



بررسی روش‌های مختلف تحلیل وضعیتی در ارزیابی استراتژی

سمیه متقی¹، علی ناصر اسدی²

¹ دانشجوی کارشناسی ارشد، تجارت الکترونیک، موسسه آموزش عالی بهمنیار کرمان
Email: mottaghi.5119@gmail.com

² گروه کامپیوتر، دانشگاه شهید باهنر
Email: a_n_asady@yahoo.co.uk

چکیده

مدیریت استراتژیک به سازمان این امکان را می‌دهد که به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند. این شیوه مدیریت باعث می‌شود که سازمان دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت‌هایش به گونه‌ای درآید که اعمال نفوذ نماید (نه اینکه تنها در برابر کنش‌ها، واکنش نشان دهد) و بدین گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل درآورد. پس یکی از مهمترین ابزارهایی که سازمان‌ها برای حصول موفقیت در آینده می‌توانند از آن بهره گیرند «مدیریت استراتژیک» خواهد بود. فرآیند مدیریت استراتژیک را می‌توان به چهار مرحله: تحلیل وضعیت، تدوین استراتژی، اجرای استراتژی، ارزیابی استراتژی تقسیم کرد. در این مقاله ابتدا به تعریف و انواع و روش‌های استراتژی تجارت میپزدازیم و با ذکر اهمیت و ضرورت آن برای موفقیت و سرنوشت و آینده‌ای روشن برای سازمان به بیان و ارزیابی تحلیل وضعیتی استراتژی که شامل: اهداف بلندمدت، مأموریت سازمان (علت وجودی و اینکه چه هستیم)، چشم انداز سازمان (چه می‌خواهیم باشیم)، تجزیه و تحلیل محیط داخلی و قابلیت‌های سازمان، تجزیه و تحلیل محیط خارجی می‌پردازیم.

کلمات کلیدی: مدیریت، استراتژی، تحلیل وضعیتی، SWOT، PESTLE، طوفان فکری، فن دلفی

1. مقدمه

سازمانها پیوسته در حال تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی هستند از این رو لازم است جهت هرگونه تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان نسبت به شناخت وضع موجود از طریق بررسی عوامل محیط درونی و بیرونی اقدام شود. آیا در این

¹ دانشجوی کارشناسی ارشد، تجارت الکترونیک، موسسه آموزش عالی بهمنیار کرمان
² گروه کامپیوتر، دانشگاه شهید باهنر



مورد فکر کرده‌اید که چرا بعضی از شرکت‌های بزرگ و موفق در مدت زمان کوتاهی با از دست دادن سهم بزرگی از بازار خود به موقعیتی معمولی و حتی تأسف بار تنزل یافته‌اند و از ادامه راه باز می‌مانند و چرا برخی از شرکت‌های کوچک و گمنام نوسان‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی را به راحتی تحمل نموده و بر آنها غلبه می‌کنند و به یکباره به جایگاه‌های ممتازی در صحنه رقابت بین الملل رسیده‌اند؟ علم مدیریت پاسخ بسیاری از این گونه سئوالات را در مفاهیمی به نام «استراتژی» و «مدیریت استراتژیک» را ارائه می‌دهد. در این مقاله سعی شده است نگاهی گذرا بر مدیریت استراتژیک و ضرورت و موانع بکارگیری آن در سازمان‌ها داشته باشیم. و فرایندهای مدیریت استراتژیک مورد تحلیل و بررسی قرار گیرد. سپس به بیان راهکارها و روشهایی برای تحلیلی وضعیتی سازمان میپردازیم. عبارت دیگر از طریق ارزیابی تحلیل وضعیت است که فرصتها و تهدیدات محیط مشخص شده و بر آن اساس و با توجه به شناسایی ای که قبل از آن از نقاط قوت و ضعف درونی سازمان باید بدست آمده باشد هدفها را تعیین کرده و رویه‌ها و سیاستهای سازمانی را مشخص می‌کند. این امر به مدیریت یاری می‌رساند در مقابله با فرصتها و تهدیدات محیط بیرونی رویه‌ای هماهنگ و یکپارچه اتخاذ کند و به اهداف خود به نحو شایسته‌ای دست یابد. [5][4]

2. تعریف استراتژی و مدیریت استراتژیک

2-1. استراتژی

الگویی بنیادی از اهداف فعلی و برنامه‌ریزی شده، بهره برداری و تخصیص منابع و تعاملات یک سازمان با بازارها، رقبا و دیگر عوامل محیطی است. طبق این تعریف یک استراتژی باید سه چیز را مشخص کند: [2][1]

- چه اهدافی باید محقق گردد
- روی کدام صنایع، بازارها و محصولات باید تمرکز کرد
- چگونه برای بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی و مواجهه با تهدیدهای محیطی به منظور کسب یک مزیت رقابتی منابع تخصیص یابد و چه فعالیت‌هایی انجام گیرد.

