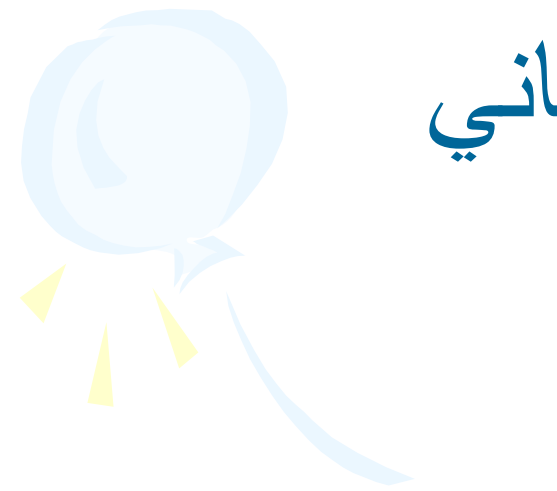


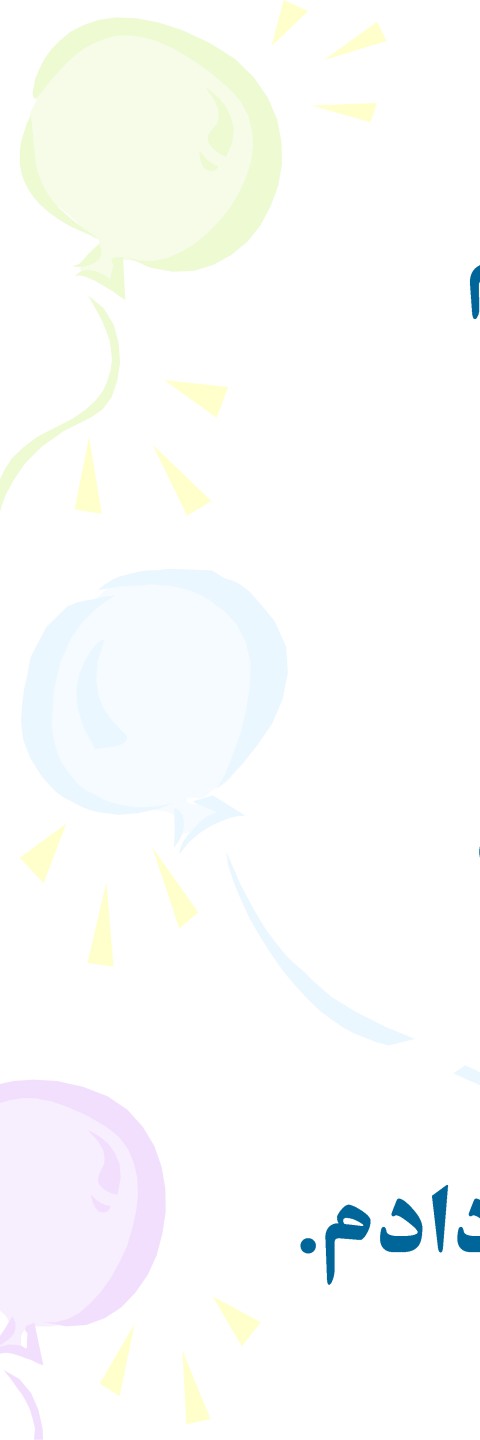
به نام خداوند جان آفرین

# مدیریت استراتژیک سازمانی



# تغییر جهان از طریق تغییر خویشتن

- وقتی بچه بودم دلم می خواست دنیا را عوض کنم .
- بزرگتر شدم ، گفتم : دنیا بزرگ است، کشورم را تغییر می دهم .
- در نو جوانی گفتم : کشور خیلی بزرگ است بهتر است شهرم را دگرگون سازم.
- جوان که شدم گفتم شهر خیلی بزرگ است محله خود را تغییر می دهم .
- به میانسالی که رسیدم گفتم از خانواده شروع می کنم.



در این لحظه آخر عمر می بینم

که باید از خودم شروع می

کردم ...اگر تغییر را از خودم

شروع کرده بودم خانواده ام،

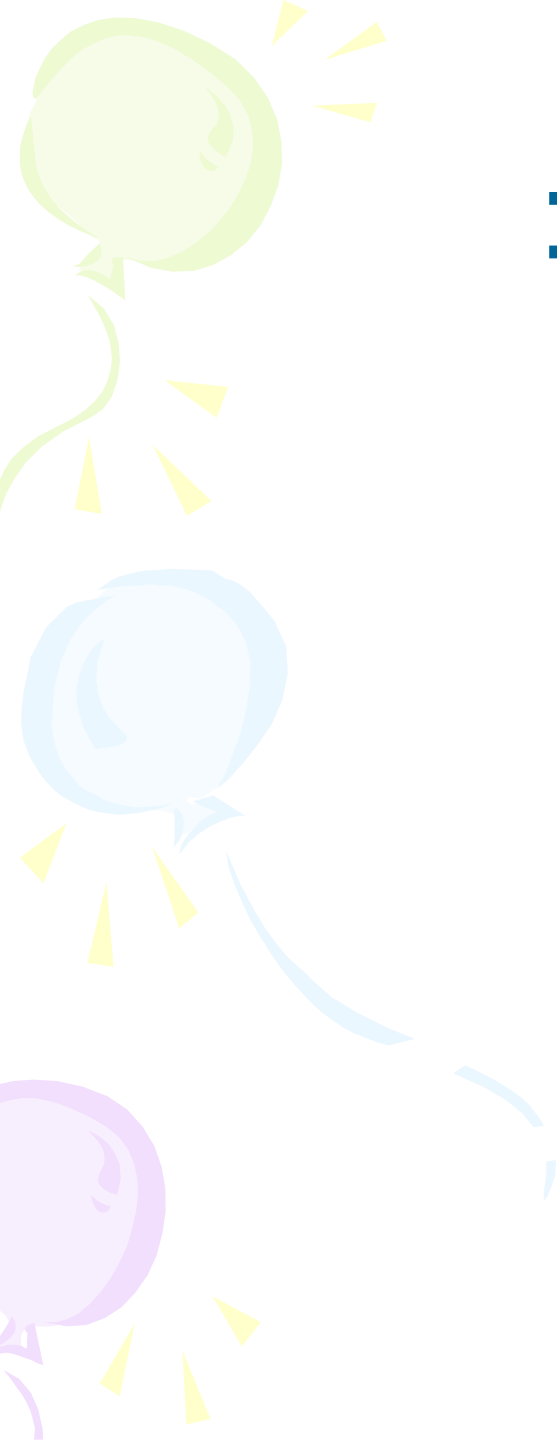
محله ام ، شهرم ، کشورم

و جهان را ( به قدر توانم) تغییر می دادم.



# تعریف استراتژی

- استراتگیا به معنی هنر جنگ ( ژنرالهای رومی)
- راهی است که رسیدن به هدف را تضمین نموده و جهت گیری سازمانی را برای بکارگیری توانمندی سازمانی و بهره گیری از فرصتها فراهم می سازد.



