



## بررسی نقش تحلیل محیطی در طرح و تدوین استراتژی

پوهنیار محمدعیسی ناطقی<sup>۸</sup>

تقریظ‌دهنده: پوهنوال خلیل الرحمن سروری

مجله‌ی علمی-تحقیقی حوزه‌ی علوم  
اجتماعی پوهنتون کابل، ۱ (۴) ۱۴۰۰

### چکیده

مقاله حاضر به تجزیه و تحلیل محیطی و شناخت عامل‌های می‌پردازد که به نوعی بر فعالیت و عمل‌کرد سازمان تأثیر می‌گذارند. این مقاله از نوع مروری بوده با گردآوری معلومات از منابع معتبر علمی موضوع مورد بحث قرار گرفته است و به روش تحقیقی از نوع توصیفی-تحلیلی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. یافته‌های این مقاله نشان داده است که تحلیل محیطی، روند نظارت بر محیط سازمان، به منظور شناسایی تهدیدها و فرصت‌های کنونی و آینده‌ی محیط خارج سازمان و نیز روند نظارت بر محیط داخلی سازمان که شامل عامل‌های تأثیرگذار بر داخل سازمان می‌باشد. تحلیل محیطی برای بقاء و موفقیت سازمان حیاتی است، از این رو در تدوین استراتژی سازمان باید به‌طور مداوم عامل‌ها مرتبط به محیط را جمع‌آوری و تحلیل کند.

اصطلاحات کلیدی: تحلیل محیطی؛ عامل‌های داخلی؛ عامل‌های خارجی؛ راهبرد؛ سازمان

## Analysis the Role of Environmental Analysis in Strategy Formulation

Jr. Technig Asstt. M. Esa Natiqi

### Abstract

The present article analysis the environment and identifies the factors that affect the activity and performance of the organization. This article is a review and has been discussed by gathering information from reliable scientific sources and has been analysis by descriptive-analytical research method. The findings of this article show that environmental analysis, the process of monitoring the organization's environment, to identify current and future threats and opportunities outside the organization and the process of monitoring the organization's internal environment, which includes factors affecting the organization. Environmental analysis is critical to the survival and success of the organization. Therefore, in formulating the strategy, the organization must constantly collect and analyses environmental factors.

Keywords: Environmental analysis; internal factors; External factors; Strategy; Organization

### ارجاع

ناطقى، محمدعيسى. (۱۴۰۰). بررسی نقش تحلیل محیطی در طرح و تدوین استراتژی. مجله‌ی علمی-تحقیقی حوزه‌ی علوم اجتماعی پوهنتون کابل، شماره ۱ (۴)، صص ۱۰۹ - ۱۲۱.

<sup>۸</sup>استاد پوهنخی تعلیم و تربیه، پوهنتون فاریاب

## مقدمه

پیشرفت سریع و تغییرات پرشتاب محیطی در جهان معاصر، آگاهی از تحولات را ضروری کرده است. عدم اطمینان ناشی از تغییرات محیطی و کسب سود بیشتر موجب شده است که برنامه‌ریزی به صورت یک ضرورت انکارناپذیر تلقی شود. از جمله انواع برنامه‌ریزی می‌توان به برنامه‌ریزی استراتژیک اشاره کرد. واژه‌ی استراتژیک "به معنای هر چیزی است که به استراتژی مربوط باشد. واژه‌ی استراتژی" از کلمه یونانی استراتگوس "به معنای رهبری گرفته شده است.

تعاریف مختلفی برای برنامه‌ریزی استراتژیک بیان شده است. در یکی از تعاریف مذکور، برنامه‌ریزی استراتژیک فرایندی برای بازسازی و انتقال سازمانی تلقی شده است. در برنامه‌ی بلندمدت اهداف و پیش‌بینی‌ها براساس فرض ثبات سازمانی است، درحالی‌که در برنامه‌ریزی استراتژیک، نقش سازمان در محیط آن بررسی می‌شود. برنامه‌ریزی استراتژیک موجب می‌شود سازمان فعالیت‌ها و خدماتش را برای رفع نیازهای در حال تغییر محیط تطبیق دهد. این برنامه‌ریزی نه تنها چهارچوبی برای بهبود برنامه تدوین می‌کند، بلکه چهارچوبی برای ساختاردهی مجدد برنامه‌ها، مدیریت و همکاری‌ها و نیز برای ارزیابی پیشرفت سازمان در این زمینه‌ها ارائه می‌کند.

