

کتاب برنامه ریزی ترویجی تألیف دکتر علی اصغر میرک زاده، دکتر علی اسدی و مرتضی اکبری می باشد که قسمتی از صفحات ۱۸۹ الی ۱۹۸ جهت مطالعه و بهره برداری شما عزیزان در پرتال قرار گرفته است. این مطلب قسمتی از (تقسیم بندی ... در برنامه ریزی های ترویجی) است که جهت برنامه ریزی راهبردی ... برنامه ریزی (مدل تحلیلی، نقاط قوت، ضعف و فرصت ها و تهدیدها یا مدل هاروارد) است که مربوط به جدول SWot می باشد. امید است کارشناسان محترم جدیدالاستخدام و کارشناسان معین مرکز ضمن مطالعه دقیق و به کارگیری مطالب مزبور در جهت تعیین نیازهای آموزشی و برنامه ریزی های آموزشی صحیح در هر روستای تابعه مرکز و آماده سازی آن جهت ارسال به اداره ترویج و آموزش مدیریت شهرستان جهت برنامه ریزی های آموزشی یکساله آینده، گامی موثر باشد جهت ارتقاء و تسریع توسعه روستایی شهرستان.

### مدل تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (مدل هاروارد)

آندرسن در سال ۱۹۸۰ مدل خط‌مشی هاروارد، معروف به سوات (SWOT)، را بیان کرد.<sup>۲</sup> تمرکز بر محیط درونی و بیرونی بخش مهمی از فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی است. فاکتورهای محیطی که از درون بر سازمان تأثیر می‌گذارند، می‌تواند تحت عنوان نقاط قوت و ضعف و آنهایی که از بیرون به سازمان تأثیر می‌گذارند تحت عنوان فرصت‌ها و تهدیدها طبقه‌بندی شوند. تحلیل چنین محیط راهبردهایی به تحلیل‌های سوات (SWOT)<sup>۳</sup> بر می‌گردد.

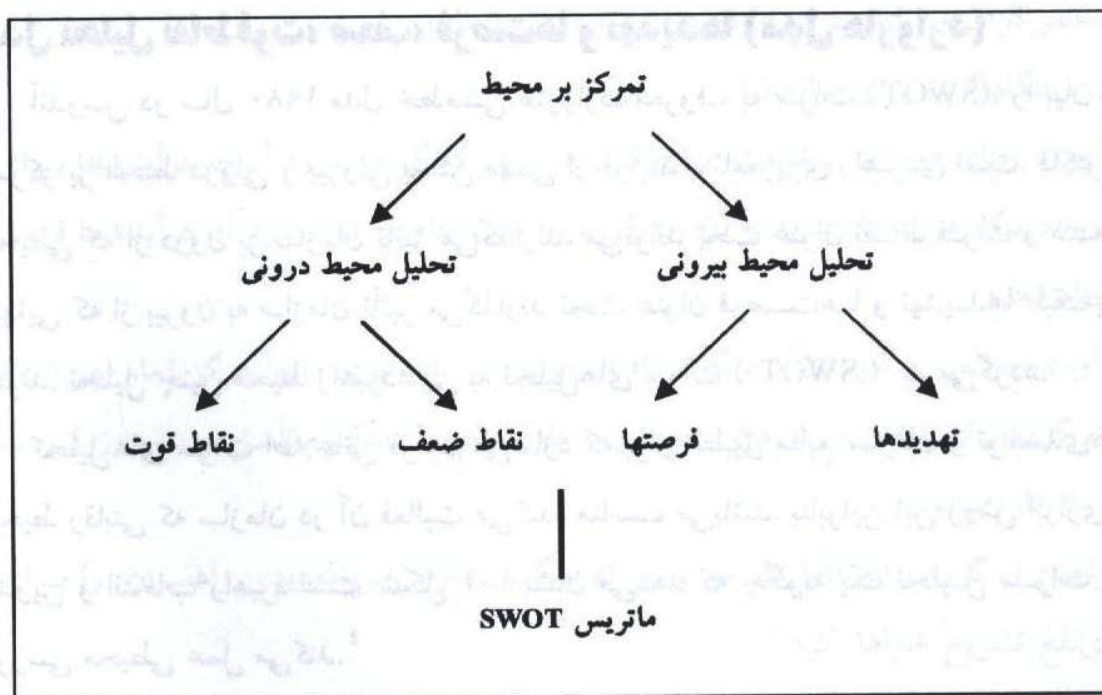
تحلیل‌های سوات اطلاعاتی فراهم می‌سازد که برای تطبیق منابع سازمان و توانمندی‌ها با محیط رقابتی که سازمان در آن فعالیت می‌کند، مناسب می‌باشد. بنابراین این روش ابزاری برای تدوین و انتخاب راهبرد است. شکل ۴-۱ نشان می‌دهد که چگونه یک تحلیل سوات برای بررسی محیطی عمل می‌کند.<sup>۴</sup>

