

کار آفرینی و مدیریت استراتژیک

SWOT or WOTS UP Analysis



Internal

Strengths

Weaknesses

External

Opportunities

Threats

Helpful

Harmful

مؤلفان :

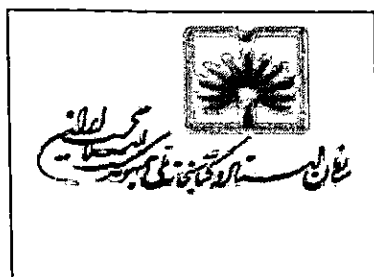
سید اکبر ساداتی

(استاد مدیریت تولید و عملیات) مدرس دانشگاه

مهندس سید عباس ساداتی

دریافت لوح سپاس کتاب سال دانشجویی در سالهای ۱۳۸۵-۱۳۸۸

سرشناسه	: ساداتی، سید اکبر، ۱۳۳۹ -
عنوان و نام پدیدآور	: کارآفرینی و مدیریت استراتژیک / مولفان سیداکبر ساداتی، سیدعباس ساداتی .
مشخصات نشر	: ساری : مرکز انتشارات توسعه علوم، ۱۳۹۳.
مشخصات ظاهری	: ۳۵۲ص: مصور، نمودار.
شابک	: ۸۵۰۰۰ ریال: چاپ چهارم ۷-۶۸-۶۸۴۲-۹۶۴-۹۷۸ :
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: چاپ چهارم.
یادداشت	: بالای عنوان: کارآفرینی و استراتژیهای اثربخش.
یادداشت	: واژه نامه.
یادداشت	: واژه نامه.
عنوان دیگر	: کارآفرینی و استراتژیهای اثربخش.
موضوع	: کارآفرینی -- ایران
موضوع	: نیروی انسانی -- ایران -- برنامه ریزی
شناسه افزوده	: ساداتی، سیدعباس - ۱۳۶۳ -
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۳ ۳۱۷ / ۱ HB۶۱
رده بندی دیویی	: ۸/۰۴۰۹۵۵ ۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۳۵۲۳۱۵۳



ساری - خیابان ۱۸ دی ، مقابل بانک ملی - واحد مطالعات و تحقیقات (تلفن : ۲۲۲۰۰۵۷)

نام کتاب: کارآفرینی و مدیریت استراتژیک

مؤلفین: سیداکبر ساداتی - سیدعباس ساداتی - ناشر: مرکز انتشارات توسعه علوم

مسئولیت صحت مطالب با مؤلفین است - چاپ: بیکران - شمارگان: ۱۵۰۰ جلد

نوبت چاپ: چهارم ۱۳۹۳ طراحی و مدیریت چاپ: واحد مطالعات و تحقیقات

کدبین المللی کتاب : ۷-۶۸-۶۸۴۲-۹۶۴-۹۷۸ - قیمت : ۸۵۰۰۰ ریال

فروش: درفروشگاه های معتبر سراسر کشور - تلفن تماس : ۰۹۳۹۱۵۲۰۵۴۷

آدرس اینترنتی: www.copdsiran.org - پست الکترونیک: copdsiran@gmail.com

حق چاپ برای انتشارات توسعه علوم محفوظ است .

سخن ناشر

جان نباشد جز خبیر در آزمون هر که را افزون خبر جانش فزون

اقتضای جان چو ای دل آگهی است هر که آگه تر بود جانش قویست

از جمله حقایقی که انسان معاصر تا حدود زیادی به آن توجه نموده و برای تکامل آن

کند و کاو می کند، استفاده و تحصیل علوم در رشته های گوناگون و معارف بشری است.

مسیر از شناخت علمی یافته هایی است که در نتیجه "مطالعه و تحقیقات" دقیق و نه از روی

سرنوشت گمان و گمراه کننده بدست می آیند که مهمترین ویژگی چنین روشی "مستند بودن

و قابل بدل بودن" آن است. هدف غایی هر گونه شناخت علمی دست یافتن یا کشف قوانینی

است که حاکم بر آن مبتنی است. بنابراین، برخورداری از زندگی سالم در صورتی برای انسان

امکان پذیر است که قضاوت حاکم بر وجود خود و جهان اطراف را درست و دقیق بشناسد و

مسئولانه از آنها به عمل درآید. به کار گیرد. شکی نیست، ملتی که بیشتر در این راستا قدم

بر می دارد و بدان عمل می کند، بهره وری و بهره دهی فزون تری را در رشته های

مختلف به ارمغان می آورد.

