

مدیریت استراتژیک

سازمان‌های مراقبت بهداشتی

و.جک دانکن، پیتر م. جینتر، لیندا ای. سواين

مترجمان:

دکتر محمدهادی مؤذن جامی، دکتر شهرام رفیعی فر،

دکتر محمداسماعیل مطلق، مهندس زهره فولادبند

نشر شهر

۱۳۸۹

سرشناسه: دانکن، والتر جک، ۱۹۴۲ م - Walter Jack Duncan

عنوان و نام پدیدآورنده: مدیریت استراتژیک سازمان‌های مراقبت بهداشتی / اثر: دانکن، جینتر، اسوین؛ ترجمه: محمدهادی مؤذن جامی، شهرام رفیعی فر، محمداسماعیل مطلق، زهره فولادبند.

مشخصات نشر: تهران، سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران، مؤسسه نشرشهر، ۱۳۸۸.

مشخصات ظاهری: ۳۱۶ ص.

شابک ۲ - ۱۸۵ - ۲۳۸ - ۹۶۴ - ۹۷۸

وضعیت فهرست‌نویسی: فیا

یادداشت: عنوان اصلی: Strategic management of health care organizations, 2nd ed, 1995.

یادداشت: واژه‌نامه

موضوع: پزشکی - تسهیلات - مدیریت

موضوع: برنامه‌ریزی استراتژیک

شناسه افزوده: جینتر، پیتر ام، ۱۹۴۶ - م.

شناسه افزوده: سواین، لیندا ای، ۱۹۴۶ - م.

شناسه افزوده: مؤذن جامی، محمدهادی، ۱۳۲۲ - م. مترجم

شناسه افزوده: رفیعی فر، شهرام، ۱۳۴۶ - م. مترجم

شناسه افزوده: سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران، مؤسسه نشرشهر.

رده‌بندی کنگره: ۱۳۸۸ ۹۷۱/۵۲م۲ RA

رده‌بندی دیویی: ۳۶۲/۱۰۴۸

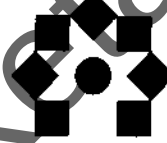
شماره کتابشناسی ملی: ۱۸۹۰۵۰۷



وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی



سازمان اسناد و کتابخانه ملی



سازمان اسناد و کتابخانه ملی



مدیریت استراتژیک سازمان‌های مراقبت بهداشتی

مؤلفان: و. جک دانکن، پیتر ام. جینتر، لیندا ای. سواین

مترجمان:

دکتر محمدهادی مؤذن جامی، دکتر شهرام رفیعی فر،

دکتر محمداسماعیل مطلق، مهندس زهره فولادبند

طراح جلد: حمید مؤذن جامی

ناشر: مؤسسه نشر شهر

نوبت و تاریخ چاپ: اول - ۱۳۸۹

شمارگان: ۱۵۰۰ نسخه

آماده‌سازی و چاپ: مؤسسه نشر شهر

شابک ۲ - ۱۸۵ - ۲۳۸ - ۹۶۴ - ۹۷۸

بها: ۷۰/۰۰۰ ریال

همه حقوق محفوظ است. ©

Printed in Iran.

نشانی ناشر: تهران، خیابان پاسداران، خیابان شهید گل‌نی، خیابان شهید ناطق‌نوری (زمرد)، شماره ۵۶، بوستان

کتاب، واحد ۱۲، مؤسسه نشر شهر. تلفن: ۲۲۸۴۳۳۷۸ - ۲۲۸۵۸۲۷۴ - ۲۲۸۵۶۱۱۸

فروشگاه مرکزی: میدان فلسطین، ضلع شمالی، شماره ۹، تلفن: ۸۸۹۵۲۵۳۴ - فروشگاه شماره ۱: ۲۲۸۷۳۹۷۴

E-mail: info@shahrpress.ir

www.shahrpress.ir ۸۸۲۲۱۹۰۶ مرکز چاپ: ۸۸۲۲۱۹۰۶



مؤسسه نشر شهر
سازمان اسناد و کتابخانه ملی

فهرست مطالب

مقدمه

۱۱

بخش ۱

مقدمه‌ای بر مدیریت استراتژیک سازمان‌های مراقبت بهداشتی

۱۳

فصل ۱ ماهیت مدیریت استراتژیک	۱۵
مدیریت در محیطی پویا	۱۸
اصول مدیریت استراتژیک	۲۱
مدیریت استراتژیک چیست؟	۲۳
مشخصات تصمیمات استراتژیک	۲۶
سبک‌های ایجاد استراتژی	۲۸
گام‌های مدیریت استراتژیک	۳۱
سطوح استراتژی	۳۲
ساختار کتاب	۳۳
جمع‌بندی و نتیجه‌گیری	۳۴
فهرست منابع	۳۵
فصل ۲ فرآیند مدیریت استراتژیک	۳۷
لزوم استفاده از یک مدل در مدیریت استراتژیک	۳۹
مدلی برای فرآیند مدیریت استراتژیک	۴۱
تغییر استراتژیک	۴۵
سایر ابعاد مدیریت استراتژیک	۴۷
جمع‌بندی و نتیجه‌گیری	۴۸
فهرست منابع	۵۰

