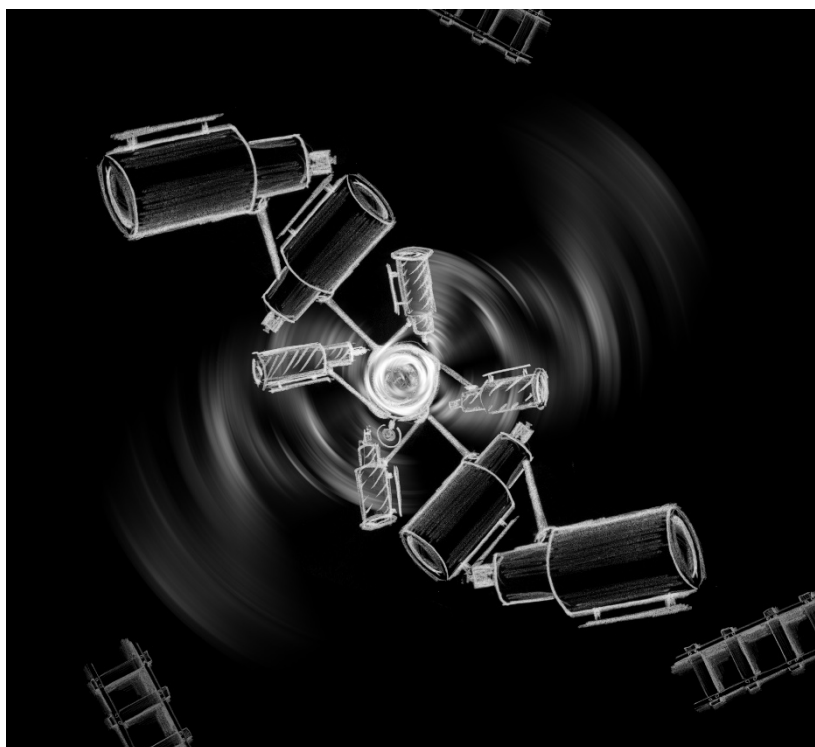


فصل سوم

روش پیمایش محیطی



کلیه حقوق این کتاب متعلق به بنیاد توسعه فردا بوده و استفاده از مطالب آن با ذکر منبع آزاد می باشد.
فایل الکترونیکی کتاب از سایت بنیاد به نشانی: www.farda.ir قابل دریافت است.

مقدمه

امروزه چنان که می‌دانیم، بیش از هر زمانی شرکت‌ها و مؤسسه‌ها به تغییرات اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فناوری حساس هستند. این تغییرات محیطی مسلماً بر کارکرد سازمان‌ها تأثیر می‌گذارند. بنابراین، هر شرکتی باید این تغییرات محیطی را پیمایش^{۵۴} و پایش^{۵۵} و با چالش‌هایی که این تغییرات به وجود می‌آورند، مقابله کند.

نخستین بار، آگیولار^{۵۶} به سال ۱۹۶۷ واژه «پیمایش» را برای نامیدن روشی که مدیران با آن محیط را مورد مطالعه و بررسی قرار می‌دهند، به کار برد. او پیمایش محیطی^{۵۷} را به این شکل تعریف کرد: «پیمایش محیطی، در واقع بررسی اطلاعات مربوط به وقایع و ارتباطات محیط خارجی شرکت است و دانشی است که در به انجام رساندن فعالیت‌های آینده به مدیریت شرکت کمک می‌کند.»

سازمان‌ها به منظور درک نیروهای خارجی مسبب تغییرات، محیط را پیمایش می‌کنند تا در صورت لزوم واکنشی کارا و زود هنگام نسبت به تغییرات از خود نشان دهند. با توجه به این که قابلیت و توانایی سازمان برای سازگارشدن با محیط خارجی، به فهم و تفسیر تغییرات آن محیط وابسته است، پیمایش محیطی ابتدایی‌ترین روش برای فهم و تفسیر این تغییرات هشدار سریع و

Scan

Monitor

Guilar

Environmental Scanning

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بنیاد توسعه فردا بوده و استفاده از مطالب آن با ذکر منبع آزاد می‌باشد. فایل الکترونیکی کتاب از سایت بنیاد به نشانی: www.farda.ir قابل دریافت است.

زود هنگام نسبت به تغییرات مهم و کشف نقطه‌ضعف‌ها^۸ و نشانه‌ی لزوم اصلاح طرح است. هیچ سیستمی قادر به حذف همه عدم قطعیت‌ها^۹ بی‌ثباتی‌ها و امور غیرقابل پیش‌بینی نیست. به‌طور خلاصه، هدف از سیستم پیمایش محیطی یافتن سریع نشانه‌های توسعه‌ی آینده برای دستیابی به آن است. بر همین اساس، اهداف پیمایش محیطی قابل شرح است:

- فهم شرایط و اوضاع و احوال سازمان
- سازگاری با تغییرات سریع محیط
- به‌وجود آوردن یک محیط مطلوب در آینده
- تسهیل ارزیابی عملکرد مدیریت،