۱ - همان منبع

۲ - فروزنده‌دهکردی، ۱۳۸۵

۳ - Strengthens, Weaknesses, Opportunities, Threats

۴ Hill and Westbrook, 1997



نمودار (۴-۱). روند فعالیت SWOT برای بررسی محیطی (Hill and Westbrook, 1997)

### نقاط قوت

نقاط قوت سازمان عبارتند از منابع و توانمندی‌های آن سازمان که می‌تواند به عنوان مبنایی برای توسعه قابلیت‌های آن سازمان به کار گرفته شود. مثال چنین نقاط قوتی عبارت از: امتیازهای انحصاری و حقوقی که برای آن سازمان ثبت شده است، نام و نشان و شهرت سازمان، اعتبار در بین مصرف‌کنندگان و ارباب رجوع، دسترسی منحصر به فرد به میزان زیادی از منابع طبیعی و دسترسی مناسب به شبکه توزیع است.

### نقاط ضعف

عدم وجود نقاط قوت معین، ممکن است تحت عنوان نقاط ضعف شناخته شود. برای مثال هر کدام از مواردی نظیر عدم وجود مصونیت/ حمایت که معمولاً ناشی از امتیاز انحصاری است، نام و نشان تجاری ضعیف، بی‌اعتباری یا اعتبار اندک در بین مصرف‌کننده‌ها یا

ارباب رجوع‌ها، فقدان دسترسی به منابع طبیعی برتر و فقدان دسترسی به کانال‌های کلیدی توزیع می‌تواند به عنوان نقاط ضعف مشخص شود. در برخی از موارد نقاط ضعف ممکن است نقطه مقابل نقاط قوت باشد. نمونه‌ای را در نظر بگیرید که یک سازمان پتانسیل تولید بالایی دارد در حالی این پتانسیل ممکن است به عنوان نقطه قوت در نظر گرفته شود که سایر رقبا چنین تولیداتی با این پتانسیل نداشته باشند. این پتانسیل ممکن است به عنوان یک نقطه ضعف تلقی شود اگر سرمایه‌گذاری زیاد در این زمینه مانع از واکنش مناسب سازمان به تغییرات در شرایط راهبردی گردد.

### فرصت‌ها

تحلیل‌های محیط بیرونی ممکن است فرصت‌های جدیدی را برای سودآوری و رشد سازمان آشکار سازد. برخی مثال‌ها در زمینه چنین فرصت‌هایی عبارت از نیازهای برآورده شده مصرف‌کنندگان، ورود فناوری‌های جدید، آزاد شدن یا لغو قوانین جدید و حذف موانع تجاری بین‌المللی می‌باشند.

### تهدیدها

تغییرات در محیط بیرونی سازمان ممکن است باعث بروز تهدیدهایی برای سازمان شود. به عنوان مثال تغییر ذائقه یا میل و رغبت مصرف‌کنندگان نسبت به تولیدات سازمان، ظهور تولیدات جانشین، قوانین جدید و افزایش موانع تجاری می‌تواند، تهدیدهایی برای سازمان باشد.

### ماتریس سوات

یک سازمان لزوماً نباید فرصت‌های سودآور بیشتری را دنبال کند، بلکه سازمان ممکن است شانس بهتری در توسعه مزیت رقابتی از طریق برقراری تناسب بین نقاط قوت سازمان و فرصت‌هایی که پیش می‌آیند داشته باشند. در برخی از موارد سازمان می‌تواند بر نقاط ضعف فایق آید به عبارت دیگر خودش را برای دنبال کردن و فرصت‌های جالب توجه، آماده نماید.

برای توسعه راهبردهایی که حاصل محاسبه نیم‌رخ نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهاست، ماتریسی از این عوامل می‌تواند تشکیل شود. ماتریس SWOT (که با عنوان ماتریس TOWS نیز شناخته شده است) از یک جدول دو بعدی تشکیل شده است که در یک طرف نقاط قوت و ضعف درونی و از سوی دیگر فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی تشکیل شده است که در جدول ۴-۶ فرم خالی مدل را نشان می‌دهد.