مرکز انتشارات توسعه علوم به ارتقاء و غنی ساختن فرهنگ بهره وری در

کشور و بی نیازی از دیگران، مبادرت به انتشار آثار ارزشمند استادان، محققان و مؤلفان

رشته های مختلف علوم نموده و در این زمینه از آیه اصحاب تفکر و اندیشه دعوت و

همکاری به عمل می آید تا با راهنماییها و مساعدت علمی خویش ما را در این امر

مهم رهنمون سازند.

در پایان مدیریت واحد مطالعات و تحقیقات انتشارات توسعه علوم از همه کسانی

که در طراحی و تحقیق با این مرکز پیشنهادات لازم ارائه نمودند، تسلیت و تسکین و تشکر و

قدردانی می شود. همچنین از واحد تحقیقات بخاطر تلاش و اثر بخش نمودن این

مجموعه زحمات زیادی را تحمل نموده اند، سپاسگزاری کرده و بزرگواری و موفقیت

همگان را در عرصه های علمی خواستاریم.

با آرزوی توفیق الهی

مدیریت مرکز انتشارات توسعه علوم

زمستان یک هزار و سیصد و هشتاد و چهار

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جاء رجل إلى رسول الله (ص) فقال يا رسول الله ما العلم ؟ قال : الا
 مات قال : ثم مه ؟ قال الاستماع قال : ثم مه ؟ قال الحفظ قال :
 ثم مه ؟ قال : العمل به ، قال : ثم مه يا رسول الله ؟ قال نشره .

مردن خاست رسول خدا آمد و گفت :

یا رسول الله علی چیست ؟ فرمود : سکوت کردن .

گفت سپس چه ، فرمود : گفتن فرادادن .

گفت سپس چه ، فرمود : حفظ کردن .

گفت سپس چه ، فرمود : به عمل کردن .

گفت سپس چه ای رسول خدا ؟ فرمود : انتشارش دادن



تقدیم به همسر و دو فرزندم (عباس و سکیه)

فهرست مندرجات

صفحه

عنوان

۱۱

مقدمه

فصل اول :

۱۵

منابع انسانی عامل اصلی استراتژیک

فصل دوم :

۵۳

کارآفرینی

۵۳

سیر تاریخی کارآفرینی

۵۶

کارآفرینی چیست؟ کارآفرین کیست؟

۵۹

مهندسی مجدد در کارآفرینی

۶۳

فرایند تطور مدیریت استراتژی

۶۶

کارآفرینی بین المللی

۶۷

بازاریابی چیست؟ کارآفرین کیست؟

۶۹

دولت، دانشگاه و کارآفرین از دیدگاه سازمان

۷۳

کارآفرین از دیدگاه محققین علوم رفتاری

۷۴

کارآفرینی از دیدگاه دانشمندان علوم مدیریت

۷۶

نقدی بر تعاریف مختلف ارائه شده در خصوص کارآفرینی

۷۷

تفاوت کارآفرینان و غیر کارآفرینان

۸۱

انواع مدل‌های کارآفرینی در کسب و کار

۸۳

ضرورت کارآفرینی در شرکتها

۸۴

چه کسانی آموزش کارآفرینی را بر عهده دارند

۸۵

بهسازی منابع انسانی و سازمانی

۸۸

راهبرد منسجم منابع انسانی

۹۱

نقدی بر تعاریف مختلف ارائه شده در خصوص کارآفرین

۹۱	مراحل شکل گیری کارآفرینی
۹۲	مراحل تدوین برنامه فعالیت کاری
۹۴	کار آفرینان سازمانی ، کارآفرینان مستقل و کار آفرینان سنتی
۹۷	اثر بخشی کارآفرینی در توسعه اقتصادی (مطالعات موردی)
۹۸	چالشها
۹۹	راهکارهای اساسی
	فصل سوم :
۱۰۵۰	برنامه استراتژیک سازمانی
۱۰۵	مدیریت استراتژیک سازمانها
۱۰۶	استراتژیهای انحصاری - کسبانی هستند ؟
۱۰۶	استراتژیها
۱۰۶	سیاستها
۱۰۶	تفاوت استراتژی و سیاست
۱۰۸	بیانیه های مأموریت
۱۰۹	فرصتها و تهدیدات خارجی
۱۰۹	نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان
۱۱۰	دسته بندی سازمانها و یا مؤسسات
۱۱۰	مؤسسات کوچک براساس کمیت
۱۱۱	مؤسسات کوچک براساس کیفیت
۱۱۲	تقسیم بندی سازمانها براساس اهداف
۱۱۱	مؤسسات انتفاعی
۱۱۱	مؤسسات غیر انتفاعی
۱۱۳	ویژگی های مدیریت استراتژیک در سازمانها
۱۱۵	عناصر اصلی مدیریت استراتژیک
۱۱۶	فرآیند نظام مدیریت برنامه استراتژیک