پاسخ پرسش‌هایی مانند: کدام جوانب محیطی در آینده تغییر نمی‌کنند؟ و یا چه جنبه‌هایی قابل تغییرند و چگونه محصول پیمایش محیطی است؟

تعبیر پیمایش محیطی به عنوان یک ابزار مدیریت راهبردی، چندان دور از ذهن نیست. چراکه ارتباطی تنگاتنگ میان مدیریت راهبردی و پیمایش محیطی وجود دارد. هنگامی که سازمان‌ها از نظر اندازه و پیچیدگی رشد می‌کنند، نیاز آن‌ها به برنامه‌ریزی راهبردی به منظور دستیابی به هدف‌هایشان نمایان می‌شود که در این راستا رویکردی راهبردی به پیمایش محیطی خواهند داشت. ویلیام رنفرو^{۱۰} «مدیریت مسایل» را شامل چهار مرحله دانسته است:

- شناسایی فرصت‌های آینده از راه پیمایش افق زمانی.
- تحقیق درباره‌ی سوابق و اثرات ذاتی این مسائل.
- ارزیابی مقایسه‌ای مسائل به منظور پیش‌بینی و ارائه برنامه‌های عملی.
- ایجاد و توسعه راهبردهایی برای نتایج فرایند پیمایش محیطی.

^۸Weak Signals

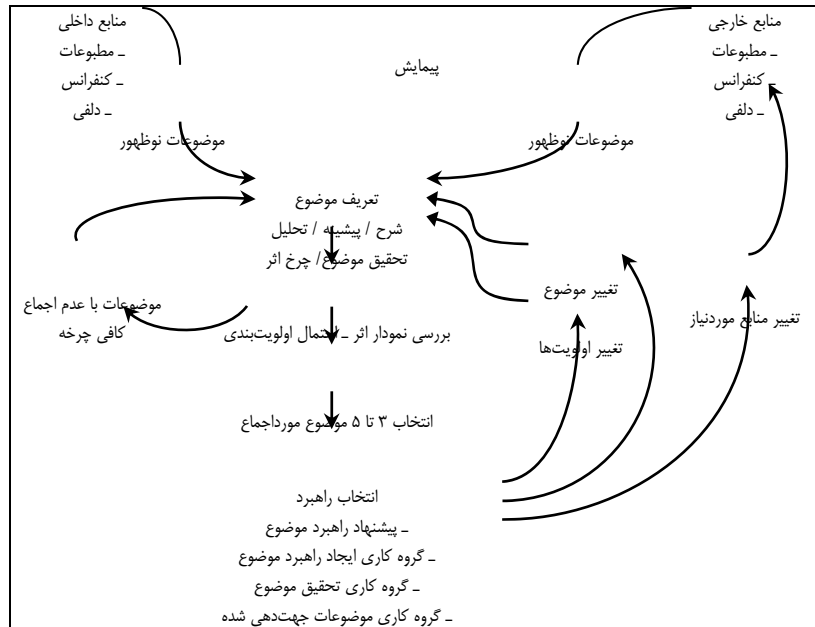
^۹Uncertainty

^{۱۰}William Renfro

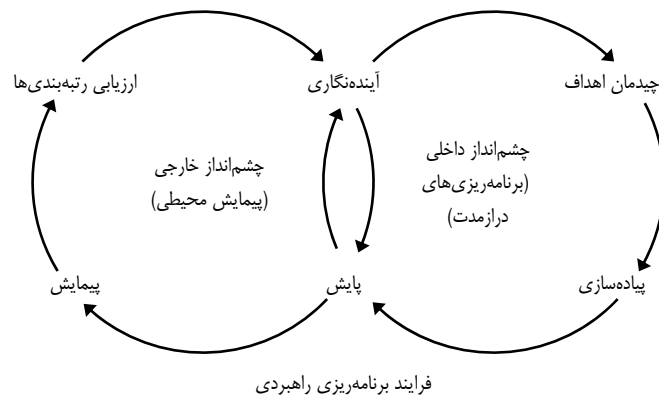
^{۱۱}Issues Management

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بنیاد توسعه فردا بوده و استفاده از مطالب آن با ذکر منبع آزاد می‌باشد. فایل الکترونیکی کتاب از سایت بنیاد به نشانی: www.farda.ir قابل دریافت است.

شکل زیر نشان‌دهنده ارتباط بین پیمایش محیطی و برنامه‌ریزی‌های راهبردی است و در ضمن بیان می‌کند که چگونه پیمایش محیطی، اطلاعات را برای فرایند برنامه‌ریزی راهبردی فراهم می‌سازد.



چگونگی فراهم کردن اطلاعات برای فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک توسط فرایند پیمایش محیطی



کلیه حقوق این کتاب متعلق به بنیاد توسعه فردا بوده و استفاده از مطالب آن با ذکر منبع آزاد می‌باشد. فایل الکترونیکی کتاب از سایت بنیاد به نشانی: www.farda.ir قابل دریافت است.

