

تحلیل SWOT در تدوین راهبرد

مترجم: سیدعلیرضا شجاعی - بهمن ماه ۱۳۹۲

تحلیل SWOT در شکل گیری راهبرد: به نظر می‌رسد هر یک از عناصر تعیین کننده و مهم راهبرد نیاز است تا بوسیله سایر عوامل مستقلی که نقش مثبت دارند (قدرت و فرصت) حمایت شوند، بطور دقیق در این موقعیت جای گیرند و از این رو نقش عناصر منفی (ضعف و تهدید) قابل کنترل شده و یا حتی در حالت خوش‌بینانه به تدریج به عوامل خنثی و یا مثبت، یعنی ضعف به قدرت و تهدید به فرصت تبدیل شوند. این فرایندها به یک تحلیل عمیق در مورد عوامل کمک کننده خارج از چهار عامل شناخته شده نیازمندند. در این استدلال، ما دو عامل مستقل اصلی را بعنوان عناصر حمایتی (پشتیبان) SWOT به نامهای "نوآفرینی"^۱ (بدیعه پردازی، تهییج ذهنی) و "تلاش و همت والا"^۲ مطرح کرده‌ایم. بکارگیری این دو عامل پشتیبان، نیاز به حداقل یک تحلیل محیطی دارد. بعنوان یک تجدید نظر در راهبرد و عواملی که آن را شکل میدهند این تحقیق می‌خواهد نیاز و ضرورت های عوامل حمایتی (عناصر پشتیبان) را شرح دهد که ممکن است بواسطه آنها راهبرد به میزان بیشتر یا کمتر در یک یا چند عامل، برتری مزیتی پیدا کند. نیاز است تا اثر نوآفرینی و تلاش و همت والا بر روی هر یک از چهار عنصر راهبرد مورد تحلیل قرار گرفته و خروجی کلی تحلیل نشان خواهد داد که تمامی راهبردها نیاز به پشتیبانی دارند و علامت اختصاری [Strive, Synetic] 2S با SWOT دیدگاه تازه‌ای از تفکر و عمل برای راهبردها به ما خواهد داد و چنانچه اینگونه انجام شود، تصمیمات راهبردی یا عملکرد راهبردی شکل خواهد گرفت. بنابراین منطقی خواهد بود که برای آنچه که سیستم پشتیبانی راهبردی نامیده می‌شود با یک فرمول ساده نشان داده شود (SSS):

$$(S/S/S) \{ (Synectics) \times (Swot) \}$$

$$(Strive) \times (swot) \gg (Synectics + Strive) \times (swot) = 2s \times (swot)$$

- نوآفرینی (بدیعه پردازی) - تهییج ذهنی: به معنای یک تئوری یا سیستم از بیان مشکل و حل مساله می‌باشد که بر پایه تفکر خلاق بنا نهاده شده است و در تبادل غیر رسمی بین یک گروه از افراد کوچک با شخصیت‌های گوناگون و گستره تخصصی که به دقت انتخاب شده اند با استفاده آزاد از استعاره و قیاس انجام می‌شود.

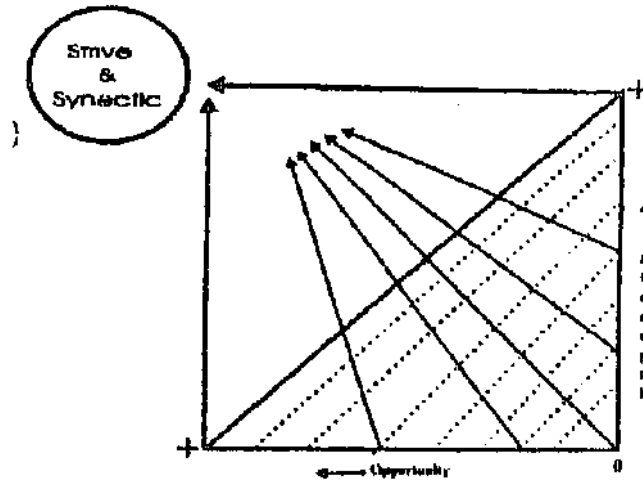
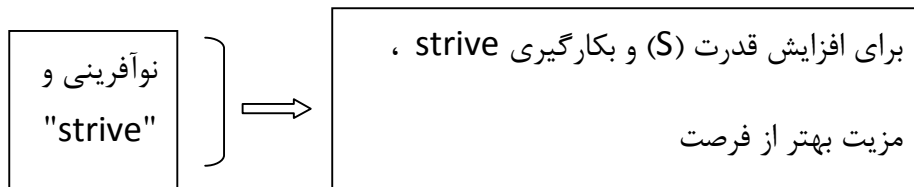
¹ Synectics