# 5P براي استراتژي:

1- **plan** ( برنامه )

2- **pattern** ( الگو )

3- **perspective** ( دور نما )

4- **position** ( موقعيت )

5- **ploy** ( يك حيله گمراه كننده )



# تفکر استراتژیک

- تفکر استراتژیک عبارت است از آمادگی کامل ذهنی و اجرایی همه آحاد سازمان برای انطباق با شرایط یا تقدم زمانی و معنایی بر تغییرات محیطی
  - آمادگی محیط سازمانی برای تغییر
  - آمادگی و حمایت کامل مدیریت ارشد از محیط قابل تغییر
  - ریسک پذیری در سازمان
  - توانایی مدیران عملیاتی و کارکنان برای ایجاد تغییر و تحمل شرایط تغییر

# نیت استراتژیک :

موقعیت مطلوب رهبري را تجسم مي کند

نمونه هايي از نیت استراتژیک:

- 1- شرکت ((کنون)) در صدد برآمد تا شرکت ((زیراکس)) را شکست دهد.
- 2- ((هوندا)) تلاش کرد تا به شرکت ((فورد)) دوم تبدیل شود.

مفهوم نیت استراتژیک همچنین يك فرآیند مدیریتی فعال را در بر مي گیرد این فرآیند شامل موارد زیر است:

- تمرکز توجه سازمان بر جوهره پیروز شدن
- بر انگیختن افراد از طریق آگاه ساختن آنها از ارزش هدف
- فراهم کردن شرایط برای مشارکت هاي فردي و گروهی
- حفظ شور و اشتیاق از طریق فراهم کردن تعاریف عملیاتی جدید در صورت تغییر شرایط
- استفاده دایمی از نیت به منظور هدایت تخصیص منابع

بنابراین، نیت استراتژیک، خط مشی کلی را تعیین می کند، فرصت هاي بازاری در حال ظهور را تشخیص می دهد و از کارکنان حمایت می کند.

# مدیریت استراتژیک چیست ؟

- مدیریت استراتژیک عبارت است از :

مدیریت، هدایت و کنترل سازمان بنحوی که بتواند واکنش مناسب و سریع در برابر تغییرات محیط درونی و برونی سازمان نشان داده و در شرایط ایده آل تغییر دهنده محیط درونی و یا برونی باشد.

- مدیریت استراتژیک: از 1) تدوین ، 2) اجراء و 3) ارزشیابی استراتژیها تشکیل شده است



# مدیریت استراتژیک در کجا؟

1- هر جائی که محیط درونی و بیرونی سازمان شرایط خاص دارد

2- هر جائی که اختیارات خاص دارد

3- هر جائی که توان تصمیم گیری و اجرا دارد

4- هر جائی که در آن درونداد هائی طی فرآیندی تبدیل به برونداد میشود



# مزایای مدیریت استراتژیک :

- 1- **تفکر** و اندیشیدن به شکل استراتژیک.
- 2- **تشخیص** جهت گیری آینده.
- 3- **اتخاذ تصمیمات** امروز، در پرتو نتایج و بازتابهای آینده تصمیمات.
- 4- **تدوین و توسعه** مبنایی جامع و قابل دفاع برای تصمیم گیری.



5- رعایت حداکثر احتیاط و بصیرت در نواحی تحت کنترل سازمان

6- حل مشکلات اساسی سازمان

7- بهبود عملکرد

8- برخورد موثر با محیطی که با تغییرات سریع مواجه می باشد

9- ایجاد تیم کاری و رعایت اصول کارشناسی



## بیانیه ماموریت یا رسالت سازمان

### Mission statement

- بیانیه ماموریت سندی است که یک سازمان را از سایر سازمانهای مشابه متمایز می‌کند.
- ماموریت سازمان نشان دهنده طیف فعالیت از نظر محصول و خدمات می‌شود.
- رسالت بیانگر ارزشها و اولویتهای یک سازمان است.
- رسالت یا ماموریت سازمان نموداری است که مسیر آینده سازمان را مشخص می‌نماید.
- با استفاده از ماموریت سازمان می‌توان به این پرسش اساسی یا اصلی پاسخ داد : ( فعالیت ما چیست ؟ )



## ماموریت Mission

### Who we are and what we do ?

❖ چه کاری را انجام می دهیم و فلسفه وجودی ما چیست ؟

❖ وضعیت حاضر کسب و کار سازمان را تشریح می کند .

❖ عمدتاً بر روی قابلیت های حاضر ، مشتریان و فعالیت ها تمرکز دارند .

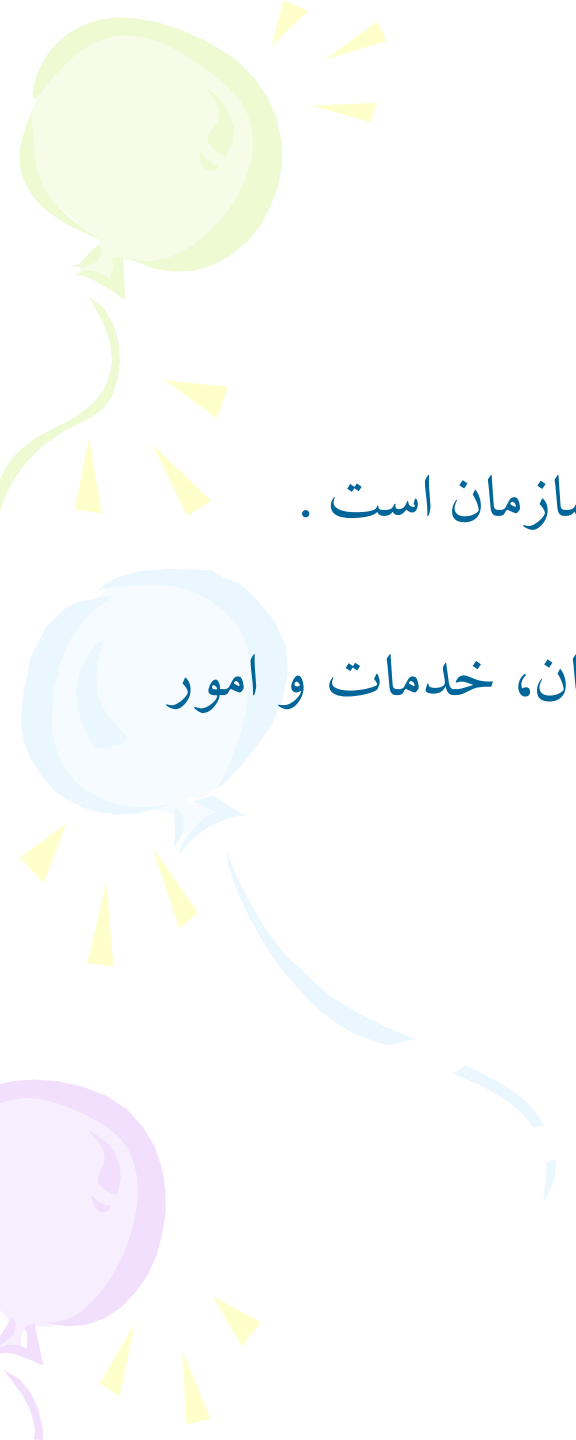
نکته : Vision و Mission عصاره جهت گیری های سازمان هستند و

چشم انداز بر آینده و ماموریت به حال حاضر سازمان تمرکز دارد .

# Vision

## دور نما

- چشم انداز یا دورنما به عنوان ایده آلی است که سازمان می‌خواهد به آن دست یابد و برای مشتریان آنرا ارائه نماید.
- چشم انداز سازمان تصویری از آینده می‌سازد که جهت‌گیری سازمان را تشریح می‌کند و به اشخاص کمک می‌کند که بفهمند چرا و چگونه باید سازمان را پشتیبانی کنند.



## چشم انداز Vision

### Where we are going ?

+ نقشه راه آینده سازمان ، دورنمای همه جانبه و گسترده سازمان است .