2-2. مدیریت استراتژیک

تصمیمات و فعالیت‌های یکپارچه در جهت توسعه استراتژی‌های مؤثر، اجرا و کنترل نتایج آنهاست. بنابراین مدیریت استراتژیک فعالیت‌های مربوط به بررسی، ارزشیابی و انتخاب استراتژی‌ها، اتخاذ هر گونه تدابیر درون و بیرون سازمانی برای اجرای این استراتژی‌ها و در نهایت کنترل فعالیت‌های انجام شده را در برمی‌گیرد. [2][1]

3. ارزیابی تحلیلی وضعیتی در استراتژی سازمان

تمامی سازمان‌ها می‌بایست قادر به واکنش مناسب نسبت به تغییرات باشند و یا محیط کسب و کارشان اتفاق بیافتد را پیش بینی نمایند. این چنین تغییراتی همواره و بطور مداوم اتفاق می‌افتد و هر سازمانی که موفق به شناسایی و پاسخگویی مناسب به آنها نباشد، کسب و کار خود را در معرض خطر قرار خواهد داد و نتیجه آن می‌تواند حتی حیات یک سازمان را در معرض تهدید جدی قرار دهد. مدیران ارشد می‌بایست با مانیتورینگ مستمر محیط کسب و کار، هر



موردی را که می‌تواند و یا ممکن است بر کسب و کار آنها تاثیرگذار باشد شناسایی کرده و در اولین فرصت و بر اساس یک رویکرد ساختیافته به آنها پاسخ دهند بتوانند آن چیزی را که ممکن است در [2].

اهداف بلندمدت، مأموریت سازمانی، چشم‌انداز سازمانی، تجزیه و تحلیل محیط داخلی و قابلیت‌های سازمانی و نهایتاً تجزیه و تحلیل محیط خارجی، از عمده فاکتورهای مطرح و مورد بحث در این مرحله است. که فاکتورهای این مرحله را تعریف و بررسی میکنیم و سپس روش‌های تحلیل وضعیتی سازمانها را مورد ارزیابی قرار می‌دهیم.

3-1. اهداف بلندمدت در تحلیل وضعیتی استراتژی سازمان

تعیین اهداف بلند مدت، مرحله‌ای از مراحل فرآیند مدیریت استراتژیک می‌باشد که می‌توانید آن‌ها را پس از انجام مراحل ارزیابی عوامل بیرونی و درونی و با نگاهی به چشم‌انداز سازمان تعیین نمایید. در مرحله ایجاد استراتژی‌ها و سپس انجام ارزیابی برای انتخاب تعدادی از آن‌ها شما بایستی که اهداف کلان و بلند مدت سازمان خود را تعیین نمایید. بدین منظور با توجه به اهمیت تعیین اهداف بلند مدت در مشخص نمودن برنامه ریزی استراتژیک، بررسی اثر اهداف بلند مدت در مدیریت استراتژیک می‌تواند راهکارهای بسیاری در اجرای صحیح این فرآیند در سازمان ایجاد نماید که ما در این مقاله ضمن بررسی این مهم به ارزیابی و ارائه راهکارهای مناسب می‌پردازیم [2].

3-2. مأموریت (Mission) در تحلیل وضعیتی استراتژی سازمان

"رسالت" که از آن با عناوینی چون مأموریت، فلسفه وجودی، اهداف بنیادین و یا مقصود اصلی نیز یاد می‌شود، عبارت است از فلسفه وجودی و یا نقشی که یک مجموعه در قبال جامعه خود، بر عهده گرفته تا با ایفای آن و ارائه خدمات مورد نظر، نیازهایی از جامعه را برآورده سازد. به عبارت دیگر می‌توان گفت، مأموریت یک بیان کلی از نیت مجموعه می‌باشد که با استفاده از نقطه نظرات مدیران ارشد آن مجموعه، تعریف و تصریح شده و در قالب «بیانیه مأموریت» مجموعه، ارائه می‌گردد. بیانیه مأموریت را گاهی گزاره اعتقادات، بیان فلسفه، بیان باورها و بیان اصول مجموعه نیز می‌نامند. براساس الگوهای مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک، پیش از تدوین استراتژی‌ها، باید مأموریت مجموعه را به شیوه‌ای روشن تهیه کرد. [6]

بطور کلی فلسفه وجودی باید بصورت کلی بیان شود و شرکتها نباید فلسفه وجودی خود را طوری انتخاب نمایند که در یک زمان، فلسفه وجودی شرکت به پایان برسد و از بین برود. مأموریت متأثر از چشم‌انداز (Vision) یا بینش است. چشم‌انداز نیز می‌تواند متأثر از تحصیلات، تجربیات، مطالعات، تربیت خانوادگی، نیاز جامعه، تقاضاهای محیطی و... باشد. چشم‌اندازها در واقع مأموریت شرکت را می‌سازند. مأموریت باید تا حد امکان بصورت کلی باشد و اهداف کلی شرکت را بیان نماید اما این کلی بودن نباید بگونه‌ای باشد که بی محتوا بوده بلکه باید جهت دهنده باشد. [8][7]

3-3. چشم‌انداز (Vision) در تحلیل وضعیتی استراتژی سازمان

"چشم‌انداز" که از آن به دور نما، منظر، آینده متصور و یا آینده آرمانی و مطلوب نیز نام برده می‌شود، توصیفی است از شرایط آینده و به عبارت دیگر، تصویری است از وضعیت آینده یک مجموعه، زمانی که به اهداف و استراتژی‌های خود دست یافته باشد. چشم‌انداز و آرمان‌ها، معمولاً زاینده فکر و خلاقیت مدیران مجموعه بوده و در ابعاد مختلفی همچون فناوری، دانش، وضعیت مالی، بازار و مواردی از این دست، به تصویر کشیده می‌شوند.



