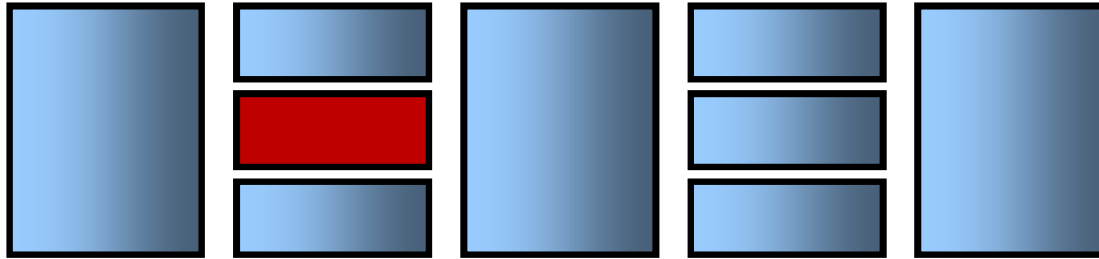


هو العليم



کارگاه آموزشی مدیریت استراتژی



www.TaaliGostar.com



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قرآن مجید - سوره رعد - آیه ۱۱:

خداوند متعال وضعیت هیچ امتی را متحول نخواهد کرد الا به اینکه آن قوم خود مایل به دگرگونی باشد.



برنامه روز اول

جلسه اول (۱۸)	۰۸:۰۰
استراحت	۱۰:۰۰
جلسه دوم (۲۶) (کار گروهی اول)	۱۰:۱۵
نماز و ناهار	۱۲:۰۰
جلسه سوم (۳۳) (کار گروهی دوم)	۱۳:۰۰
استراحت	۱۴:۳۰
جلسه چهارم (۳۴) (کار گروهی سوم)	۱۴:۴۵
پایان روز اول	۱۶:۰۰





**پیروزی حاصل
دوراندیشی و
انجام اقدامات قوی
است.**

امیر مؤمنان علی (ع)

استراتژی ؟ **A**

B

چشم انداز

□ **استراتژی روشی است که به کمک آن، سازمان مأموریت و چشم انداز خود را مبتنی بر نیازهای ذی نفعان اصلی پیاده سازی میکند.**

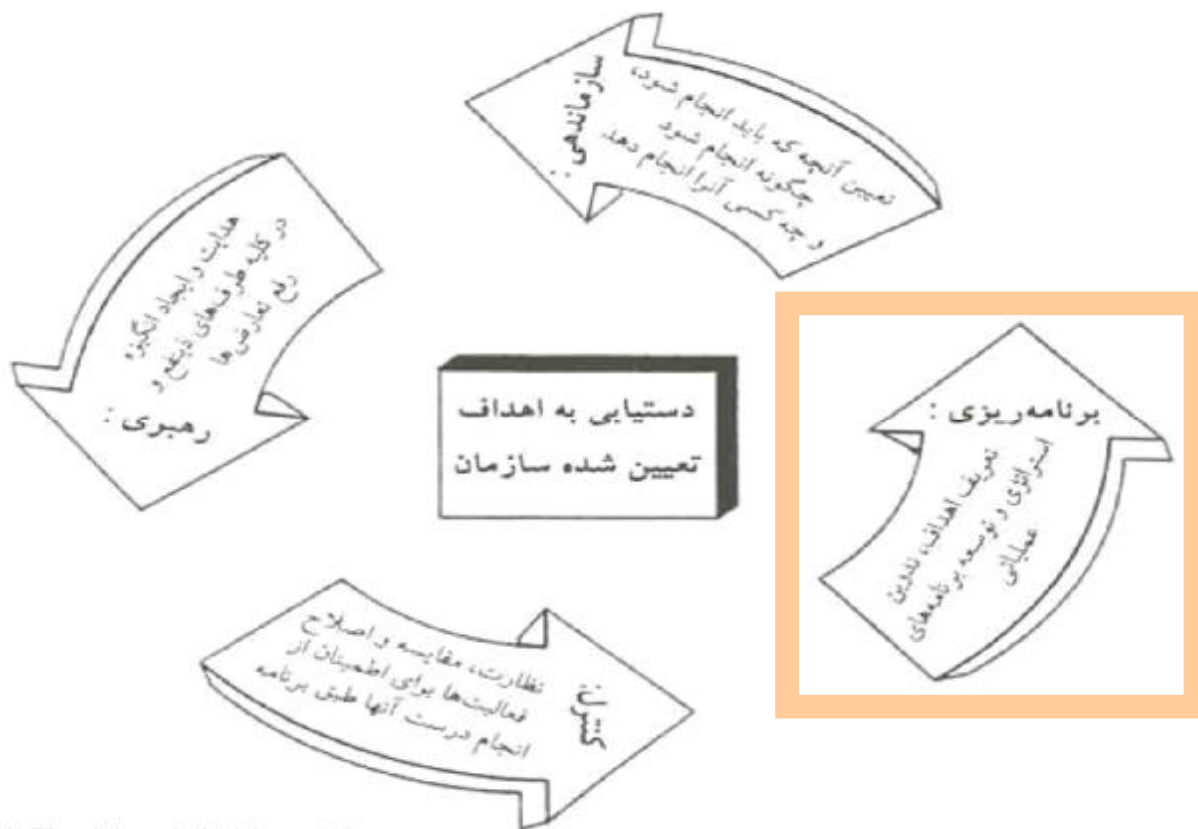


□ برخی از صاحب نظران کلمه **استراتژی** را برگرفته از هنر ژنرالها در **طراحی جنگ** توصیف می‌کنند که از واژه یونانی **استراتوگوس** که نام یک ژنرال ارتش و کارش **طراحی برنامه های بلندمدت و جامع** در آرایش لشکر بود و به مفهوم کسی که قادر به اداره یک هنگ و یا یک مجموعه می‌باشد، اخذ گردیده است که به تدریج این **لغت یونانی** در کتب لغت انگلیسی تحت عنوان **استراتژی** مطرح گردید که به معنی راه، مسیر و بستر رودخانه است.

□ بعدها با **گسترش ابعاد اقتصادی** در زندگی روزمره مفهوم **استراتژی** از حالت نظامی **معنایی اقتصادی** یافته و بتدریج در عرصه اقتصاد مطرح گردید و از دهه ۱۹۶۰ در **مدیریت** متداول شد.



مدیریت به فرایند انجام فعالیت ها بطور اثربخش و کارآمد توسط دیگر افراد اشاره می کند. این فرایند، وظایف یا فعالیت های **برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل** را دربر می گیرد.





در برنامه‌ریزی استراتژیک ...

□ اهداف معینی که برای تحت پوشش قرار دادن یک دوره زمانی چند ساله تنظیم می‌شوند.

□ این اهداف نوشته می‌شوند و در اختیار اعضای سازمان قرار می‌گیرند و سرانجام، برنامه‌های کاری خاصی برای دستیابی به این اهداف طراحی می‌گردد.

□ این بدین معنی است که مدیریت به وضوح مسیری را که می‌خواهد طی کند - در چه نقطه‌ای هست و به کجا می‌خواهد برود - تعریف می‌کند.



چرا برنامه‌ریزی استراتژیک

□ اگر مدیران در سازمان‌هایی کار کنند که هرگز با تغییرات محیط روبرو نیستند، در این صورت نیاز به برنامه‌ریزی کم خواهد بود.

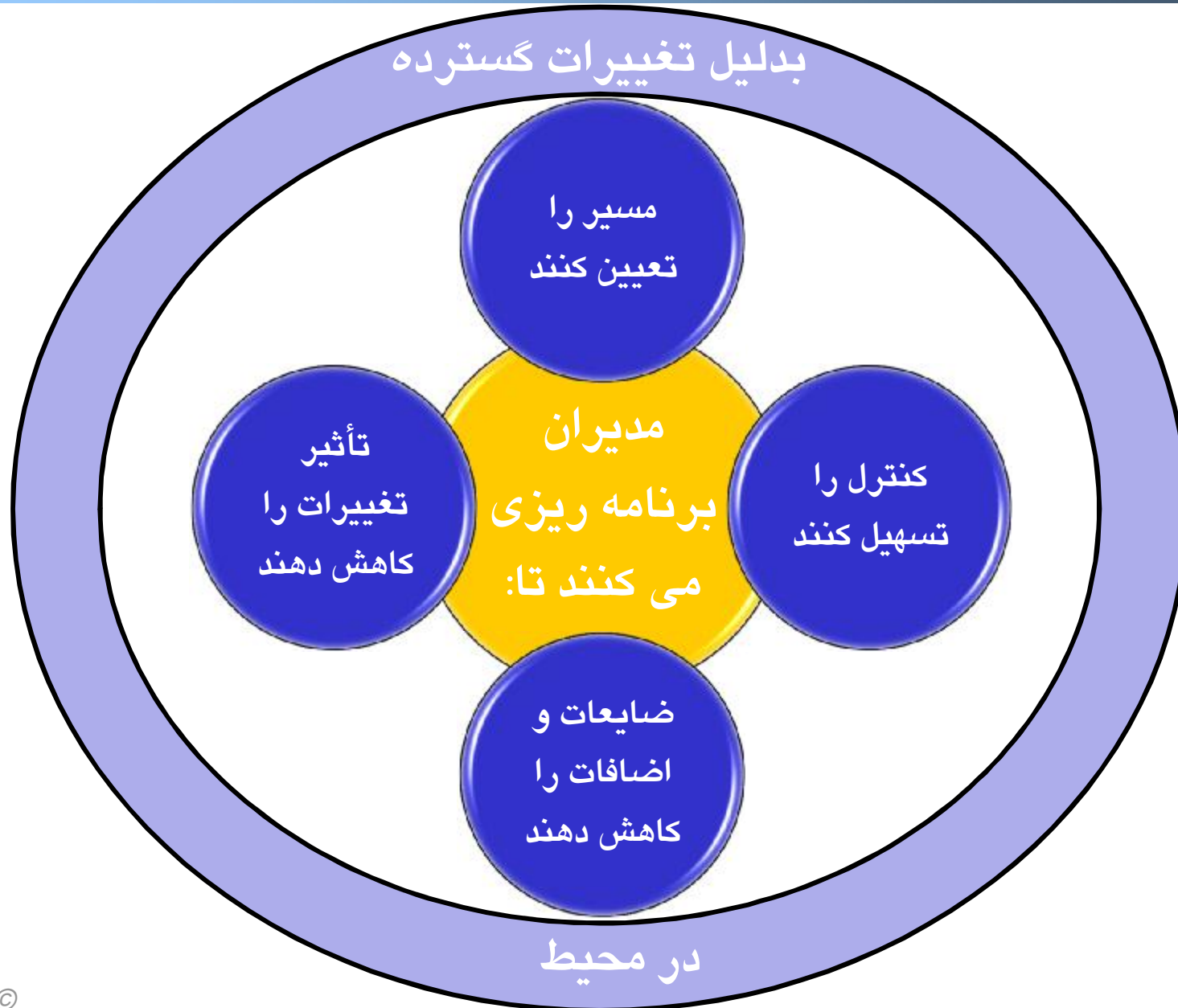
□ ولی می‌دانیم که امروزه چنین دنیایی وجود ندارد. تغییرات تکنولوژیکی، اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و قانونی همیشه وجود دارند.

□ محیطی که مدیران با آن روبرو هستند تأثیری بسیار بر بقای سازمان دارد و پویاتر از آن است که به دست وقایع اتفاقی سپرده شود.

□ بنابراین مدیران معاصر بایستی به طور مؤثر برنامه‌ریزی کنند.