² strive

- **تلاش و همت والا:** به معنای تلاشهای زیاد جهت انجام بهترین کار، تلاش خیلی سخت، بکارگیری تلاشهای پیشگام جهت دستیابی به هدف میباشد. تلاش همه جانبه.
- **راهبرد:** به معنای علم برنامه ریزی و هدایت، عملیات نظامی در مقیاس بزرگ، یک طرح یا اجرا براساس مهارتهای بالا در مدیریت یا برنامه ریزی.
- **قدرت:** به معنای وضعیت یا کیفیت قوی، قدرت مقاومت در برابر فشار و تنش.
- **ضعف:** به معنای وضعیت یا کیفیت ضعیف، فقدان نیرو یا اثربخشی، فقدان توانایی جهت انجام یک روش معمولی یا خوب، یک هدف ضعیف، یک نقص، یک عیب.
- **تهدید:** به معنای نشانه ای از خطر یا آسیب قریب الوقوع، یک بیان یا شرح از اراده‌ای جهت آسیب زدن یا تخریب کردن.
- **فرصت:** به معنای زمان یا وضعیت مناسب و یا درخور، ترکیبی از شرایط مطلوب برای مقاصد، زمان مناسب، آسودگی، قابلیت.
- **تاکتیکها:** به معنای هرگونه مدیریت مهارت برای تاثیر در نتایج مطلوب، علم و هنر آرایش نیروهای نظامی و دریایی در عملیات.
- **تکنیک:** به معنای روش یا دستورالعمل اجرای یک کار هنرمندانه یا انجام یک عملیات ماشینی یا علمی، درجه مهارت.

آنالیز SWOT یک تمرین برنامه‌ریزی است که در آن مدیران، قدرتها (S) و ضعفهای (W) سازمان و فرصتها (O) و تهدیدات (T) محیط را شناسایی می کنند. تحلیل SWOT نه تنها باید منتج به شناخت مزیت‌های رقابتی شرکت شود بلکه باید به شناسایی فرصتهایی منجر شود که شرکت درحال حاضر به دلایل فقدان منابع مناسب قادر به کسب مزیت نیست. با داشتن هر یک از چهار عامل راهبردی قوت، ضعف، فرصت و خطر و یا تمامی آنها، هر تصمیم راهبردی یا هر نوع فعالیت موفق، نیاز به یک فاکتور کارآیی نهایی دارد که می‌تواند هریک از چهار عنصر شناخته شده را موثر و کارا نماید. بنا به فرض، قوت به تنهایی و بدون تلاش و همت والا قابلیت اجرا نخواهد داشت و یا آیا ضعف بدون نوآفرینی و یا ضعف بدون تلاش و همت والا و یا فرصت بدون تلاش و همت والا قادر به ایجاد مزیت میباشد؟ اما در آخر و نه در انتها، تهدید بدون تلاش تصمیم‌سازان را جهت پیشگیری و یا فرار از آن پویا نخواهد ساخت. تاکنون توضیح مختصری درباره هر فعالیت ممکن به منظور تحت کنترل گرفتن وضعیتهای و بردن آنها به یک وضعیت باثبات ارائه شد. بنابراین عناصر مثبت "قدرت و فرصت" بیشترین مزیت و کاربرد را خواهند داشت. دو کاربرد متفاوت "نوآفرینی" و "تلاش و همت والا" در راهبرد SWOT در اینجا می‌تواند مطرح شود:

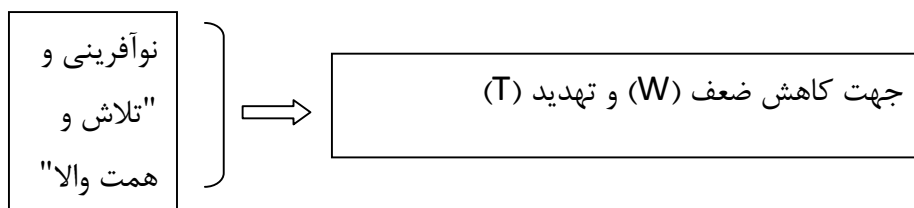
هر دو عامل "نوآفرینی" و "تلاش و همت والا" در سمت مثبت SWOT دارای موقعیت برونگرایی دارند، همچنانکه در شکل ذیل نشان داده شده است:

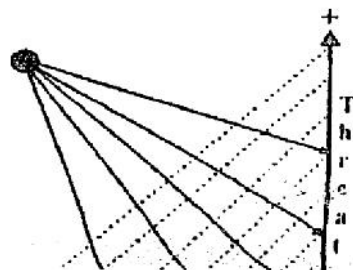


خاصیت برونگرایی نوآفرینی و تلاش و همت والا باعث حداکثرسازی هر دو عامل قدرت و فرصت خواهد شد. بنابراین، راهبردهایی با بیشترین نیروی ممکن و بیشترین فرصتهای ممکن سودمند خواهند بود. به عبارت دیگر، اثر هر دو عامل نوآفرینی و تلاش و همت والا روی قوتها و فرصتها در یک تصمیم راهبردی، برنامه یا فعالیت حرکت به سمت قدرت و فرصت تا حداکثر میزان ممکن است.

حداکثرسازی قدرت و فرصت → (نوآفرینی + تلاش و همت والا)

هر دو عامل نوآفرینی و تلاش و همت والا در سمت منفی SWOT حالت درونگرایی (فشار به داخل) دارند همچنانکه در ذیل نشان داده شده است:



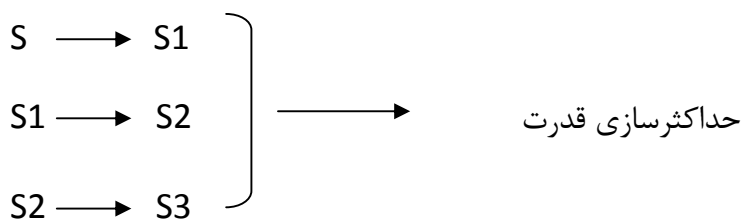


خاصیت فشار به داخل (درونگرایی) نوآفرینی و تلاش و همت والا موجب حداقل سازی ضعف و تهدید تا سطح صفر درجه خواهد شد. اثرات حمایتی نوآفرینی و تلاش و همت والا برای هرگونه تصمیمات راهبردی، برنامه و عملیات کاهش میزان عوامل ضعف و تهدید هستند که در غیر این صورت امکان شکست راهبرد متصور خواهد بود. به عبارت دیگر ارتباط رو به کاهش بین نوآفرینی و تلاش و همت والا با هر یک از عوامل ضعف و تهدید در تمامی راهبردها وجود دارد. همچنانکه نوآفرینی و تلاش و همت والا شیب کاهشی پیدا کنند ابعاد منفی تصمیمات راهبردی، برنامه‌ها و فعالیتها آنها را به حداقل میزان ممکن رهنمون خواهد ساخت. بنابراین موقعیت بیان شده نوآفرینی و تلاش و همت والا برای راهبردها پشتیبانی است:

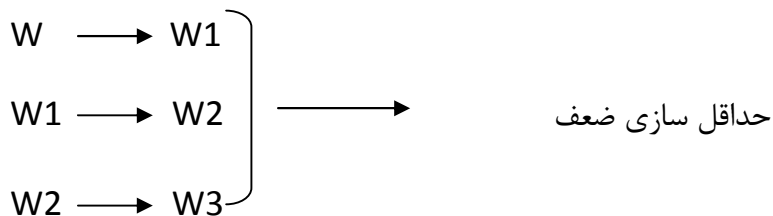
صفر → (تهدید و ضعف) → (نوآفرینی + تلاش و همت والا)

در سنجش توان راهبردی یک سازمان با SWOT در زمان تهدید، ما باید عوامل پشتیبانی خودمان را طبق آن اعمال کنیم. شرایط متفاوتی می‌تواند بین قدرت و ضعف وجود داشته باشد:

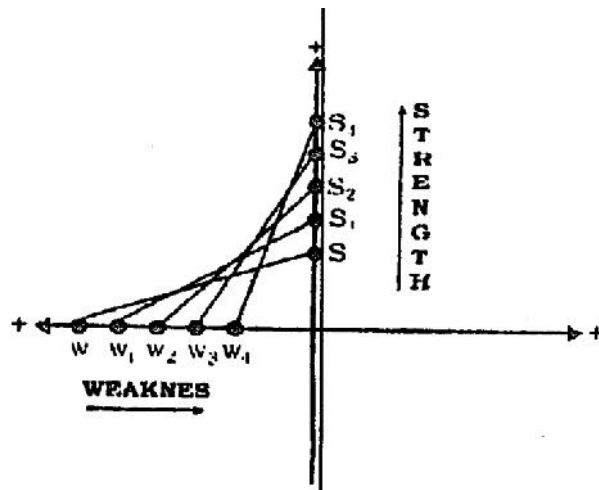
۱- با فرض پایان شرایط ثبات ضعف و افزایش قدرت داریم:



۲- با فرض پایان شرایط ثبات قدرت و کاهش ضعف به نحویکه در بالا نشان داده شد:

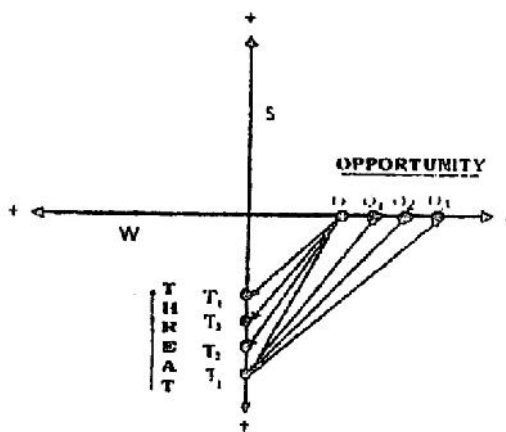
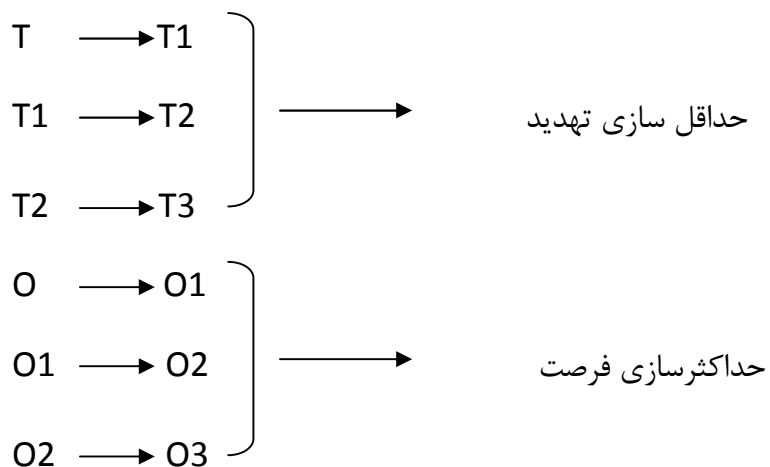