ارتباط پیمایش محیطی و برنامه‌ریزی‌های بلندمدت

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بنیاد توسعه فردا بوده و استفاده از مطالب آن با ذکر منبع آزاد می‌باشد.
فایل الکترونیکی کتاب از سایت بنیاد به نشانی: www.farda.ir قابل دریافت است.

برخی از روش‌های پیمایش محیطی

بر اساس طرح‌های آینده‌نگاری «گروه آینده»^۲ و همچنین طرح توسعه‌ی سازمان ملل می‌توان چهار روش برای پیمایش محیطی در نظر گرفت:

- تشکیل گروهی از کارشناسان
- استفاده از مقالات on-line کامپیوتری
- مرور نوشتارهای منتشر شده
- درخواست از کارشناسان برای انتشار نوشتارهایی درباره‌ی موضوع‌ها و مسائل مهم موردنظر

۱. تشکیل گروهی از کارشناسان:

این روش چشم‌اندازی از تغییرات افق زمانی را که در اجرای طرح‌ها بسیار مفید است، ارائه می‌دهد. این روش معمولاً به‌منظور پیمایش محیط نسبت به تغییرات مراحل آغازین افق زمانی به کار می‌رود. در این روش از شرکت‌کنندگان درخواست می‌شود که نظریات و قضاوت‌های خود را درباره‌ی پیشرفت‌های مهم مورد انتظار ارائه دهند. شرکت‌کنندگان می‌توانند از طریق کامپیوتر، دورنگار، پست الکترونیکی یا تلفن ارتباط برقرار کنند و نظرات و مشاهدات خود را درباره موضوع‌ها و فرصت‌های جدیدی که در سازمان مشخصی مؤثر است، ارائه دهند. همچنین از آن‌ها خواسته می‌شود که درباره پیشنهادات سایر اعضا نیز، داوری کنند.

طی بررسی‌هایی که دانشگاه ملل متحد^۳ با همکاری سازمان حفاظت محیط‌زیست آمریکا درباره تشکیل گروه‌های کارشناسی انجام داده است، نکات کلیدی زیر به دست آمده است:

- می‌توان اعضای گروه را از طریق جست‌وجوی مقالات منتشره آن‌ها و یا از طریق

Futures Group

United Nation university

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بنیاد توسعه فردا بوده و استفاده از مطالب آن با ذکر منبع آزاد می‌باشد.

فایل الکترونیکی کتاب از سایت بنیاد به نشانی: www.farda.ir قابل دریافت است.

معرفی موسسه‌های حرفه‌ای شناسایی و انتخاب کرد.

- هزینه صرف وقت و همچنین ارتباطها و تماس‌های اعضا باید پرداخت شود.
- ملاک انتخاب اعضا رشته‌ی تخصصی، تجربه، کار و علایق آنهاست.
- ترکیب گروه باید هر از چندگاهی تغییر کند تا فکرهای تازه و نظرات جدید به فرایند وارد شود.
- پرسش‌ها باید در راستای تخصص اعضا باشد و اعضا از پاسخ به پرسش‌هایی که در حیطه‌ی تخصص آنها نیست، امتناع ورزند.
- نظرات هریک از اعضا باید بدون نام و امضا به سایر اعضای گروه ارائه شود تا درباره‌ی آن قضاوت کنند، ضمن این که فهرست تمام افراد شرکت‌کننده باید برای همه شناخته باشد.

یکی از محدودیت‌های این رویکرد این است که نتایجی که یک گروه ارائه می‌دهد با نتایج گروه‌های بزرگ‌تر و یا حتی یافته‌های گروه‌های مختلف دیگر متفاوت خواهد بود. به عبارت دیگر، هر گروه تنها ترکیبی از نظرات همان گروه خاص را ارائه می‌دهد، نه بیشتر و نه کمتر. از آنجا که چشم‌اندازی که یک گروه ترسیم می‌کند به دانش و میزان مشارکت اعضای آن بستگی دارد، لازم است که افراد شرکت‌کننده ایده‌های اثرگذار و ارزشمندی داشته باشند، بنابراین، برای تشکیل یک گروه ممکن است که از نمایندگان سازمان‌های ملی و بین‌المللی دعوت به عمل آید.

وقتی قرار باشد که چنین گروهی به‌طور پیوسته و مداوم و در زمینه‌های مختلف به آینده‌نگری و پیش‌بینی بپردازد، باید اعضای با تخصص‌های مختلف داشته باشد. مؤسسه‌های فعال در زمینه‌های آینده‌نگری و موسسه‌های مشاوره‌ای ملی باید پرسش‌نامه‌ها را تهیه و تنظیم کنند و برای اعضا بفرستند. نخستین پرسشی که از هریک از اعضا باید پرسیده شود، این است که درباره‌ی توسعه‌ی زمینه‌ی تخصصی‌تان در آینده چه تصویری دارید؟

پرسش دوم می‌تواند به پیشنهادات ارائه شده از سوی دیگران اختصاص یابد. مانند این

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بنیاد توسعه فردا بوده و استفاده از مطالب آن با ذکر منبع آزاد می‌باشد.
فایل الکترونیکی کتاب از سایت بنیاد به نشانی: www.farda.ir قابل دریافت است.