چشم انداز سازمان باید خلاصه، بیاد ماندنی، مطلوب و ایده آل مناسب را به تصویر بکشد و همه سطوح را در نظر بگیرد. [6][7][8]

3-4. تجزیه و تحلیل محیط داخلی در استراتژی سازمان

ارزیابی محیط خارجی سازمان شناسایی فرصتها و تهدیدات محیطی را برای سازمان ممکن می‌سازد. لیکن برنامه ریزی برای بهره‌گیری از این فرصت‌ها و پرهیز از تهدیدات تنها بر پایه شناخت نقاط قوت و ضعف داخلی امکان‌پذیر است. شناخت محیط داخلی سازمان در عمل به معنای تعیین برتری‌ها و ضعفهای استراتژیک سازمان است که از طریق تشخیص و سپس ارزیابی عوامل استراتژیک داخلی ممکن می‌شود. به همین دلیل این فرآیند باید چشم انداز و مأموریت فعلی سازمان، هدف‌های استراتژیک و استراتژی‌های جاری سازمان را مورد توجه قرار دهد. [21][22]

تجزیه و تحلیل محیط داخلی بویژه برای سازمانهای کوچک ضروری است. زیرا این سازمانها بیش از سایرین با محدودیت منابع و بازار روبرو هستند. بنابراین به منظور هدایت منابع محدود در جهتی که فرصتهای معدود بازار را به چنگ آورد، سازمانهای کوچک باید تجزیه و تحلیل عینی داخلی را به کرات انجام دهند. [21][22]

3-5. تجزیه و تحلیل محیط خارجی در استراتژی سازمان

یکی از مراحل بسیار مهم مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک در هر سازمانی بررسی محیط بیرونی سازمان و پارامترهای بیرونی است که خواه ناخواه بر سازمان، تأثیر گذارند. سازمان‌ها درحالی‌که زندگی نمی‌کنند و ارتباط آن‌ها با دنیای بیرون است که به آن‌ها موجودیت و هویت می‌دهد. هرکدام از عوامل تأثیرگذار بیرونی، تأثیری مثبت و سازنده و یا اثری مخرب و بازدارنده بر سازمان دارند. در نظر گرفتن همین نکته کافی است که شرکت‌ها و مدیران ارشد آن‌ها، ضرورتاً محیط بیرونی خود را با شیوه‌هایی صحیح، علمی و کاربردی بررسی و عوامل مؤثر خارجی را ارزیابی نمایند و در نهایت، فرصت‌ها و تهدیدهایی را که در بیرون، سازمان را انتظار می‌کشند، مشخص نمایند. تنها در این صورت و در کنار تحلیل مناسب محیط درونی سازمان است که می‌توان استراتژی‌ها و رویکردهایی ثمر بخش و کارا را به کار گرفت تا در محیط متغیر امروز، شرکتی بتواند گلیم خود را از آب بیرون بکشد، تا پس از کسب اطمینان از بقاء و ادامه حیات خود در پی گسترش و توسعه کسب و کار برآید. [21][22]

تأثیر نیروهای خارجی، صرفاً به تدوین و انتخاب استراتژی‌ها در مدیریت استراتژیک محدود نمی‌شود. شناسایی و ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدها حتی در تدوین مأموریت سازمان، تعیین چشم انداز، مشخص نمودن اهداف استراتژیک و هدفگذاری‌های سالیانه و در پیش گرفتن برنامه‌های عملیاتی و اجرایی نیز تأثیر گذار می‌باشد. [21][22]

4. بررسی روشهای مختلف تحلیل وضعیتی استراتژی در سازمان

روش‌های متعددی برای تحلیل استراتژی یک سازمان وجود دارد ما در این نوشتار ناچاریم تا تعداد محدودی از این روش‌ها را معرفی کنیم. روش‌های بیان شده به کشف آرمان مطلوبی می‌پردازند که به کمک آن می‌توان به خلق سیاست‌ها و راهبردهای مناسب اقدام ورزید. اساساً می‌توان روشهای تحلیل را به سه دسته روش‌های شناسایی موضوع، روش‌های اکتشافی (بررسی روند)، روش‌های خلاقانه تقسیم کرد در ادامه به بررسی روشهای موجود می‌پردازیم:



4-1. روش‌های شناسایی موضوع:

در این روش گروهی از خبرگان با تجزیه و تحلیل برخی منابع مستند و تعیین، طبقه بندی و پردازش اسناد مربوط به روند‌های اجتماعی، این روندها را مورد بررسی قرار می‌دهند که از مهمترین تحلیل‌هایی که میتوانند برای این پردازش استفاده کنند:

4-1-1. تحلیل SWOT:

در این روش عوامل مهم داخلی و خارجی اثر گذار بر راهبردهای سازمان یا کشور شناسایی و بر این اساس فرصت‌ها و تهدیدات خارجی و نقاط ضعف و قوت داخلی هر سازمان بر اساس تحلیل منابع و توانمندی‌های سازمان شناسانده می‌گردند. عمدتاً نتایج این تحلیل به صورت ماتریسی 2.2 نمایش داده می‌شود [9][4]

پس از ایجاد SWOT، از آن به منظور ارزیابی وضعیت موجود سازمان و شناسایی استراتژی‌های بالقوه برای آینده استفاده می‌شود.