تحلیل محیطی که به آن مروری بر محیط یا تحلیل صنعت نیز یاد می‌گردد شامل بررسی عامل‌ها خارجی سازمان که فراتر از کنترل یک شرکت می‌باشد و نیز بررسی عامل‌ها داخلی سازمان که در کنترل خود سازمان می‌باشد، می‌گردد. در تحلیل محیط خارجی بررسی عامل‌ها خارجی مثل فرصت‌ها و تهدیدهای اصلی حاکم بر یک سازمان را بر ملا می‌سازد. به گونه‌ی که مدیران بتوانند استراتژی‌های برای بهره‌گیری از فرصت‌ها و اجتناب از کاهش اثر تهدیدها تدوین کنند.

سازمان‌ها، نه تنها با محیط‌شان در تعامل هستند بلکه این تعامل برای بقا و ادامه حیات سازمان ضروری است. صاحب‌نظران بر سر مسأله‌ی توانایی یا عدم توانایی سازمان‌ها برای واکنش نسبت به محیط، اختلاف نظر دارند. واکنش سازمان‌ها در برابر فشارهای عامل‌ها محیطی خود به خود و مبتنی بر روش معقول یا بخردانه نیست (هال، ۱۳۸۱).

محیط داخلی سازمان که به آن مرور به عامل‌ها داخلی سازمان نیز می‌گویند، بر شناخت و ارزیابی نقاط قوت و ضعف یک شرکت در حوزه‌های وظیفه‌ی کسب‌وکار، شامل مدیریت، بازاریابی، مالی، حسابداری، تولید، عملیات، تحقیق و توسعه و بررسی سیستم‌های اطلاعات مدیریت متمرکز کرده است.

## تعاریف محیط

محیط در لغت به معنای محیط‌زیست، محیط اطراف، احاطه و دور و بر آمده است. به طور کلی در متون تخصصی مدیریت، محیط، به پدیده‌های اطراف سازمان اطلاق می‌شود که به طور معمول عامل‌های نظیر دولت، رقبا، تکنالوژی عرضه و تقاضای نیروی کار، مشتریان و ارباب رجوع و اخیراً صنعت مرتبط با سیستم را دربر می‌گیرد (رضائیان، ۱۳۸۲، ص ۱۵۶). معنا واژه محیط نامحدود بوده و شامل همه چیزهایی می‌شود که در خارج از سازمان قرار دارند (دفت، ۱۳۸۱، ص ۱۴۲).

معمولاً محیط سازمان با مجموعه عامل‌های مؤثر بر آن که خارج از کنترل مستقیم است، تعریف می‌شود. این عامل‌ها عامل‌هایی را بر سازمان وارد می‌کنند که چنانچه در جهت حرکت‌های محیط اطراف سازمان (داخلی و خارجی) باشد، فرصت و چنانچه به صورت بالقوه، بازدارنده‌ی حرکت‌های سازمان و در برگیرنده‌ی زیان‌هایی بر آن باشد تهدید خوانده می‌شود. به عبارتی، کلیه عامل‌ها که خارج از مرزهای سازمان قرار دارند و بر سازمان تأثیر می‌گذارند محیط نامیده می‌شوند.

در تیوری‌های مدرنیسم سازمان، محیط سازمانی موجودیت خارج از مرزهای سازمان است. اندیش‌مندان نمادین تفسیری در مقایسه با مدرنیست‌ها، محیط را نوعی ساخت اجتماعی تصور می‌کنند. یعنی محیط‌ها سازه‌هایی نظری هستند که بر اساس باورهای مان نسبت به وجود آن‌ها شکل می‌گیرد و از طریق انتظاراتی که بر مبنای این باورها بروز می‌کنند، قوام می‌یابند (هچ، ۱۳۸۵).

مقصود از محیط همه پدیده‌های خارجی است که به صورت بالقوه یا واقعی بر جامعه مورد تحقیق اثر می‌گذارد (هالی، ۱۹۶۸). و یا محیط سازمان عبارت است از تمام عامل‌های که در خارج از مرز سازمان وجود دارند و بر تمام یا بخشی از سازمان اثرات بالقوه می‌گذارند (دفت، ۱۳۸۱، ص ۱۴۳).

محیط مجموعه عامل‌های است که اثر تعیین‌کننده بر هدف سیستم دارد ولی سیستم بر آن کنترل چندانی ندارد. اگر عاملی را در نظر بگیریم و زیر مجموعه‌یی که سازمان را نشان می‌دهد، از آن جدا کنیم، آنچه باقی می‌ماند محیط است.

ویلسون در کتاب هنر ظریف راهبرد می‌نویسد: محیط سازمان عبارت است از تعامل پیچیده عامل‌ها و روندهای پویا در محیط ماکرو (عامل‌ها اجتماعی-فرهنگی، اقتصادی، سیاسی، قانونی و فناوری) و محیط میکرو (بازار خاص، صنعت و عامل‌ها رقابتی) که مستقیماً بر اهداف، راهبردها، سیاست‌ها و اقدامات سازمان اثر می‌گذارند (ویلسون، ۱۹۹۴، ص ۱۶۵).