همان‌طور که در خانه مشاهده می‌شود به جز خانه‌های خالی برای پر کردن لیست عوامل، چهار خانه خالی در جدول قرار دارد که هر یک از تلاقی دو تا از لیست‌های عوامل با هم می‌باشند که نشانگر یک راهبرد می‌باشند، بنابراین همیشه چهار راهبرد در این مدل پیشنهاد می‌شود که عبارتند از:

### راهبردهای S-O:

عالی‌ترین وضعیت است و می‌توان با استفاده از نقاط قوت و فرصت‌ها سهم سازمان را در بازار افزایش داد.

### راهبردهای W-O:

به منظور دنبال کردن و دستیابی به فرصت‌ها بر نقاط ضعف سازمان غلبه می‌کند. باید نقاط ضعف را کاهش داد و از فرصت‌ها، مانند انتخاب تکنولوژی جدید، بهره‌لازم برد.

### راهبردهای S-T:

راه‌هایی را معرفی می‌کند که سازمان می‌تواند از نقاط قوتش برای کاهش آسیب‌پذیری‌هایش در برابر تهدیدهای خارجی استفاده نماید.

### راهبردهای W-T:

طرح دفاعی را پایه‌گذاری می‌کند که از حساس‌تر شدن ضعف‌های سازمان نسبت به تهدیدهای خارجی جلوگیری به عمل می‌آورد.

هدف کاهش نقاط ضعف و تهدیدها در حداکثر زمان ممکن است و وضعیت بسیار وخیم می‌باشد پس باید دنبال انحلال، ادغام، کاهش عملیات و ... باشیم.

جدول (۴-۶). ماتریس سوات (Hill and Westbrook, 1997)

نقاط ضعف (W)		نقاط قوت (S)		شرایط داخلی
۱.	۲.	۱.	۲.	
۳.		۳.		شرایط محیطی
				فرصتها (O)
W-O		S-O		۱.
راهبردهای تنوع (ثبات)		راهبردهای توسعه (تهاجمی)		۲.
				۳.
				تهدیدها (T)
W-T		S-T		۱.
راهبردهای دفاعی (کاهش)		راهبردهای ادغام (ثبات)		۲.
				۳.

هدف اصلی مدل کمک به سازمان برای ایجاد مطلوب‌ترین سازگاری بین خود و محیط مربوط و به عبارت دیگر تدوین بهترین راهبرد برای سازمان است. به اعتقاد اندروز راهبرد الگویی از مقاصد و خط‌مشی‌های معرف شرکت و کسب و کار آن است. دستیابی به بهترین راهبرد با تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف درونی و تهدیدها و فرصت‌های خارجی امکان‌پذیر است. این مدل دارای ویژگی‌های زیر است:

- عمدتاً قابل استفاده در سطح واحد تجاری راهبردی می‌باشد.
- نقاط قوت و ضعف داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی را تجزیه و تحلیل می‌کند.
- الزامات و ارزش‌های مدیریت و هنجارهای اجتماعی را تجزیه و تحلیل می‌کند.

- بهترین حالت "سازگاری" بین سازمان و محیط آن را با انتخاب مناسب‌ترین راهبرد دنبال می‌نماید.
- مفروضات اساسی این مدل به شرح زیر است:
- تجزیه و تحلیل نقاط قوت، ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها، ارزش‌های مدیریت و الزامات اجتماعی بهترین راهبرد را تسهیل می‌نماید.
- توافق بین اعضای تیم ارشد مدیریت که مسئولیت تنظیم و اجرای راهبرد را بر عهده دارد، امکان‌پذیر است.
- تیم برنامه‌ریزی، توانایی تحقق بخشیدن به تصمیمات خود را دارد.
- اجرای بهترین راهبرد منجر به عملکرد بهتر سازمان خواهد شد.

این مدل اگر چه ابعاد درونی و بیرونی سازمان را مدنظر قرار می‌دهد، لیکن به لحاظ اجرایی، سازوکار مشخصی ارائه نداده و روش آن غیر کمی و مبتنی بر ذهنیت است. در هر حال به لحاظ طرح محیط در تدوین راهبرد و محدود شدن به عوامل خاصی که در مدل‌های دیگر آمده است، دست برنامه‌ریزان را باز گذاشته و از این نظر منطقی‌تر به نظر می‌رسد، اما مشخص نیست بر اساس کدام شاخص‌های کمی و ارزیابی آن‌ها یک سازمان در خانه‌های ماتریس قرار می‌گیرد.<sup>۱</sup>

این مدل را می‌توان همراه و همگام با سایر مدل‌ها مورد استفاده قرار داد و یک راهبرد مناسب را طراحی نمود. در نهایت این مدل در مقایسه با سایر مدل‌ها از شهرت بیشتری برخوردار است و در سطح وسیعی توسط سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. یعنی علاوه بر مبنای نظری، دارای یک پشتیبانی اجرایی و عملکرد قوی نیز هست.