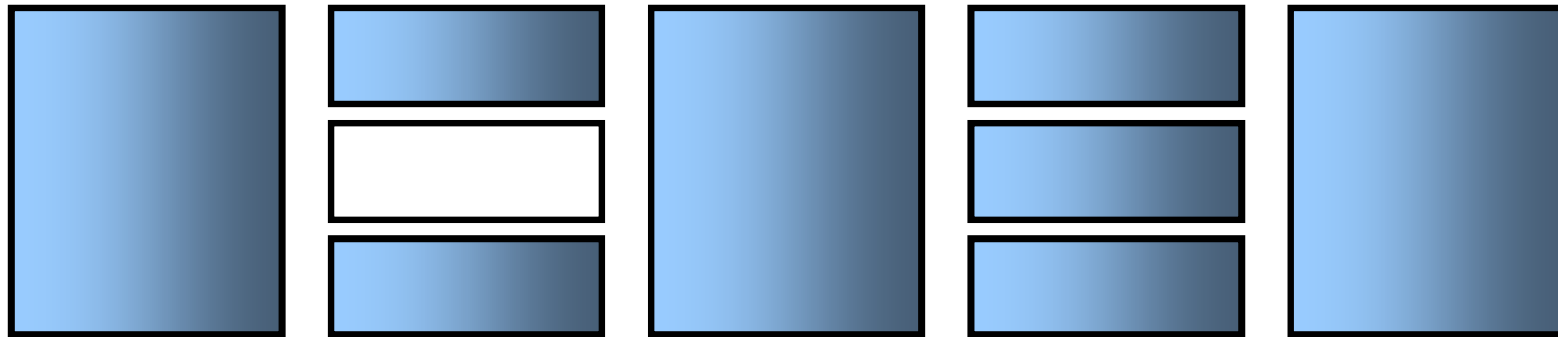


چرا برنامه ریزی استراتژیک



Strategy Management Workshop

الگوی جامع مدیریت استراتژی

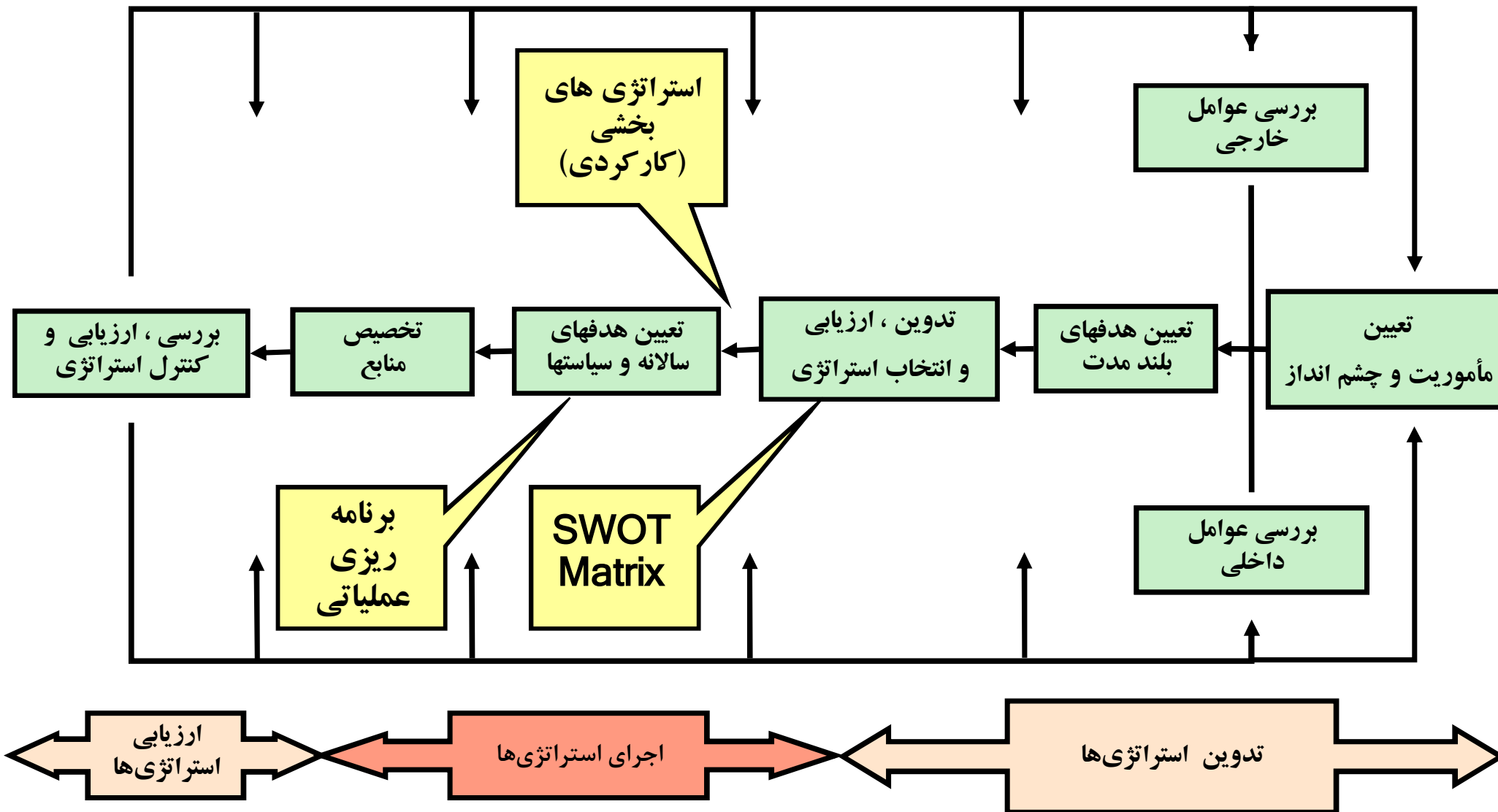


مدیریت استراتژی - تدوین، جاری سازی، ارزیابی و بازنگری



الگوی جامع مدیریت استراتژی

بازخور





- بیانیه مأموریت سندی است که یک سازمان را از سایر سازمانهای مشابه متمایز می نماید .



- مأموریت سازمان نشان دهنده طیف فعالیت از نظر محصول و بازار می شود .

- مأموریت سازمان به پرسش اساسی زیر پاسخ می دهد:
((سازمان به چه کاری مشغول می باشد ؟))

Mission Statement = Define of company's business + Meeting customer needs



سوالات اساسی در تدوین مأموریت

● کسب و کار ما چیست و تلاش ما در جهت فراهم نمودن چه چیزی برای مشتریانمان است؟



(توجه به جهت گیری، پشتیبان بیانیه، اهداف بیانیه، قلمرو فعالیت)

● فلسفه وجودی شرکتیمان چیست؟

● واژه‌ای که کسب و کار سازمان بر آن متمرکز می‌باشد چیست (مختص سازمان ما)؟

● دو تا سه کلمه‌ای که فلسفه وجودی سازمان ما را مشخص نماید چیست؟

● به بیانی ساده، صریح و روشن موضوع فعالیت سازمانمان چیست (از کلمات غیر تکنیکی و قابل

فهم برای همه استفاده کنید)؟



**بیانی آرمانی، الهام‌بخش،
انگیزه‌ساز و دست‌یافتنی که
سمت و سوی موفقیت‌های
سازمان را در شرایط ایده‌آل
بتصویر می‌کشد.**

”اگر توانستید کاری را تصور کنید، حتماً می‌توانید آن را انجام دهید“ ... والت دیسنی





ویژگی های چشم انداز

□ **افق زمانی** داشته باشد.

□ **منطقه جغرافیایی و بازارهای هدف** مورد نظر شما را تعیین کند.

□ **ایده الی** که شما می خواهید را **ترسیم** کند.

□ **رویایی** ولیکن **دستیافتنی** (در افقی ۵ ، ۱۰ ، ۲۰ ساله) باشد.

□ **سطح رهبری، شایستگی، خدمت، کیفیت** شما را تعیین کند.

□ **شهرت، اعتبار و تصویر** شما نزد دیگران را تعیین کند.

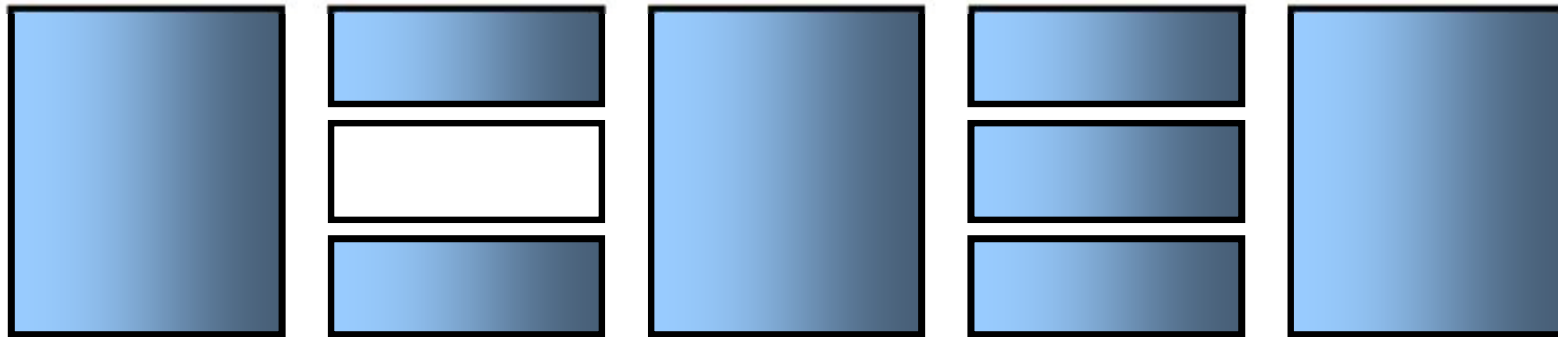
□ **شامل اهداف آرمانی و پایه گذار اهداف بلند مدت کمی** شما باشد.



Strategy Management Workshop

کارگروهی اول:

تدوین ماموریت و چشم انداز

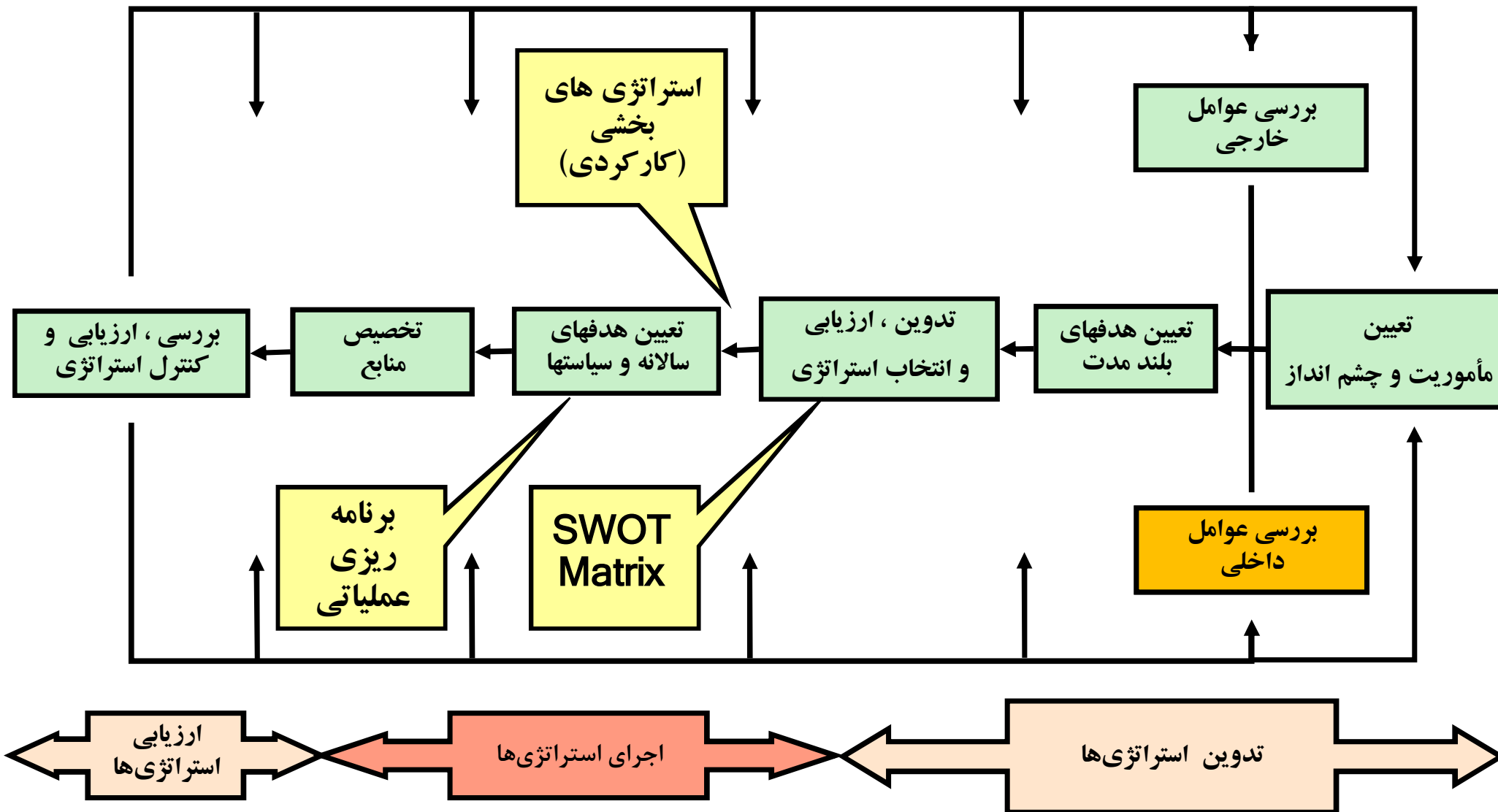


مدیریت استراتژی - تدوین. جاری سازی. ارزیابی و بازنگری



الگوی جامع مدیریت استراتژی

بازخور





عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف) :

□ عواملی هستند که در درون سازمان وجود داشته و از نظر اداری و رسمی تحت کنترل سازمان می باشند . برخی از این عوامل عبارتند از : پرسنل یا کارکنان سازمان ، نظام برنامه ریزی ، تولید و عملیات ، تحقیق و توسعه و ...



حوزه های قابل بررسی در ارزیابی عوامل داخلی





عوامل قابل توجه در تعیین نقاط قوت و ضعف

□ آخرین وضعیت، روند و پیش بینی آینده پاسخگویی به انتظارات غیر پزشکی بیماران و خدمت گیرندگان (توجه سریع، رعایت شان و احترام، برقراری ارتباط، رضایت، حفظ اسرار، قدرت انتخاب، کیفیت محیط اطراف، حمایت اجتماعی، مشارکت در تصمیم گیری و ...) از خدمات سرپایی و بستری

□ سود خالص، سود عملیاتی، هزینه‌ها، نسبت درآمد به هزینه از هر بیمار و تخت، ساختار هزینه‌های (هزینه‌های نیروی انسانی، مواد و تجهیزات، هزینه‌های انجام خدمات و تشخیصی، سربار و ...) شاخص‌های برداشتی و عملکردی مانند رضایت بیماران و فراگیران، متوسط اقامت بیماران، نرخ عفونت‌های بیمارستانی، پذیرش‌های مجدد، مرگ و میرهای بیمارستانی، مرگ و میرهای بعد از ترخیص، بقاء بعد از ترخیص از بیمارستان، میزان عوارض و خطاهای پزشکی، تعداد خدمات قابل ارائه، تعداد تخت فعال، ضریب اشغال تخت، شاخص‌های نگهداری و تعمیرات تجهیزات

□ شاخص‌های برداشتی و عملکردی مرتبط با کارکنان را مانند رضایت کارکنان، تناسب بین تعداد نیروی متخصص با نیاز بیمارستان، تطابق کارکنان با شرایط احراز (شایستگی‌ها) مورد نیاز، سطح تحصیلات، تناسب بین مهارت‌های موجود و استانداردهای مهارتی مورد نیاز، بهره‌وری نیروی انسانی، تعداد کارکنان (کادر درمانی-پشتیبانی) به ازاء هر تخت، نتایج ارزیابی عملکرد، سلامت جسمی و روانی و ... مدلهای کسب و کار نوین (دورا پزشکی، درمان‌های غیر تهاجمی، ارائه خدمات در منزل، مراقبت‌های روزانه و ...)