## ماهیت بررسی عامل‌های خارجی

هدف از بررسی عامل‌های خارجی تدوین فهرست محدود از فرصت‌هایی است که شرکت می‌تواند از آن‌ها بهره‌مند شود و نیز تهدیدهای است که شرکت باید از آن‌ها اجتناب ورزد. همان‌طور که اصطلاح محدود نشان می‌دهد. هدف از بررسی عوامل خارجی تدوین فهرست جامعی از کلیه‌ی عامل‌ها ممکن که می‌توانند بر سازمان تأثیر گذارند، نیست. برعکس، هدف از این کارشناسایی متغیرهای اصلی است که پاسخ‌های عملی در اختیار ما قرار می‌دهند. شرکت‌ها باید قادر باشند یا تدوین استراتژی‌هایی که از مزیت فرصت‌های خارجی بهره می‌گیرند یا تأثیر تهدیدهای بالقوه را به حد اقل می‌رسانند، به شیوه‌ی تهاجمی یا تدافعی به آن‌ها پاسخ دهند (دیوید، ۱۳۹۵، ص ۱۳۹).

## عامل‌های اصلی بیرونی

عامل‌های بیرونی را می‌توان در پنج گروه عمده طبقه‌بندی کرد: ۱. عامل‌های اقتصادی، ۲. عامل‌های اجتماعی، فرهنگی، جمعیتی و زیست‌محیطی، ۳. عامل‌های سیاسی، حکومتی و قانونی، ۴. عامل‌های تکنولوژیک، و ۵. عامل‌های رقابتی. روندها و رویدادهای خارجی به میزان قابل توجهی بر کلیه محصولات، خدمات، بازارها و سازمان‌ها در جهان تأثیر می‌گذارند.

تغییر در نیروی خارجی به صورت تغییر در تقاضای مصرف‌کننده هم برای محصولات خدمات صنعتی و هم مصرفی در می‌آید. عامل‌های خارجی بر انواع محصولاتی که تولید می‌شوند، ماهیت جایگاه‌یابی و استراتژی‌های بخش‌بندی بازار، انواع خدماتی که ارائه می‌شود و انتخاب سازمان‌ها برای تملک یا فروش تأثیر می‌گذارند. عامل‌های خارجی به‌طور مستقیم هم بر تأمین‌کنندگان و هم توزیع‌کنندگان تأثیر می‌گذارند. شناخت و ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا مأموریت روشنی تدوین کند و استراتژی‌هایی برای دستیابی به اهداف درازمدت طراحی و خط‌مشی‌هایی برای دستیابی به اهداف سالانه تدوین کنند (دیوید، ۱۳۹۵، ص ۱۴۰).

بررسی عوامل محیطی شامل بررسی و ارزیابی شرایط تهدید و فرصت‌های موجود در محیط‌های پنج‌گانه بیرونی سازمان است. این نیروها را در حوزه‌ی گردشگری می‌توان شامل پنج عامل محیطی دانست که عبارتند از: ۱. نیروی اقتصادی، ۲. نیروی اجتماعی، فرهنگی، جمعیتی و زیست‌محیطی، ۳. عامل‌های سیاسی، حکومتی، و قانونی، ۴. عامل‌های تکنولوژیک، و ۵. عامل‌های رقابتی.

## نیروهای اقتصادی

افزایش شمار خانوارهای دو درآمدی یکی از روندهای اقتصادی در ایالات متحده آمریکا به شمار می‌رود. افراد برای زمان ارزش قایل هستند. بهبود خدمات مشتری، دستیابی فوری، استفاده‌ی بدون

درد سر محصولات و خدمات نگه‌داری و تعمیر مطمئن اهمیت بیش‌تری پیدا می‌کنند. افراد امروز بیش از هر زمان دیگر حاضرند برای خدماتی که ناراحتی‌ها و در سرهای آن‌ها را محدود کند، پول بپردازند. عامل‌های اقتصادی از تأثیر مستقیمی بر جذابیت بالقوه‌ی استراتژی‌های گوناگون برخوردارند. برای مثال، هنگامی که نرخ بهره افزایش می‌یابد پول لازم برای سرمایه‌گذاری پرهزینه‌تر یا نایب‌تر می‌شود. هم‌چنین، هنگامی که نرخ بهره افزایش می‌یابد، در آمد دل‌خواه کاهش می‌یابد. هنگامی که قیمت سهام بالا می‌رود، مطلوبیت حقوق صاحبان سرمایه به عنوان منبع سرمایه‌ی جهیت توسعه‌ی بازار افزایش می‌یابد. هم‌چنین، هنگامی که بازار رونق می‌گیرد، ثروت‌های مصرفی و ثروت سازمان‌ها گسترش می‌یابد (دیوید، ۱۳۹۵، ص ۱۴۵).