۱۲۱	رسالت
۱۲۱	اهداف
۱۲۲	ناگفته های دیگر از اهداف سازمانی
۱۲۵	استراتژیهای مهم و اصلی سازمانی
۱۲۷	فازهای برنامه استراتژیک
۱۳۵	نگاشتن سیستمی
۱۴۱	آشنایی با فرآیند سیستمها
۱۴۴	ساختار و مکانیزم سیستم
۱۴۷	محیط سیستم
۱۴۸	سیستمها و سازمانها
	فصل چهارم:
۱۵۷	برنامه ریزی سیستمی
	مقاصد کاربرد:
۱۵۷	برنامه
۱۵۸	برنامه ریزی
۱۵۸	استراتژی
۱۵۸	برنامه استراتژیک
۱۶۰	مدیریت استراتژیک
۱۶۰	اصول برنامه ریزی سیستمی
	محورهای برنامه ریزی:
	محور اول، برنامه ریزی فردی
۱۶۱	محور دوم، برنامه ریزی کلان
۱۶۱	محور سوم، برنامه ریزی سازمانی
۱۶۱	موضوعات برنامه ریزی
۱۶۶	شناخت احکام اسلامی

۱۶۷

حاکمیت معنویت بر مادیت

۱۶۷

حاکمیت کیفیت بر کمیت

۱۶۸

مشارکت

۱۶۸

ویژگی های برنامه ریزی

۱۷۰

ناگفته های دیگر برنامه ریزی

۱۷۱

اصول برنامه ریزی

۱۷۱

اصول مدیرانی برنامه ریزی

۱۷۳

اصول عمومی برنامه ریزی

۱۷۸

فرهنگ برنامه ریزی

۱۷۹

مراحل زمانی برنامه ریزی

۱۸۴

الگوی عمومی برنامه ریزی

۱۸۵

فرآیند برنامه ریزی

۱۸۵

ابزارها و سطوح برنامه ریزی

۱۸۸

ابعاد برنامه استراتژیک در سازمانها

۱۹۵

اهداف و مأموریت های استراتژیک سازمانی

فصل پنجم :

۲۰۵

آنالیز عوامل تاثیر گذار در سازمانها و موسسات

۲۰۵

حسابرسی عوامل برون سازمانی

۲۰۹

دلایل توجیهی انتخاب استراتژیها در سازمانها

۲۱۳

آنالیز سبدي بازاری سازمان

۲۱۸

گامهای کلیدی تجزیه و تحلیل عوامل برون سازمانی

۲۲۱

طبقه بندی عمومی انواع فرصتها و تهدیدات

۲۳۲

ماتریس ارزیابی رقبا

۲۳۴

حسابرسی عوامل درون سازمانی

۳۴۰

گامهای کلیدی تجزیه و تحلیل عوامل درون سازمانی

آنالیز قابلیت‌های بکارگیری منابع سازمانی

۲۴۰

آنالیز قابلیت‌های واحدهای علم‌یاتی

۲۴۱

آنالیز قابلیت‌های مدیریت سازمان

۲۴۳

فصل ششم :

ابزارهای کاربردی در علوم مدیریت استراتژیک

۲۴۹

تکنولوژی توسعه استراتژیهای سازمانی :

۲۴۹

ماتریس ارزیابی گروه مشاوران بوستون (BCG)

آیند ماتریس رشد و سهم بازاری موسسه :

۲۵۳

واحدهای برای حل مسائل (مشکل دار)