□ مدیریت اطلاعات و ارتباطات در بیمارستان (زیرساختارهای اطلاعاتی و ارتباطی، بکارگیری سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطاتی و بانک‌های اطلاعاتی، کیفیت اطلاعات، دسترسی به اطلاعات، امنیت اطلاعات و ...) و تاثیر آن در ارتقاء ایمنی بیمار (کاهش خطاهای پزشکی و دارویی، شناسایی صحیح بیماران و ...)

□ وضعیت بیمارستان در نظام‌های ارزشیابی سالیانه وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی (اعتبار بخشی)، نتایج خودارزیابی‌ها و ارزیابی‌های خارجی، ممیزی‌های داخلی و خارجی، ارزیابی نظام ایمنی بیمار، حاکمیت بالینی



ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

- ❖ ماتریس ارزیابی عوامل داخلی حاصل بررسی استراتژیک عوامل داخلی سازمان می باشد.
- ❖ این ماتریس نقاط قوت و ضعف اصلی واحدهای وظیفه ای سازمان را تدوین و ارزیابی می نماید.



ماتریس ارزیابی عوامل داخلی - مثال

توضیحات	امتیاز وزن دار	امتیاز وضع موجود	ضریب اهمیت	عوامل استراتژیک داخلی
کیفیت یک عامل حیاتی در موفقیت سازمانهاست.	0.6	۴	0.15	نقاط قوت: فرهنگ کیفیت می تگ
مدیران ارشد می تگ کسب و کار لوازم خانگی را به خوبی می شناسند.	0.2	۴	0.05	مدیران ارشد با تجربه
کارخانجات می تگ از مواد اولیه تا محصول را تولید می کنند.	0.4	۴	0.1	یکپارچگی عمومی (زنجیره تولید)
روابط خوب ولی آسیب پذیر است.	0.15	۳	0.05	روابط بین کارکنان
هوور در جاروبرقی صاحب نام و اعتبار زیاد است.	0.45	۳	0.15	گسترده‌گی محصولات هوور در سراسر دنیا
ارائه محصولات جدید در می تگ به کندی انجام می شود.	0.1	۲	0.05	نقاط ضعف: فرآیند تحقیق و توسعه
سوپرمارکت ها کم کم جای نمایندگی های فروش را می گیرند.	0.1	۲	0.05	کانالهای توزیع
بدهکاری می تگ سنگین است.	0.3	۲	0.15	وضعیت مالی
هوور در خارج از انگلستان و استرالیا ضعیف است.	0.4	۲	0.2	جایگاه بین المللی
می تگ اخیراً سرمایه گذاری را آغاز کرده است.	0.1	۲	0.05	تجهیزات تولیدی
	2.8		1	جمع



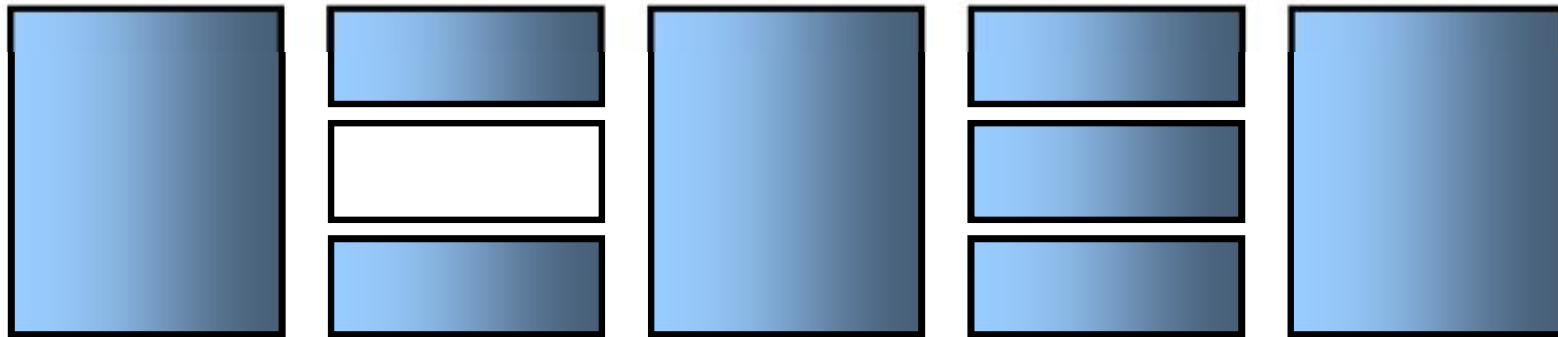
پنج گام تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

- ۱- پس از بررسی عوامل داخلی مهمترین عوامل را فهرست کنید
 - ۲- به این عوامل ضریب دهید، از صفر تا ۱ این ضرایب بیانگر اهمیت نسبی آن در موفقیت شرکت در صنعت مورد نظر است .
 - ۳- به هر یک از این عوامل نمره ۱ تا ۴ بدهید: نمره ۱: ضعف اساسی ۲: ضعف کم ۳: نقطه قوت ۴: قوت بسیار بالا
 - ۴- برای تعیین نمره نهایی هر عامل، ضریب هر عامل را در نمره آن ضرب کنید.
 - ۵- مجموع نمره های نهایی هر عامل را محاسبه کنید تا نمره نهایی سازمان مشخص شود
- اگر نمره نهایی سازمان کمتر از ۲.۵ باشد، بدین معنی است که سازمان از نظر عوامل داخلی دچار ضعف است.
- و اگر این نمره بیش از ۲.۵ باشد بیانگر این است که سازمان از نظر عوامل درونی دارای قوت می باشد .

Strategy Management Workshop

کارگروهی دوم:

تعیین و ارزیابی نقاط قوت و ضعف

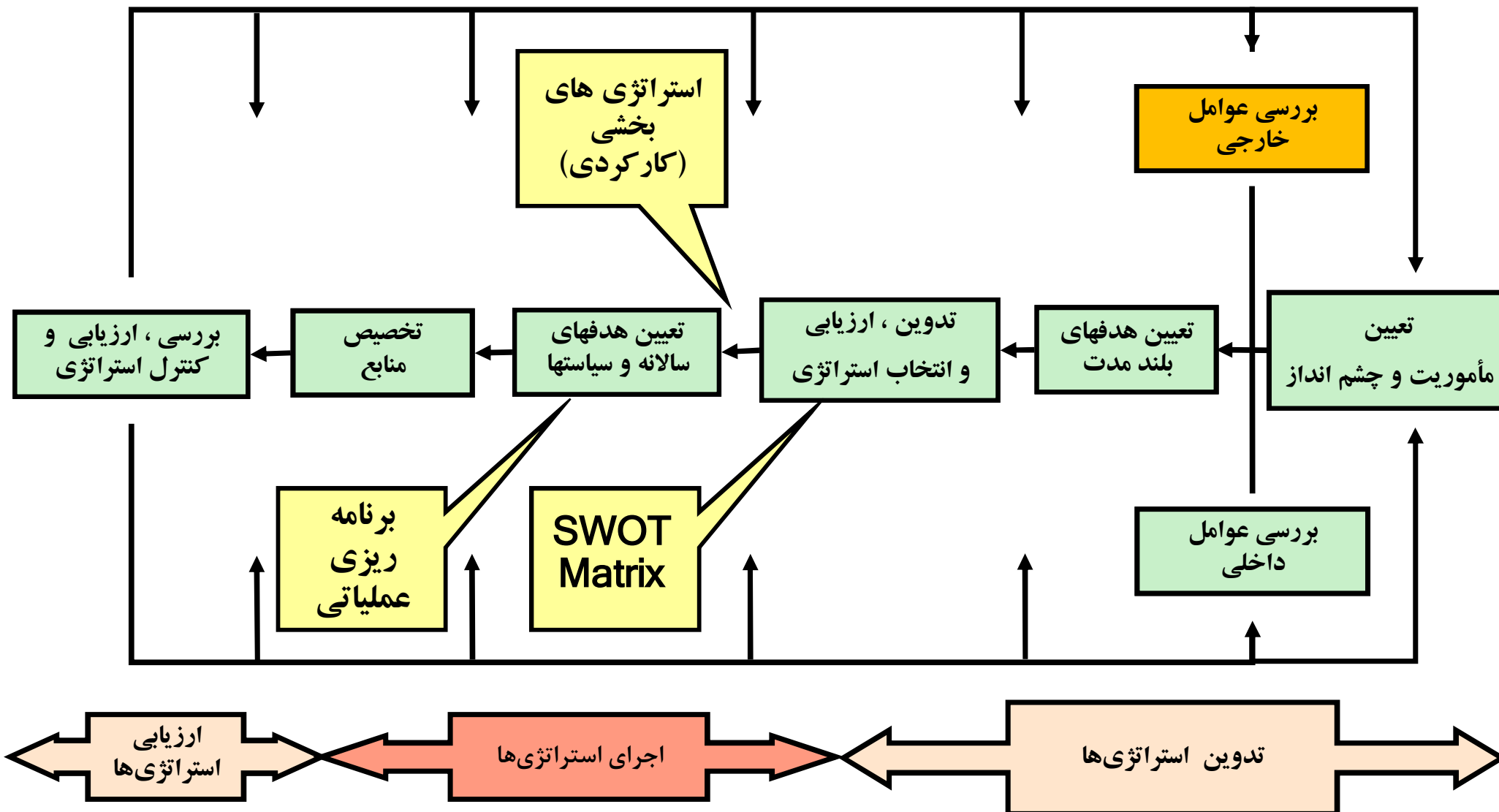


مدیریت استراتژی - تدوین، جاری سازی، ارزیابی و بازنگری



الگوی جامع مدیریت استراتژیک

بازخور





برخی مبنای اصلی تعیین استراتژی را شرایط یا عوامل محیطی می دانند . عوامل محیطی عبارتند از متغیرهایی که از خارج سازمان بر آن تأثیر می گذارند و معمولاً خارج از کنترل مدیریت سازمان نیز می باشند . “بازار ، رقبا ، مشتریان ، تکنولوژی ، دولت ، سهامداران ، تامین کنندگان و ... جزء آنها هستند .”



فرصت ها و تهدیدات خارجی

□ مقصود از فرصت ها و تهدیدات خارجی
رویدادها و روندهای اقتصادی ، اجتماعی ،
فرهنگی ، بوم شناسی ، محیطی ، سیاسی ،
قانونی ، دولتی ، فن آوری و رقابتی است که
می توانند به میزان زیادی در آینده به سازمان
منفعت یا زیان برسانند .



عوامل قابل توجه در تعیین فرصت ها و تهدیدها

□ قوانین، مقررات و برنامه های بالادستی مرتبط با بیمارستان (سند چشم انداز بیست ساله کشور و سیاست های کلی نظام، برنامه های توسعه ۵ ساله کشور، قوانین بودجه سالانه، مصوبات ستاد مبارزه با مواد مخدر، مصوبات شورای سلامت و امنیت غذایی (در سطح ملی و استانی)، مصوبات شورای عالی بیمه سلامت، سیاست های و برنامه های کلان وزارتین بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و رفاه و تامین اجتماعی مانند چشم انداز نظام سلامت، پزشک خانواده و نظام ارجاع، سامانه خدمات جامع و همگانی سلامت، بیمه سلامت، خرید راهبردی خدمات، ارزش نسبی و تعرفه های ملی خدمات، راهنماهای بالینی و اخلاقی خدمات، تمام وقتی جغرافیایی پزشکان و سایر حرف، سلامت الکترونیک و خودگردان شدن بیمارستان (هیأت امنایی)، برونسپاری خدمات، اصلاح الگوی مصرف، گردشگری سلامت، نقشه جامع علمی سلامت، ادغام آموزش و پژوهش پزشکی در خدمات سلامت، قوانین سازمان حفاظت محیط زیست، نظام پزشکی، پزشکی قانونی، سیاست ها و برنامه های اجرایی دانشگاه علوم پزشکی و ...)

□ نیازها و انتظارات شرکا (سازمان های بیمه گر پایه و مکمل سلامت، پیمانکاران، تامین کنندگان، واحدهای شبکه های بهداشتی و درمانی کشور، پزشکان و سایر حرف سلامت و ...) و همکاران (شورای شهر، شهرداری، ستاد مدیریت بحران، سازمان بهزیستی، آتش نشانی، هلال احمر، خیریه ها، سازمان های مردم نهاد، انجمن های علمی، نهادهای بین المللی و ...)

□ اهداف، استراتژی، و برنامه های نظام آموزش و پژوهش علوم پزشکی، تعداد فراگیران، سطوح آنها،

□ فناوری های نوین و پزشکی مبتنی بر شواهد معتبر در بهبود خدمات سلامت (کلینیکی، پاراکلینیکی و پشتیبانی)

□ و کیفیت زندگی جامعه و گروه های هدف را با داده ها و اطلاعات درست شاخص های مناسب. (بار اقتصادی و اجتماعی ناشی از بیماری ها و حوادث و جراحات، میزان مرگ و میر اختصاصی، سنی و درآمدی ناشی از بیماری ها و حوادث و جراحات، بروز و شیوع بیماری ها و عوامل خطر، سطح سواد سلامت، شیوه زندگی و رفتارهای سالم و ...)