### عامل‌های اجتماعی و فرهنگی

محیط اجتماعی و فرهنگی شامل یک مجموعه عناصر دموگرافیک میزان جمعیت، ساختار سنی و عمر، مکان جغرافیایی و فرهنگی ارزش‌ها و نگرش‌های اجتماعی، هنجارها و سنن، عادات، بعد آموزشی می‌باشد.

ساندرسون لافمن (۱۹۷۴) تغییر نگرش جامعه نسبت به محیط‌زیست باعث می‌شود حساسیت گردشگران نسبت به سلامت محیط بیشتر شود. علاوه بر آن، سازمان گردشگری باید از فرصت‌ها و تهدیدات ناشی از تغییر ارزش‌ها، نگرش‌ها و آرمان‌های گردشگران آگاه باشد.

تغییرات اجتماعی، فرهنگی جمعیتی و زیست‌محیطی عملاً تأثیر عمده‌ی بر کلیه‌ی محصولات، خدمات، بازارها و مشتریان باقی می‌گذارند. فرصت‌ها و تهدیدهایی که از تغییر در متغیرهای اجتماعی، فرهنگی، جمعیتی و زیست‌محیطی ناشی می‌شوند، سازمان‌های کوچک، بزرگ، انتفاعی و غیر انتفاعی را در کلیه‌ی صنایع تکان می‌دهند و به معارضه می‌طلبند.

### عامل‌های سیاسی، دولتی و قانونی

دولت‌های فدرال، ایالتی، محلی و خارجی، ارگان‌های اصلی کنترل‌کننده، قانون‌گذار، مقررات‌زدا، سوبسیددهنده، کارفرما و مشتری سازمان‌ها هستند. بنابراین، عامل‌ها سیاسی، دولتی و قانونی می‌توانند فرصت‌ها یا تهدیدهای عمده‌ی هم برای سازمان‌های بزرگ و هم کوچک باشند.

قوانین محلی، ایالتی و فدرال ارگان‌های کنترل‌کننده و گروه‌هایی که علائق ویژه‌ی را دنبال می‌کنند، تأثیر عمده بر استراتژی سازمان‌های کوچک، بزرگ، انتفاعی و غیر انتفاعی باقی می‌گذارند بسیاری از کمپنی‌ها، به دلیل اقدامات سیاسی یا دولتی، استراتژی‌هایی را که در گذشته داشته‌اند، تغییر داده یا به

کنار گذارده اند. خلاصه‌ی از متغیرهای سیاسی، دولتی و قانونی که می‌توانند فرصت‌ها یا تهدیدهای عمده‌ی برای سازمان‌ها به وجود آورند (دیوید، ۱۳۹۵، ص ۱۴۶).

### عامل‌های تکنولوژیک

تغییرات و اکتشافات چشم‌گیر تکنولوژیک، از تأثیر عظیمی بر سازمان‌ها برخوردار بوده اند. تنها پیشرفت‌های صورت گرفته در عرصه‌ی نیمه‌هادی‌ها، که باکاستن از مقاومت در مقابل جریان الکتریکی، قدرت محصولات الکتریکی را افزایش می‌دهد، انقلابی در عملیات سازمان‌ها، به ویژه در حوزه‌ی حمل و نقل، خدمات شهری (برق، گاز، تلفن و ...)، خدمات صحتی، صنایع الکتریکی و کامپیوتری به وجود آورده است.

انترنیت به عنوان یک موتور اقتصادی ملی و جهانی عمل می‌کند که بهره‌وری را به شدت به پیش می‌راند. عاملی که در توانایی یک کشور برای بهبود استانداردهای زندگی نقش تعیین‌کننده‌ی دارد. اینترنت، هم‌چنین میلیاردها دلار صرفه‌جویی در هزینه‌های توزیع و معامله عاید شرکت‌ها کرده است که از ایجاد سیستم‌های فروش مستقیم تا سیستم‌های سلف سرویس را شامل می‌شود.

انترنیت از طریق تغییر دادن چرخه‌ی عمر محصولات، افزودن به سرعت توزیع ایجاد محصولات و خدمات جدید از میان برداشتن محدودیت بازارهای جغرافیایی سنتی و متحول کردن بده‌بستان تاریخی میان استاندارد کردن محصول و انعطاف‌پذیری آن، ماهیت فرصت‌ها و تهدیدها را متحول می‌کند. انترنیت صرفه‌جویی‌های ناشی از مقیاس را متحول می‌کند، موانع ورود را تغییر می‌دهد و تعریف مجددی از رابطه‌ی میان صنایع و تأمین‌کنندگان، وام‌دهندگان، مشتریان و رقبای گوناگون به‌دست می‌دهد (دیوید، ۱۳۹۵، ص ۱۵۵).