## مراحل انجام آنالیز سوات

- در انجام فرآیند تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها طی کردن مراحل لازم است که به شرح زیر می‌باشند:
- تشکیل جلسه تجزیه و تحلیل سوات؛

- توضیح اجمالی هدف جلسه و مراحل انجام کار؛
- انجام طوفان اندیشه<sup>۱</sup> برای شناسایی عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف)، عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) و اولویت‌بندی عوامل داخلی و خارجی؛
- تشکیل ماتریس سوات و وارد کردن عوامل انتخاب شده با توجه به اولویت‌بندی؛
- مقایسه عوامل داخلی و خارجی با هم و تعیین راهبردهای SO و WO و ST و WT؛
- تعیین اقدامات مورد نیاز برای انجام راهبردهای تعیین شده؛
- انجام اقدامات و بررسی نتایج آنها و
- به‌روزرسانی ماتریس سوات با توجه به بازه‌های زمانی مناسب.

### بررسی عوامل داخلی

عوامل داخلی عواملی هستند که مربوط به درون سازمان هستند و برخلاف عوامل خارجی تا حدود زیادی در کنترل مدیریت سازمان هستند. نقاط قوت و ضعف از جمله عوامل داخلی هستند. نقاط قوت و ضعف با مقایسه عملکرد گذشته و حال و یا مقایسه با متوسط صنعت و مقایسه رقبا تعیین می‌شود.

جدول (۴-۷). ماتریس اولویت عوامل داخلی (Hill and Westbrook, 1997)

اثر بر عملکرد یا قابلیت رقابتی سازمان				
	کم	متوسط	زیاد	
میزان اهمیت / حساسیت	اولویت متوسط	اولویت بالا (عوامل راهبردی)	زیاد	اولویت بالا (عوامل راهبردی)
	اولویت پایین	اولویت متوسط	متوسط	اولویت بالا (عوامل راهبردی)
	اولویت پایین	اولویت پایین	کم	اولویت متوسط

<sup>۱</sup> - Brain Storming



### بررسی عوامل خارجی

عوامل خارجی از رقبا، واسطه‌های مالی، نهادهای دولتی، اتحادیه‌های کارگری، سهام‌داران، تأمین‌کنندگان، مشتریان، اتحادیه‌های تجاری و غیره تشکیل شده‌اند. فرصت‌ها و تهدیدها از جمله عواملی هستند که از محیط خارج بر سازمان اثر می‌گذارند.

جدول (۴-۸). ماتریس اولویت عوامل خارجی

اثر احتمالی بر سازمان			
	زیاد	متوسط	کم
احتمال وقوع	زیاد	اولویت بالا (عوامل راهبردی)	اولویت بالا (عوامل راهبردی)
	متوسط	اولویت بالا (عوامل راهبردی)	اولویت متوسط
	کم	اولویت متوسط	اولویت پایین

## جمع‌بندی

راز موفقیت برنامه راهبردی، برنامه‌ریزی عملیاتی و اجرای موفقیت‌آمیز آن‌ها می‌باشد. بنابراین شرط لازم برای توفیق برنامه‌های راهبردی، برنامه‌ریزی صحیح در حوزه‌های مختلف اجرایی و عملیاتی می‌باشد. نظام برنامه‌ریزی در سه سطح (کل سازمان، حوزه‌های فعالیتی و واحدهای وظیفه‌ای) عمل می‌نماید. برنامه عملیاتی در این سطح تدوین و اجرا می‌شود و در واقع مدیران این سطح مسوولیت اجرای آن را بر عهده دارند.<sup>۱</sup> برنامه عملیاتی سطحی است که در آن نمود واقعی یک برنامه به وقوع می‌انجامد. در برنامه عملیاتی، فرآیندها، روش‌ها و مراحل اجرایی با یکدیگر درگیر هستند. برنامه عملیاتی تعیین می‌کند که چه کسی مسئول انجام چه مرحله‌ای از اجرا است و برای چه زمانی این اقدام برنامه‌ریزی شده است تا اجرا شود.<sup>۲</sup> برنامه عملیاتی یک سند و مدرک با نتایجی کاملاً اختصاصی در یک دوره زمانی (معمولاً یک سال) می‌باشد که فعالیت‌های اختصاصی تعریف شده در آن همراه با منابع لازم برای رسیدن به نتایج می‌باشد. برنامه‌ریزی عملیاتی مشتمل بر برنامه‌های اجرایی در مورد فعالیت‌های جزئی و عینی با محتوای چه چیزی را، چه کسی، چگونه، انجام دهد و آن هم با افق زمانی هفته و ماه.<sup>۳</sup>