تحلیل وضعیت موجود

(۵۱)

فصل ۳ شناخت و تحلیل محیط بیرونی.....۵۳

اهمیت تأثیرات محیطی.....۵۵

نیاز به تحلیل محیطی.....۵۶

توصیف محیط بیرونی.....۵۸

فرآیند تحلیل محیطی.....۶۰

ابزارها و تکنیک‌های تحلیل محیطی.....۶۳

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری.....۷۰

فهرست منابع.....۷۱

فصل ۴ ارزیابی محیط داخلی.....۷۳

از ملاحظات بیرونی تا ملاحظات داخلی.....۷۵

عوامل داخلی با محیط بیرونی در ارتباطند.....۷۶

معرفی فرهنگ سازمانی و مدیریت کیفیت جامع.....۷۹

برآورد ظرفیت استراتژیک.....۸۲

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری.....۸۹

فهرست منابع.....۹۳

فصل ۵ مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها.....۹۵

مأموریت و چشم‌انداز به عنوان استراتژی‌های جهت‌گیری.....۹۷

هدف و مأموریت سازمانی.....۹۸

مأموریت: بیان ویژگی‌ها.....۹۸

چشم‌انداز: امید به آینده.....۱۰۰

ارزش‌ها به عنوان اصول راهنما.....۱۰۳

حوزه‌های کلیدی عملکرد و اهداف اختصاصی استراتژیک.....۱۰۳

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری.....۱۰۶

فهرست منابع.....۱۰۷

بخش ۳

تدوین استراتژی

۱۰۹

فصل ۶ ایجاد گزینه‌های استراتژیک.....	۱۱۱
تدوین استراتژی.....	۱۱۳
منطق تصمیم‌گیری برای تدوین استراتژی.....	۱۱۴
استراتژی‌های جهت‌گیری: مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و اهداف.....	۱۱۶
استراتژی‌های تطبیقی.....	۱۱۷
استراتژی‌های ورود به بازار.....	۱۲۰
استراتژی‌های تعیین جایگاه.....	۱۲۲
استراتژی‌های عملیاتی.....	۱۲۴
استراتژی‌های ترکیبی.....	۱۲۵
جمع‌بندی و نتیجه‌گیری.....	۱۲۶
فهرست منابع.....	۱۲۷
فصل ۷ ارزشیابی گزینه‌ها و انتخاب استراتژیک.....	۱۲۹
ارزشیابی گزینه‌ها.....	۱۳۱
ارزشیابی استراتژی‌های تطبیقی.....	۱۳۱
ارزشیابی استراتژی‌های ورود به بازار.....	۱۴۴
ارزشیابی استراتژی‌های تعیین جایگاه.....	۱۴۵
هفت حوزه تصمیم استراتژیک.....	۱۴۶
جمع‌بندی و نتیجه‌گیری.....	۱۴۶
فهرست منابع.....	۱۴۸

بخش ۴

اجرای استراتژیک: استراتژی‌های عملیاتی

۱۴۹

فصل ۸ بازاریابی استراتژیک.....	۱۵۱
بازاریابی مراقبت بهداشتی چیست؟.....	۱۵۳
ایجاد یک فلسفه بازاریابی مداری.....	۱۵۵
شناخت مشتری مراقبت بهداشتی.....	۱۵۶
بازاریابی در فرآیند مدیریت استراتژیک.....	۱۵۷
اجرای استراتژیک از طریق بازاریابی.....	۱۶۰

۱۶۵.....	اجرای استراتژی
۱۶۶.....	جمع‌بندی و نتیجه‌گیری
۱۶۷.....	فهرست منابع

فصل ۹ سیستم‌های اطلاعاتی استراتژیک..... ۱۶۹

۱۷۱.....	اهمیت اطلاعات در مدیریت استراتژیک
۱۷۵.....	اهمیت سیستم‌های اطلاعاتی استراتژیک
۱۷۶.....	اهمیت برنامه‌ریزی
۱۷۶.....	موضوعات استراتژیک فناوری اطلاعات
۱۷۸.....	همکاری سیستم‌های اطلاعاتی در مدیریت استراتژیک
۱۷۹.....	جمع‌بندی و نتیجه‌گیری
۱۸۱.....	فهرست منابع