### عامل‌های رقابتی

بخش مهمی از بررسی عامل‌ها خارجی را شناخت شرکت‌های رقیب و تعیین نقاط قوت، نقاط ضعف، قابلیت‌ها، فرصت‌ها، تهدیدها، اهداف و استراتژی‌های آن‌ها تشکیل می‌دهد.

گردآوری و ارزیابی اطلاعات در مورد رقبا برای موفقیت تدوین استراتژی امری اساسی است. شناخت رقبای عمده کار همیشه آسانی نیست، زیرا بسیاری از شرکت‌ها به دلایل رقابتی، اطلاعات مربوط به سود و فروش خود را بر حسب قسمت ارایه نمی‌کنند. هم‌چنین، شرکت‌های خصوصی هیچ‌گونه اطلاعات مالی یا بازاریابی خود را منتشر نمی‌کنند. یافتن پاسخ بر پرسش‌هایی که در باره رقبای مطرح هستند (دیوید، ۱۳۹۵، ص ۱۵۷).

جدول ۱: عامل‌های خارجی

اقتصادی	اجتماعی- فرهنگی	سیاسی - حقوقی	تکنالوژی
نرخ تورم	سبک زندگی	قوانین ضد انحصار	بودجه R&D
نرخ بهره	هرم سنی	قوانین ضد انحصار	قوانین ضد انحصار
الگوی درآمد	نرخ تولد	محیط زیست	رابطه دانشگاه و صنعت
تصمیمات دولت	انتظارات مشتری	قوانین مصرف‌کننده	الگوی بانکداری
الگوی مصرف	مهاجرت‌ها	ثبات حکومت	اتوماسیون
وضعیت صادرات، واردات	مسئولیت اجتماعی	روابط خارجی	انتقال تکنالوژی
ارزهای جهانی	نگرش نسبت به پس انداز	قوانین مالیاتی	فناوری اطلاعات
درآمدهای دولتی	امید به زندگی	قوانین کار	
سیاست‌های مالیاتی	نگرش به کسب‌وکار	مقررات تجارت خارجی	
بورس سیاست‌های پولی و مالی	میانگین سطح تحصیلات	انگیزه‌های خاص	
دست‌مزدها	مذهب	مدل حاکمیت	
درصد بیکاری	اوقات فراغت	روابط خارجی	
درآمدهای نفتی	مناطق جغرافیایی		

### ماهیت بررسی عامل‌های داخلی

همه‌ی سازمان‌ها در حوزه‌های وظیفوی کسب‌وکار خود دارای نقاط قوت و ضعف هستند. هیچ سازمانی در کلیه‌ی حوزه‌های وظیفوی به یک‌سان قوی یا ضعیف نیستند. برای مثال، می‌تگ به‌خاطر تولید و و طراحی محصول برتر شهرت دارد و این در حالی است که پروکتراند گمبل به‌خاطر

بازاریابی عالی‌اش معروف است. نقاط قوت / ضعف داخلی هم‌راه با فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی و یک بیانیه‌ی مأموریت روشن. شالوده‌ی تعیین اهداف و استراتژی‌ها را به‌وجود می‌آورد. اهداف و استراتژی‌ها به قصد سرمایه‌گذاری روی نقاط قوت و غلبه بر نقاط ضعف داخلی تعیین می‌شوند (دیوید، ۱۳۹۵، ص ۱۹۳).

### ارزیابی محیط داخلی و خارجی

ارزیابی محیطی، بررسی محیط داخلی و خارجی را شامل می‌شود. بررسی محیط خارجی، مطالعه محیط اجتماعی و وظیفه‌ی را شامل می‌شود.

بررسی محیطی عبارت است از نظارت، ارزیابی و نشر اطلاعات مربوط به محیط‌های داخلی و خارجی سازمان بین کارکنان کلیدی. عوامل محیطی نقش مهمی در موفقیت یا شکست یک سازمان ایفا می‌کنند. مدیران باید خط‌مشی درستی را بین سازمان و محیط سازمان ایجاد کنند، همه سازمان‌ها محیط داخلی و خارجی را دارا هستند.

محیط‌های داخلی، درون سازمان وجود دارند و دو عامل، نقطه‌ی قوت و ضعف اجزای آن است و معمولاً در حیطه‌ی کنترل مستمر و بلندمدت مدیران ارشد هستند. این محیط شامل مالکان اصلی سازمان، هیأت مدیره سازمان، پرسنل، محیط فیزیکی و فرهنگ سازمان است.

محیط خارجی در خارج از سازمان است و اجزای آن، دو عامل فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی است که از حیطه‌ی کنترل پیوسته مدیریت ارشد سازمان خارج می‌باشد. این محیط شامل محیط کاری و محیط عمومی است. محیط عمومی شامل عوامل غیر اختصاصی اطراف سازمان‌ها است که بر فعالیت‌های سازمان تأثیر می‌گذارد و پنج قسمت اقتصادی، تکنالوژی، اجتماعی، سیاسی و بین‌المللی را شامل می‌شود. آثار این عوامل بزرگ و تدریجی است (دیوید، ۱۳۹۵، ص ۱۹۳).