راهبردها و متعاقب آن اهداف، برنامه‌ها و فعالیت‌ها جهت پیشبرد فعالیت‌ها، هماهنگی و همسومون‌موندن جهت‌گیری‌ها و فعالیت‌ها، پرهیز از روزمرگی و ایستایی و هرز رفتن انرژی‌ها، بهره‌برداری از پتانسیل‌های آینده و فعال شدن به جای منفعل بودن می‌باشد. از عواملی که به اجرای موفق برنامه‌ها کمک می‌کند تدوین برنامه‌هایی جامع و صحیح است که از فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی حاصل شده‌اند و با در نظر گرفتن رسالت سازمان،<sup>۴</sup> انجام تحلیل‌های محیط،<sup>۵</sup> تعیین و تنظیم اهداف بلندمدت،<sup>۶</sup> برنامه‌ها و توسعه راهبردها<sup>۷</sup> تدوین شده باشند. چنین

۱- پارسایان، ۱۳۸۱

۲- طیبی و ملکی، ۱۳۸۲

۳ - Lussier, 2000

۴ - Organizational Mission Statement

۵ - Analyzing the Environment

۶ - Setting the Objectives

۷ - Developing Strategies

برنامه‌هایی قابلیت اجرا را افزایش داده و مدیران و کارکنان را با چالش کمتری مواجه خواهد نمود. بنابراین تدوین برنامه‌هایی که قابلیت اجرا داشته باشند، دشوار و ظریف است و مدیران در هنگام تدوین برنامه‌ها باید به بعد اجرایی نیز توجه داشته باشند، چرا که برنامه‌هایی که نوشته شده، لیکن هرگز به اجرا در نیامده‌اند، کم نیستند. در این زمینه جهت تدوین و اجرای برنامه‌ها مدل‌های مختلفی ارائه شده است که هر کدام از این مدل‌ها در هر برهه‌ای از زمان بر اساس شرایط و دیدگاه محققان توسعه یافته است و مدیران و مسئولان اجرایی می‌توانند بر حسب نوع و زمینه کاری از هر کدام از این مدل‌ها برای تدوین و اجرای بهتر برنامه‌ها اقدام نمایند.

این مدل‌ها در دسته‌بندی‌های مختلفی قرار می‌گیرند و هر کدام دارای ویژگی‌های خاص خود هستند. در این مقاله به بررسی یکی از این مدل‌ها، مدل برنامه‌ریزی ترویجی، پرداخته می‌شود. این مدل یکی از مدل‌های کاربردی و ساده است که در برنامه‌ریزی ترویجی به کار می‌رود. این مدل بر اساس یک فرآیند منطقی و سیستماتیک طراحی شده است که شامل مراحل مشخصی است. در ادامه به بررسی جزئیات این مدل و نحوه استفاده از آن در برنامه‌ریزی ترویجی خواهیم پرداخت.

این مدل شامل مراحل زیر است: 1- تعیین اهداف: در این مرحله، مدیران باید اهداف مشخص و قابل اندازه‌گیری برای برنامه‌ریزی ترویجی تعیین کنند. 2- شناسایی مخاطبان: شناسایی گروه‌های هدف و نیازهای آن‌ها. 3- انتخاب کانال‌های توزیع: تعیین روش‌های مناسب برای توزیع پیام ترویجی. 4- طراحی پیام: طراحی محتوای جذاب و مؤثر برای مخاطبان. 5- اجرا و پایش: اجرای برنامه و نظارت بر پیشرفت آن. 6- ارزیابی: سنجش اثربخشی برنامه و اصلاح آن در صورت نیاز. این مدل به مدیران کمک می‌کند تا برنامه‌ریزی ترویجی خود را به صورت منظم و هدفمند انجام دهند.