□ شاخص های اقتصادی تاثیر گذار بر سلامت مانند سهم سلامت از درآمد ناخالص ملی، سهم منابع عمومی، بیمه ها و مردم از کل هزینه های سلامت، سرانه درآمد، دهک های درآمدی و سطح درآمد مردم جامعه، سهم خدمات سلامت در سبد هزینه ای خانوار، ارزش افزوده اقتصادی خدمات سلامت، فشار هزینه ها، نرخ قیمت ها و قوانین مربوط به قیمت گذاری و تعرفه گذاری



ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

- ❖ ماتریس ارزیابی عوامل داخلی حاصل بررسی استراتژیک عوامل خارجی سازمان می باشد.
- ❖ این ماتریس نحوه عملکرد شرکت در مقابل عوامل خارجی در وضعیت حال را ارزیابی می کند.



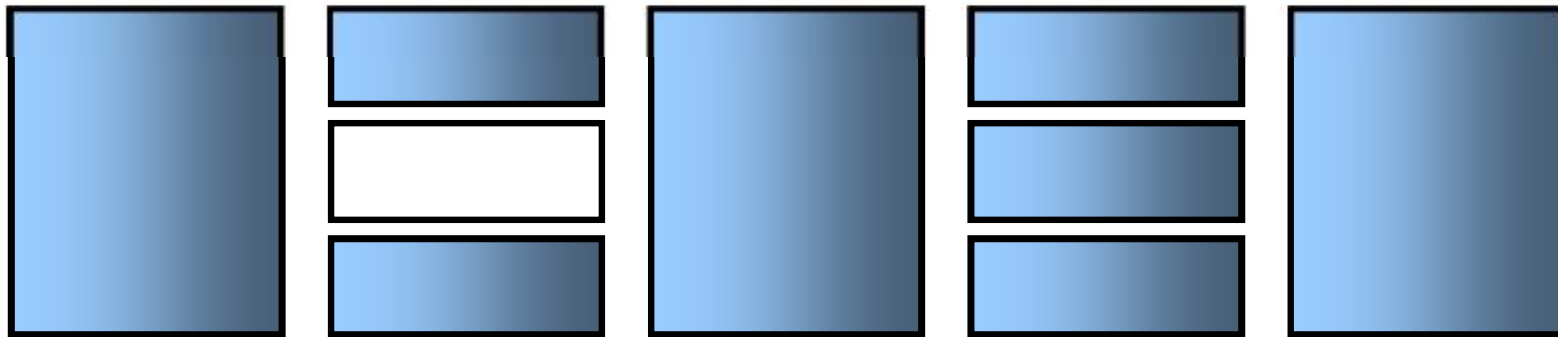
پنج گام تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

- ۱- پس از بررسی عوامل خارجی، مهمترین عوامل را فهرست کنید.
- ۲- به این عوامل ضریب دهید. از صفر تا ۱ این ضرایب بیانگر اهمیت نسبی آن در موفقیت شرکت در صنعت مورد نظر است.
- ۳- به هر یک از این عوامل نمره ۱ تا ۴ بدهید: نمره ۱: تهدید جدی ۲: تهدید معمولی ۳: فرصت معمولی ۴: فرصت استثنایی
- ۴- برای تعیین نمره نهایی هر عامل، ضریب هر عامل را در نمره آن ضرب کنید.
- ۵- مجموع نمره های نهایی هر عامل را محاسبه کنید تا نمره نهایی سازمان مشخص شود.
اگر مجموع اعداد از ۲.۵ بیشتر باشد سازمان در برابر عوامل فرصت و تهدید واکنش خوب نشان میدهد.
اگر مجموع اعداد از ۲.۵ کمتر باشد سازمان در برابر عوامل فرصت و تهدید واکنش بد نشان میدهد.

Strategy Management Workshop

کارگروهی سوم:

تعیین و ارزیابی فرصت ها و تهدیدات

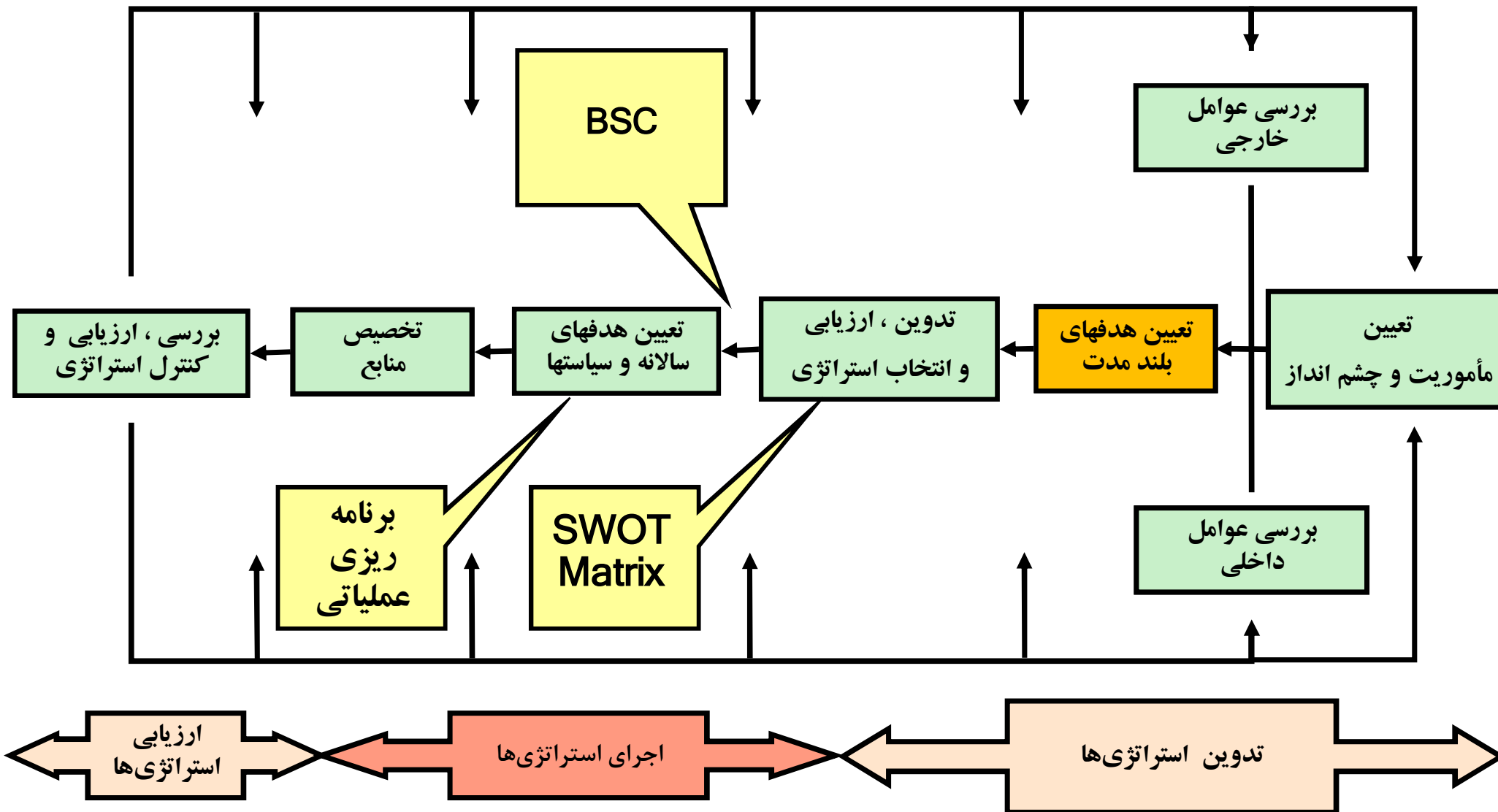


مدیریت استراتژی - تدوین، جاری سازی، ارزیابی و بازنگری



الگوی جامع مدیریت استراتژیک

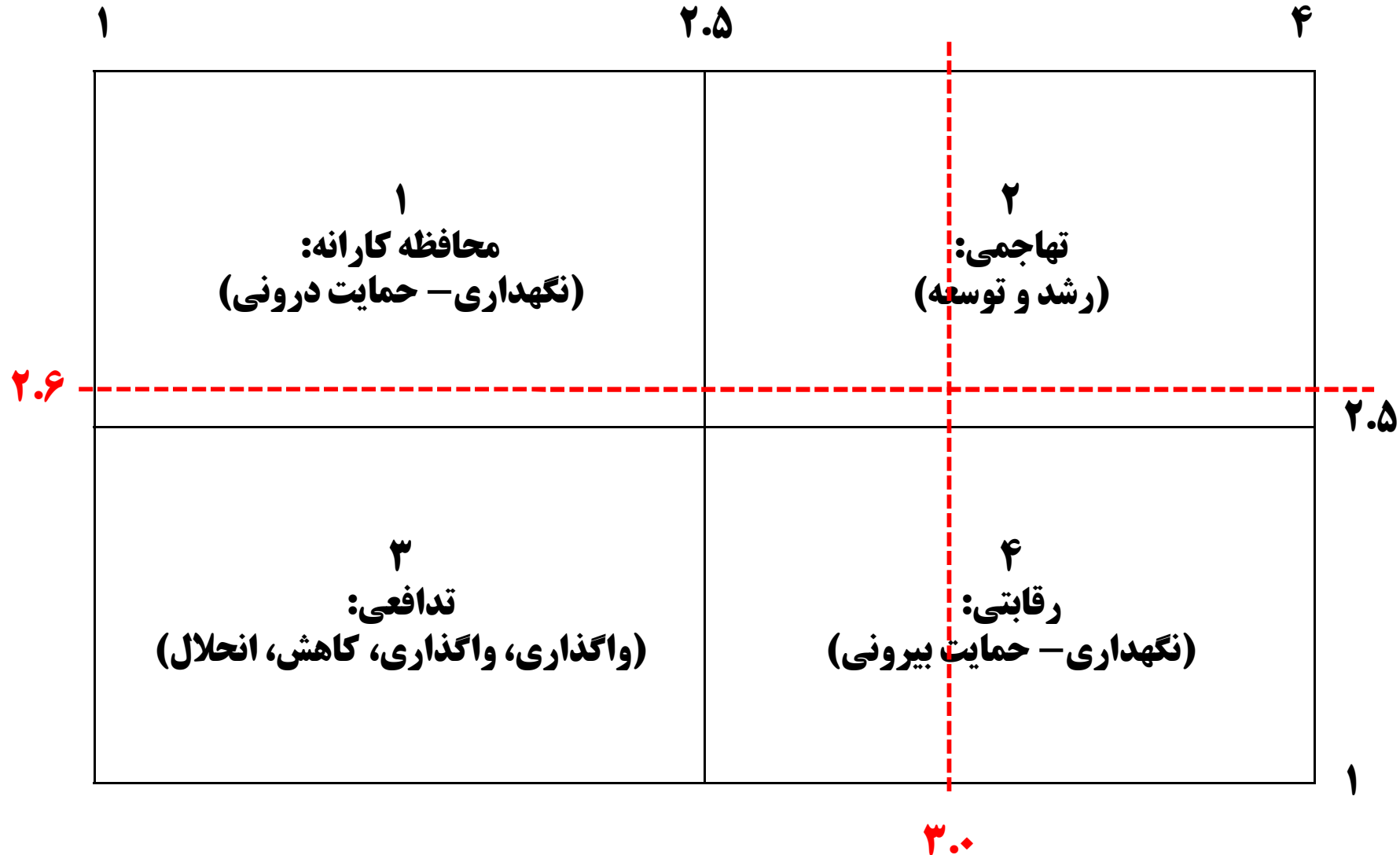
بازخور





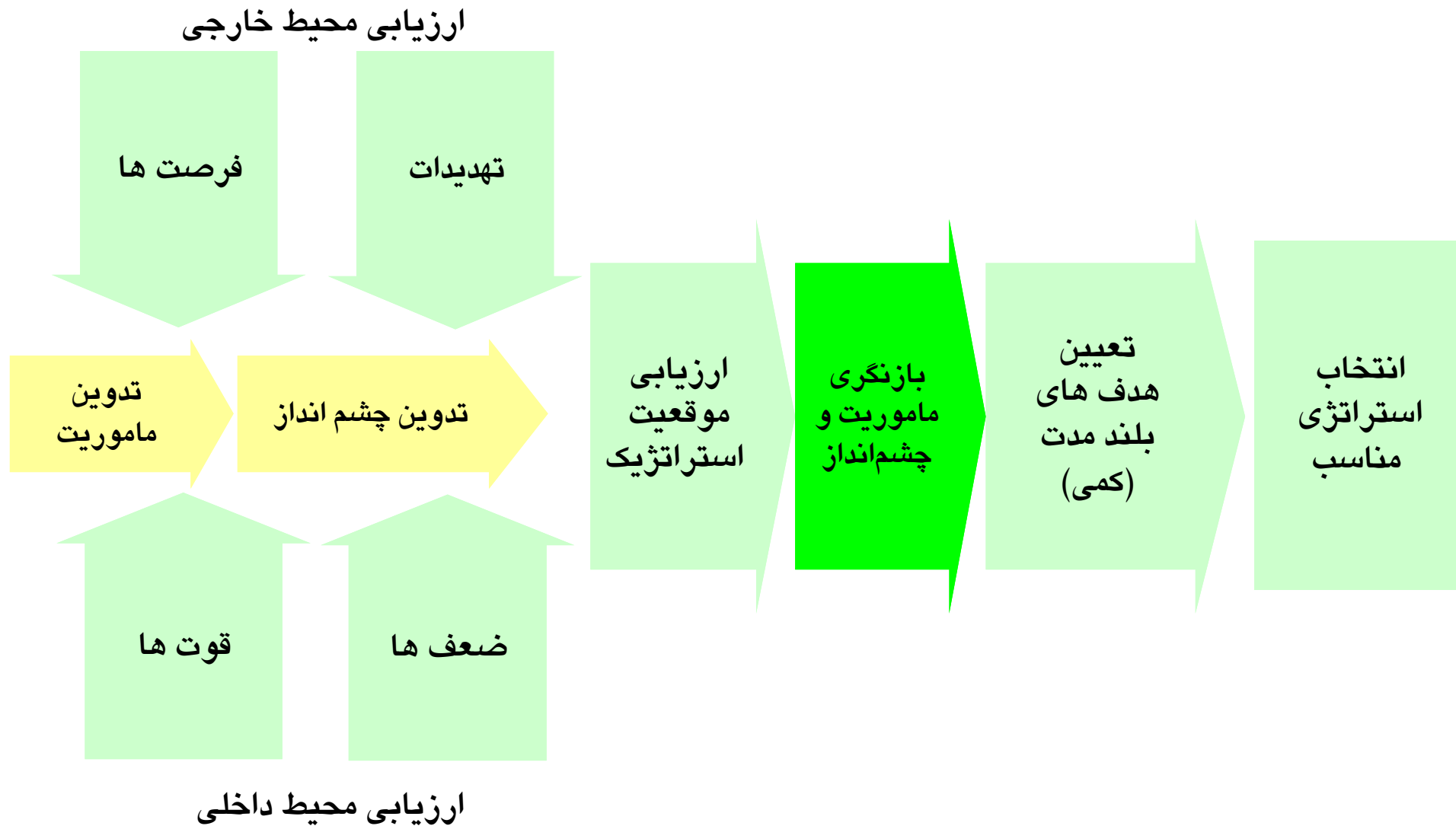
تعیین موقعیت استراتژیک (ماتریس داخلی و خارجی IE)