### الف: فرصت‌ها و تهدیدها

منظور از فرصت‌ها و تهدیدها، رویدادها و جریان‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناوری، قانونی، دولتی و رقابتی هستند که می‌توانند به میزان زیادی در آینده به سازمان سود یا زیان برسانند. فرصت‌ها و تهدیدها به میزان زیادی از کنترل یک سازمان خارج هستند. هر سازمانی برای بهره‌گیری از فرصت‌های خارجی و پرهیز از آثار ناشی از تهدیدها یا کاهش آن‌ها، باید استراتژی‌هایی تدوین کند. به همین دلیل، شناسایی، نظارت و ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی می‌تواند موفقیت سازمان را تضمین کند (سنگه، ۱۳۷۷).

## ب: نقاط قوت و ضعف

این عوامل توسط سازمان قابل کنترل هستند و سازمان‌ها تلاش می‌کنند استراتژی‌هایی را انتخاب نمایند که نقاط قوت آن‌ها را تقویت کند و ضعف‌های آن‌ها را رفع سازد. نقاط قوت عواملی هستند که نسبت به گذشته سازمان، یا میانگین صنعت یا نسبت به رقیب، برای سازمان مزیت محسوب می‌شوند؛ ولی نقاط ضعف، عواملی هستند که سازمان در آن موارد، توانایی لازم را ندارد، در حالی که رقیب از آن توانایی‌ها برخوردار هستند (رشیدی، ۱۳۷۸).

### ساختار محیطی

به منظور انجام تحلیل محیطی کارآمد و مؤثر، یک مدیر باید به‌طور کامل درک کند که چگونه محیط‌های سازمانی، ساختاربندی شده‌اند. تقسیم‌بندی‌های متفاوتی از محیط به عمل آمده است؛ مثلاً مفهوم محیط سازمان را می‌توان بر حسب شدت تأثیر بر سازمان بر محیط عمومی و محیط خصوصی تقسیم‌بندی کرد.

محیط عمومی (محیط کلان) همه چیز را دربر می‌گیرد؛ مثلاً عامل‌ها اقتصادی، سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، ساختار حقوقی و وضعیت زیست محیطی. محیط عمومی همه شرایطی که بر سازمان تأثیر دارد ولی وابستگی سازمان به آن واضح و روشن نیست، دربر می‌گیرد. محیط اختصاصی خرد بخشی از محیط سازمان است که به‌طور مستقیم به سازمان، در تحقق اهدافش مرتبط می‌شود و واضح و روشن بر عملکرد سازمان تأثیر دارد.

### محیط عمومی

محیط عمومی بخش‌هایی را دربر می‌گیرد که احتمالاً بر عملیات و فعالیت‌های روزانه مؤسسه اثر نمی‌گذارند، ولی احتمال دراد غیر مستقیم اعمال نفوذ نمایند (دفت، ۱۳۸۱، ص ۱۴۷).

محیط عمومی یا دور در برگیرنده‌ی سطحی از محیط بیرونی سازمان است و شامل عامل‌های است که بر نحوه‌ی مدیریت سازمان تأثیر بلندمدت می‌گذارد.

### محیط عملیاتی

سطحی از محیط بیرونی سازمان و متشکل از عناصری است که معمولاً کاربردهای ویژه و فوری‌تری بر اداره‌ی سازمان دارند. اجزای عمده‌ی محیط عملیاتی شامل؛ مشتریان، رقیب، ذی‌نفعان، نیروی انسانی، عرضه‌کنندگان و مسایل بین‌المللی است.

عنصر مشتری محیط عملیاتی، منعکس‌کننده‌ی ویژگی‌ها و رفتار کسانی است که کالاها و خدمات ارایه شده توسط سازمان را خریداری می‌کنند. توسعه‌ی چنین اطلاعاتی به مدیران کمک می‌کند تا نظراتی را در باره‌ی افزایش رضایت مشتری از کالاها و خدمات سازمان ارایه کنند (بیگی، ۱۳۹۰، ص ۲۴۳).

### تحلیل ماتریس سوات

تحلیل ماتریس SWOT؛ بخش مهمی از وضعیت سازمان که در آن نیروها و عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر سازمان در قالب قوت‌ها و ضعف‌ها داخلی، و فرصت‌ها و تهدیدها، خارجی در قالب ماتریس SWOT، مورد بررسی و تحلیل قرار می‌گیرد. نتایج حاصل از این تحلیل در برنامه استراتژیک به کار می‌آید و تعیین‌کننده‌ی عوامل حیاتی موفقیت برنامه می‌باشد.