فصل ۱۰ سیستم‌های مالی استراتژیک..... ۱۸۳

۱۸۵.....	تلفیق برنامه‌ریزی استراتژیک و برنامه‌ریزی مالی
۱۸۶.....	برنامه‌ریزی مالی استراتژیک
۱۸۷.....	چارچوبی برای تصمیم‌های استراتژیک مالی
۱۹۳.....	جمع‌بندی و نتیجه‌گیری
۱۹۴.....	فهرست منابع

فصل ۱۱ مدیریت استراتژیک منابع انسانی..... ۱۹۷

۲۰۰.....	برخی از چالش‌های خاص منابع انسانی در مراقبت بهداشتی
۲۰۱.....	تصمیمات منابع انسانی در استراتژی‌های تطبیقی
۲۰۷.....	جمع‌بندی و نتیجه‌گیری
۲۰۹.....	فهرست منابع

فصل ۱۲ استراتژی‌های سطح سازمان..... ۲۱۱

۲۱۳.....	برتری سازمانی و فرهنگ
۲۲۰.....	پاسخ‌گو کردن ساختار در مقابل استراتژی
۲۲۱.....	مدیریت استراتژیک تسهیلات
۲۲۳.....	مسئولیت‌های اخلاقی و اجتماعی سازمان‌های مراقبت بهداشتی
۲۲۷.....	جمع‌بندی و نتیجه‌گیری
۲۲۹.....	فهرست منابع

بخش ۵

کنترل و خلق استراتژی

۲۳۳

فصل ۱۳ کنترل استراتژیک.....	۲۳۵
ماهیت کنترل استراتژیک.....	۲۳۷
چارچوبی برای کنترل استراتژیک.....	۲۳۹
تعیین نیاز به تغییر.....	۲۴۴
مکانیزم‌های سازمانی برای کنترل استراتژیک.....	۲۴۷
جمع‌بندی و نتیجه‌گیری.....	۲۴۸
فهرست منابع.....	۲۵۰

فصل ۱۴ خلق یک برنامه استراتژیک.....	۲۵۱
خلق یک برنامه استراتژیک.....	۲۵۳
سازماندهی فرآیند.....	۲۵۳
تحلیل وضعیت.....	۲۵۶
تدوین استراتژی.....	۲۷۵
اجرای استراتژیک: استراتژی‌های عملیاتی.....	۲۹۱
کنترل استراتژیک.....	۲۹۷
جمع‌بندی فرآیند مدیریت استراتژیک.....	۳۰۰
فهرست منابع.....	۳۰۹

پیوست‌ها

عبارت‌های اختصاری.....	۳۱۰
واژه نامه انگلیسی به فارسی.....	۳۱۱
واژه نامه فارسی به انگلیسی.....	۳۱۴

مقدمه

یکی از واژه‌های جادویی قرن بیستم مدیریت استراتژیک است که در جهان و کشورمان شیفتگان بسیاری دارد. اما این مفهوم نوپدید خود بازپدید مفهومی کهن است که در آثار کسانی چون سون تزو اهمیت آن بررسی شده است. مدیریت استراتژیک مرهون توجه اندیشوران به منابع انسانی در کنار محیط و تعامل این دو، توجه به رقیب و سرعت‌گیری ضریب تغییر در محیط و تبدیل محیط‌های ساکن و ثابت به محیطی پویا، سیال و دائم در حال تغییر و لزوم پاسخ‌گویی مناسب، متناسب و به‌هنگام به این تغییرات براساس نوعی پیش‌بینی آینده یا آینده پژوهی است.

در این کتاب استراتژی به معنای زنجیره‌ای از تصمیم‌ها، رفتار یک سازمان یا یک برنامه است. در ابتدا استراتژی به صورت یک طرح در تصمیم‌گیری‌های کلانی ظاهر می‌شود که بر جایگاه سازمان در محیط اطرافش مؤثر است. به عبارت دیگر، وقتی زنجیره‌ای از تصمیم‌گیری‌ها در ارتباط با سازمان و محیط اطرافش برای ایجاد هماهنگی و ثبات منطقی در طول زمان، اتفاق می‌افتد، یک استراتژی شکل می‌گیرد.