پرسش که نظرات شرکت‌کنندگان قبلی چنین است، لطفاً آن‌ها را مرور و با استفاده از دانش و تجربه خود نسبت به احتمال وقوع و چگونگی تأثیر این ایده‌ها قضاوت کنید؟

آخرین پرسش می‌تواند درباره چگونگی سیاست‌های برنامه‌ریزان و قضاوت نسبت به امکان اجرا و میزان اثربخشی آن‌ها باشد. مانند: «علت این که این طرح‌ها قابل اجرا نیستند، چیست؟»

افراد دیگری که باید در گروه شرکت کنند، افرادی هستند که خودشان تغییرات را ایجاد می‌کنند یا دارای ایده‌های جدید در فرایند تغییر هستند. گفت‌وگو با یکایک این افراد برای فهم نقطه نظرهای آن‌ها بسیار مفید است.

۲. استفاده از مقالات on-line کامپیوتری:

استفاده از پایگاه‌داده‌های on-line برای استخراج داده‌های خام تأثیر گذار بر ظرفیت‌های توسعه یک فناوری و کشف امکان بالقوه تغییرات آن در آینده، بسیار مفید است. برخی از پایگاه‌های داده‌ای که در تعدادی از طرح‌ها به کار رفته‌اند، عبارت‌اند از: ABI Inform , Social Index, ISI. برای استفاده از این پایگاه‌های داده باید حق اشتراک پرداخت شود. مشترکان این سرویس به مجموعه‌ای از منابع مختلف که مطالبی به‌روز و نو دارند، دست می‌یابند. دستیابی به اطلاعات خام با جست و جوی واژه‌ها که در بخش خلاصه اطلاعات و بخش کامل آن آمده است، به راحتی امکان‌پذیر است. ABI Inform مجموعه‌ای از خلاصه مقالاتی است که تقریباً در ۱۲۰۰ مجله علمی به چاپ رسیده است. Social Index, ISI یک پایگاه داده‌ای است که حاوی متن کامل مقالاتی است که در مجلات علمی به چاپ رسیده است. این مجموعه شامل مقالاتی در زمینه‌های مردم‌شناسی و جامعه‌شناسی نیز هست. ISI نیز شامل خلاصه مقالات، تعداد ارجاعات به مقاله‌ای خاص، اختراعات ثبت شده^{۶۵} و... است.

لازم به ذکر است که همه‌ی مقالات یافته شده مفید نیستند. به ویژه اگر کلمات کلیدی

Abstract

Patent

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بنیاد توسعه فردا بوده و استفاده از مطالب آن با ذکر منبع آزاد می‌باشد. فایل الکترونیکی کتاب از سایت بنیاد به نشانی: www.farda.ir قابل دریافت است.

جست‌وجو به‌خوبی انتخاب نشود، تعداد زیادی از مقالات به دست آمده، نامربوط و بی‌فایده خواهند بود.

۳. مرور نوشتارهای منتشر شده

مجلات تحقیقاتی، روزنامه‌ها، مجلات صنعتی و منابع مشابه دیگر کاربرد بسیار مؤثری در آینده‌نگاری دارند. به این منظور می‌توان اطلاعات لازم در قالب گزارش‌های جاری و فعالیت‌های برنامه‌ریزی آینده از موسسه‌های تحقیقاتی به‌دست آورد، مانند، «آژانس توسعه‌ی خارجی انگلیس»^{۶۶} «آژانس توسعه بین‌المللی ایالات متحده آمریکا»^{۶۷} و «آژانس توسعه بین‌المللی سوئد»^{۶۸}

۴. درخواست از کارشناسان برای انتشار نوشتارهایی درباره‌ی موضوع‌ها و مسائل مهم موردنظر

این روش در شناسایی و کشف مسایل بحرانی بلندمدت و همچنین ارائه‌ی یک سیاست و راهبرد صحیح مفید است.

برخی از مواردی که بایستی در این روش مورد توجه قرار گیرند، عبارت‌اند از:

- کارشناسان به دقت انتخاب شوند. با توجه به این‌که بیشتر مؤلفان و متخصصان مقالات انفرادی دارند، و مقاله‌ی آن‌ها بازتاب نظر کارشناسی شخصی آن‌ها خواهد بود، لازم است که در انتخاب آن‌ها دقت کافی به عمل آید.
- از مشاورانی برای ویرایش مقالات استفاده شود. ویرایش نسخه‌ی نهایی به زمان زیادی نیاز دارد. با آن‌که این کار از شمار کارهای جزئی و فرعی است، نیاز به مهارت زیادی دارد.
- با وجود فواید بسیار موجود در این مقالات، استفاده از چنین نوشتارهایی برای برنامه‌ریزی کافی نیست و باید مدت زمان کافی‌ای برای تجزیه و تحلیل نوشتارها و همچنین برنامه‌ریزی در نظر گرفت.

۶۶ Overseas Development Agency

۶۷ S Agency For International Development

۶۸ Swedish International Development Agency

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بنیاد توسعه فردا بوده و استفاده از مطالب آن با ذکر منبع آزاد می‌باشد.

