



مکتب تغییر

chitgarha.com

... به سوی کمال

۳۵۳۸

تجزیه و تحلیل محیطی

#### دوست عزیز

© کلیه حقوق مادی و معنوی این مقاله متعلق به «مکتب تغییر چیتگرها» و برای استفاده شما و تمامی علاقه‌مندان این موضوع تهیه شده است. انتشار این مدرک به صورت آنلاین و غیر آنلاین بلامانع بوده و موجب نشر دانش مدیریت است. بنابراین، شما می‌توانید این مقاله را کپی، تکثیر، و منتشر کنید و یا به اشتراک بگذارید.

سازمان‌هایی که در یک محیط قرار دارند، اغلب نسبت به حقایق، رویه‌ها و تغییرات یکسان، به شکلی کاملاً متفاوت واکنش نشان می‌دهند. مدیران در سازمان‌های مختلف در مورد اطلاعات خود از محیط بیرونی، برداشت‌های گوناگونی دارند. آنها برای تصمیم‌گیری، حقایق و اطلاعات مختلفی را بر می‌گزینند و اطلاعات یکسان را به طرق مختلفی تعبیر می‌کنند. همانطور که فلاتری می‌گوید: «رویکرد کارآفرینی بر این فرض استوار است که سازمان‌ها باید بیشتر فرصت‌مدار باشند تا مسئله‌مدار.» **تغییر** به سمت کارآفرینی از طریق فرصت‌های محیطی ساده نیست، اما بهر حال برای سازگاری و بقای بلندمدت سازمان الزامی است. سازمان‌های کارآفرینانه در مواجهه با محیط بیرونی باید از ویژگی‌های خاصی برخوردار باشند. جدول شماره ۱، نحوه تعامل سازمان‌های سنتی و سازمان‌های کارآفرین را با محیط بیرونی مورد ارزیابی قرار می‌دهد.

اطلاعات مربوط به محیط بیرونی یک سازمان همانند ماده خام برنامه‌ریزی استراتژیک است. بخش اعظم داده‌های عینی در مورد محیط عموماً برای همه سازمان‌ها در دسترس هستند. فرآیندی که باعث تفاوت سازمان‌ها در واکنش نشان دادن به محیطی یکسان می‌گردد، میزان توجه یا عدم توجه مدیریت به اتفاقات رخ داده در محیط خواهد بود. به عبارت دیگر، مدیران باید به چه نوع و حجم از اطلاعات در مورد محیط بیرونی توجه کرده و از آنها استفاده نمایند؟