تجزیه و تحلیل SWOT را می‌توان چکیده‌ی از عناصر مختلف مطروحه در تجزیه و تحلیل راهبردی دانست. در تجزیه و تحلیل SWOT، محیط خارجی و وضعیت منابع داخلی سازمان مورد بررسی قرار گرفته و در قالب عناوین کلیدی خلاصه می‌شود و از تقابل آن‌ها با هم چهار دسته استراتژی (SO, WO, ST, WT) تدوین می‌گردد.

جدول ۲: تحلیل ماتریس سوات

فهرست قوت‌ها (S)	فهرست ضعف‌ها (W)
فهرست فرصت‌ها (O) ناحیه ۱ (SO) = استراتژی‌های تهاجمی	ناحیه ۳ (WO) = استراتژی‌های محافظه‌کارانه
فهرست تهدیدها (T) ناحیه ۲ (ST) = استراتژی‌های رقابتی	ناحیه ۴ (WT) = استراتژی‌های تدافعی

### ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

این ماتریس ابزاری است که به استراتژیست‌ها اجازه می‌دهد تا عوامل محیطی، اعم از اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، حقوقی، تکنالوژیکی، وضعیت بازار و رقابت را در مقطع زمانی مورد نظر مورد ارزیابی قرار دهند و برای سازمان‌های دولتی، خصوصی و عمومی در سطح شرکت قابلیت کاربرد دارد (احمدی، ۱۳۸۸، ص ۲۳۱).

در تکمیل جدول ارزیابی عوامل خارجی، در ستون دوم جدول با توجه به میزان اهمیت و حساسیت هر عامل، با مقایسه این عوامل با یک‌دیگر، ضریب اهمیتی بین صفر تا یک (۰-۱) به آن عامل اختصاص داده می‌شود، تخصیص این ضرایب باید به گونه‌ی باشد که مجموع ضرایب هر عامل بیش از ۱ نباشد و در ستون سوم با توجه به عالی یا معمولی بودن فرصت‌ها به ترتیب رتبه ۴ یا ۳ منظور

می‌شود و هم‌چنین با توجه به جدی بودن یا معمولی بودن تهدیدها به ترتیب رتبه ۱ یا ۲ نوشته می‌شود، چنان‌چه امتیاز سازمان در این ماتریس بیش از ۲.۵ باشد، بدین معنا است که فرصت‌های پیش‌روی سازمان بر تهدیدهای آن غلبه خواهد کرد و اگر این امتیاز کم‌تر از ۲.۵ باشد، نشان‌دهنده‌ی غلبه‌ی تهدیدها بر فرصت‌ها خواهد بود.

### ماتریس ارزیابی عوامل داخلی IFE

این ماتریس ابزاری جهت بررسی وضعیت عوامل داخلی سازمان می‌باشد. در واقع نقاط قوت و ضعف واحدهای سازمان را ارزیابی می‌نماید. برای تهیه‌ی یک ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، عمدتاً به قضاوت‌های شهودی و نقطه نظرات دست‌اندرکاران تکیه می‌شود. این ابزار برای جمع‌آوری اطلاعات درون‌سازمانی در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های دولتی و خصوصی کاربرد فراوان دارد.

در تکمیل جدول ارزیابی عوامل داخلی، در ستون دوم با توجه به میزان اهمیت و حساسیت هر عامل با مقایسه این عوامل با یک‌دیگر ضریب اهمیتی بین صفر تا یک (۰-۱) به آن عامل تعلق می‌گیرد. تخصیص این ضرایب باید به گونه‌ی باشد که مجموع ضرایب هر کدام از عوامل بیش از یک نباشد و در ستون سوم با توجه به عالی یا معمولی بودن قوت‌ها به ترتیب رتبه ۴ یا ۳ و با توجه به جدی یا معمولی بودن ضعف‌ها به ترتیب رتبه ۱ یا ۲ را اختصاص دهید، چنان‌چه جمع کل امتیاز نهایی سازمان در این ماتریس بیش از ۲.۵ باشد، بدین معنا است که قوت‌های پیش‌روی سازمان بر ضعف‌های آن غلبه خواهد داشت و اگر این امتیاز کم‌تر از ۲.۵ باشد، نشان‌دهنده غلبه ضعف‌ها بر قوت‌ها خواهد بود.

### ماتریس داخلی و خارجی IE

برای تجزیه و تحلیل هم‌زمان عوامل داخلی و خارجی از ماتریس داخلی و خارجی (IE) استفاده می‌شود به طوری‌که نمرات حاصل از ارزیابی عوامل داخلی (IFE) در محور افقی و نمره حاصل از ارزیابی عوامل خارجی (EFE) در محور عمودی نوشته می‌شود.

