های عملیاتی تدوین شده است..

### پیشنهادات:

طی این پژوهش انجام شده پیشنهاد می گردد که :

کارشناسان دانشگاه علوم پزشکی کشور اصفهان در زمینه ی نیازهای این مرکز بر مبنای اصول مالی و فنی و تقویت فرایند نظارت با استفاده از این مولفه ها بتوانند در راستای این پژوهش قوانین و دستورالعمل های مرتبط با زنجیره تامین کالا و خدمات را مورد بازنگری قرار داده و بتواند گامی مؤثر در جهت اهداف قرارگاه مدیریت منطقی افزایش درآمد و کاهش هزینه ها بردارند.

تشکر و قدردانی:

در این پژوهش از متخصصین محترم دانشگاه های شرکت کننده در کارگروه تخصصی " تدوین نقشه راه زنجیره تامین کالا و خدمات دانشگاه های علوم پزشکی کشور " ، معاون محترم توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی اصفهان تشکر و قدردانی می شود.



## منابع و ماخذ

- کتاب:** معاونت توسعه و مدیریت کشور، اداره کل امور پشتیبانی و رفاهی (۱۴۰۰). مدیریت زنجیره تامین کالا و خدمات در دانشگاه های علوم پزشکی کشور .
- کتاب:** نظری حسان ، شیرخوانلو درسا (۱۴۰۱). مدل تعالی سازمانی بر مبنای مدل EFQM ، انتشارات موسسه فرهنگی هنری دیبا گران تهران.
- مجله:** طباطبایی مزد آبادی، سید محسن (۱۳۹۳). بررسی مدل های تعالی سازمانی، فصلنامه ترویج علم، سال پنجم، شماره هشتم، صص ۹۷-۱۱۲.

**Journal:** Bourne M, Neely A, Mills J, Platts K. (2003). Implementing Performance Measurement Systems: A Literature Review: International Journal of Business Performance Management . 5(5), 1-24

**Journal:** Fatih\_D , Naim\_K\_ Tolga A. (2010). Collaborative emergency management and national emergency management network: Disaster Prevention and Management. 19 (4), 452-468.

**Journal:** Fiorino D. (1989). Environmental risk and democratic process: a critical review, Columbia Journal of Environmental Law, 501 -547.

**Journal:** Ganeshan R. (1999). Managing supply chain inventories: A multiple retailer, one warehouse, multiple supplier model: International Journal of Production Economics. 59(1-3), 341-354.

**Journal:** Handfield R .B, Monczka R, Petersen K, Ragatz G. L. (1998). Success actors in strategic supplier alliances: The buying company perspective. 29(3), 553-573.

**Journal:** Liam Finn W. D, Onur T, Ventura C. E. (2004). Micro zonation: Developments and Applications: Recent Advances in Earthquake Geotechnical Engineering and Micro zonation. 3-26.

**Journal:** Porter M (1990). Changing patterns of international competition. California Management Review, 28(2)

**Journal:** Liam Finn W. D, Onur T, Ventura C. E. (2004). Micro zonation: Developments and Applications: Recent Advances in Earthquake Geotechnical Engineering and Micro zonation. 3-26.

## Abstract

During the last few years, in various theories and researches, supply chain management of goods and services has been proposed as the main structure related to competitive advantage and organizational performance, considering the components of the organizational excellence model.

Review method: In this article, the descriptive content analysis method was used and the researchers analyzed the experiences, documents and instructions in this field while reviewing the theoretical foundations of research and library information sources.

Findings: By introducing the components of the organizational excellence model and supply chain management of goods and services, the researchers analyzed the processes of supply chain management of goods and services on competitive advantage and organizational performance, taking into account the goals of Isfahan University of Medical Sciences to increase income and rationally reduce costs.

Discussion: The supply chain in the health system, technological changes, increasing the competitive position, increasing the costs of health and medical services, etc., is important compared to the supply chain of other industries. In the model of organizational excellence, one of the prominent criteria is the discussion of strategy, which deals with the issue of how the organization realizes its existential philosophy and vision through strategy.

Results: The results show that by considering the components of the organizational excellence model, the supply chain management processes of goods and services have a direct impact on organizational performance and competitive advantage in Isfahan University of Medical Sciences, and in order to achieve the goals of the plan in the form of strategies Specific goals and action plans have been developed.

**Keywords:** supply chain management, competitive advantage, organizational performance, organizational excellence model