فایل الکترونیکی کتاب از سایت بنیاد به نشانی: www.farda.ir قابل دریافت است.

- کارشناسان بر حسب زمانی که صرف این کار کرده‌اند، دستمزد دریافت کنند.
- یک شکل استاندارد برای همه‌ی مقاله‌ها مانند رئوس مطالب، حجم، مطالب مقاله، کتاب‌نامه و ... تهیه شود.

شرکت کنندگان در فرایند پیمایش محیطی

می‌توان افرادی را که در یک برنامه‌ی پیمایش محیطی شرکت دارند، به دو گروه تقسیم کرد: مجریان و کارشناسان.

مجریان: هدایت پیمایش محیطی در یک سازمان بسته به شرایط بر عهده‌ی مدیران میانی و یا مدیران ارشد آن است و ارتباط محکمی میان سطوح سازمانی و فعالیت‌های پیمایش محیطی وجود ندارد. به‌طور خلاصه، مجریان فرایند پیمایش محیطی باید این مراحل را طی کنند:

۱. پایش فرایند؟^۶ پایش پیوسته فرایندها در محیط‌های خارجی سازمان و بررسی تأثیرات آن‌ها بر سازمان
۲. پیش‌بینی: ایجاد سناریوهای جایگزین و بررسی دوره‌ای آنها، پیش‌بینی‌ها و سایر تحلیل‌ها که لازمه برنامه‌ریزی و مدیریت مسایل سازمان است.
۳. مشاوره داخلی: فراهم آوردن یک منبع مشاوره برای موضوع‌های محیطی بلندمدت و هدایت مطالعات تحقیقاتی مربوط به آینده که برای پشتیبانی فعالیت‌های برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری مورد نیاز است.
۴. مرکز اطلاعات: برپایی یک مرکز که اطلاعات پیش‌بینی‌های مربوط به محیط‌های خارجی همه سازمان‌هایی را که موضوع‌های محیطی بلند مدت را تفسیر، تحلیل و نگهداری می‌کنند، دارا باشد.
۵. ارتباطات: به دست آوردن اطلاعات از منابع ارتباطی مطلوب تصمیم گیرندگان مانند روزنامه‌ها، گزارش‌ها و ...
۶. بهبود فرایند: پیوسته بهتر ساختن فرایندهای تحلیل محیطی با ایجاد و توسعه

^۶rend monitoring

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بنیاد توسعه فردا بوده و استفاده از مطالب آن با ذکر منبع آزاد می‌باشد.
فایل الکترونیکی کتاب از سایت بنیاد به نشانی: www.farda.ir قابل دریافت است.

ابزارها و روش‌ها، طراحی سیستم‌های پیش‌بینی و به‌کارگیری فرایندهای خودارزیاب^{۷۱} و خوداصلاح^{۷۲}

کارشناسان: یک سیستم پیمایش محیطی کارا به مشارکت و همکاری این سه گروه علمی نیاز دارد:

۱. کارشناسانی که دانش عمیق و دقیقی درباره موضوع مورد بحث دارند. این کارشناسان اطلاعات را به مراکز اطلاعاتی‌ای که هدایت‌کننده تصمیم‌گیری‌ها هستند انتقال می‌دهند.

۲. کارشناسانی در زمینه سازماندهی منابع مفید اطلاعاتی، این افراد میزان دسترسی و به‌کارگیری اطلاعات مفید را افزایش می‌دهند.

۳. کارشناسان فناوری اطلاعات که زیرساخت فنی مدیریت اطلاعات را بنا می‌کنند. آن‌ها سیستم‌هایی را اجرا می‌کنند که تخصیص اطلاعات را ساده و انتقال آن‌ها را سریع‌تر می‌کند. به این سیستم «مدیریت اطلاعات» گویند.

مدیریت اطلاعات، شبکه‌ای متشکل از شش فرایند وابسته به هم است:

۱. شناخت نیازهای اطلاعاتی: در این فرایند کاربران نحوه و نوع استفاده خود از اطلاعات پیمایش را مشخص می‌سازند.

۲. جمع‌آوری اطلاعات: که قبلاً توضیح داده شد.

۳. سازماندهی و طبقه‌بندی اطلاعات: که یک پایگاه داده مرکزی آن را انجام می‌دهد و در بخش بعد شرح آن خواهد آمد.

۴. ایجاد محصول یا خدمات اطلاعاتی: که باید از نظر موضوع، شکل و دیگر خصوصیات به موضوع مربوط باشد.

۵. انتشار اطلاعات: که از طرق مختلف مانند کارگاه‌های آموزشی، گزارش‌های نوشتاری و ... صورت می‌پذیرد.

Self - evaluation

Self – correction

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بنیاد توسعه فردا بوده و استفاده از مطالب آن با ذکر منبع آزاد می‌باشد.

فایل الکترونیکی کتاب از سایت بنیاد به نشانی: www.farda.ir قابل دریافت است.