+ تمرکز ما در مورد آینده تکنولوژی ، محصول ، مشتریان، خدمات و امور

مهم چه خواهد بود ؟

+ سازمان در کجا قرار خواهد گرفت ؟

+ تصویری است از آینده سازمان .

# هدف استراتژی ( مزیت رقابتی )

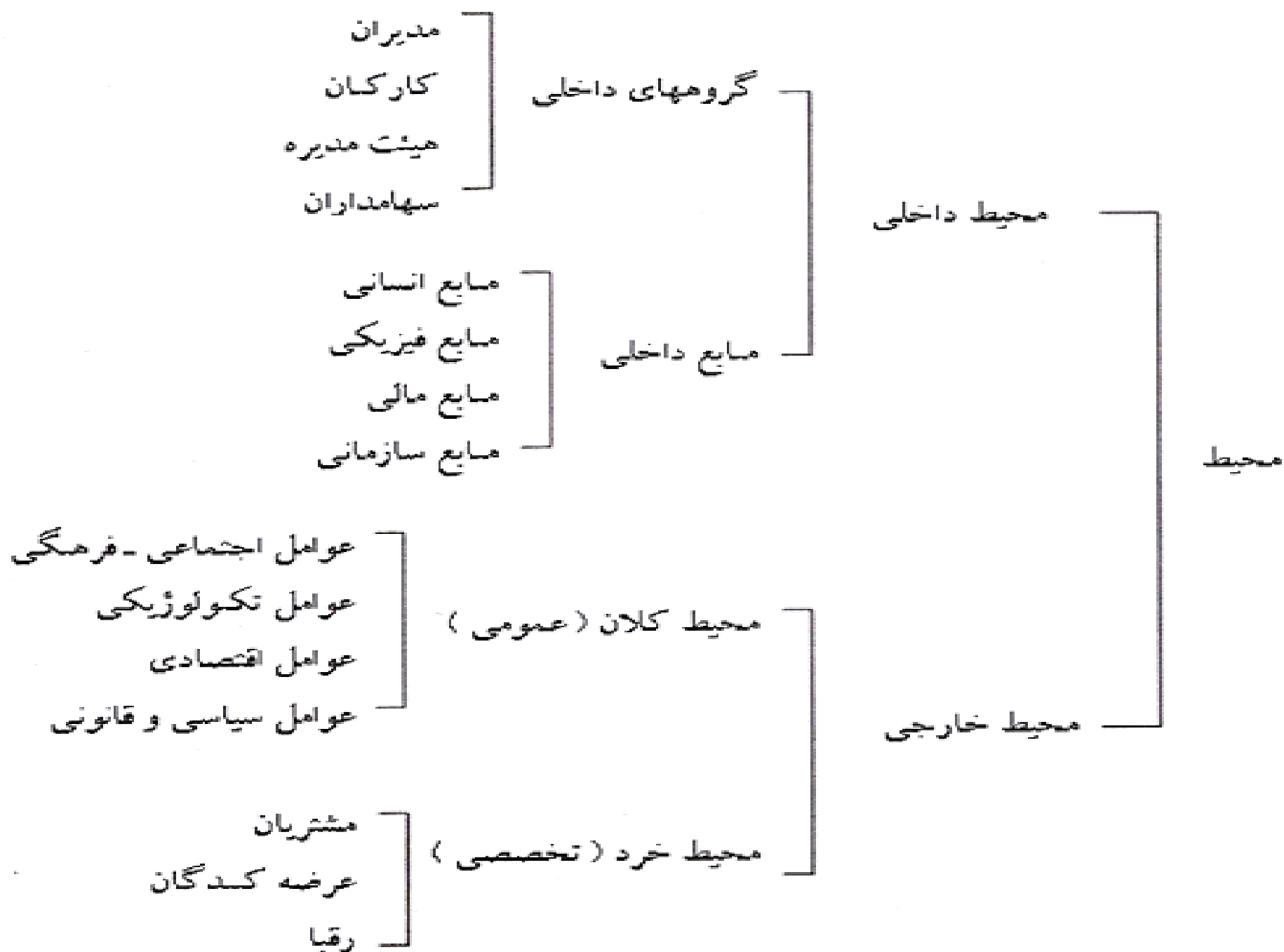
از دیدگاه کاتلر مزیت رقابتی نقطه قوتی است که :

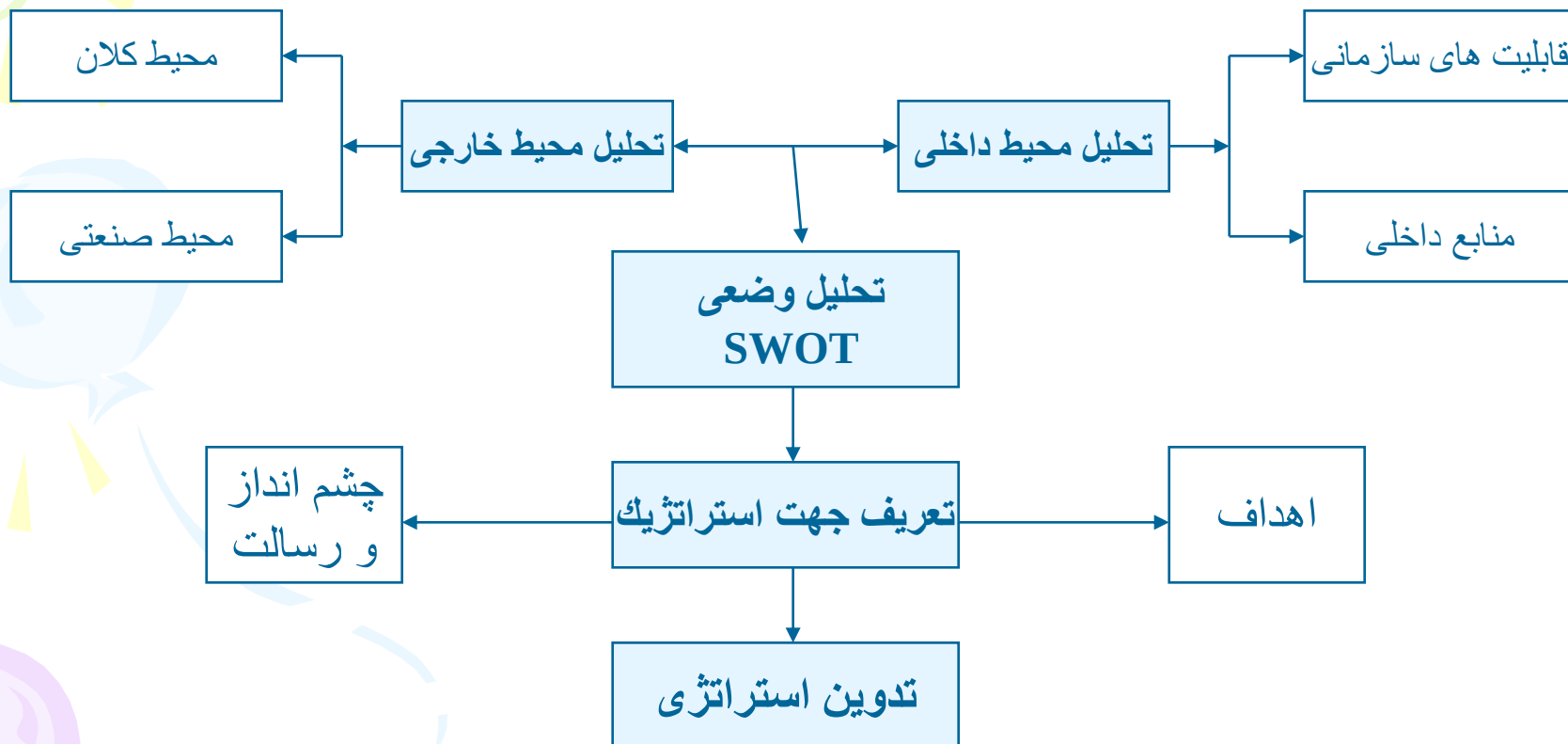
- 1- برای مشتریان ارزشمند باشد
- 2- برای راحتی قابل تقلید نمی باشد.
- 3- برای سازمان سودآور است.