### جدول شماره ۱: مقایسه سازمان‌های سنتی و کارآفرین در ارزیابی محیط بیرونی

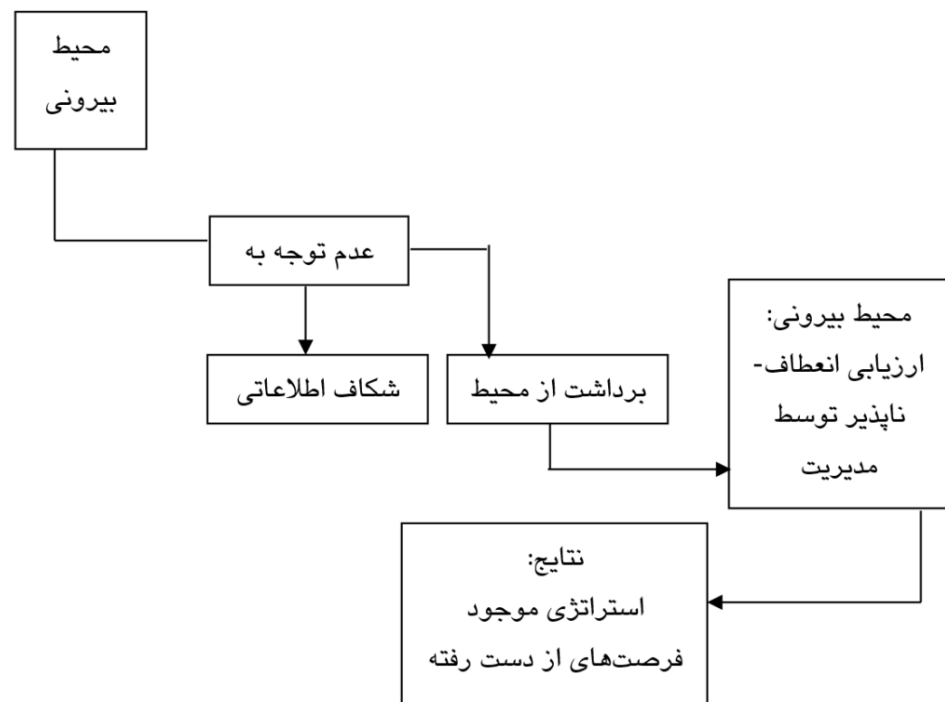
| ابعاد                 | سازمان‌های سنتی   | سازمان‌های کارآفرین   |
|-----------------------|---|---|
| ارزیابی اطلاعات محیطی | انعطاف‌ناپذیری بی‌مورد و انعطاف‌ناپذیری فرصت‌های جدید می‌گردد.                              | انعطاف‌پذیری باعث آشکار شدن منابع گوناگون باعث عدم توجه به فرصت‌های جدید می‌گردد.           |
|                       | منبع عدم قطعیت و ابهام بسیار است که سازمان باید سعی کند آن را کاهش محیط دور (عام) دهد.      | منبع فرصت‌ها برای بازارهای تولیدات و شرکت‌های جدید بسیار است.                               |
| محیط رقابتی           | رویکردهای دفاعی و واکنشی، خطرات اولیه مسأله مورد توجه هستند.                                | رویکردهای تهاجمی و پیشگیرانه، رویکردهای دفاعی و واکنشی، خطرات فرصت‌ها هدف ارزیابی هستند.    |
| کنکاش محیط            | بخشی از وظیفه و شغل روزمره هر مدیر مسئولیت‌پذیری مدیریت ارشد. کار براساس برنامه‌ریزی سالانه | بخشی از وظیفه و شغل روزمره هر مدیر مسئولیت‌پذیری مدیریت ارشد. کار براساس برنامه‌ریزی سالانه |

با توجه به حجم اطلاعات در دسترس، تصمیم‌گیران سازمان‌ها، معیارهای ذهنی را برای توجه به اطلاعات مربوط به محیط‌شان توسعه می‌دهند. در برخی سازمان‌ها، مدیران انعطاف‌ناپذیر هستند. آنها کار خود را فقط آنگونه که هست، می‌شناسند و به اطلاعاتی که مستقیماً با کارشان ارتباط ندارد، توجه نمی‌کنند. فرهنگ یک سازمان و ساختارهای تشویقی آن این نوع روش انعطاف‌ناپذیر بررسی محیط بیرونی را تقویت می‌کند.

عدم توجه و انعطاف‌ناپذیری در قبال ویژگی‌های سازمانی همچون فرهنگ آن و سیستم تشویقی، یک سیستم بسته را در سازمان خلق می‌کند که صرفاً از آنچه که سازمان در گذشته بوده است، حمایت می‌کند. در نتیجه، ممکن است فرصت‌های جدید در اختیار سازمان‌ها نادیده گرفته شوند.

همانطور که نمودار شماره ۱ نشان می‌دهد، عدم توجه به اطلاعات، باعث ایجاد شکاف اطلاعاتی می‌شود که در روند استفاده از اطلاعات توسط سازمان خلل ایجاد می‌کند.

ترغیب کارآفرینی نیازمند آن است که تصمیم‌گیران انعطاف‌پذیر باشند. مدیران به جای عدم توجه به کلیه اطلاعاتی که ربطی به کارهای فوری آنها ندارد، باید طیف گسترده‌تری از اطلاعات را ارزیابی نمایند. این ارزیابی به سازمان در تبدیل شدن به یک سیستم باز که فرصت‌های زیادی را در اختیار مدیریت سازمان در بررسی شرایط استراتژیک آن قرار می‌دهد، کمک می‌کند. بدون این نوع انعطاف‌پذیری، بسیاری از سازمان‌های بزرگ، همانند آنچه که امروز به نظر می‌رسند، نیستند. نمودار شماره ۲ نشانگر آن است که چگونه اطلاعات از محیط بیرونی به یک سازمان دارای سیستم بسته و باز جریان می‌یابد.