۲۵۴

واحدهای دارمشمار

۲۵۴

واحدهای گاو شیرده

۲۵۴

واحدهای در معرض انحلال

۲۵۶

۲- ماتریس وضعیت درون سازمانی درون سازمانی

۲۵۹

۳- تجزیه و تحلیل ترکیب استراتژیکی

۲۶۰

۴- ماتریس سبدی موسسه جنرال الکتریک

۲۶۴

۵- تجزیه و تحلیل هافر و ماتریس ارزیابی بازاری

۲۶۸

۶- تجزیه و تحلیل مدل پورتر برای انتخاب استراتژی

۲۶۹

۷- ماتریس ارزیابی استراتژی توسعه

۲۷۴

۸- تکنولوژی مورد استفاده در توسعه استراتژیهای سازمانی

۲۷۷

۹- تجزیه و تحلیل مدل توس در انتخاب استراتژی

۲۸۰

۱۰- تدوین استراتژیهای مختلف توسط مقایسه

۲۸۳

فرآیند کمی سازی برنامه ریزی استراتژیک سازمانی

۲۸۷

تکمیل جدول ارزیابی عوامل درون و برون سازمانی

۲۸۹

فرآیند تکمیل جدول آنالیز (TOWS)

۲۸۹

فرآیند مقایسه منابع داخلی و خارجی سازمانی

ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACEM)

۲۸۹

۳۰۳

۳۱۰

حسابرسی سازمانی برای انتخاب استراتژی غالب

عوامل چهارگانه محور مدل ارزیابی

فرآیند کمی سازی برنامه های اجرایی :

۳۱۱

ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

۳۱۵

تحلیل و تفسیر اهداف سازمانی

۳۱۵

اصول ساختار مدیریت سازمان

۳۱۷

پیش گیری درآمدها و هزینه های عملیاتی

۳۱۷

عملیاتی کردن برنامه های در دست اقدام سازمانی

۳۱۹

ناگفته های دیگر از اصلاحات سازمانی (اصلاحات کاربردی)

فصل هفتم

۳۲۹

فرآیند کنترل و ارزیابی نتایج برنامه استراتژیک

۳۳۰

فازهای اجرایی کردن برنامه ها

۳۳۰

ساختار تشکیلات سازمانی

۳۳۰

سیستم انگیزش و پاداش مناسب و اندازه گیری کنترل مداوم آن

۳۳۱

تخصیص بهینه منابع

۳۳۱

پشتیبانی مدیریت و کلیه سیستمهای مرتبط آن

۳۳۱

لازمه اجرای موفقیت آمیز استراتژی

۳۳۵

فاز اندازه گیری و کنترل استراتژیها

۳۳۵

چارچوب کلی کنترل استراتژی در سازمان

۳۳۳

کارکردهای جاری و آتی در سازمان

۳۳۳

ارزیابی استراتژیها

۳۳۹

جمع بندی نهایی

۳۴۲

واژه نامه (فارسی - انگلیسی)

۳۵۱

منابع مورد استفاده

مقدمه

بطور کلی عملکرد سازمانها، اعم از بنگاههای اقتصادی، دولتها (که وظایف ملی را بر عهده دارند) و... با دو عنصر کارائی و اثربخشی مورد ارزیابی قرار می گیرند.

اولین بار در اواسط قرن بیستم، فناوری اطلاعات، توسط شرکتهای بزرگی مثل "آی. بی. ام" مطرح گردید و تولید نرم افزارهایی مثل سیستم انبار داری، حقوق و دستمزد و حسابداری که در فزاینده زمان موثر بوده در دستور کار قرار گرفت. در مرحله دوم حیات فن آوری اطلاعات موضوع اثر بخش مورد توجه قرار گرفته و استفاده از این فناوری برای افزایش احتمال دسترسی به اهداف بلند مدت و واقعیت و سپس اطلاعاتی جدیدی مثل سیستمهای پشتیبانی تصمیم (DSS) و سیستمهای تصمیم گیری (EIS)، کمک به مدیران و تحلیلگران پیشنهاد شد. در اینجا باید گفت که اثر بخشی در بر گیرنده بیان اثرات مختلف بوده که برای اکثر متخصصین به اهل فن ناشناخته است. همچنین در سالهای اخیرون بستم، سیستمهای فن آوری اطلاعات وارد مرحله سوم عمر خود شده و با ورود سیستمهای اطلاعاتی استراتژیک، تحولی عظیم به وقوع پیوست. در این صورت فرآیند کار به گونه ای شد که سازمانها با استفاده از این نوع فن آوری قادر به رقابت در عرصه تجارت نیستند و در نتیجه بی توجهی به این فن بعضاً دچار آتروپی خواهند شد و...