۳- با داشتن افزایش قدرت و کاهش ضعف بطور همزمان ،



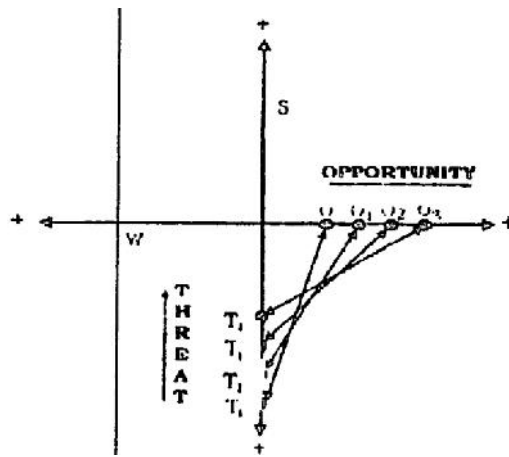
بین فرصت و تهدید شرایط بصورت ذیل است:

۱- با داشتن تهدید در حالت ثابت و افزایش فرصت



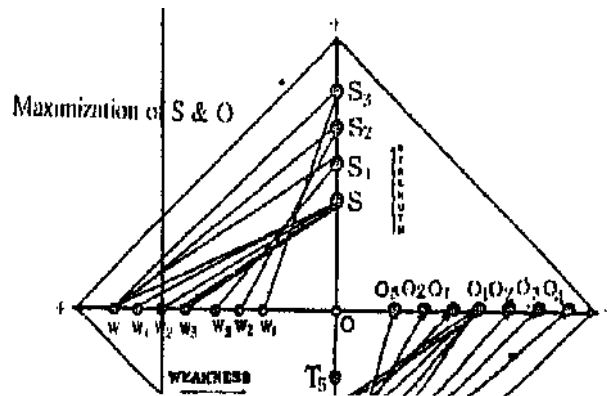
۲- با داشتن فرصت در حالت ثابت و کاهش تهدید شرایط به نحوی است که در شکل بالا نمایش داده شد.

۳- با داشتن افزایش فرصت و کاهش تهدید بصورت همزمان

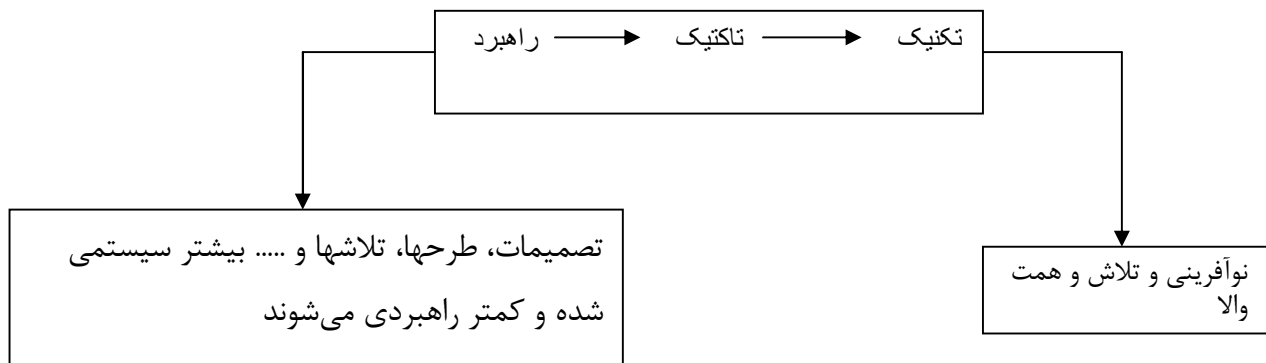


نمودارهای نشان داده شده بطور خلاصه در نمودار ذیل فرضیه ما را بیان می کند:

حداکثرسازی قدرت و فرصت

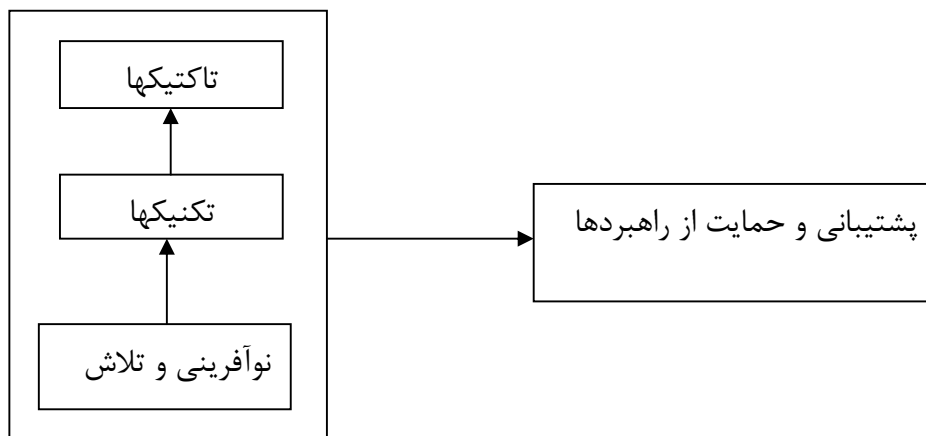


حداقل سازی ضعف و تهدید. فرایند شکست راهبرد مفهوم "طبقه بندی راهبرد" را موجب خواهد شد که چیزی بجز استحاله تدریجی اجزاء رویکردهای راهبرد به رویکردهای سیستمی نیست. همچنانکه در شکل ذیل نشان داده شده است:



اثر نوآفرینی و تلاش و همت والا روی تکنیک، دسترسی به برخی خاصیت‌های شناخته شده‌ای است که قادر خواهد بود تا رویکردهای سیستماتیکی را شناسایی و تعریف کند که بواسطه آنها، بکارگیری نهفته در داخل

راهبردهای قبلی ناچیز خواهد بود. بسیار بدیهی است که ضعفها و تهدیدها در هر طرح و اجرای تصمیم راهبردی باید کنترل شوند در غیر اینصورت آنتروپی سیستم افزایش خواهد یافت. اما اگر عوامل منفی گفته شده قبلی تحت کنترل، نوآفرینی و تلاش قرار گیرند ممکن است فرصتهای خوشایند و مطلوبی حتی برای تبدیل ضعف به قدرت و تهدید به فرصت شکل بگیرد. بنابراین در مجموع، رویدادهای برجسته‌ای که برای سیستم اتفاق می‌افتد نوعی آنتروپی است که در آنها تغییر به آنتروپی منفی می‌شود. نوآفرینی به راهبردها کمک می‌کند تا تاکتیکهای خیلی دقیق و تعیین کننده رشد کرده و منجر به افزایش موارد مثبت از قبیل قدرت و فرصت و یا در جنبه دیگر کاهش موارد منفی راهبردها از قبیل ضعف و تهدید گردد. تا زمانی که برخی تاکتیکهای صحیح در زمان به موقع از سوی نوآفرینی حاصل می‌شوند و بطور دقیق توسط تلاش و به فعالیت تبدیل می‌شوند آنگاه نیاز مفهومی برای پشتیبانی راهبرد حاصل می‌شود. نقش روشن و حیاتی بعدی نوآفرینی و تلاش تاکتیکها را بوسیله تکنیکهای بهتر تجهیز خواهند کرد همانگونه که نوآفرینی و تلاش و همت والا راهبرد ها را با تاکتیکهای بهتر مجهز خواهند نمود و با اطمینان از آنها حمایت خواهند کرد.



سینکتیکس Synectics :

سینکتیکس یکی از تکنیکهای گروهی حل خلاق مساله است اتصال عواملی که به ظاهر همانند نیستند. عجیب را آشنا و آشنا را عجیب کردن.

متکی بر:

- استفاده از تشابه‌های ساختی، مدل‌ها و آزمایش آنها
- گردهم آوردن افرادی که در رشته‌های مختلف آکادمیک آموزش دیده‌اند
- در نواحی مختلف جغرافیایی بزرگ شده‌اند
- دارای شیوه‌های مختلف یادگیری و تفکرند