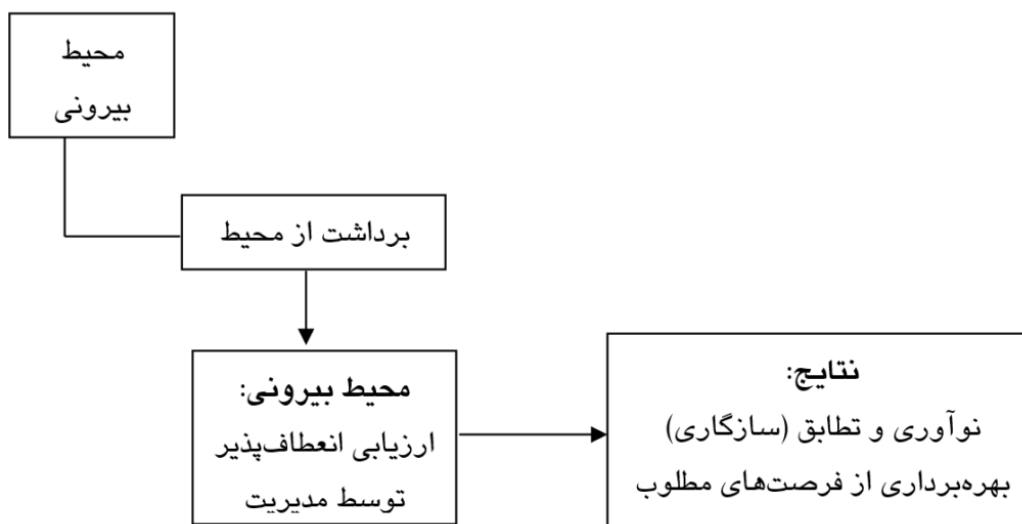


نمودار شماره ۱: سیستم بسته برداشت از محیط

توسعه [فرآیندهای سازمانی](#) که انعطاف‌پذیری را ترغیب می‌کند و مدیرانی که به شکلی کارآمد در یک سبک سیستم باز تصمیم‌گیری، فعالیت می‌کنند، نیاز به زمان دارند. هر چه مزایا و پاداش‌ها بیشتر باشد، سازمان در بلندمدت کارآفرین‌تر خواهد بود. انعطاف‌پذیری یک پیش شرط اساسی برای خلاقیت است. آموزش و سابقه

خاص هر تصمیم‌گیرنده نیز بر ماهیت عدم توجه به محیط در میان مدیران تأثیر می‌گذارد. در نتیجه، حتی مدیران یک سازمان نیز ارزیابی کاملاً متفاوتی در قبال یک موقعیت یکسان خواهند داشت.

تفاوت‌هایی که ذکر شدند، نشانگر نیاز به وجود افرادی گوناگون با سوابق و آموزش‌های متفاوت است که می‌توانند فعالانه در تصمیم‌گیری پیرامون موضوعات استراتژیک شرکت کنند.



نمودار شماره

## ۲: سیستم باز برداشت از محیط

ایگور آنسف (۱) برای تنظیم اهداف، تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف سازمان، و برای فرآیند تغییر استراتژیک، تهدیدات و فرصت‌ها را به عنوان مرجع اساسی مورد توجه قرار می‌دهد. این موضوع در قالب آنچه که تحت عنوان **تجزیه و تحلیل SWOT** نامیده می‌شود، که بر نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات که سازمان با آن مواجه می‌شود، مورد بررسی قرار می‌گیرد.