۶. استفاده از اطلاعات

ساخت پایگاه داده پیمایش محیطی

همان‌طور که قبلاً گفته شد، مصاحبه و گفت‌وگو با کارشناسان، استفاده از پایگاه داده‌های on-line و مرور نوشتارهای مجلات علمی، ابزارهایی است که در آینده‌نگاری مورد استفاده قرار می‌گیرند. واضح است که برای استفاده بهتر از این اطلاعات، لازم است که این اطلاعات به شکل‌های استاندارد ثبت شوند و مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرند. یکی از این شکل‌های استاندارد ساخت یک پایگاه داده است. برخی از حوزه‌های موردتوجه در پیمایش که باید در پایگاه داده‌ها لحاظ شوند، عبارت‌اند از:

- مسایل سیاسی
- علم و فناوری
- کشاورزی و غذایی
- منابع طبیعی
- انرژی
- جمعیت، آموزش، رفاه عمومی
- ارتباطات و حمل و نقل
- اقتصاد داخلی و بین‌المللی
- مسایل فرهنگی و اجتماعی

در پایگاه داده فیلدهای زیر را در نظر می‌گیرند:

۱. عنوان: شناخت روندها، وقایع
۲. شرح: شرح روند، واقعه
۳. میزان اهمیت: هر واقعه در آینده چه اندازه اهمیت دارد؟ برخی از ملاک‌های اهمیت وقایع عبارتند از: شدت تأثیر، قریب الوقوع بودن، فاجعه‌های وابسته به واقعه و... در محاسبه میزان اهمیت، هریک از ملاک‌ها ارزش‌گذاری می‌شود و

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بنیاد توسعه فردا بوده و استفاده از مطالب آن با ذکر منبع آزاد می‌باشد. فایل الکترونیکی کتاب از سایت بنیاد به نشانی: www.farda.ir قابل دریافت است.

- سپس با استفاده از مدل‌های کمی‌امیزان اهمیت مشخص می‌شود.
۴. عواقب و آثار: نتایج و آثار فرایند یا واقعه یاد شده در آینده چگونه است؟
 ۵. همکاران: چه کسانی مستقیماً در استخراج اطلاعات مشارکت کرده‌اند و یا به‌گونه‌ای مؤثر بوده‌اند؟ (افراد، سازمان‌ها، ملل مختلف و ...)
 ۶. طبقه‌بندی: این روند یا واقعه در کدام حوزه پیمایش محیطی قرار می‌گیرد؟
 ۷. منبع: این اطلاعات از کجا به دست آمده‌اند؟ (مجلات علمی، کتاب‌ها و یا منابع دیگر)
 ۸. محل منابع: این منابع در کجا قرار دارند؟
 ۹. تاریخ: تاریخ ورود اطلاعات به پایگاه داده
 ۱۰. مشخصات مسئول: نام و آدرس پیمایش‌کننده

هر پوشه با کلمات کلیدی‌ای که واردکننده‌ی اطلاعات در نظر گرفته است، جست‌وجو می‌شود. مثلاً با جست‌وجو در پوشه شماره ۴ و استفاده از کلمه «سلامتی» می‌توان گزارشی از عوامل تأثیرگذار بر سلامتی را که در پایگاه وارد شده است، به دست آورد.

عوامل مؤثر بر فرایند پیمایش محیطی

فرایند پیمایش محیطی متأثر از عوامل خارجی‌ای مانند بی‌ثباتی (ناآرامی) محیط و میزان اعتماد به منابع و عوامل سازمانی مانند ماهیت شغل و راهبردهای مربوط به آن و عوامل اطلاعاتی نظیر میزان دسترسی و کیفیت اطلاعات و همچنین عوامل شخصی مانند میزان دانش و شناخت پیمایش‌کننده است. افزون بر این عوامل، می‌توان از عوامل زیر نیز نام برد:

۱. موقعیت و شرایط؟ (آثار درک بی‌ثباتی محیط) مدیرانی که محیط را بسیار بی‌ثبات می‌دانند، علاقه‌مندی بیشتری به پیمایش محیطی دارند. درک بی‌ثباتی محیط، عامل خوبی برای برآورد میزان عمق و گستردگی پیمایش است. بی‌ثباتی

Quantative Models

Situational Dimention

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بنیاد توسعه فردا بوده و استفاده از مطالب آن با ذکر منبع آزاد می‌باشد.
فایل الکترونیکی کتاب از سایت بنیاد به نشانی: www.farda.ir قابل دریافت است.

محیط تابعی از پیچیدگی (تعداد عوامل مؤثر) و نرخ تغییرات محیط خارجی است. بنابراین، ارتباط زیادی میان میزان عدم اطمینان و گستردگی و عمق پیمایش محیطی وجود دارد.

۲. راهبردهای سازمانی: راهبردهای سامانی الگوهای عمل سازمان در برابر محیط خارجی است. همه سازمان‌ها راهبرد خاص خود را دنبال می‌کنند، از جمله تنوع محصول، پایین بودن هزینه، تمرکز و ... هر یک از آن‌ها یک روش خاص پیمایش محیطی را به کار می‌برند تا اطلاعات مربوط به راهبرد مورد نظر را فراهم سازند.