گام اول در مراحل برنامه ریزی استراتژیک تعیین رسالت، اهداف و ماموریت‌های سازمان است و پس از آن می‌توان از طریق تحلیل SWOT که یکی از ابزارهای تدوین استراتژی است، برای سازمان استراتژی طراحی کرد که متناسب با محیط آن باشد. با استفاده از این تحلیل این امکان حاصل می‌شود که اولاً به تجزیه تحلیل محیط‌های داخلی و خارجی پرداخته و ثانیاً تصمیمات استراتژیکی اتخاذ نمود که قوت‌های سازمان را با فرصت‌های محیطی متوازن سازد. [9][5][4]

تعاریف:

- **نقطه قوت (Strengths):** عبارت است از شایستگی ممتازی که بوسیله آن سازمان می‌تواند در زمینه‌هایی مانند نوع منابع مالی، تصویر مثبت ذهنی میان خریداران، روابط مثبت با تأمین‌کنندگان و مواردی از این دست نسبت به رقبا برتر باشد.
- **نقطه ضعف (Weaknesses):** نوع محدودیت یا کمبود در منابع، مهارت‌ها و امکانات و توانایی‌هایی است که بطور محسوس مانع عملکرد اثر بخش سازمان بشود. عملکرد مدیریت نیز در تشدید نقاط ضعف موثر است.
- **فرصت (Opportunities):** عبارت است از یک موفقیت مطلوب عمده در محیط خارجی سازمان مانند شناخت بخشی از بازار که پیش از این فراموش شده بود. تغییر در وضعیت رقابت یا قوانین و بهبود در روابط با خریداران و فروشندگان
- **تهدید (Threats):** یک تهدید موفقیت نامطلوبی در محیط خارجی سازمان است مانند قدرت چانه زنی خریداران یا تأمین‌کنندگان کلیدی، تغییرات عمده و ناگهانی تکنولوژی و مواردی از این است که می‌توانند تهدید عمده‌ای در راه موفقیت سازمان باشند. [9][5][4]

قواعد حاکم بر ماتریس تحلیلی SWOT:

- چگونه می‌توان با بهره‌گیری از نقاط قوت حداکثر بهره‌برداری را از فرصت‌ها انجام داد (SO)
- چگونه با استفاده از نقاط قوت می‌توان اثر تهدیدات را حذف کرد یا کاهش داد (ST)



- چگونه باید با بهره‌گیری از فرصت‌ها نقاط ضعف را تبدیل به نقطه قوت کرد یا از شدت نقاط ضعف کاست (WO)
 - چگونه باید با کاهش دادن نقاط ضعف تاثیر تهدیدات را کاهش داد یا تاثیرشان را حذف نمود. (WT)
- تحلیل SWOT در فرآیند تشکیل استراتژی جزء بسیار مهم محسوب می‌شود. تحلیل فرصت‌ها و تهدیدات خارجی اساساً برای ارزیابی این امر به کار می‌رود که بررسی کنیم آیا سازمان می‌تواند از فرصت‌ها استفاده کرده و تهدیدات را به حداقل برساند و همچنین این تجزیه و تحلیل نقاط ضعف برای بررسی عملکرد داخلی شرکتها (مانند روندهای کاری اثر بخش و تحقیق و توسعه) حائز اهمیت است. در نتیجه تحلیل SWOT قادر است به سازمانها و حتی به کشورها کمک کند وضعیت کلی خود را نسبت به سایر رقبا و در مورد کشورها نسبت به سایر کشورها مورد سنجش و ارزیابی قرار دهد. [9][5][4]

1-2-4. برنامه‌ریزی استراتژیک روش تحلیل شکاف (GAP ANALYSIS)

در این روش همان‌طور که در شالوده مبحث برنامه‌ریزی استراتژیک عنوان شد هدف، شناسایی و تحلیل شکاف بین وضعیت موجود سازمان و وضعیت مطلوب آن در حوزه مربوطه و نیز یافتن راهکارهای نو و مناسب برای پوشش این شکاف است. در تعریفی دیگر تحلیل شکاف «تعیین فاصله بین مکانی که هم‌اکنون قرار داریم و مکانی که در نظر داریم به آنجا برسیم و شناسایی روش طی این فاصله» عنوان می‌شود. نکته قابل‌تأمل و شاید بزرگ‌ترین مزیت این ابزار این است که در همه حوزه‌های سازمانی و نیز در همه سطوح سازمانی این ابزار مورد استفاده است، به عبارت دیگر از زیرساخت‌های سازمان گرفته تا خردترین برنامه‌های عملیاتی، می‌توان به‌صورت کاملاً نظام‌مند شکاف‌ها را شناسایی کرد و برای پوشش آنها برنامه‌ریزی مقتضی را انجام داد [17][3].

شکاف می‌تواند در هر کدام از مراحل برنامه‌ریزی در هر کدام از حوزه‌ها و سطوح سازمانی مطرح شود. ممکن است با توجه به بلوغ یک سازمان در حوزه مثلاً توسعه منابع انسانی و در بخش آموزش، آگاهی و دانش کافی در زمینه اندازه‌گیری اثربخشی یک دوره آموزشی وجود داشته باشد، اما شکاف شناسایی شده در مرحله اجرا باشد، به عبارتی بین دانش و اجرا فاصله به وجود آمده است، بنابراین با تحلیل چرخه عمر داده در این موضوع باید برنامه ایده‌آل برای پوشش شکاف بین دانش و اجرا تدوین شود و درواقع باید با بهره‌گیری از الگوریتم مدیریت دانش، سازمان دریابد که شکاف موجود بر اثر ضعف در کدام مرحله از مدیریت دانش رخ داده است [17][3].