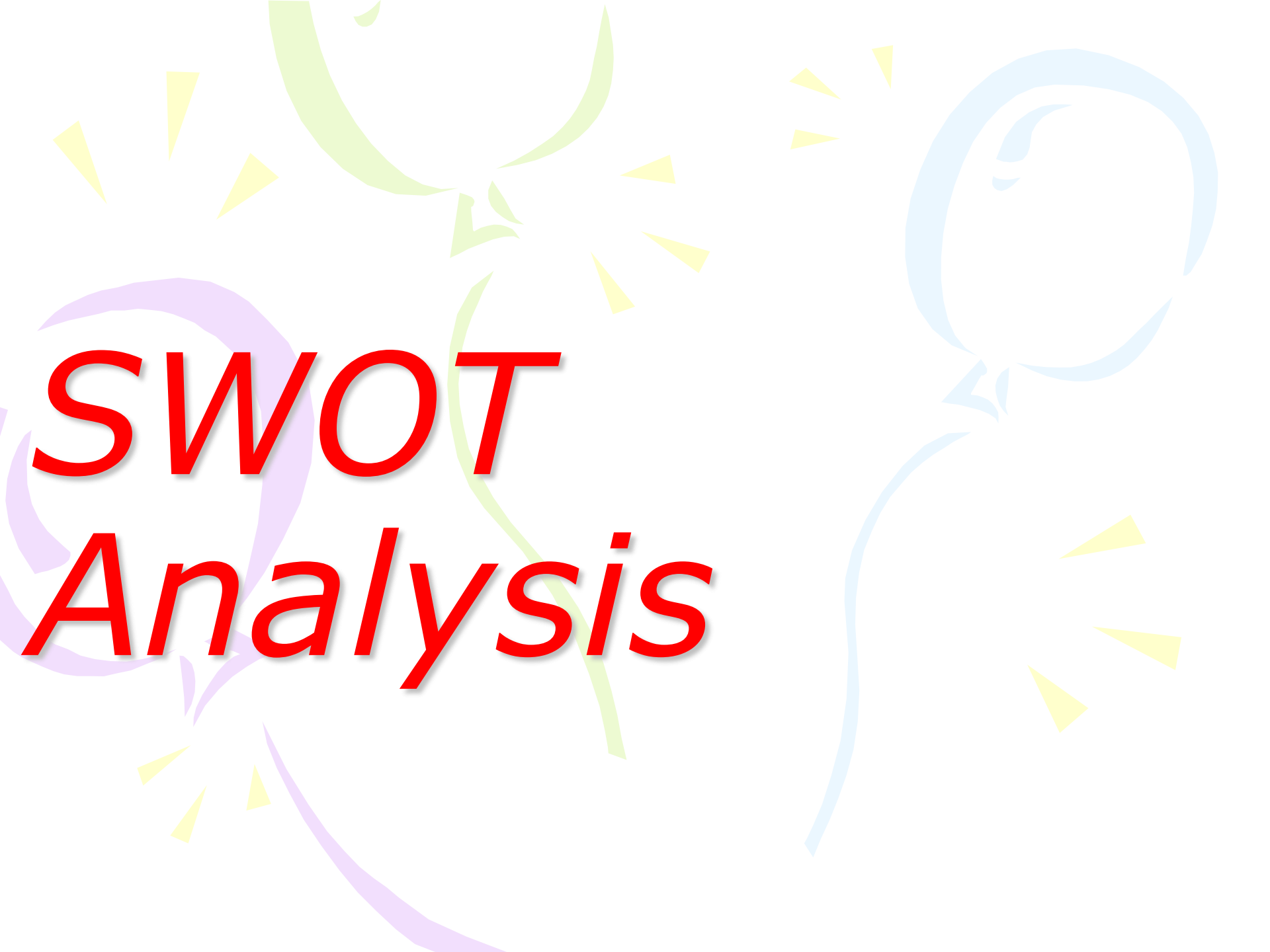
هدف استراتژی ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای سازمان است.

# Health Market

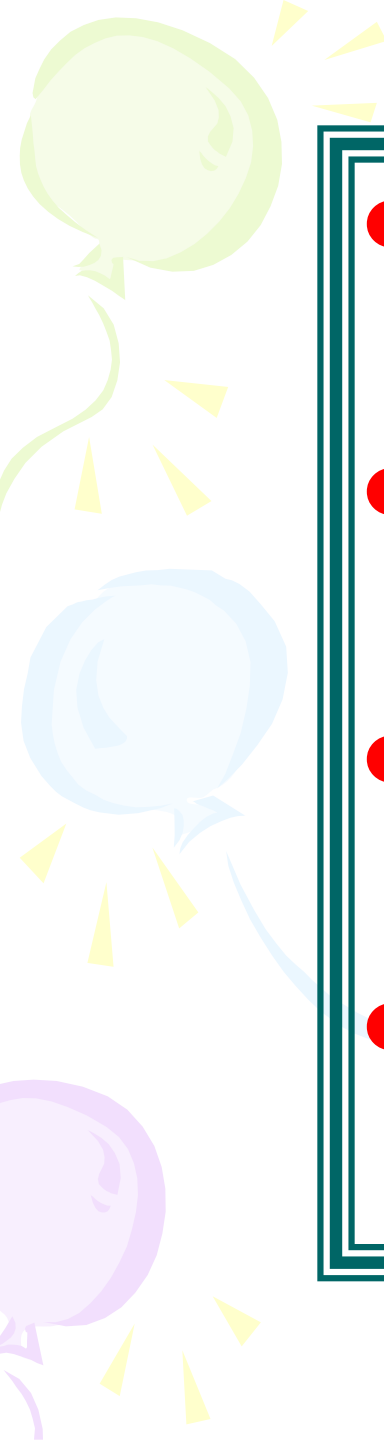






The background features several large, stylized swirls in light green, light blue, and light purple. Interspersed among these swirls are numerous small, yellow, starburst-like shapes. The text 'SWOT Analysis' is prominently displayed in the center-left area, with 'SWOT' in a bold, red, sans-serif font and 'Analysis' in a red, italicized, sans-serif font.