در ماتریس چهارخانه‌یی این نمرات در یک طیف دو بخشی قوی و ضعیف طبقه‌بندی می‌شوند. در این ماتریس چنان‌چه موقعیت سازمان یا کسب‌وکار از نظر نمرات عوامل خارجی و داخلی در خانه اول باشد، استراتژی تهاجمی، اگر در خانه دوم باشد، استراتژی رقابتی، چنان‌چه در خانه سوم باشد، استراتژی محافظه‌کارانه و در نهایت اگر در خانه چهارم باشد، استراتژی تدافعی توصیه می‌شود.

## نتیجه‌گیری

در نتیجه می‌توان اذعان نمود که عصر حاضر به دلیل تغییرات شرایط بازار و رقابت بالای تجارت، ارزیابی و تجزیه و تحلیل عامل‌ها محیطی توسط شرکت‌ها در یک صنعت می‌تواند موجبات موفقیت سازمان‌ها را فراهم نموده و از وقوع بحران‌های سازمانی جلوگیری نماید. یکی از مراحل بسیار مهم مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک در هر سازمانی بررسی محیط بیرونی سازمان و عامل‌ها و پارامترهای بیرونی است که به صورت مستقیم و غیرمستقیم بر عملکرد سازمان، تأثیر گذارند.

در این مقاله بر تجزیه و تحلیل عامل‌ها محیطی تأثیرگذار بر استراتژی بودن صنایع اشاره شد و سعی شد براساس روش کتاب‌خانه‌یی و مطالعه‌ی کتاب‌ها، مقالات و مراجع مختلف به جمع‌آوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل عامل‌ها تأثیرگذار در محیط صنعت پرداخته شود تا ضمن بررسی نقش عامل‌های محیطی در مدیریت استراتژیک و موفقیت سازمان‌ها، به تبیین مبانی و دیدگاه‌های مطرح شده در این زمینه پردازیم.

سازمان‌ها در خلاء زندگی نمی‌کنند و ارتباط آن‌ها با دنیای بیرون است که به آن‌ها موجودیت و هویت می‌دهد. بنابراین، هر کدام از عامل‌ها تأثیرگذار بیرونی تأثیری مثبت و سازنده و با اثری مخرب و بازدارنده بر سازمان می‌گذارند در همین راستا و با توجه به نقش تجزیه و تحلیل عوامل محیطی در موفقیت و شکست سازمان‌ها در این مطالعه دیده شد تا ضمن بررسی نقش عامل‌های محیطی در مدیریت استراتژیک و موفقیت سازمان‌ها به تبیین مبانی و دیدگاه‌های مطرح شده در این زمینه باید پرداخته شود.

برنامه‌ریزی استراتژیک نقش کلیدی در موفقیت سازمان‌ها در میدان رقابت دارد. این نوع برنامه‌ریزی اگر به درستی تدوین شود، به انتخاب استراتژی‌هایی منجر می‌شود که در صورت اجرای صحیح و به موقع موجب تعالی و پیشتازی سازمان می‌شود. برنامه‌ریزی استراتژیک در صورت تدوین و اجرای درست، ابزاری سودمند برای موفقیت شرکت‌ها در بازار رقابت جهانی بوده و می‌تواند آن‌ها را سرپا نگه دارد.

## منابع

- دیود، فریدآر. (۱۳۹۵). مدیریت استراتژیک. ترجمه‌ی محمد اعرابی، محمد تقی زاده تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رشیدی، علی رضا. (۱۳۷۸). نگرش تحلیلی بر برنامه‌ریزی استراتژیک، ارزیابی محیط خارجی. مجله‌ی راهبرد، شماره ۵۹.
- سنگه، بیتر. (۱۳۷۷). پنجمین فرمان، ترجمه‌ی حافظ کمال هدایت و محمد روشن، تهران: مدیریت صنعتی.
- دفت، ریچاردال. (۱۳۸۰). تیوری و طراحی سازمان، ترجمه‌ی علی پارسایان و محمد اعرابی، چاپ پنجم تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- حسن بیگی، ابراهیم. (۱۳۹۰). مدیریت راهبردی. تهران: انتشارات سمت.
- هچ، مارچ. (۱۳۸۵). تئوری سازمان. ترجمه‌ی حسن دانایی فرد، جلد اول و دوم، چاپ دوم. تهران: نشر افکار.
- رضائیان، علی. (۱۳۸۲). تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم، چاپ ششم. تهران: انتشارات سمت.
- علی احمدی، علی رضا. (۱۳۸۸). نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک. چاپ یازدهم. تهران: نشر تولید دانش.
- Hawley, Amos H. (1968). Human Ecology, in International Ecnyclopedia of the social sciences, ed. DL. Sills, New York: MacMillian.
- Wilson, I. (1994). Strategic Planning isn't dead-it changed, long range planning, 27, (2) pp. 12-24.