برای پیدا کردن میزان و به‌نوعی عدد شکاف در موضوع و حوزه مورد نظر، در هر کدام از سطوح چهارگانه (آگاهی، دانش، اجرا و تثبیت) بر اساس شاخص‌های تعریف‌شده برای آنها، یک عدد به‌عنوان امتیاز داده می‌شود و شکاف‌ها براساس سطوح چهارگانه اولویت‌بندی می‌شوند که معلوم شود بیشترین و کمترین شکاف مربوط به چه سطحی است و از میانگین گرفتن این اعداد امتیاز نهایی که نشان‌دهنده وضعیت ما در حوزه مورد بحث است، مشخص می‌شود. این روش همانند اکثر مدل‌های کیفیت فراگیر و مدل‌های تعالی سازمانی براساس چرخه دمینگ امتیازدهی می‌شود، با این تفاوت که در اینجا بلوغ در چرخه عمر داده نیز دخالت دارد، به عبارت دیگر مثلاً برای تثبیت که آخرین مرحله از چرخه مفهومی است باید ببینیم در کجای چرخه داده‌ای قرار داریم و آیا استفاده مجدد از داده‌ها برای تثبیت می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد یا باید وارد مرحله بعدی از چرخه داده شد [17][16][3].



تمام آنچه در مورد شناسایی و تحلیل شکاف‌های موجود بیان شد وابسته به اهداف استراتژیک تعیین شده، بر اساس مقاصد استراتژیک و نهایتاً چشم‌انداز تدوین شده است، یعنی آنچه شما به‌عنوان آینده مطلوب به تصویر کشیده‌اید. به عبارت دیگر افق زمانی برای پوشش هدف X راهنمایی لازم را به تحلیلگر برای تعیین شکاف‌های استراتژیک خواهد داد. برای مثال مسلماً میزان اهمیت یک شکاف و عدد به‌دست‌آمده برای آن برای یک هدف دوساله با یک هدف چهار ساله متفاوت خواهد بود. برای محقق ساختن هدف X شاید شکاف دانشی دارای بیشترین مقدار باشد یا به عبارتی دانش سازمان در آن حوزه دارای بزرگ‌ترین ضعف است، اما در محقق کردن هدف Y شکاف از جنس اجرایی بیشترین اهمیت را داشته باشد و مقدار آن از همه شکاف‌ها بیشتر باشد، پس همه‌چیز به هدف شما بستگی دارد [17][16][3].

با توجه به آنچه گفته شد سه چیز در استفاده از ابزار تحلیل شکاف بسیار کلیدی است:
- توانایی شناسایی نقاط ضعف و قوت در قالب شکاف و اندازه‌گیری و امتیازدهی به آنها.
- توانایی در تعیین هدف‌هایی که سازمان را به آینده مطلوب تعیین شده نزدیک کند.

- دقت و ظرافت در اولویت‌بندی پوشش شکاف‌ها بر اساس اهداف تعیین شده و تخصیص منابع اثربخش [17][3].

مورد سوم شاید از کلیدی‌ترین موارد در اجرای اثربخش این ابزار استراتژیک باشد. اکثر سازمان‌های ایرانی در اولویت‌بندی پروژه‌های بهبود و شکاف‌های استراتژیک خود در حوزه‌های مختلف بازاریابی، منابع انسانی، مالی و حتی تحقیق و توسعه دارای چالش‌های اساسی هستند و بعضاً نمی‌دانند که سرمایه و منابع سازمان را چگونه تقسیم کنند که بهترین اثربخشی را داشته باشند، اگر منابع سازمان بر اساس اولویت‌بندی استراتژیک صورت گرفته و طبق اولویت‌بندی شکاف‌های موجود منطبق بر مقاصد استراتژیک در سازمان صورت گیرد، بسیاری از این چالش‌ها مرتفع خواهد شد، در این صورت سازمان منابع خود را صرف پوشش شکاف‌هایی می‌کند که به اهداف استراتژیک سازمان متصل است و با پوشش شکاف، اهداف نیز بیشتر محقق می‌شوند و این یعنی بهترین حالت اثربخشی در تخصیص منابع است، اما گاهی پیش می‌آید که سازمان‌ها در تعیین مقاصد استراتژیک خود اشتباهات فاحشی انجام می‌دهند و بعضاً اهداف به‌صورت مناسبی تعیین نمی‌شوند و در مراحل اجرای روش تحلیل شکاف، سازمان را دچار مشکلات زیادی می‌کند، پس برای مقابله با این ریسک، قبل از شناسایی و تحلیل شکاف‌های استراتژیک باید یک ممیزی بر اهداف کلان و استراتژی‌های تدوین شده انجام گیرد و از مناسب چیده شدن این اهداف اطمینان حاصل شود. این ممیزی را در علم استراتژیک با عنوان تطابق استراتژی مطرح می‌کنند و مفهوم آن، تطبیق دادن استراتژی‌ها با شرایط و مقتضیات محیطی کنونی سازمان است، به گونه‌ای که استراتژی دقیقاً با شرایط محیطی که سازمان در آن قرار دارد هماهنگ شود [17][16][3].