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)





بازنگری ماموریت و چشم‌انداز و تعیین هدف های بلند مدت





اهداف آرمانی یا مطلوب (Goals)

بیان کلی **آرزوهای** سازمانی **بدون** این که **نیازی به کمی کردن** آنها باشد یا چارچوب **زمانی** مشخصی برای رسیدن به آنها تعیین شود.

مانند: سودآوری، اثربخشی، رشد، ارزش سهام، به کارگیری درست منابع، رهبری بازار و تکنولوژی، صادرات و ...

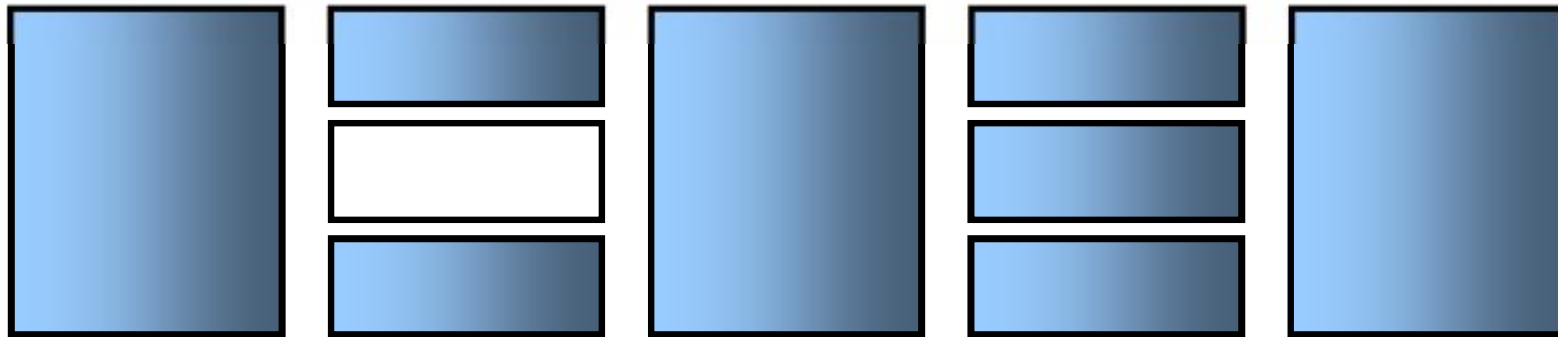
اهداف بلند مدت (Objectives)

نتایج پایانی فعالیتهای برنامه ریزی شده که بیان کننده **چه چیزی، چه موقع** باید انجام شود و باید در صورت لزوم و امکان **کمی** شود. دست یابی به اهداف بلند مدت شرکت باید موجب موفقیت **چشم انداز** شرکت شود.

Strategy Management Workshop

کارگروهی چهارم:

تعیین اهداف بلند مدت

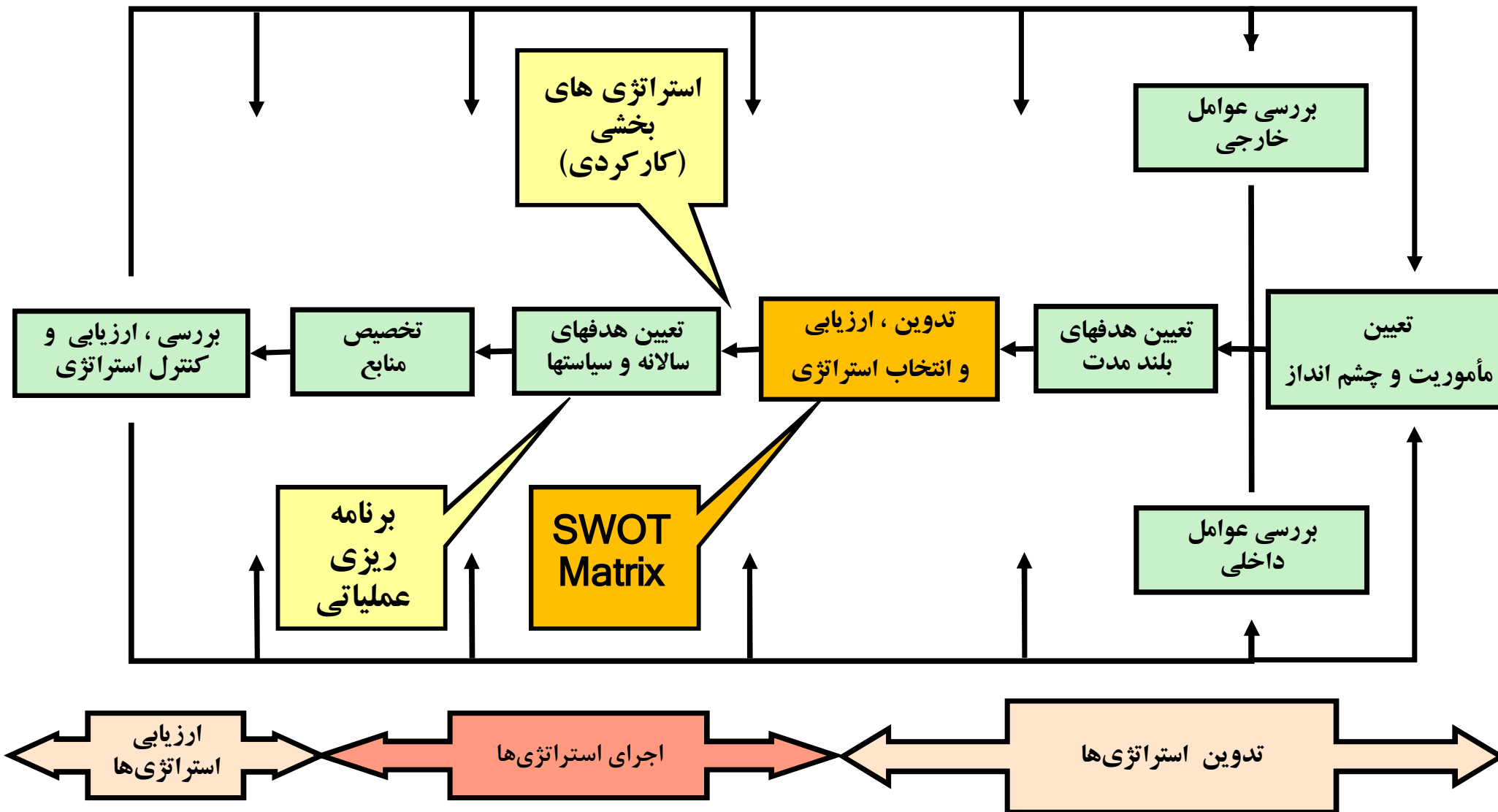


مدیریت استراتژی - تدوین، جاری سازی، ارزیابی و بازنگری



الگوی جامع مدیریت استراتژیک

بازخور





استراتژیها ابزاری هستند که شرکت می تواند بدان وسیله به هدفهای بلند مدت خود دست یابد. استراتژیهای شرکت می توانند به صورت گسترش دادن فعالیت در سطح جغرافیای ، تنوع بخشیدن به فعالیت ها، رسوخ در بازار، کاهش هزینه ها، فروش اقلامی از داراییها ، تفویض بسیاری از اختیارات و تشکیل مشارکت های خصوصی و... باشد



SWOT ANALYSIS



Strengths



Weaknesses



Opportunities



Threats



ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط ضعف، نقاط قوت

W	نقاط ضعف	S	نقاط قوت	(SWOT)	
	نقاط ضعف را فهرست کنید		نقاط قوت را فهرست کنید		
W	O	S	O	O	فرصت‌ها
	با بهره‌جستن از فرصت‌ها نقاط ضعف را از بین ببرید		با بهره‌جستن از قوت‌ها در صدد بهره‌برداری از فرصت‌ها برآیید.		فرصت‌ها را فهرست کنید
W	T	S	T	T	تهدیدات
	نقاط ضعف را کاهش دهید و از تهدیدات پرهیز کنید		برای احتراز از تهدیدات از نقاط قوت استفاده کنید		تهدیدات را فهرست کنید



ماتریس TOWS

فهرست نقاط ضعف: (W)	فهرست نقاط قوت: (S)	عوامل درون سازمانی عوامل برون سازمانی
<p>استراتژی‌های WO:</p> <p>شرکت باید به نحوی بر ضعف‌ها چیره گردد. راهکارهایی چون توسعه منابع انسانی از طریق آموزش و بهبود فناوری. توصیه می‌شود جنبه یادگیری سازمان از محیط خارج و انتقال تکنولوژی انجام شود.</p>	<p>استراتژی‌های SO:</p> <p>تلاش سازمان باید در جهت حفظ شرایط مطلوب باشد. به فراخر شرایط سازمانی باید استراتژی‌های توسعه‌ای را در دستور کار سازمان قرار داد. تمرکز بر نقاط قوت سازمان و بهره‌گیری از نوآوری جهت حفظ مزیت رقابتی توصیه می‌شود.</p>	فهرست فرصت‌ها: (O)
<p>استراتژی‌های WT:</p> <p>بنظر می‌رسد شرکت ضعیف است لذا توصیه می‌شود در دیگر شرکتها ادغام گردد یا حجم فعالیت‌های خود را کاهش دهد. در صورت ازدیاد نقاط ضعف گزینه انحلال نیز قابل بررسی است.</p>	<p>استراتژی‌های ST:</p> <p>هدف به حداقل رساندن اثرات تهدیدات محیطی است. با بهره‌گیری از نقاط قوت سازمان همچون توان مالی و فنی سازمان می‌توان اثرات ورود رقبای جدید و نیز تهدیدات محیطی را خنثی نمود.</p>	فهرست تهدیدات: (T)



اینگونه استراتژیها تاکیدبرروی استفاده از فرصتهای بیرونی با استفاده از نقاط قوت درونی دارند.البته این چیزی است که مدیران آنرا دوست دارند ولی میبایست توجه داشت سازمان برای رسیدن به چنین موقعیتی از استراتژی های WO و ST یا WT استفاده میکنند تا بدانجا برسند که بتوانند از استراتژیهای SO استفاده کنند.

مانند:

مآزاد سرمایه در گردش(نقطه قوت)

رشد سالانه ۲۰٪ تلویزیون کابلی(فرصت)

استراتژی SO: خرید ایستگاه تلویزیون کابلی



بابره گیری از فرصتهای موجود نقاط ضعف داخلی را بیوشانیم.

مانند:

تقاضا برای کیت خودرو (فرصت)

ضعف در زمینه تولید قطعات الکتریکی (نقطه ضعف)

استراتژی WO: مشارکت با شرکتی که توانمندی در زمینه تولید قطعات الکتریکی مربوطه را دارد.



بابهره گیری از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدات بیرونی را کاهش یا از بین ببریم.

مانند:

استفاده از مارک شرکت توسط دیگران (تهدید)

واحد حقوقی قوی یا دسترسی به چنین واحدی (نقاط قوت)

استراتژی ST: پیگیری قرامت



حالت تدافعی گرفتن، هدف کاهش نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط بیرون سازمانی است.