# SWOT *Analysis*



• **S**

– Strengths

• **W**

– Weaknesses

• **O**

– Opportunities

• **T**

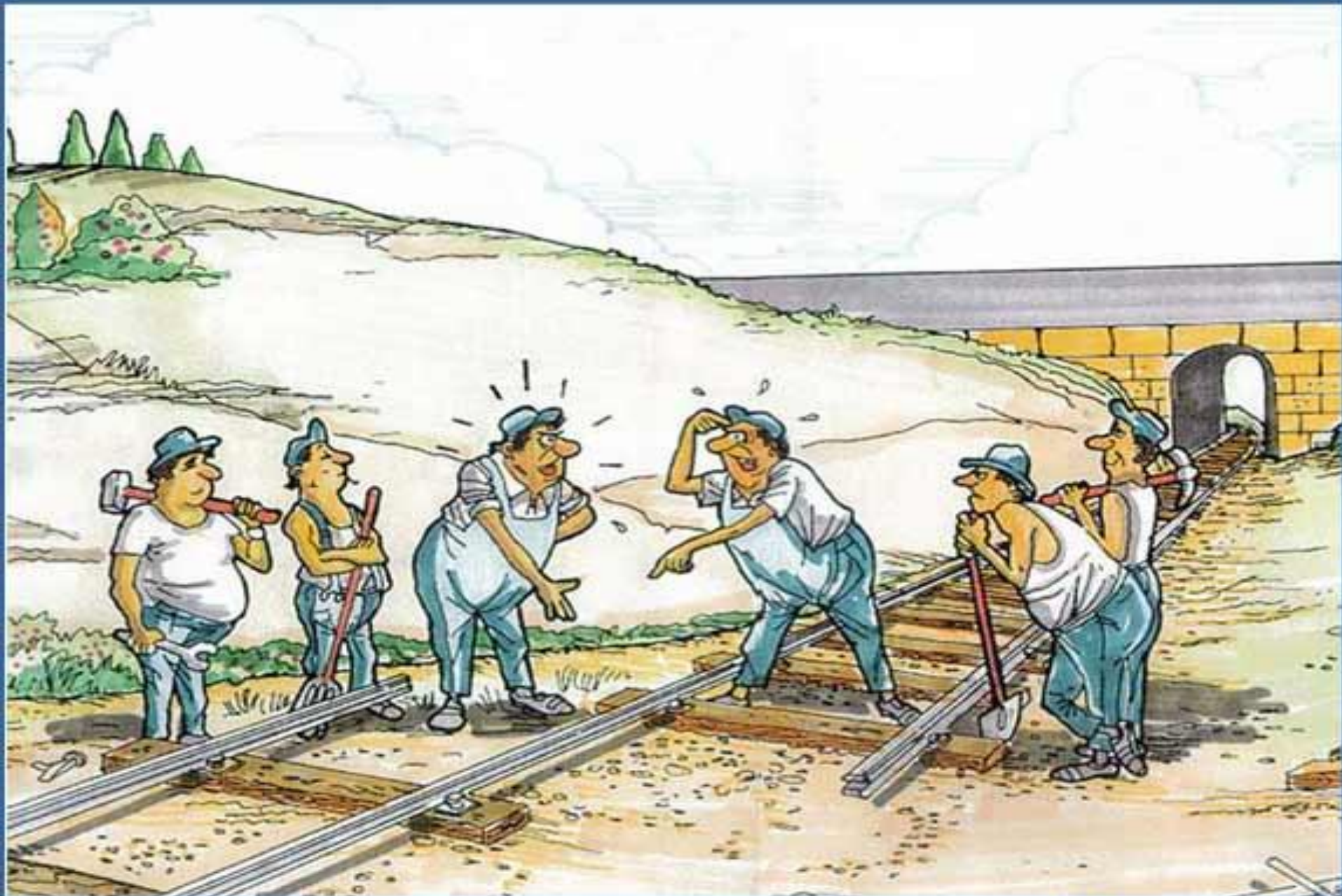
– Threats



## الف - شناسایی نقاط قوت :

( تعریف نقاط قوت : به منابع یا قابلیت هایی داخلی گفته میشود که نظام مدیریت درمانی مرکز در مورد آنها نسبت به سایر مراکز درمانی وضعیت مطلوب داشته و تا بحال خوب عمل نموده است )

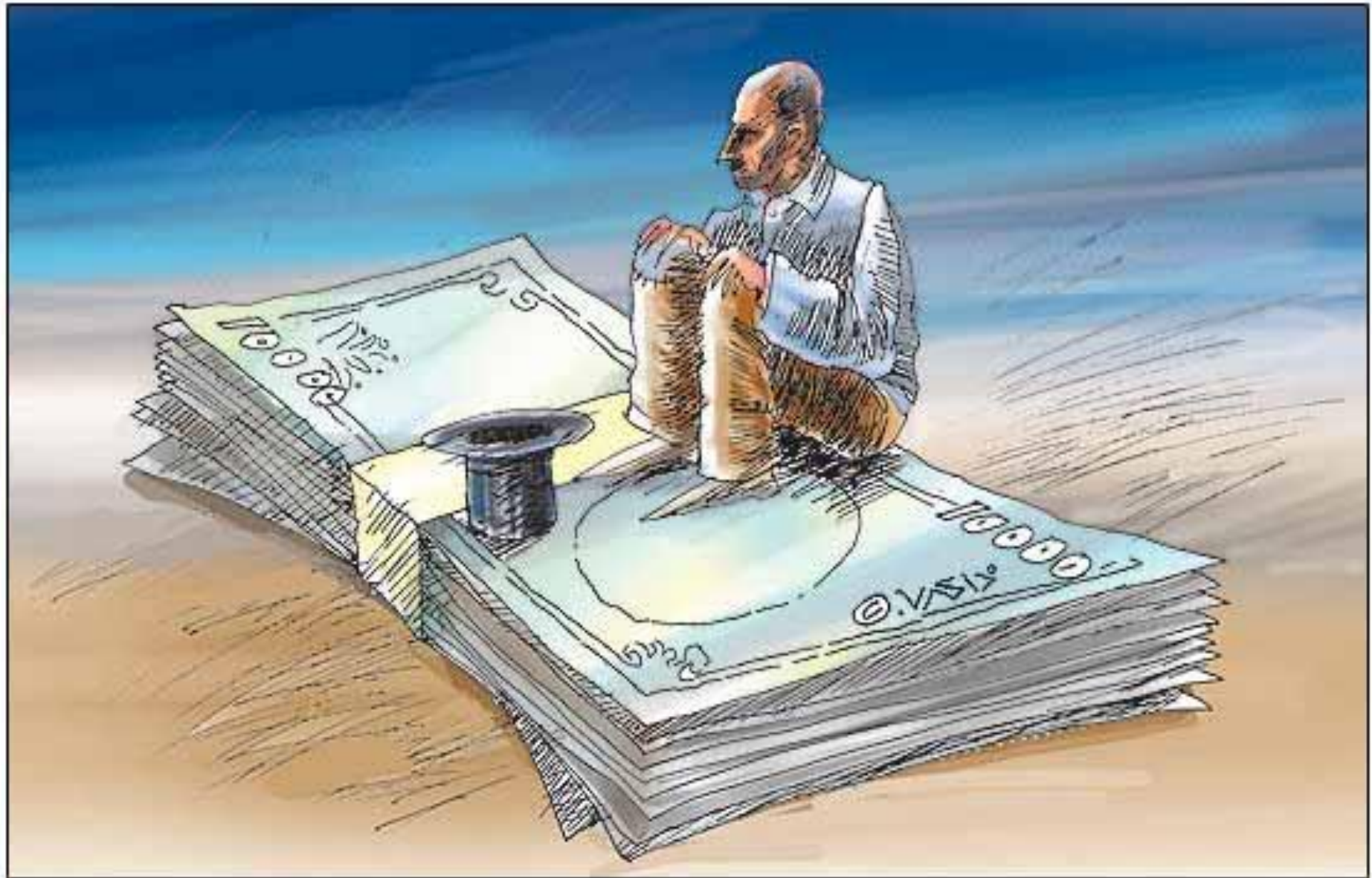
مثلا : داشتن پزشکان فوق تخصص و متخصص با تجربه بیشتر نسبت به دیگر مراکز.