۳. ویژگی‌های مدیریتی: ویژگی‌های مدیریتی متأثر از سطوح سازمانی، تخصص‌های مدیران و سبک شناخت و عمل آن‌هاست در پیمایش محیطی، تأثیر ویژگی‌های مدیریتی بر «نیازهای اطلاعاتی» (بند ۴) بیشتر است. شواهدی هست که نشان می‌دهد مدیران ارشد بیش از مدیران پایین به پیمایش محیطی نیاز دارند.

۴. نیازهای اطلاعاتی: (تمرکز پیمایش محیطی) به عنوان نمونه، سازمان‌های تجاری بررسی و مطالعات خود را بر حوزه‌های مربوط به فروش متمرکز می‌کنند یا اطلاعات مربوط به مشتریان، رقبا و تامین کنندگان را مدنظر قرار می‌دهند. صنایع دیگر، ممکن است بر سایر جنبه‌های محیطی مثل فناوری، اجتماع، سیاست و اقتصاد تمرکز داشته باشند.

۵. جست‌وجوی اطلاعات: (استفاده از منابع مناسب) در یک برنامه‌ی پیمایش محیطی روش‌های مختلفی برای تعیین مسایل و موضوع‌های ضروری و مهم سازمان به کار می‌رود. پرسشنامه‌ها، دلفی و سناریو از جمله روش‌هایی هستند که می‌توانند استفاده شوند. هر سازمانی از روش‌های مختلفی برای جست‌وجوی اطلاعات استفاده می‌کند. این روش‌ها بستگی به اندازه سازمان، میزان تجربه آن و نوع صنعتی که در آن زمینه فعالیت می‌کند، دارد. پیمایش محیطی هر دو جنبه مشاهده^۲ اطلاعات و جست‌وجوی^۳ اطلاعات را در بر می‌گیرد که چگونگی آن

^۱Business organization

^۲Viewing

^۳Serching

بسته به هدف و نتیجه مورد نظر سازمان از پیمایش محیطی است. دو بعد اساسی در پیمایش محیطی عبارت‌اند از:

- قابلیت تحلیل محیط! آیا ما می‌توانیم آنچه را که در محیط اتفاق می‌افتد، تحلیل کنیم؟
- مداخله سازمانی! آیا ما می‌توانیم در محیط دخالت فعالانه داشته باشیم و به گردآوری اطلاعات بپردازیم؟

بسته به باورهای سازمان درباره قابلیت تحلیل محیط و میزان مداخله سازمانی به کارگیری یکی از چهار روش زیر برای جست‌وجوی اطلاعات مفید به نظر می‌رسد:

الف) مشاهده‌ی آزاد^۱ در این روش، اشخاص اطلاعات را بدون نیاز اطلاعاتی مشخص بررسی می‌کنند. هدف از این نوع بررسی، کشف علایم تغییرات زود هنگام است. در این روش، منابع مختلف و زیادی به کار می‌روند و اطلاعات زیادی استخراج می‌شوند. نتیجه بررسی غیر مستقیم، شناسایی زمینه‌ها و مسایل مهم است.

ب) مشاهده‌ی هدایت شده^۲ در این نوع بررسی، افراد مستقیماً اطلاعات مربوط به موضوع‌های انتخاب شده و انواع اطلاعات مطمئن را بررسی می‌کنند. هدف از این بررسی، ارزیابی اهمیت اطلاعات مربوط به عوامل مؤثر بر سازمان است. اگر تأثیرات برآورد شده، اهمیت زیادی داشته باشد، روش «مشاهده» به روش «جست‌وجو» تغییر می‌یابد.

ج) جست‌وجوی غیررسمی^۳ در این روش، افراد به‌طور جدی اطلاعات را

^۱Environment Analyzability

^۲Organizational Intrusiveness

^۳Undirected Viewing

^۴Conditioned Viewing

^۵Informal searching

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بنیاد توسعه فردا بوده و استفاده از مطالب آن با ذکر منبع آزاد می‌باشد. فایل الکترونیکی کتاب از سایت بنیاد به نشانی: www.farda.ir قابل دریافت است.

جست‌وجو می‌کنند تا دانش و فهم خود را در زمینه‌ی مسائل خاص توسعه دهند. از این روی، این روش را غیررسمی می‌نامند که تلاشی نسبتاً محدود و بی‌ساختار است. هدف از این روش، جمع‌آوری اطلاعات مربوط به یک موضوع خاص به منظور تعیین نیازهای عملیاتی سازمان است.

د) جست‌وجوی رسمی^۱: در این روش اطلاعاتی درباره مسائل و موضوع‌های خاص جمع‌آوری می‌شود. هدف از این روش، جمع‌آوری اطلاعات مربوط به یک موضوع خاص به منظور فراهم کردن بستری مناسب برای اتخاذ یک تصمیم یا انجام یک عمل است. مثلاً جست‌وجوی رسمی را می‌توان بخشی از فعالیت‌های مربوط به جمع‌آوری اطلاعات رقبا، جست‌وجوی اختراعات ثبت شده و یا تحلیل بازار دانست. در جست‌وجوی رسمی اطلاعات مفید، از منابع حاوی دانش کافی^۲ و یا مراکز اطلاعاتی‌ای که اطلاعات صحیح، دقیق و باکیفیتی دارند، استفاده می‌شود.