استراتژی همچنین می‌تواند به معنای رفتار یک سازمان نیز در نظر گرفته شود. نیروها و فشارهای محیط بیرونی، بر رفتارهای استراتژیک یک سازمان تأثیر می‌گذارد و می‌گوید:

«سازمان چه باید بکند.» علاوه بر این رفتار استراتژیک، از قابلیت‌های داخلی سازمان‌ها تأثیر می‌گیرد و می‌گوید: «سازمان چه می‌تواند بکند.» هماهنگی و سازگاری در رفتار، ناشی از مجموعه‌ای از ارزش‌ها و اهداف سازمانی مشترک است. این ارزش‌ها و اهداف اغلب نتیجه تحلیل‌های مدیریت ارشد است و می‌گوید: «سازمان چه می‌خواهد بکند.» وقتی مدیریت همه این فشارها و نیروها را در نظر می‌گیرد و مجموعه‌ای از تصمیم‌های هماهنگ را در سطح بالا اتخاذ می‌کند، یعنی سازمان دارای استراتژی است. فقط وقتی هماهنگی باشد، استراتژی وجود دارد. وقتی یک فرآیند برنامه‌ریزی وجود داشته باشد، هماهنگی در تصمیم‌گیری در تحلیل شرایط مختلف صورت می‌پذیرد. لزوم هماهنگی در تصمیم‌گیری نشان می‌دهد، استراتژی ابزاری برای سازمان است که با کمک آن از جایی که اکنون ایستاده حرکت کند و به وضعیت مورد نظر در زمان مشخصی در آینده برسد. بنابراین استراتژی یعنی یک مجموعه قواعد یا یک برنامه که کمک می‌کند از هماهنگی در تصمیم‌گیری مطمئن شویم. برنامه‌ریزی استراتژیک نشان می‌دهد چه نوع تصمیماتی برای سازمان مناسب یا نامناسب است.

فرآیند مدیریت استراتژیک را می‌توان به عنوان فلسفه یا روشی برای مدیریت به صورت یک مجموعه قابلیت‌ها و تعهدات

مدیریت استراتژیک نیست. در مدیریت استراتژیک کارا، کار کاغذی کم است. مدیریت استراتژیک یک روش است نه یک سری مستندات؛

۹. مدیریت استراتژیک یک فرآیند ساده برای ادامه فعالیت‌های جاری سازمان در آینده نیست. مدیریت استراتژیک فقط مبتنی بر پیش‌بینی روندهای جاری نیست. مدیریت استراتژیک می‌کوشد موضوعاتی که در آینده مهم خواهند بود را شناسایی کند، پرسش پیش روی مدیران استراتژیک فقط این نیست که «چگونه این خدمت را در آینده توسعه دهیم؟» بلکه فراتر از این عمل می‌کند «آیا باید این خدمت را در آینده توسعه دهیم؟»، «چه خدمات جدیدی مورد نیاز است؟» و «کنون چه خدماتی ارائه می‌دهیم که دیگر لازم نیستند؟».

فهم مفاهیم اولیه مدیریت استراتژیک برای هر مدیر میانی یا عالی لازم است. این نخستین کتابی است که در زمینه مدیریت استراتژیک در سازمان‌های مراقبت بهداشتی به فارسی ترجمه شده است و امیدواریم در آینده با رویکرد تولید علم شاهد مطالب نو و بومی در این خصوص باشیم.

محمد هادی مؤذن جامی

خلاصه کرد. عناصر اصلی مدیریت استراتژیک عبارتند از:

۱. توانایی درک رفتار رقابتی به عنوان یک سیستم که در آن رقبای، مشتریان، پول، مردم و منابع دائم با هم در تعامل هستند؛

۲. توانایی استفاده از این درک برای پیش‌بینی این که چگونه یک حرکت استراتژیک توان رقابتی ایجاد خواهد کرد؛

۳. منابع می‌توانند به صورت دائمی به کاربردهای جدید اختصاص یابند، اگرچه منافع حاصل از آن تغییر کند؛

۴. توانایی پیش‌بینی ریسک و بازده با دقت بالا و اطمینان از برآورده شدن تعهدات؛

۵. توانایی و تعهد برای کار؛

۶. مدیریت استراتژیک روشی منطقی برای فکر کردن درباره سازمان، محیط و رقابت ارائه می‌دهد؛

۷. به مدیریت استراتژیک نباید به عنوان تکنیکی نگاه کرد که راه حلی سریع برای سازمانی که مشکلات اساسی دارد، ارائه می‌دهد. مدیریت استراتژیک موفق اغلب سال‌ها طول می‌کشد تا به عنوان بخشی از ارزش‌ها و فرهنگ یک سازمان درآید. اگر مدیریت استراتژیک به صورت یک تکنیک یا ترنند استفاده شود، محکوم به شکست خواهد بود؛

۸. مدیریت استراتژیک، فرآیند تکمیل یک فعالیت کاغذی نیست. اگر مدیران به جایی رسیدند که مدیریت استراتژیک تبدیل به روالی برای پر کردن فرم‌های بی‌پایان، یا تغییر موعد برنامه‌ها و اهداف سال گذشته شده است، این فرآیند دیگر