1-3-4. تحلیل PESTLE

این الگو که در ابتدا به PEST معروف بود، بر مبنای تحلیل عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیک استوار گشته و چهارچوبی از عوامل کلان محیطی را که در ارزیابی محیطی به کار می‌روند به تصویر می‌کشد و در حوزه‌ی تحقیقات بازار چشم اندازی مشخص از عوامل کلان محیطی که یک شرکت باید مد نظر قرار دهد، ارائه می‌نماید. این تحلیل ابزاری سودمند برای شناخت در زمینه رشد یا افول بازار، موقعیت کسب و کار، ظرفیت‌ها و مدیریت عملیات می‌باشد [9]. با در نظر گرفتن موضوع تحلیل، ابزار PEST که به PESTEL تبدیل گردیده، می‌تواند برای تحلیل بخش‌های تجاری، صنایع،



بازارهای خاص یا کل اقتصاد به کار رود. این تحلیل محرک‌هایی که بیشترین اهمیت را در گذشته داشته‌اند، شناسایی نموده مشخص می‌نماید که تا چه اندازه‌ای ممکن است تغییر نمایند و چگونه بر سازمان یا کل صنعت اثرگذار خواهند گذاشت. تحلیل PEST محیط پیرامونی کسب و کار را مورد بررسی قرار می‌دهد و یک ابزار استراتژیک مناسب برای شناخت "تصویر بزرگ" از محیطی که کسب و کار مذکور در آن انجام می‌شود. این ابزار می‌تواند در راستای بهره‌برداری از فرصت‌ها و حداقل نمودن تهدیدهایی که بنگاه اقتصادی با آنها مواجه می‌شود مورد استفاده قرار خواهد گرفت. [10][11]

با یک تحلیل PEST، بنگاه اقتصادی می‌تواند افق طولانی تری از زمان را مشاهده نماید و توانایی شفاف‌سازی فرصت‌ها و تهدیدهای پیش‌روی خود را داشته باشد. با جستجوی محیط پیرامونی برای دیدن نیروهای تاثیرگذار بالقوه به صورت هاله‌ای در افق، بنگاه اقتصادی می‌تواند فرایند برنامه ریزی استراتژیک را ورای زمان جاری و در ظرف افق آینده تدوین نماید. [11]

1-4-4. تحلیل Five Forces پورتر

از نظر پورتر جوهر تدوین سیاست استراتژیک، چگونگی مدیریت موفق رقابت است و رقابت در یک صنعت فقط در چارچوب رقبا دیده نمی‌شود بلکه تحت تاثیر زیرساخت‌های صنعت نیز هست. علاوه بر این، تاکید دارد که مزیت رقابتی توسط شرکت و یا موسسه ایجاد می‌شود و بنابراین توسط آن شرکت نیز قابل کنترل است. در حالی که برتری‌های نسبی از این جنس نیستند، مانند عوامل تولید یا مواد اولیه ارزان که عمدتاً از پیش موجود است. [12]

در نتیجه این عوامل بنیادی به ایجاد یک چارچوب متشکل از پنج نیرو می‌انجامد. این نیروهای اصلی عبارتند از: رقبا، تهدید تازه واردها، محصولات جایگزین، قدرت چانه‌زنی تامین کننده منابع و خریدار. این تجزیه و تحلیل دو کاربرد دارد:

- اگر وارد صنعتی نشده‌ایم می‌توانیم در مورد ورود و یا عدم ورود به صنعت تصمیم‌گیری نماییم و اگر در صنعتی قرار داریم می‌توانیم با استناد به این تجزیه و تحلیل در مورد ماندن و یا خروج از صنعت تصمیم‌گیری نماییم.
 - با استفاده از این روش می‌توانیم مناسب‌ترین و سودآورترین موقعیت را در صنعت شناسایی نماییم.
- [10][11][12]

2-4. روش های اکتشافی (بررسی روند):

روند یعنی تغییرات دراز مدت و پیوسته در حوزه های جمعیت، جامعه، اقتصاد، دفاع، محیط زیست، فناوری و ... این دسته از روش ها می کوشند تا با مطالعه و رصد روندهای تاریخی، این رویدادها را به زمان آینده گسترش و تعمیم دهند. روش های مطالعه، تحلیل و تعمیم روندها بسیار سودمند و با اهمیت می باشند اما در عین حال نقطه ضعف بزرگی هم دارند. هر روند تاریخی الگویی از روابط موجود میان متغیرهای مختلف را در خود دارد که با تغییر هریک از این الگوها، مسیر روندها بشدت تغییر خواهد کرد. این دسته از فنون، نمی توانند تغییرات ناگهانی این الگوها را به درستی پیش بینی کنند. [19][20]

2-1-4. برون یابی روند :

روش برون یابی اساساً شامل گردآوری داده های تاریخی و تنظیم آن ها بر روی یک منحنی است که تا آینده ادامه دارد. این روش تعمیم روند تغییرات فعلی به آینده را پیش فرض می گیرد. برون یابی ویژه آن دسته از روندهایی است که خود را به



شکل آمار و ارقام نشان می‌دهند. در این شیوه، تغییر روندها را به شکل نمودار ترسیم می‌کنند. مطالعه تاریخی روندها به ما کمک می‌کند تا به درک عمیق‌تری از روابط علی و معلولی حاکم بر آن‌ها دست یابیم. به همین دلیل برخی از نظریه پردازان حوزه مطالعات آینده اعتقاد دارند که مطالعات اجتماعی و تاریخی در لایه‌های عمیق‌تر آینده پژوهی جای می‌گیرند. [24][23]

2-2-4. مدل شبیه سازی :

الگوسازی آماری نیز روشی کمی است که «تلاش می‌کند عوامل اتفاقی یا حداقل عوامل تبیینی و قابل توضیح را که دو یا بیش از دو مجموعه را به یکدیگر مرتبط می‌سازند، کشف و مشخص کنند» نمونه‌هایی از فن مدل سازی آماری عبارتند از تجزیه و تحلیل رگرسیون و انواع روش‌های اقتصادسنجی.