۶. استفاده از اطلاعات: اطلاعات استخراج شده از فرایند پیمایش محیطی برای ایجاد درکی روشن از محیط، گردآوری و به منظور اتخاذ تصمیم‌ها و همچنین برای برنامه‌ریزی راهبردی در بخش‌های مختلف سازمان به کار می‌رود. لازم به یادآوری است که پیمایش محیطی به تنهایی برای انجام صحیح یک کار کافی نیست، بلکه این فرایند باید مبتنی بر راهبردهای سازمان باشد. اطلاعات استخراج شده نیز باید به درستی در فرایند برنامه‌ریزی به کار روند. یک اثر مهم پیمایش محیطی، افزایش ارتباطات و افزایش میزان مشارکت افراد سازمان در بحث‌هایی مربوط به آینده است.

^۱formal searching

^۲Knowledgeable

فناوری پیمایش سریع محیطی^۱

«فناوری پیمایش سریع محیطی» یک روش پیمایش برای برنامه‌ریزان و مدیران ارشد به‌منظور تعیین میزان تغییرات و تأثیرات آن‌ها بر راهبردها و سیاست‌های سازمان است. این روش مجریان و مدیران ارشد را قادر می‌سازد که به یک درک مشترک از مسایل^۲ گذشته، انتخاب‌های آینده و اتفاقاتی که رخ خواهد داد برسند. فناوری «پیمایش سریع محیطی» یک تحلیل عمیق از محیط خارجی، ظرفیت‌ها و گزینه‌های راهبردی برای برخورد با محیط به‌دست می‌دهد. به این ترتیب، سازمان می‌تواند اهداف مورد نظر خود را با توجه به تغییرات محیطی روشن سازد و همچنین به یک درک راهبردی و پویا^۳ از تغییرات دست یابد. رویه‌ی «فناوری پیمایش سریع محیطی» شامل چهار مرحله‌ی زیر است:

- آمادگی^۴
- جلسه برنامه‌ریزی
- ایجاد و توسعه سناریو
- جلسه شناسایی گزینه‌های راهبردی

۱. آمادگی: اولین مرحله از این فناوری، آمادگی است که خود شامل چهار بخش است:

- تعریف و تعیین مسایل و موضوع‌های راهبردی
- انتخاب شرکت‌کنندگان (که معمولاً تعداد آن‌ها ۱۲ تا ۱۵ عضو است).
- آماده‌کردن یک پرونده که حاوی اطلاعاتی درباره فرایندها و وقایع محیطی مربوط به سازمان است.
- انتخاب یک محل مناسب برای تشکیل جلسات (معمولاً یک سازمان مجزا توصیه می‌شود).

۲. جلسه برنامه‌ریزی: پس از اجرای فاز اول باید جلسات روزانه و پیوسته‌ای تشکیل

^۱Quick Environmental Scanning Technology (QUEST)

^۲Issue

^۳Dynamic

^۴Preparation

کلیه حقوق این کتاب متعلق به بنیاد توسعه فردا بوده و استفاده از مطالب آن با ذکر منبع آزاد می‌باشد.

فایل الکترونیکی کتاب از سایت بنیاد به نشانی: www.farda.ir قابل دریافت است.

شود. هر جلسه با گفت‌وگو درباره‌ی وظایف و اهداف سازمان شروع می‌شود و پس از پرداختن به مسائل راهبردی، یک بحث آزاد درباره فرایند و وقایع بحرانی ای که تأثیرات مهمی بر سازمان دارند، آغاز می‌شود. در طول هر جلسه زمانی به تحلیل تأثیرات این وقایع بر یکدیگر و توان راهبردی سازمان اختصاص داده می‌شود.

۳. تدوین و توسعه‌ی سناریو: پس از هر جلسه، گزارش و خلاصه‌ای از موارد مورد بحث تهیه می‌شود. این گزارش دارای دو بخش است که بخش اول آن شامل وظایف و اهداف است و بخش دوم گزینه‌های مختلفی که سازمان ممکن است در آینده با آن‌ها مواجه شود را در بر می‌گیرد.

۴. جلسه‌ی شناسایی گزینه‌های راهبردی: آخرین فاز این فناوری برگزاری یک جلسه است که معمولاً نصف روز به طول می‌انجامد و در آن گزارش‌ها و گزینه‌های راهبردی مورد ارزیابی و بحث قرار می‌گیرد و به این ترتیب، قوت‌ها و ضعف‌های سازمان مشخص می‌شود.

نکته قابل توجه این که «فناوری پیمایش سریع محیطی» برای تعیین سیاست‌های راهبردی به کار نمی‌رود، ولی موضوع‌ها و مسایل راهبردی را مطرح می‌سازد تا سازمان قبل از اتخاذ تصمیم‌های راهبردی آن‌ها را بررسی کند.