## ب - شناسایی نقاط ضعف :

( تعریف نقاط ضعف : اشاره به کاستیها و نواقص مربوط به منابع و قابلیت های داخلی نظام مدیریت درمانی دارد که مرکز در مورد آنها نسبت به سایر مراکز درمانی وضعیت مطلوب نداشته و تا بحال خوب عمل نکرده است )

مثلا : انگیزه ناکافی در پزشکان و پرسنل در ارائه خدمات.



## ج - شناسایی فرصتها :

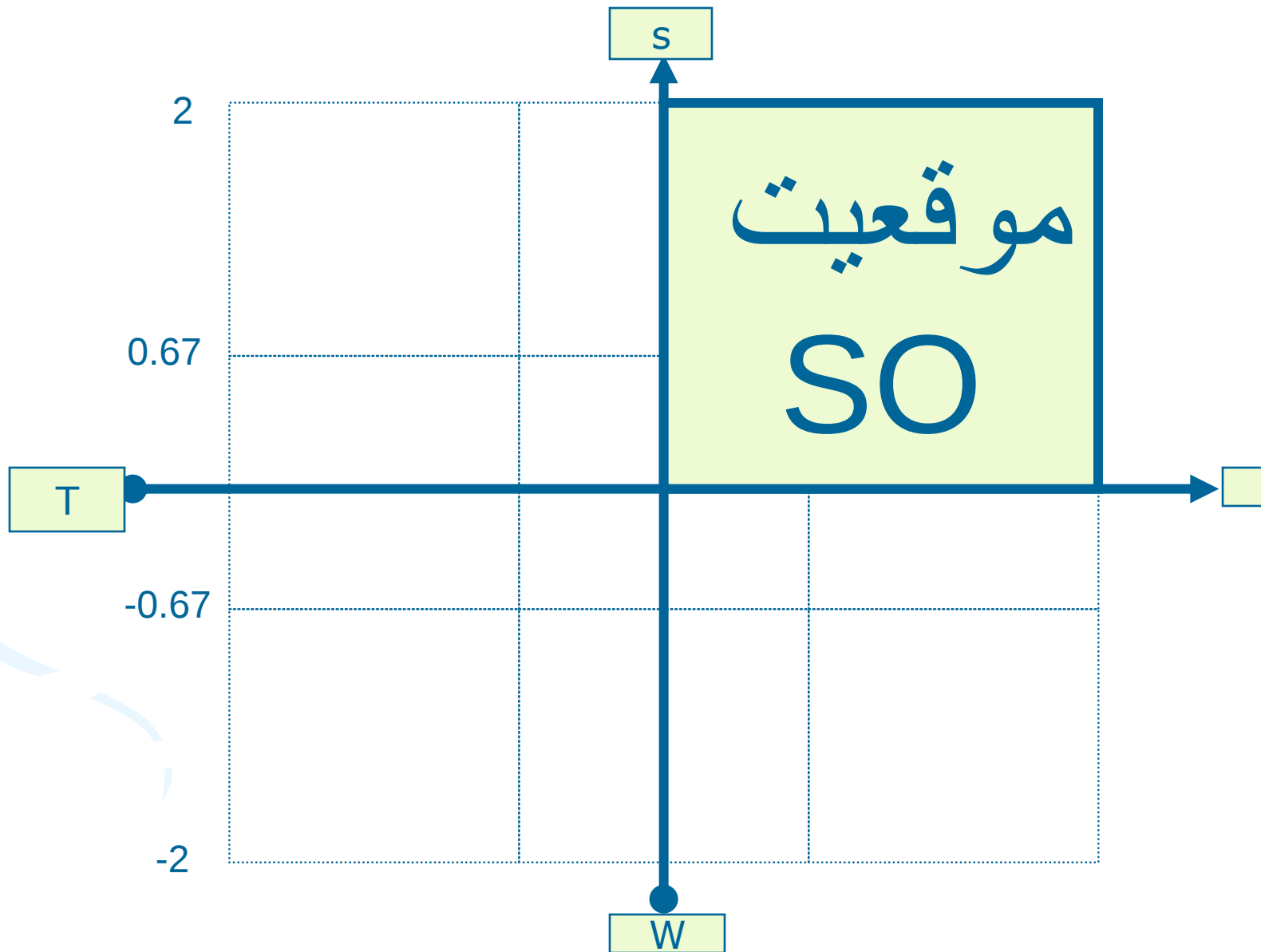
- ( تعریف فرصت: به عوامل خارج از محیط نظام مدیریت درمانی مرکز گفته می شود که این نظام بر آنها کنترلی ندارد ولی میتواند از این عوامل به نحوه مناسب و مطلوبی برای پیشبرد اهداف خود استفاده نماید )
- مثلاً: توریسم درمانی ( جذب بیماران قلبی از کشورهای همسایه )



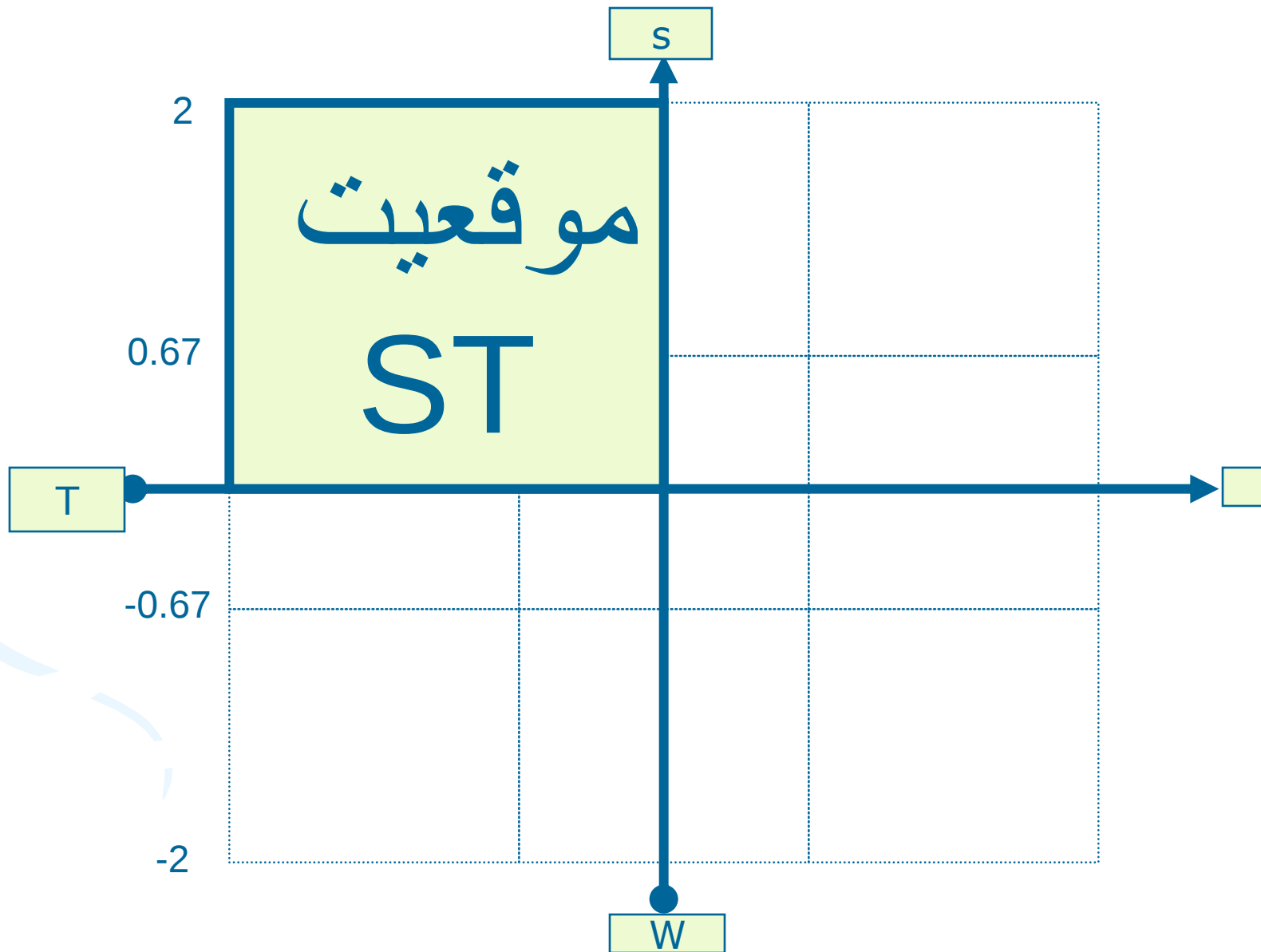
# شناسايي تهديد ها :