مانند:

ظرفیت مازاد (ضعف داخلی)

فروش و سود سالانه روبه کاهش (تهدید)

استراتژی WT: متنوع سازی فعالیتهای و محصولات

مثال

شرکت سینپلکس اودئون

نقاط ضعف - W	نقاط قوت - S	
<p>۱. روابط کارگری ضعیف است</p> <p>۲. نسبت جاری برلبر لست با ۲۵/۰</p> <p>۳. به هنگام کاهش درآمد هزینه های عملیاتی ثابت است</p> <p>۴. هزینه های عمومی سه برابر شرکت رقیب است</p> <p>۵. در ایالات متحده آمریکا زیان های زیادی متحمل می شود</p> <p>۶. مدیریت، بر سهیم بازار تاکید دارد</p> <p>۷. سازمان های وام دهنده شرایط بسار سختی قائل شده اند</p>	<p>۱. در مراکز بسیار پرجمعیت قرار دارد.</p> <p>۲. سه سال پیاپی دارای جریان نقدینگی مثبت بوده است</p> <p>۳. نرخ فروش دوبرابر میانگین صنعت است</p> <p>۴. اقدامات زیادی جهت کاهش هزینه انجام داده است</p> <p>۵. در مکانهای متعددی ولحدهای مجلل دایر کرده است</p> <p>۶. در کانادا سودآور است</p>	
استراتژی های WO	استراتژی های SO	فرصت ها - O
<p>□ در سینماهای آمریکا ادغام شود (O1&W4,5)</p>	<p>□ دایر کردن سینما در اروپای شرقی (O2,4&S1,5)</p>	<p>۱. شرکت های بزرگی پیشنهاد ادغام کرده اند</p> <p>۲. فرصت های زیادی در اروپای شرقی وجود دارد</p> <p>۳. بینندگان فیلم رو به افزایش است</p> <p>۴. صنعت ویدئو به ارزش ۱۸ میلیارد دلار دایر شده است، در حالیکه صنعت سینما به ۴/۶ میلیارد دلار می رسد</p> <p>۵. رشد درآمد سرانه خارجی ها از رشد درآمد سرانه آمریکا بیشتر شده است</p>
استراتژی های WT	استراتژی های ST	تهدیدات - T
<p>□ سربار شرکت را کاهش دهد (T6&W2,4)</p> <p>□ یکی از فعالیت های درون ایالات متحده را کاهش دهد (T6&W5)</p>	<p>□ در ۱۰ بازار عمده ۵۰ فروشگاه اجاره ویدئو دایر کند (T2,3&S1)</p> <p>□ ۲۰ مجتمع بزرگ تفریحی دایر کند (T4,5&S1,6)</p>	<p>۱. ۸۰ درصد خانوارها دستگاه های ویدئو دارند</p> <p>۲. جمعیت سالخورده می شود</p> <p>۳. به فیلم های موفق پایبند است</p> <p>۴. دادن جواز از حالت مزایده خارج شده است و باید منطقه ای کرد</p> <p>۵. فروش فیلم ها فصلی است</p> <p>۶. رقابت شدید است</p>



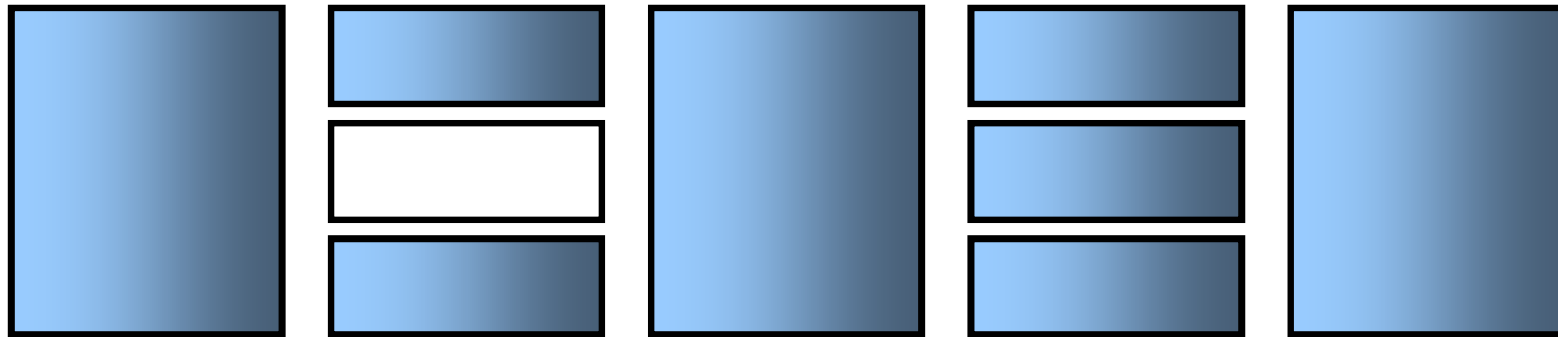
ماتریس ارتباطات استراتژی ها با واحدهای سازمانی

هدف کلان	هدف کلان	هدف کلان	هدف کلان	هدف کلان	هدف کلان	هدف کلان	هدف کلان	استراتژی ها
*			*				*	استراتژی
		*			*			استراتژی
*				*		*		استراتژی
	*							استراتژی
		*					*	استراتژی
	*				*	*		استراتژی
*			*	*				استراتژی

Strategy Management Workshop

کارگروهی پنجم:

تدوین استراتژی های و ارزیابی تناسب و کفایت آنها

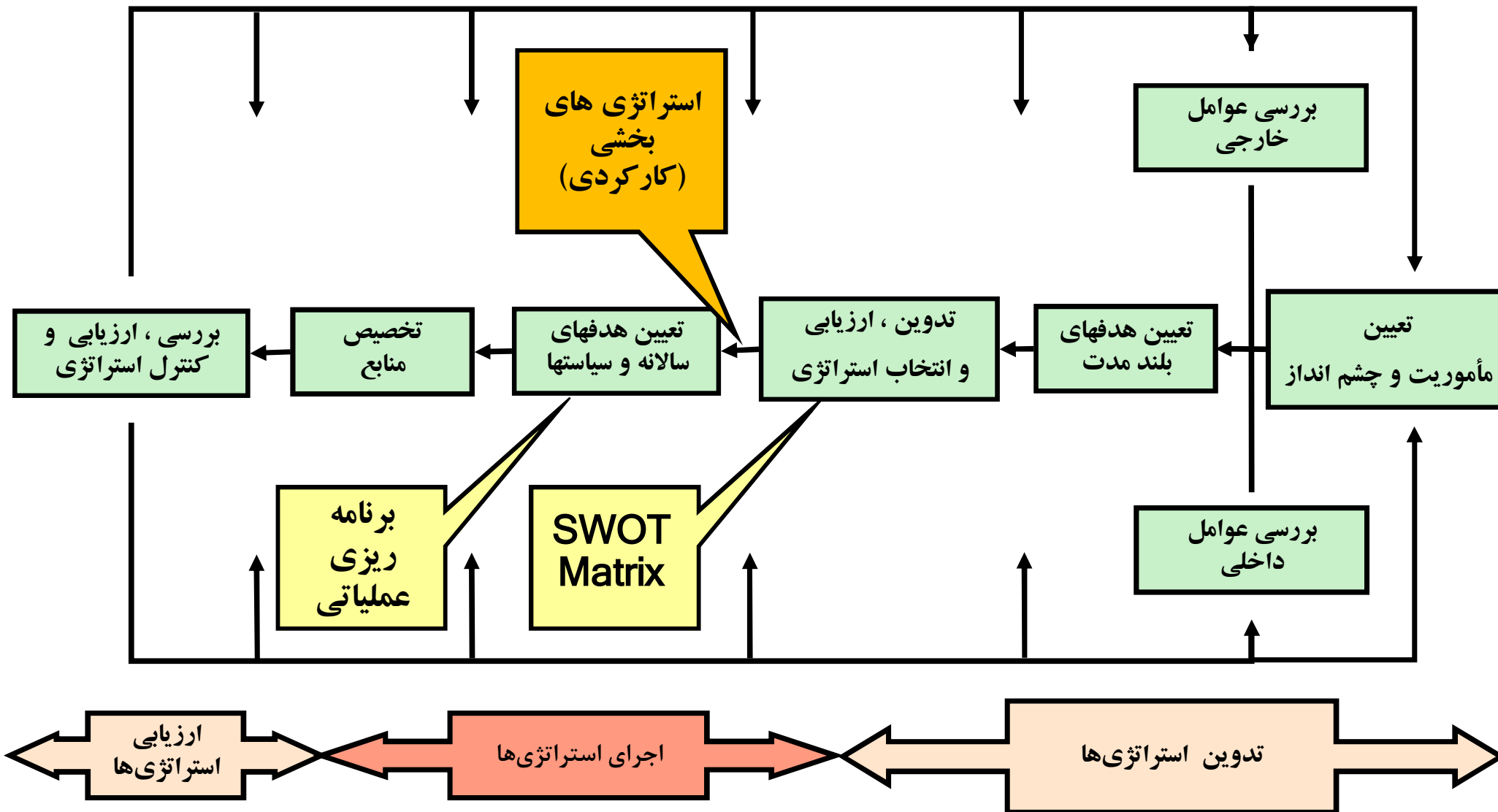


مدیریت استراتژی - تدوین. جاری سازی. ارزیابی و بازنگری



الگوی جامع مدیریت استراتژیک

بازخور





ماتریس ارتباطات استراتژی ها با واحدهای سازمانی

واحدهای سازمانی								استراتژی های عمومی و تخصصی
مدیریت	مدیریت	مدیریت	مدیریت	معاونت	معاونت	معاونت	معاونت	
*			*				*	استراتژی تخصصی
		*			*			استراتژی تخصصی
*				*		*		استراتژی تخصصی
	*							استراتژی تخصصی
		*					*	استراتژی تخصصی
	*				*	*		استراتژی عمومی
*			*	*				استراتژی عمومی



تعیین اقدامات استراتژیک و اهداف کمی

واحدهای سازمانی								استراتژی های عمومی و تخصصی
مدیریت	مدیریت	مدیریت	مدیریت	معاونت	معاونت	معاونت	معاونت	
اقدام استراتژیک			هدف کمی و اقدام استراتژیک				اقدام استراتژیک	استراتژی تخصصی
		اقدام استراتژیک			هدف کمی			استراتژی تخصصی
هدف کمی و اقدام استراتژیک				اقدام استراتژیک		هدف کمی		استراتژی تخصصی
	هدف کمی و اقدام استراتژیک							استراتژی تخصصی
		اقدام استراتژیک					هدف کمی و اقدام استراتژیک	استراتژی تخصصی
	هدف کمی و اقدام استراتژیک				اقدام استراتژیک	هدف کمی		استراتژی عمومی
هدف کمی			اقدام استراتژیک	هدف کمی و اقدام استراتژیک				استراتژی عمومی



شناسنامه اقدامات استراتژیک و اهداف کمی

اهداف کمی	سنجه	واحد اندازه گیری	هدف سال ۹۰	دوره پایش	متولی سازمانی
هدف کمی سالیانه					
هدف کمی سالیانه					
هدف کمی سالیانه					

اقدامات استراتژیک	متولی سازمانی	تاریخ شروع	مدت	منابع مورد نیاز	بودجه مورد نیاز
اقدام استراتژیک					
اقدام استراتژیک					
اقدام استراتژیک					
اقدام استراتژیک					



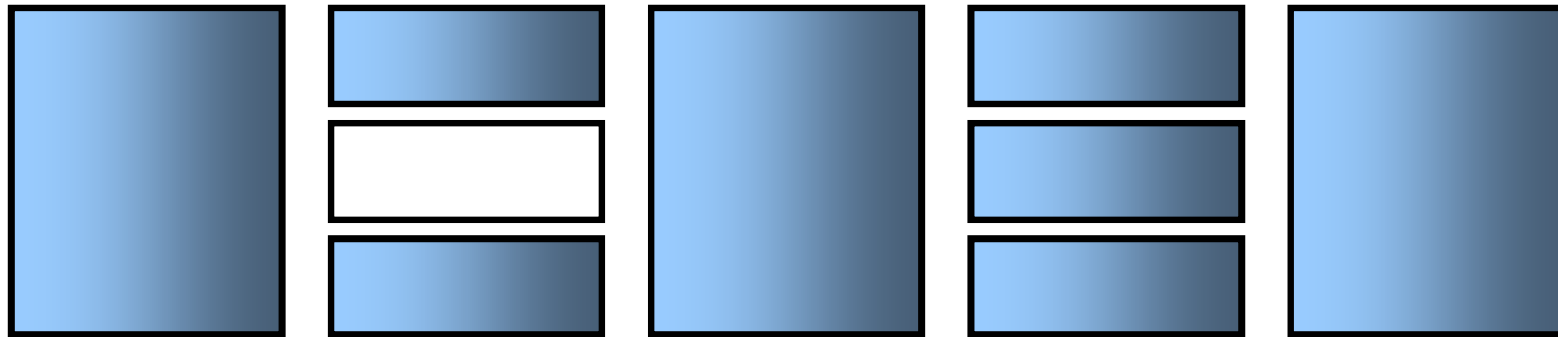
برنامه روز دوم

جلسه پنجم (۴۰) (کار گروهی چهارم)	۰۸:۰۰
استراحت	۱۰:۰۰
جلسه ششم (۵۲) (کار گروهی پنجم)	۱۰:۱۵
نماز و ناهار	۱۲:۰۰
جلسه هفتم (۵۷) (کار گروهی ششم)	۱۳:۰۰
استراحت	۱۴:۳۰
جلسه هشتم (۶۶)	۱۴:۴۵
پایان برنامه	۱۶:۰۰

Strategy Management Workshop

کارگروهی ششم:

تعیین اهداف کمی و اقدامات استراتژیک

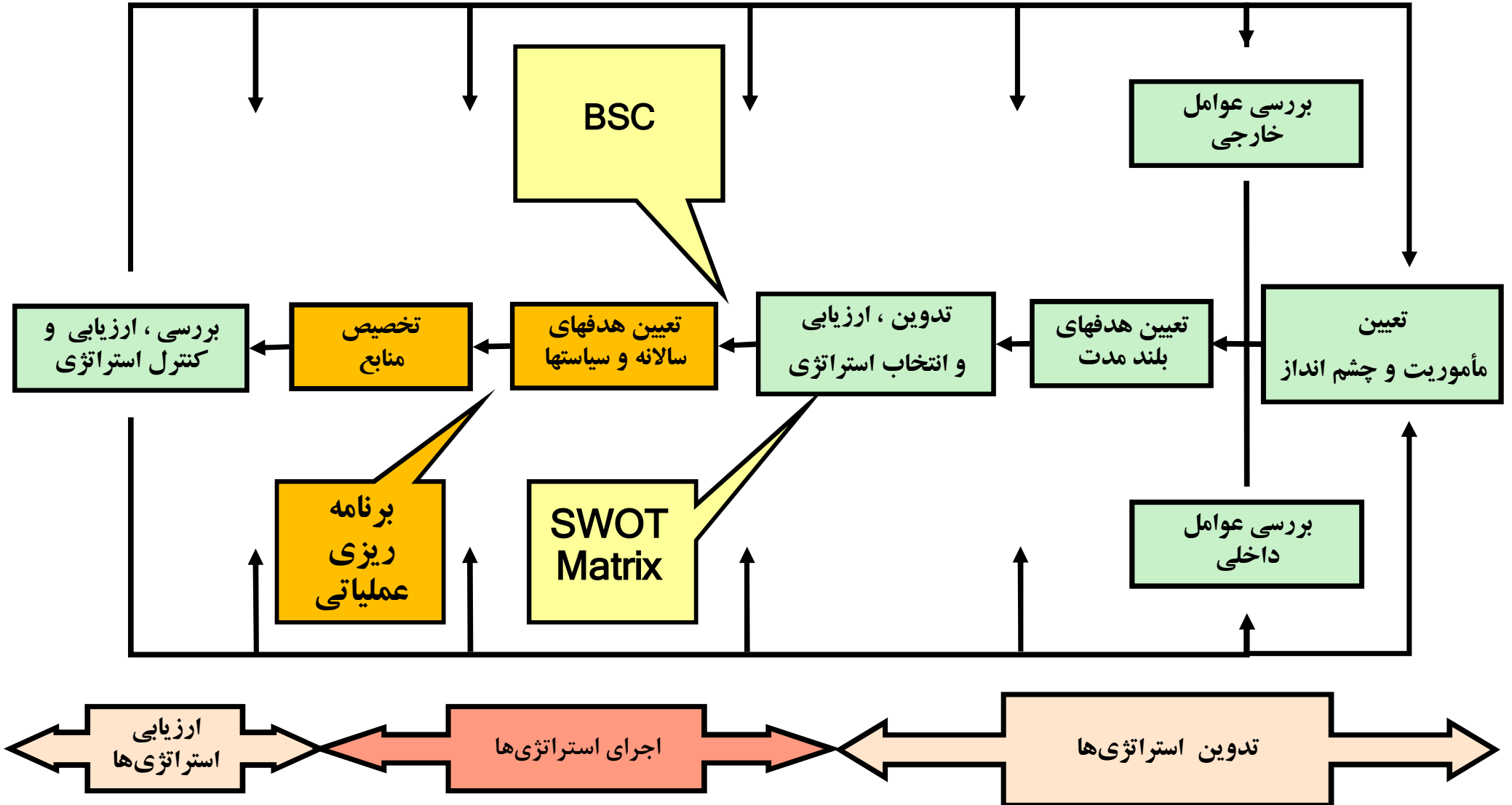


مدیریت استراتژی - تدوین، جاری سازی، ارزیابی و بازنگری



الگوی جامع مدیریت استراتژیک

بازخور



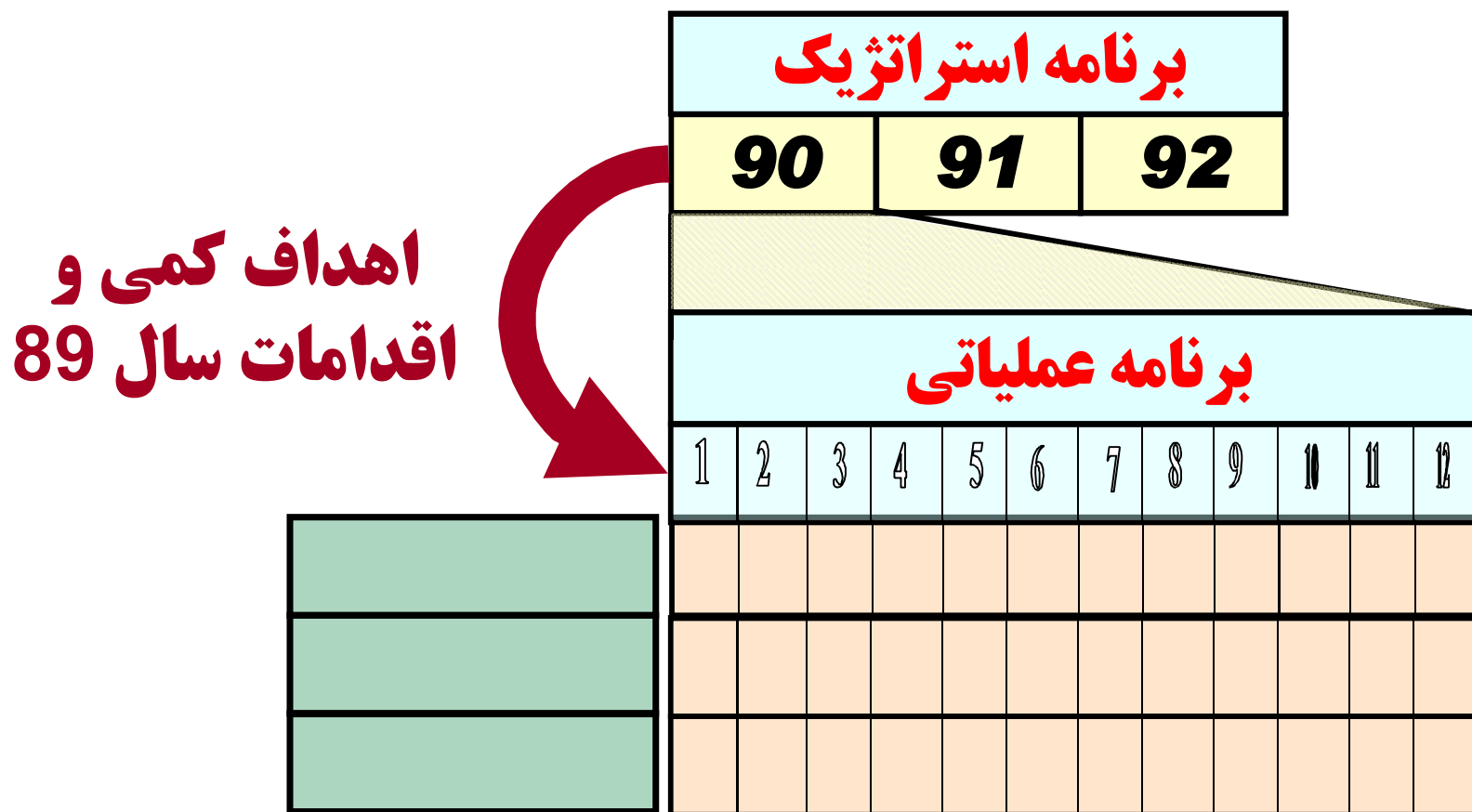


برنامه ریزی عملیاتی





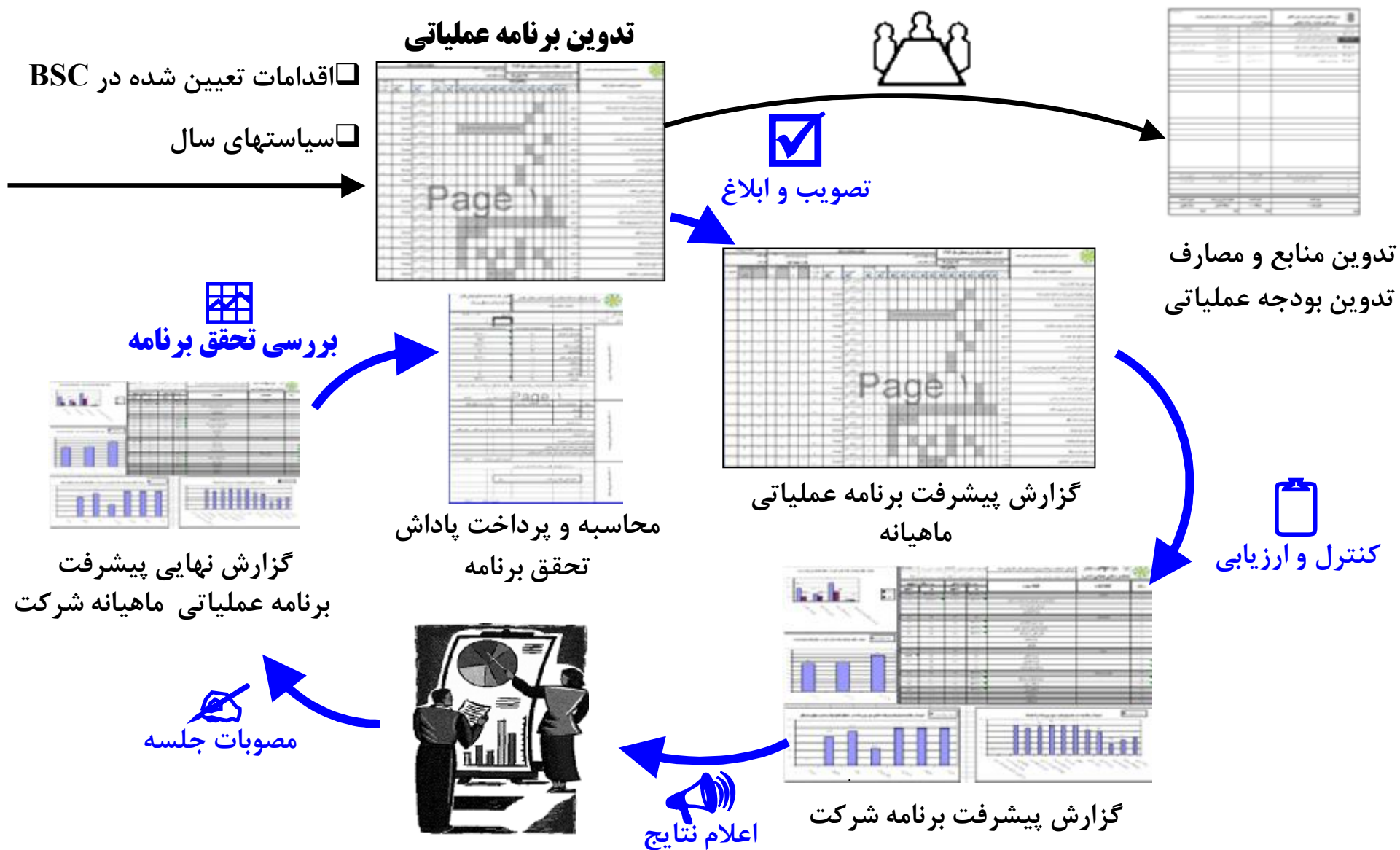
برنامه ریزی استراتژیک در **افق سه / پنج ساله** در **مقاطع سالیانه**



برنامه ریزی عملیاتی در **افق سال و مقاطع ماهیانه**



برنامه‌ریزی عملیاتی در یک نگاه





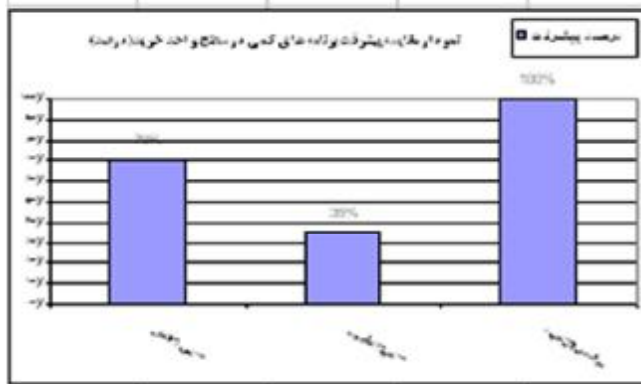
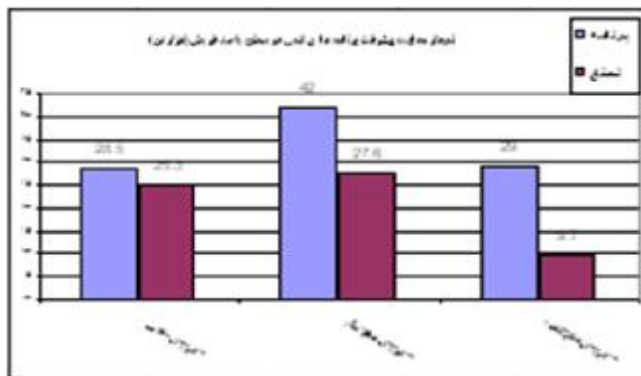
خط زمانی کنترل برنامه عملیاتی