۱. نقاط قوت: جنبه‌های مثبت یا ویژگی‌های متمایز یا صلاحیت‌هایی که مزیت مهمی در بازار را برای سازمان فراهم می‌سازد که بر آن اساس به سازی استوار می‌گردد. ویژگی‌هایی همچون موقعیت فعلی بازار، اندازه، ساختار، تخصص مدیریتی، منابع فیزیکی و مالی، منابع انسانی، تصور و شهرت. با انجام پژوهش در خصوص فرصت‌های بیرونی که با نقاط قوت سازمان منطبق می‌شود، می‌توان اثرات تضایف یا هم‌افزایی را در سازمان در حد بهینه ایجاد نمود.

۲. نقاط ضعف: جنبه‌های منفی یا نقائص در صلاحیت‌ها و منابع فعلی یا تصور و شهرت سازمان است که اثربخشی را محدود ساخته که باید مورد اصلاح قرار گرفته و با نیازمند اقدام عملی برای حداقل سازی اثرات آن است. فعالیت در بازار محدود، تسهیلات محدود، تجهیزات فرسوده و از رده خارج، درصد بالای هزینه ثابت، ساختار بوروکراتیک، درصد بالای شکایت مشتریان، کمبود یا ناکارآمدی مدیران کلیدی، نمونه‌هایی از نقاط ضعف سازمان محسوب می‌شوند.

۳. فرصت‌ها: شرایط مساعدی که از ماهیت تغییرات در محیط بیرونی سازمان بروز و ظهور می‌یابد. سازمان نیازمند آن است که به مسائل استراتژی صنعت و واکنش به تغییرات آن حساسیت داشته باشد. برای نمونه، بازارهای جدید، پیشرفت‌های تکنولوژیکی، عوامل اقتصادی بهبود یافته، یا ورشکستگی رقبای از جمله فرصت‌های محیطی یک سازمان محسوب می‌شود. فرصت‌ها برای سازمان، ظرفیت بهبود یا ایجاد محصولات، خدمات یا تسهیلات جدید را فراهم می‌سازد.

۴. تهدیدها: نقطه مقابل فرصت‌ها هستند و به موقعیت‌های نامساعدی اشاره دارند که ناشی از محیط بیرونی سازمان هستند و احتمالاً عملیات و اثربخشی سازمان را با مخاطره مواجه می‌سازند. تغییرات در قوانین و مقررات، معرفی یک محصول جدید از سوی رقبای، ناآرامی‌های سیاسی یا اقتصادی، شرایط اجتماعی در حال تغییر و اقدامات گروه‌های فشار، از جمله مولفه‌هایی هستند که ممکن است برای سازمان تهدید ایجاد نمایند. سازمان نیازمند این هستند که به تغییرات که قبلاً رخ داده، واکنش نشان دهند و برای پیش‌بینی تغییرات عمده در محیط برنامه‌ریزی نموده و خود را برای مقابله با آنها مهیا نمایند.

### چک لیست تجزیه و تحلیل PEST

ریچارد لینچ در سال ۱۹۹۷ در کتاب خود تحت عنوان استراتژی شرکت، چک لیستی برای ارزیابی تجزیه و تحلیل عوامل محیطی در قالب مدل PEST ارائه نموده است.

#### آینده سیاسی

۱. احزاب و صف‌بندی‌های سیاسی در سطح محلی، ملی و بلوک‌های تجاری منطقه‌ای

۲. قوانین و مقررات همچون قانون مالیات و استخدام

۳. روابط بین حکومت و سازمان

۴. مالکیت حکومت از صنعت و نگرش به انحصار و رقابت

#### آینده فرهنگی - اجتماعی

۱. تغییر در ارزش‌ها و فرهنگ

۲. تغییر در سبک زندگی

۳. نگرش‌ها به کار و اوقات فراغت

۴. موضوعات محیط سبز

۵. آموزش و بهداشت

۶. تغییرات جمعیتی

۷. توزیع درآمد

## آینده اقتصادی

۱. سرانه تولید ناخالص ملی و تولید ناخالص داخلی

۲. مخارج مصرف کننده و درآمد قابل مصرف

۳. نرخ سود

۴. نرخ ارز و نوسانات آن در بازار

۵. سرمایه‌گذاری بوسیله دولت، موسسات بخش خصوصی و شرکت‌های خارجی

۶. چرخه اقتصادی

۷. نرخ بیکاری

۸. هزینه‌های انرژی، حمل و نقل، ارتباطات، مواد اولیه و غیره.