- (تعريف تهديد: عوامل خارجي هستند كه نظام مديريت درماني مركز بر آنها كنترلي ندارد و اين عوامل مي توانند اثر منفي و نامطلوبي بر عملکرد مركز داشته باشند)
- مثلاً: ايجاد بیمارستانهاي تخصصي در شهر تبريز و ديگر استانهاي همجوار.

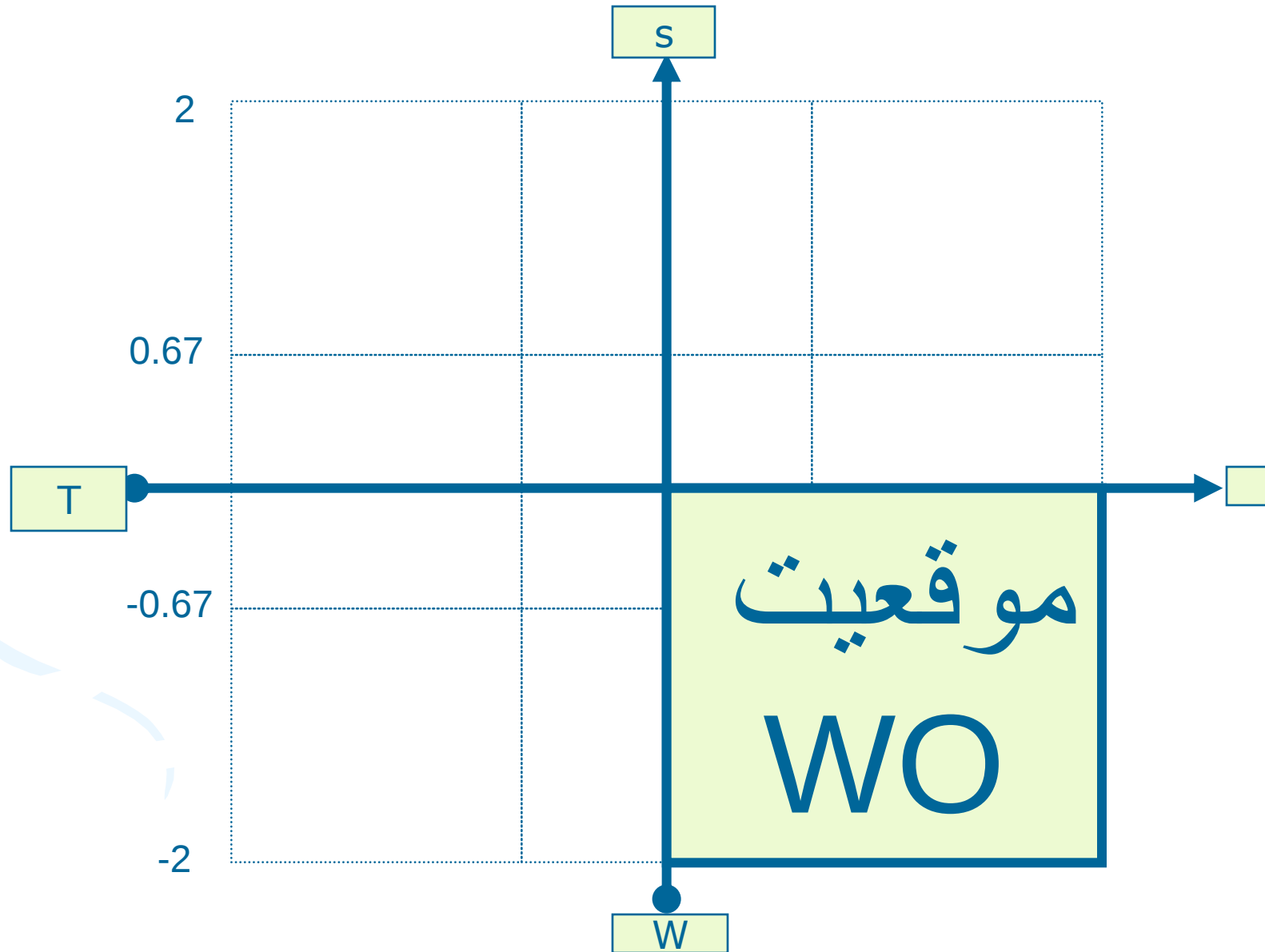
# استراتژي تهاجمي:



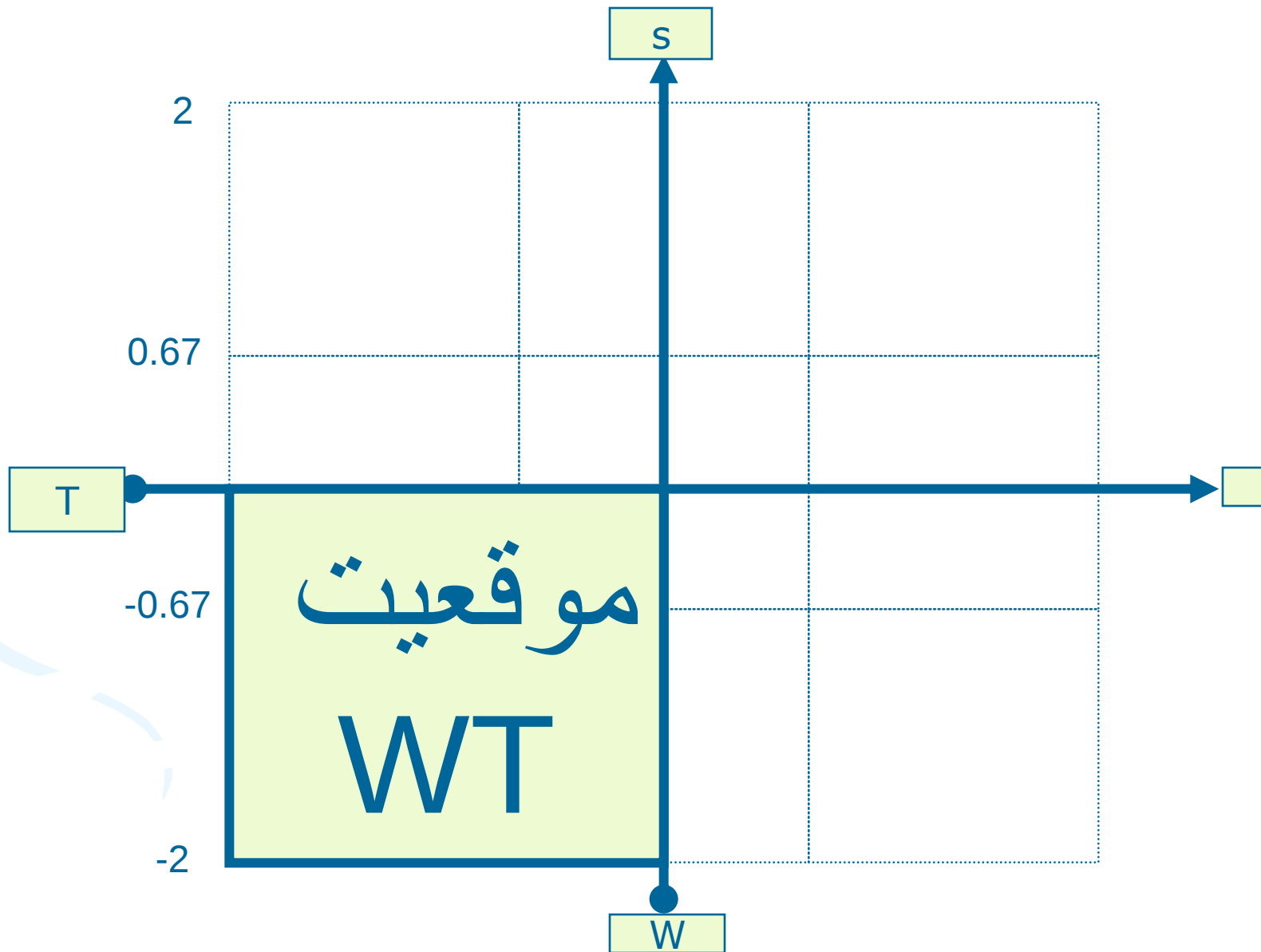
# استراتژی رقابتي :