خط زمانی کنترل برنامه	
۲۱	پیکری رفع دلائل عدم مابهرتها ویرگزارش جلسات بازرگانی پهرت برنامه های کمی
۲۰	
۱۹	
۱۸	
۱۷	برنامه روزی رفع دلائل مابهرت و تهیه گزارشی پهرت برنامه های کمی و ارسال گزارشی
۱۶	بررسی منابع و معاوقات مورد نیاز به منظور بهره ترابند انجام کار
۱۵	
۱۴	
۱۳	پیرگزارش جلسات و بررسی دلائل مابهرتهاي واحدها و تعیین پیشنهادات رفع مشکلات
۱۲	
۱۱	انجام مصاحبات مربوط به آکوردها تهیه ارسال نامه استعلام پهرت برنامه های کمی
۱۰	زمان بندی جلسات و دعوت از واحدها جهت حضور در جلسات بازرگانی
۹	تهیه نامه گزارشات واحدها و ارسال خدمت مدیریت ارشد و سایر مدیران
۸	
۷	تکمیل گزارشات برنامه های عملیاتی و دلائل مابهرت
۶	
۵	درواقت پهرت برنامه های واحدها، دلائل مابهرت، شانهای شمیر برنامه ای و یکید باالترین مقام
۴	
۳	مشکاتی در انجام قالیهای ماه هر واحد
۲	حضور در واحدها و پیکری تکمیل گزارش برنامه عملیاتی ماه پیش و
۱	
۲۰	
۱۹	
۱۸	پیکری بازرگانها و نگاهها و تعیین منابع مورد نیاز
۱۷	
۱۶	
۱۵	پیرگزارش جلسات نوبتی اربع ایلهات تعیین بازرگانها، نگاهها و تهیه صورتحسابه
۱۴	
۱۳	
۱۲	
۱۱	
۱۰	
۹	
۸	
۷	
۶	
۵	
۴	
۳	
۲	
۱	
۲۰	
۱۹	
۱۸	
۱۷	
۱۶	
۱۵	
۱۴	
۱۳	
۱۲	
۱۱	
۱۰	
۹	
۸	
۷	
۶	
۵	
۴	
۳	
۲	
۱	
۲۰	
۱۹	
۱۸	
۱۷	
۱۶	
۱۵	
۱۴	
۱۳	
۱۲	
۱۱	
۱۰	
۹	
۸	
۷	
۶	
۵	
۴	
۳	
۲	
۱	
۲۰	
۱۹	
۱۸	
۱۷	
۱۶	
۱۵	
۱۴	
۱۳	
۱۲	
۱۱	
۱۰	
۹	
۸	
۷	
۶	
۵	
۴	
۳	
۲	
۱	
۲۰	
۱۹	
۱۸	
۱۷	
۱۶	
۱۵	
۱۴	
۱۳	
۱۲	
۱۱	
۱۰	
۹	
۸	
۷	
۶	
۵	
۴	
۳	
۲	
۱	
۲۰	
۱۹	
۱۸	
۱۷	
۱۶	
۱۵	
۱۴	
۱۳	
۱۲	
۱۱	
۱۰	
۹	
۸	
۷	
۶	
۵	
۴	
۳	
۲	
۱	
۲۰	
۱۹	
۱۸	
۱۷	
۱۶	
۱۵	
۱۴	
۱۳	
۱۲	
۱۱	
۱۰	
۹	
۸	
۷	
۶	
۵	
۴	
۳	
۲	
۱	
۲۰	
۱۹	
۱۸	
۱۷	
۱۶	
۱۵	
۱۴	
۱۳	
۱۲	
۱۱	
۱۰	
۹	
۸	
۷	
۶	
۵	
۴	
۳	
۲	
۱	
۲۰	
۱۹	
۱۸	
۱۷	
۱۶	
۱۵	
۱۴	
۱۳	
۱۲	
۱۱	
۱۰	
۹	
۸	
۷	
۶	
۵	
۴	
۳	
۲	
۱	
۲۰	
۱۹	
۱۸	
۱۷	
۱۶	
۱۵	
۱۴	
۱۳	
۱۲	
۱۱	
۱۰	
۹	
۸	
۷	
۶	
۵	
۴	
۳	
۲	
۱	
۲۰	
۱۹	
۱۸	
۱۷	
۱۶	
۱۵	
۱۴	
۱۳	
۱۲	
۱۱	
۱۰	
۹	
۸	
۷	
۶	
۵	
۴	
۳	
۲	
۱	
۲۰	
۱۹	
۱۸	
۱۷	
۱۶	
۱۵	
۱۴	
۱۳	
۱۲	
۱۱	
۱۰	
۹	
۸	
۷	
۶	
۵	
۴	
۳	
۲	
۱	
۲۰	
۱۹	
۱۸	
۱۷	
۱۶	
۱۵	
۱۴	
۱۳	
۱۲	
۱۱	
۱۰	
۹	
۸	
۷	
۶	
۵	
۴	
۳	
۲	
۱	
۲۰	
۱۹	
۱۸	
۱۷	
۱۶	
۱۵	
۱۴	
۱۳	
۱۲	
۱۱	
۱۰	
۹	
۸	
۷	
۶	
۵	
۴	
۳	
۲	
۱	
۲۰	
۱۹	
۱۸	
۱۷	
۱۶	
۱۵	
۱۴	
۱۳	
۱۲	
۱۱	
۱۰	
۹	
۸	
۷	
۶	
۵	
۴	
۳	
۲	
۱	
۲۰	
۱۹	
۱۸	
۱۷	
۱۶	
۱۵	
۱۴	
۱۳	
۱۲	
۱۱	
۱۰	
۹	
۸	
۷	
۶	
۵	
۴	
۳	
۲	
۱	
۲۰	
۱۹	
۱۸	
۱۷	
۱۶	
۱۵	
۱۴	
۱۳	
۱۲	
۱۱	
۱۰	
۹	
۸	
۷	
۶	
۵	
۴	
۳	
۲	
۱	
۲۰	
۱۹	
۱۸	
۱۷	
۱۶	
۱۵	
۱۴	
۱۳	
۱۲	
۱۱	
۱۰	
۹	
۸	
۷	
۶	
۵	
۴	
۳	
۲	
۱	
۲۰	
۱۹	
۱۸	
۱۷	
۱۶	
۱۵	
۱۴	
۱۳	
۱۲	
۱۱	
۱۰	
۹	
۸	
۷	
۶	
۵	
۴	
۳	
۲	
۱	
۲۰	
۱۹	
۱۸	
۱۷	
۱۶	
۱۵	
۱۴	
۱۳	
۱۲	
۱۱	
۱۰	
۹	
۸	
۷	
۶	
۵	
۴	
۳	
۲	
۱	
۲۰	
۱۹	
۱۸	
۱۷	
۱۶	
۱۵	
۱۴	
۱۳	
۱۲	
۱۱	
۱۰	
۹	
۸	
۷	
۶	
۵	
۴	
۳	
۲	
۱	
۲۰	
۱۹	
۱۸	
۱۷	
۱۶	
۱۵	
۱۴	
۱۳	
۱۲	
۱۱	
۱۰	
۹	
۸	
۷	
۶	
۵	
۴	
۳	
۲	
۱	
۲۰	
۱۹	
۱۸	
۱۷	
۱۶	
۱۵	
۱۴	
۱۳	
۱۲	
۱۱	
۱۰	
۹	
۸	
۷	
۶	
۵	
۴	
۳	
۲	
۱	
۲۰	
۱۹	
۱۸	
۱۷	
۱۶	
۱۵	
۱۴	
۱۳	
۱۲	
۱۱	
۱۰	
۹	
۸	
۷	
۶	
۵	
۴	
۳	
۲	
۱	
۲۰	
۱۹	
۱۸	
۱۷	
۱۶	
۱۵	
۱۴	
۱۳	
۱۲	
۱۱	
۱۰	
۹	
۸	
۷	
۶	
۵	
۴	
۳	
۲	
۱	
۲۰	
۱۹	
۱۸	
۱۷	
۱۶	
۱۵	
۱۴	
۱۳	
۱۲	
۱۱	
۱۰	
۹	
۸	
۷	
۶	
۵	
۴	
۳	
۲	
۱	
۲۰	
۱۹	
۱۸	
۱۷	
۱۶	
۱۵	
۱۴	
۱۳	
۱۲	
۱۱	
۱۰	
۹	
۸	
۷	
۶	
۵	
۴	
۳	
۲	
۱	
۲۰	
۱۹	
۱۸	
۱۷	



گزارش پیشرفت برنامه در سطح شرکت

شرکت (XYZ)



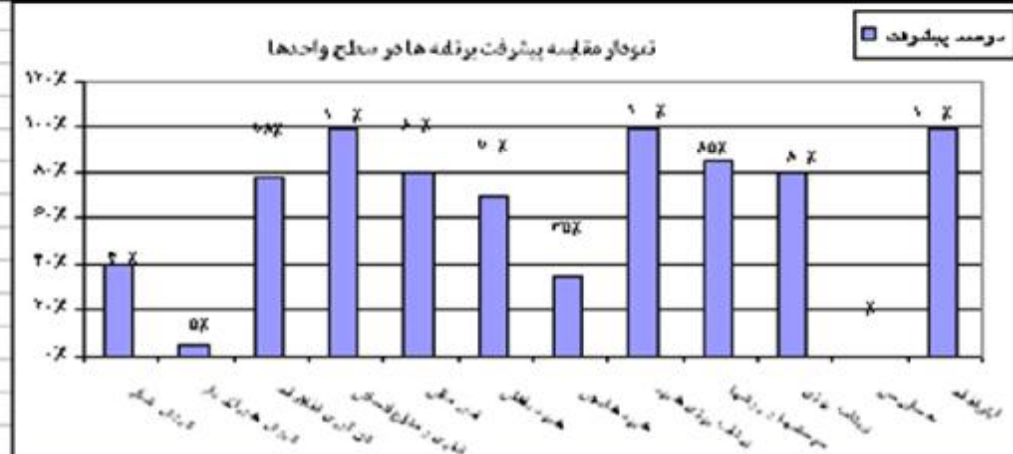
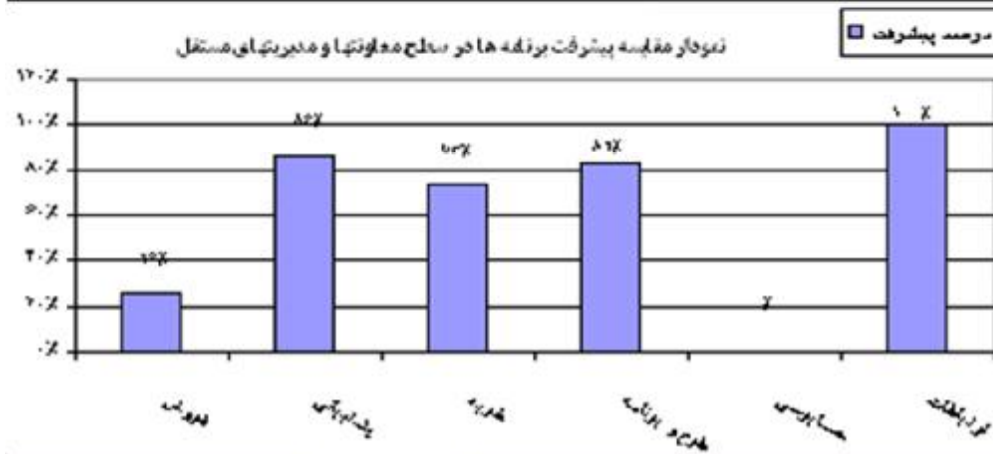
گزارش عملکرد برنامه ریزی عملیاتی سال ۸۳ تیر ماه

پیشرفت مطابق ماهی: ۶۰٪ | پیشرفت محاسبه: ۵۹٪

پیشرفت مطابق تا کنون: ۶۰٪ | پیشرفت محاسبه: ۵۹٪

انواع کننده: معاونت طرح و برنامه

ردیف	عنوان معاونت	عنوان مدیریت	فهرست پیشرفت ماه		فهرست پیشرفت تاکنون	
			ماه	تاکنون	ماه	تاکنون
۱	فروش		۲۲٪	۲۱٪	۲۲٪	۲۱٪
۲		فروش شکر	۳۹٪	۳۲٪	۳۹٪	۳۲٪
۳		فروش خوراک دام	۵٪	۵٪	۵٪	۵٪
۴	پشتیبانی		۸۶٪	۶۳٪	۸۶٪	۶۵٪
۵		فن آوری اطلاعات	۴۸٪	۴۶٪	۴۸٪	۴۵٪
۶		اداری و منابع انسانی	۱۰۰٪	۶۳٪	۱۰۰٪	۲۱٪
۷		اداری مالی	۸۰٪	۸۰٪	۸۰٪	۸۰٪
۸		حقوقی	—	—	—	—
۹	خرید		۶۸٪	۴۲٪	۶۸٪	۴۵٪
۱۰		خرید داخلی	۴۰٪	۴۰٪	۴۰٪	۶۲٪
۱۱		خرید خارجی	۳۵٪	۳۴٪	۳۵٪	۳۴٪
۱۲		برنامه ریزی خرید	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪
۱۳	طرح و برنامه		۸۳٪	۸۹٪	۸۳٪	۸۹٪
۱۴		سیاستها و روشها	۸۶٪	۸۹٪	۸۶٪	۸۸٪
۱۵		برنامه ریزی	۸۲٪	۹۳٪	۸۲٪	۹۲٪
۱۶		حسابرسی	۰٪	۰٪	۰٪	۰٪
۱۷		ارتباطات	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪	۱۰۰٪





در آدمی عشقی و دردی و خاری و تقاضایی هست که اگر صد هزار عالم ملک او شود، نیاساید و آرام نگیرد. این خلق به تفصیل و در هر پیشه‌یی و صنعتی و منصبی مشغولند و تحصیل نجوم و طب و غیر ذلک می‌کنند و هیچ آرام نمی‌گیرند زیرا آنچه مقصود است به دست نیامده است. **آخر معشوق را دل آرام گویند یعنی دل به وی آرام گیرد.** پس به غیر چون آرام و قرار گیرد؟ این جمله خوشی‌ها و مقصودها چون **نردبانی** است و چون پایه‌های نردبان جای اقامت و باش نیست، از بهر گذشتن است. خنک او را که زودتر بیدار و واقف گردد تا راه دراز بر او کوتاه شود و درین پایه‌های نردبان عمر خود را ضایع نکند. (مولوی - فیه مافیه)