در گذشته استفاده از فن آوری اطلاعات به دلیل هزینه بالای کامپیوترها عمدتاً مورد استفاده شرکتهای بزرگ و متوسط بود. پروژه اینترنت هم ابتدا با اهداف نظامی شروع شده و سپس مورد استفاده دانشگاهها و سازمانها قرار گرفت. در آن زمان کسی تصور استفاده از اینترنت بودند که تحصیلات کامپیوتری داشته و اصولاً برای جلوگیری از فروپاشی شبکه میل کمبود عرضه بهیای باند استفاده از اینترنت در کار تجاری ممنوع بود. اما وقتی که "وب" با استفاده از اینترنت کاربرد عمومی پیدا کرد، تحولی عظیمی به وقوع پیوست. با این فن آوری که اواسط دهه ۱۹۹۰ توسط آقای "تیم برنرزلی" صورت گرفت استفاده از اینترنت به دلیل سهولت فرایند کار تجارت و مدارس ها و... سرایت کرد.

عصری که ما در آن زندگی می کنیم عصر اطلاعاتی یا جامعه اطلاعاتی نام دارد. قبل از اختراع آقای گوتمبرگ، نشر کتاب به روش دست نویس بود. ولی با فن آوری صنعت چاپ دیگر نیازی به روش دستی نبود. لذا ما در این عصر می توانیم هر کتابی را به صورت یک فایل الکترونیکی درست

و آن را در شبکه گذاشته و پس از آن میلیونها نفر به طور هم زمان ، در جای - جای جهان از این کتاب بهره گیرند و دیگر نیازی به قطع درختان و آلودگی زیست محیطی و غیره نیست . در جامعه اطلاعاتی ما به راحتی می توانیم در منزل شخصی و یا در محل کار خود از حساب بانکی پول دریافت و یا پرداخت کنیم و از همین طریق هزینه قبض تلفن ، آب و برق و ... را که نیاز به مراجعه به محل مربوطه باشد، عملیات حسابداری کنیم . همینطور می توانیم در هر وقت از شبانه روز اقدام به دریافت خدمات از دولت از جمله اخذ ویزا و یا در بازار بورس سهام خریداری کنیم و

در هر کس فرهنگ در هر شکل و قالبی که باشد ، نمایشگر زندگی و بیان کننده ارزشها ، ارزشها و ویژگی هائی است که زندگی فردی و جمعی بر محور آنها در چرخش است . نقد و بررسی و ارزیابی آثار فرهنگی نیز چنین است و نمی تواند بدور از آن ارزشها و معیارها باشد و بی توجه از کنار آنها بگذشت . دیگر سخن ، تجزیه و تحلیل آثار فرهنگ را با همه گستردگی ، تنوع خصوصیات و مظاهر آن ، توان درس و سرمشق زندگی بشر نامید . بنابراین مطالعه و تحقیق در زمینه های مختلف فرهنگی می تواند در آشنایی متقابل فرهنگ ها موثر باشد و هر کس در این زمینه قدمی هر چند کوچک بردارد ، مسلماً اثر بزرگ در جامعه خواهد گذاشت . این مجموعه که اکنون در دسترس معارف و آرازان قرار گرفته ، کتابی است که مشتمل بر کاربردیترین برنامه های استراتژیک در تمام فرهنگ ها و تاریخ بوده و با استفاده از منابع معتبر علمی ، تحقیقاتی و تجربیات جمع آوری گردیده است . عصر حاضر نیاز به چنین منابعی بیش از هر زمان دیگر در میان اقشار مختلف جامعه بالاخص در صنعت دفاع کشور ، مدیران صنایع ، برنامه ریزان صنایع ، دانشگاه ها ، محققان و کارشناسان احساس می شود .

در خاتمه ضمن آرزوی مفید بودن کتاب برای علاقه مندان ، در آنجا که این فرهنگ به موضوعات بسیار متنوع و در طیف وسیع و کاربردی پرداخته شده است ، از این رو ممکن است صاحب نظران ارجمند در برخی از موارد انتقادات ، پیشنهادات و یا حتی کتبهای کاربردیتری را ارائه فرمایند ، که طبعاً از اظهارات لطف آنان در چاپهای بعدی استفاده خواهد شد . پیشاپیش از نظرات سازنده آنان تشکر و قدردانی می گردد . در اینجا احساس وظیفه می کنم که بگویم :

معذورم از آنکه بریشر سهو رواست

در عیب نظر ممکن که بی عیب خداست

سید اکبر ساداتی

۶ اردیبهشت ۱۳۸۴

من معترفم که کار من جمله خطاست

ای منصف اگر توان در اصلاح بکوش