بر اساس مدل‌های شبیه سازی رایانه‌ای می‌توان یک نظام را بر حسب اجزاء و روابط کلیدی آن نمایش داد. این روش چگونگی عملکرد یک نظام در طول زمان یا بر اثر مداخله‌های خاص را نشان می‌دهد. با استفاده از این روش می‌توان تاثیر تعداد زیادی از متغیرها را بر نظام با روشی دقیق و نظام مند مورد تحلیل قرار داد. [18]

2-3-4. پیش بینی هوشمندانه:

ایجاد یک یا چند چشم انداز در مورد آینده از طریق چشم اندازها و بینش‌های افراد مستعد و معتبر را پیش بینی هوشمندانه می‌گویند. برای مثال کتاب‌های «شوک آینده» و «موج سوم» آلوین تافلر از این دسته بشمار می‌روند. [8][6]

3-4. روش‌های خلاقانه:

با استفاده از این روش‌ها می‌توان ایده‌هایی که در اذهان خلاق کارشناسان پنهان شده را استخراج نمود و در پیش بینی و سیاست گذاری، آن‌ها را بکار برد. استفاده از معرفت‌ضمنی یکی از ویژگی‌های آینده‌نگاری بشمار می‌رود.

3-1-4. طوفان فکری (ذهن انگیزی):

طوفان ذهنی روشی کیفی است که در آن گروهی از افراد برای تولید ایده‌های خلاق‌گردد هم می‌آیند. در این روش فرد هر چه به ذهنش می‌رسد بیان می‌کند بدون این که مورد انتقاد دیگران قرار بگیرد. هر کدام از شرکت‌کنندگان می‌کوشند تا از ایده‌های دیگران الهام بگیرند تا نظرات جدیدتری خلق نمایند. تنها پس از پایان فرایند طوفان فکری، ارزشیابی ایده‌ها صورت می‌گیرد. [14]

3-2-4. تحلیل اثر متقابل:

این روش در سناریو پردازی کاربرد دارد. بر حسب این روش از خبرگان خواسته می‌شود احتمال وقوع وقایع مختلف را برآورد کنند و سپس احتمال وقوع هر رویداد را در صورت وقوع یا عدم وقوع سایر رویدادها تخمین بزنند. بر اساس این روش ماتریسی از احتمالات شکل می‌گیرد که می‌تواند از طریق نرم افزارهای خاصی موضوع تحلیل ریاضی واقع گردد و احتمال وقوع هر گزینه را برآورد نماید. [15]



3-3-4. فن دلفی:

روش دلفی به منظور جستجو و جمع آوری خلاق و مطمئن ایده‌ها و نظرات و تولید اطلاعات مناسب برای تصمیم‌سازی ابداع شده است. این روش در انواع پیش‌بینی و آینده‌نگاری‌ها بکار می‌رود اما کاربرد اصلی آن به حوزه پیش‌بینی فناوری تعلق دارد. این شیوه‌تمرینی است در زمینه ارتباط گروهی از نخبگان که از نظر جغرافیایی از یکدیگر فاصله دارند. در این روش، یک نفر به عنوان کارگردان برنامه انتخاب می‌شود. او با تهیه پرسشنامه‌هایی در ارتباط با موضوع مورد بررسی، آن را از طریق پست الکترونیکی به همه نخبگان مورد نظر ارسال می‌دارد. هر کدام از نخبگان شرکت‌کننده در این برنامه که پرسشنامه‌ای برای آن‌ها ارسال می‌شود، عضو هیئت مشاوران بشمار می‌روند. [13]

5. نتیجه‌گیری

تحلیل و تدوین یک استراتژی فناوری اطلاعات و یا داده با توجه به ماهیت متفاوت هر سازمان منحصربفرد است و نمی‌توان داروی یک سازمان را برای سازمان دیگر تجویز کرد. مسیر تدوین یک استراتژی، یک مسیر طولانی است و شامل تحلیل استراتژی، تعریف استراتژی، پیاده‌سازی استراتژی و در نهایت اندازه‌گیری عملکرد است. از ابزارهای تحلیل مختلفی می‌توان در هر یک از موارد فوق استفاده کرد که اگر به درستی و با یک نگاه جامع این کار انجام شود، می‌تواند دستاوردهای ارزشمند و مثبتی را به دنبال داشته باشد. به عنوان نمونه برای تعریف استراتژی می‌توان از ابزار تحلیل SWOT استفاده کرد. برای شناسایی عناصر تاثیرگذار در هر یک از نواحی چهارگانه SWOT می‌توان از روش‌های مختلفی استفاده کرد. PEST از کاربردی‌ترین ابزارهای تحلیلی مورد استفاده به عوامل اقتصادی کلان مرتبط با وضعیت‌های خاص می‌باشد. این ابزار اغلب به طور مشترک با دیگر ابزارهای تحلیلی، مانند SWOT و نیروهای پنجگانه پورتر استفاده می‌شود تا تصویری واضح از عوامل داخلی و خارجی یک وضعیت منحصربفرد ارائه دهد. روش طوفان فکری می‌تواند یک گزینه مناسب در این رابطه باشد. علی‌رغم مزایای مثبت روش فوق، به دلیل احتمال نادیده گرفتن برخی از جزئیات می‌توان از خروجی تولید شده در مرحله تحلیل استراتژی (هم تحلیل خارجی و هم تحلیل قابلیت‌های داخلی) استفاده کرد. در مرحله تعریف استراتژی می‌بایست تمامی مسایل مهم دیده شوند و فرآیند تعریف استراتژی در خلا انجام نشود چراکه قرار است استراتژی در عمل بگونه‌ای پیاده‌سازی شود که احتمال شکست آن در عمل کاهش یابد. پس بهترین کار ترکیب چند تحلیل می‌باشد که نتایج بهتری داشته باشد. به عنوان مثال بهتر است ابتدا تحلیل PEST انجام گیرد و سپس نتایج حاصل را در قسمت فرصت‌ها و تهدیدات تحلیل SWOT به کار بریم.