# استراتژي محافظه کارانه :



# استراتژي تدافعي :



# استراتژي مدیریت سلامت

- مشکل اصلي امروزي نظام سلامت، فناوري نيست،  
**مدیریت** است.

● سلامت + آموزش = توسعه اقتصادي

● حلقه مفقوده در انسجام خدمات، بهروري نظام سلامت و  
بهروري همگاني سلامت = مدیریت نظام سلامت

● ابعادنظام خدمات درماني :

1- هزینه هاي درماني 2- معيارهاي بیمه 3- ساختار ارائه خدمات

# چرا رقابت در خدمات درمانی ناکام است ؟

- رقابت غلط و بی نتیجه ( سود- زیان، حواله هزینه ها به یکدیگر، کاهش ارائه خدمات، کاهش کیفیت خدمات)

- هدف اصلی مدیران کنونی : کم کردن هزینه های بیمارستانی و جنگ بر سر اینکه چه کسی چقدر باید بدهد و...

- راه حل : رقابت در ارزش افزایی

( ارزش = ستاده حاصل از هر ریال خرج کرد بیمار )



- پیش فرض غلط = خدمات با کیفیت گران تمام میشود.

- اگر کیفیت خوب باشد چه اتفاقی می افتد؟

- 1- هزینه کم چون تشخیص دقیقتر میگردد.

- 2- اشتباه در درمان کمتر و میزان عوارض درمان کمتر.

- 3- روند بهبودی سریع تر .

- 4- درمان تهاجمی کمتر میشود.

فرض درست = درمان خوب از بیماری کم خرج تر است .



# اصول رقابت ارزش افزایی

- 1- توجه به ارزشهای بیمار علاوه بر توجه به هزینه.
- 2- رقابت مبتنی بر حاصل و نتیجه خدمات.
- 3- ارزان تر بودن خدمات درمانی مطلوب
- 4- دیدن قلمرو رقابت ( منطقه یا کشور )
- 5- فراوانی و دسترسی آسان به اطلاعات نتایج خدمات .
- 6- تشویق به نوآوری های ارزش افزا.
- 7- تجربه + تکرار + یادگیری سازمانی = ارزش آفرینی

## جمع بندي

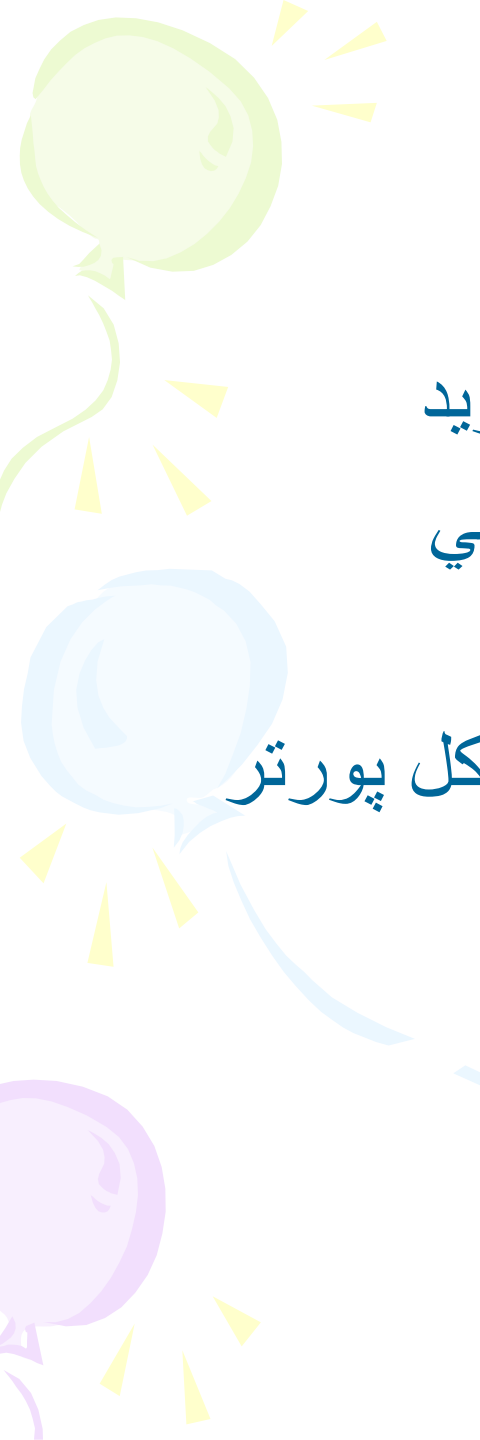
اجراي بي قيد و شرط اصول مديريت  
استراتژيک چندان مطلوب نيست. بلکه  
برخورداري از تفکر و دید مديريت  
استراتژيک است که بسيار حائز اهميت  
است.

**در قاره آفریقا هر روز صبح که غزالها از خواب بیدار می شوند، می دانند که باید تندتر از تندترین و چالاک ترین شیرها بدوند، و هر روز صبح که شیرها از خواب بیدار می شوند، می دانند که باید تندتر از کندترین غزالها بدوند.**

**«مهم نیست که شما شیر هستید یا غزال»**

**مهم این است که، هر روز صبح که خورشید بر می آید بدانید که باید تندتر و چالاک تر بدوید.**

**ماتسوشیتا - بنیانگذار شرکت ناسیونال ژاپن**



## منابع :

- کتاب ( مدیریت استراتژیک ) نوشته فرد آر دیوید  
ترجمه دکتر علي پارسایان و دکتر محمد اعرابی

- کتاب ( استراتژی مدیریت سلامت ) نوشته مایکل پورتر  
ترجمه فضل اله امینی

خسته نباشید