## آینده فناوری

۱. خط مشی سرمایه‌گذاری دولت

۲. نوآوری‌های پژوهشی که به تازگی شناسایی شده‌اند

۳. محصولات و اختراعاتی که به تازگی به ثبت رسیده‌اند

۴. سرعت تغییر و تطبیق با تکنولوژی جدید

۵. میزان هزینه و مخارج تحقیق و توسعه (R & D) که به وسیله رقبای سازمان انجام می‌شود.

۶. میزان توسعه و بهبودی که در صنایع غیر مرتبط اتفاق افتاد و ممکن است قابل کاربرد باشد.

یکی از اولین تلاش‌های نظام یافته برای تشریح کاربردهای عدم اطمینان محیطی در سازمان‌ها، مربوط به «فرد امری و» «اریک تریست» (۱۹۶۵ میلادی) است. آنها نوع شناسی خود از محیط را در قالب چهار نوع محیط سازمانی دسته‌بندی نمودند که در یک سوی طیف، شرایط «ساکن» و در سوی دیگر طیف، شرایط «متلاطم» قرار دارد. با توجه به این نوع‌شناسی، آنها آرایش سازمانی مناسب برای این شرایط مختلف محیطی را مورد شناسایی قرار دادند. این رویکرد را می‌توان در قالب جدول زیر بصورت خلاصه‌شده ملاحظه نمود:

### جدول ۱: نوع‌شناسی امری و تریست از محیط‌های سازمانی

| واکنش سازمانی  | مشخصات  | انواع محیط   |
|--|---|--|
| سازمان‌هایی موفق هستند که دارای ساختارهای ساده‌ترین نوع محیط، پایین سلسله مراتبی و بوروکراتیک، توأم با فرآیندهای بودن در جه اطمینان، ثابت، کاری استاندارد شده هستند. | تغییرات کم  | ساکن و تصادفی (نامرتب)<br>(Placid & and Randomized)            |
| برنامه‌ریزی اهمیت پیدا می‌کند، اما در برخی تعداد زیاد متغیرهای قابل شده (مرتب) موارد تمرکززدایی می‌تواند مؤثر واقع شود.  | ملاحظه، تا اندازه‌ای قابل پیش‌بینی  | سطح متوسط عدم اطمینان، ساکن و گروه‌بندی (Disturbed & Reactive) |
| نیاز به ساختارهای منعطف، انطباق پذیر و افزایش یافته، ناپایداری و نامتمرکز متناسب با شرایط تغییر.   | مغشوش بودن محیط، مشکل بودن پیش‌بینی   | ناآرام و انفعالی (Disturbed & Reactive)                        |
| نیاز به ساختارهای سازمانی بسیار سیال و انعطاف پذیر، مدیران و کارکنان منعطف در تمام سطوح سازمان   | پیچیدگی بسیار زیاد، محیط به سرعت متغیر، وابستگی زیاد بین سازمان‌ها و جامعه، عدم اطمینان گسترده و فزون یافته | میدان متلاطم (Turbulent Field)                                 |

نکته: یکی از جنبه‌های مهم استراتژی و رشد و توسعه سازمان، مفهوم هم‌افزایی (Synergy) است که به وسیله ایگور آنسف برای کاربردهای مدیریتی ایجاد شده است. وقتی که کل بزرگتر از جمع جبری اجزاء و عناصر مجموعه باشد، هم‌افزایی اتفاق می‌افتد. و قاعده ریاضی  $2+2=4$  زیر سؤال می‌رود و دو بعلاوه دو، ممکن است پنج، شش و حتی بزرگتر باشد. البته ممکن است جمع جبری این معادله کمتر از چهار نیز شود که به آن هم‌افزایی منفی می‌گویند.