مراجع

- [1] ایران نژاد پاریزی، مهدی. ساسان گهر، پرویز، سازمان و مدیریت: از تئوری تا عمل؛ چاپ سوم، موسسه بانکداری ایران، بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، تهران، (1375)



[2] برایین کویین ، جیمز و مینزبرگ ، هنری و جیمز رابرت – ترجمه : محمد صائبی- مدیریت استراتژیک ، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی)

[3] حبیب دعایی اله جلال دهقانی سانج ، مطالعات راهبردی مدیریت شماره 1-بهار 1389 ص ص 68- 47

[4] Program rozvoje Moravskoslezského kraje. [online]. [cit. 2012-01-12]. Dostupný z WWW <http://www.bestpractices.cz/praktiky/obecne_dokumenty/prk.pdf>.

[5] VEBER, Jaromír a kol. Management. Základy, prosperita, globalizace. 1. vydání (dotisk) Praha : Management Press, 2007. 700 s. ISBN 978-80-7261-029-7

[6] Doğan, S., Hatipoğlu, C. Küçük ve orta boy işletmelerde vizyon açıklamasının işletmenin performansına etkisine ilişkin bir araştırma. Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.Dergisi 2009; Cilt:23, Sayı:2, ss:81-99., <http://edergi.atauni.edu.tr/index.php/IIBD/article/viewFile/3831/3659>, Erişim Tarihi: 31.03.2011 ve 01.04.2011.

[7] Polater, Sinan Vizyon, tanımlamak, veyaplaşmak, 2011; http://www.polater.com.tr/devam.php?sub_page=1&page=bilgi_agaci&new_page=09, Erişim Tarihi: 28.03.2011.

[8] Pınar Altıok , 7th International Strategic Management Conference , Procedia Social and Behavioral Sciences 24 (2011) 61–71

[9] Jim Downey and Technical Information Service, Topic Gateway Series No. 34, October 2007

[10] Comai, A. and Tena, J. Early warning systems for your competitive landscape. Society of Competitive Intelligence Professionals, 2007. Volume 10, Number 3, May-June 2007

[11] Mindtools (2007). SWOT analysis: discover new opportunities. Manage and eliminate threats www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm [Accessed 12 February 2008]

[12] Porter, M.E. (2004). Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York; London: Free Press

[13] . Kennedy HP. Enhancing Delphi research: methods and results. J Adv Nurs 2004 Mar; 45(5): 504-11.

[14] Kiely Thomas the idea makers: importance of creativity training in business. Technology Review . (1993), January 96 (1)

[15] Strategic Planning for Information Systems/John Wiley & Sons, Sep 9, 2002 – pages 640

[16] Anthony J. Jannetti, Inc. (2012). A representation: Incorporating a needs assessment and gap analysis into the educational design. Pitman, NJ: Author.

[17] Edwin Lindsay. Principal Consultant, Compliance Solutions (Life Sciences) Ltd, Gap Analysis Tool, E-Mail: elindsay@blueyonder.co.uk



[18] Ferrin, D.M., Mothler, dD and Muthler, M.J. (2002), "Six sigma and simulation, so what"s the correlation?" , Proceeding of the 2002 Winter simulation Conference, Manchester, pp. 1439-43

[19] Abraham, Stan (2005), «Stretching strategic thinking» , Strategy & Leadership, Vol. 33 No. 5 , pp. 5-12.

[20] Allio ,Robert J. (2006), «Strategic thi nking: the ten big ideas», Strategy & Leadership, Vol. 34 No. 4, pp. 4-13.

[21] Shahin, A., Zairi, M., 2005, "Strategic Management, Benchmarking And The Balanced Score Card: An Integrated Methodology", International Management Journals.

[22] Semih, Onut, Soner Kara, Selin and Isik, Elif, 2009, "Long Term Supplier Selection Using a Combined Fuzzy MCDM Approach: A Case Study for a Telecommunication Company", journal of Expert Systems with Applications 36, P. 3887–3895.

[23] Agami, N. M. E., Omran, A. M. A., Saleh, M. M., & El-Shishiny, H. E. E. D. (2008). An enhanced approach for trend impact analysis. Technological Forecasting and Social Change, 75(9), 1439-1450

[24] Hennen, W. H. G. J., &Benninga, J. (2009). Application of Trend Impact Analysis for predicting future fruit consumption. The journal of horticultural science & biotechnology, (1), 18.

Archive of SID