

## روش تحلیل راهبردی (SWOT) در ارتباطات و رسانه

دکتر یوسف خجیر<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۸/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۲/۳۰

### چکیده:

تحلیل راهبردی یا سوات روشی برای دستیابی به راهبردهای سازمان از طریق شناخت نقاط قوت و ضعف درونی سازمان و فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی آن است. تحلیل سوات روشی برای ترسیم وضعیت موجود و مطلوب سازمان است. در این روش براساس شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید و نوع‌شناسی محیط سازمان، راهبردهای قوت - فرصت، قوت - تهدید، ضعف - فرصت و ضعف - تهدید ارائه می‌شود. با کمک ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) ماتریس SPACE برای تعیین و ارزیابی موقعیت سازمان به کار می‌رود و به کمک آن راهبرد فعلی و مطلوب ترسیم می‌شود. پس از تعیین موقعیت از طریق ماتریس QSPM به ارزیابی و اولویت‌بندی راهبردها و انتخاب راهبرد بهینه پرداخته می‌شود.

روش سوات برحسب گردآوری اطلاعات اکتشافی - توصیفی (کشف عناصر چهارگانه و توصیف ابعاد آن در جامعه مورد بررسی)، بر حسب کاربرد ارزیابی - راهبردی (ارزیابی سازمان و محیط و ارائه راهبرد برای تقویت و بهبود) و نوع پژوهش تلفیقی (کمی - کیفی)، در شناخت عناصر و ابعاد از طریق اسناد، مصاحبه، روایت‌ها کیفی و درجه‌بندی، اولویت‌بندی و وزن‌دهی و محاسبه اولویت راهبردها (کمی) است. با توجه به نگاه به آینده و ترسیم وضعیت مطلوب در آینده از نوع پژوهش‌های آینده‌پژوهی نیز به شمار می‌رود. واحد تحلیل این روش دارای سطوح مختلف خرد، میانه و کلان است. در جامعه آماری ویژگی بارز جامعه که به نخبگان معروف هستند شناخت کامل از فضای داخلی و بیرونی سازمان و احاطه به ابعاد موضوع است. حجم نمونه مشخصی ندارد و کفایت حجم نمونه در متن پژوهش مشخص می‌شود. حجم پیشنهادی مطلوب برای گردآوری اطلاعات در این روش در صورتی که از شیوه کل‌شماری یا سرشماری استفاده نشود ۶۰ تا ۷۰ نفر است. روش نمونه‌گیری در سوات به موضوع و ویژگی جامعه آماری بر می‌گردد اما عمدتاً از شیوه نمونه‌گیری گلوله برفی و روش تیپیک استفاده می‌شود تا اینکه به اشباع نظری دست یابد. تکنیک‌های گردآوری اطلاعات مطالعه اسناد و مدارک و کتابخانه‌ای، مصاحبه انفرادی یا گروهی، پرسشنامه و کارت متوازن است.

**واژگان کلیدی:** روش SWOT، سازمان رسانه، ماتریس SPACE، ماتریس QSPM و راهبردهای ارتباطی.

### مقدمه

پیچیدگی و گستردگی حوزه ارتباطات در دهه‌های اخیر، رشد سریع و هردم‌افزون ابزارها و رسانه‌های ارتباطی، ورود جامعه بشری به جهان محاط‌شده تکنولوژی و اطلاعات و حضور و رقابت سازمان‌های ارتباطی، رسانه‌ای و تبلیغی خرد، میانه و کلان در جامعه نیازمند شناخت صحیح و دقیق این سازمان‌های تولیدکننده - توزیع‌کننده پیام و حتی محیط ارتباطی است. این شناخت از طریق روش‌های مرسوم پژوهش‌های ارتباطی صورت می‌گیرد که بیشتر جهت شناخت فرستنده و ارزیابی اعتبار وی، محتوای پیام به صورت آشکارا و ضمنی، رمزا و نشانه‌ها و حتی نحوه ارائه پیام،

<sup>۱</sup> . هیات علمی و مدیر گروه ارتباطات دانشگاه سوره khojir@soore.ac.ir

مخاطب‌سنجی و ... کاربرد دارد. در این بین کمتر بحثی در خصوص سازمان رسانه و شناسایی دقیق آن و سیاستگذاری و برنامه‌ریزی براساس راهبردهای موجود و مطلوب سازمان رسانه‌ای به میان آمده است. امروزه به دلیل رشد فراوان و بی‌رویه تقاضاها در حوزه دریافت پیام (خبر، سرگرمی، تبلیغات و ...) سازمان‌های ارتباطی و رسانه‌ای زیادی در جامعه شکل گرفته‌اند که برای ادامه حیات خود نیازمند شناخت علمی، منظم و دقیق از خود و محیط پیرامون خود به ویژه تأثیرات نظام‌های سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، تکنولوژی و حتی رقبا و حریفان بر سازمان خود می‌باشند. این امر اگر چه می‌تواند به صورت جزئی، مقطعی و با برآورد نه چندان دقیق از طریق روش‌های پژوهشی چون پیمایش، مصاحبه انفرادی، گروهی و کانونی<sup>۲</sup> مشاهده و حتی نظرسنجی پیش‌پاافتاده و تکنیک‌های سنجش و ارزیابی اولیه سازمان صورت گیرد اما برای دستیابی به اطلاعات با اعتبار و قابلیت اعتماد بالا و راهبردها و استراتژی‌های بهینه و کارآمد می‌توان از روش تحلیل راهبردی یا روش SWOT در ارتباطات، سازمان‌های ارتباطی و رسانه‌ها بهره جست.

روش تحلیل راهبردی که از روش‌های مرسوم در علم مدیریت به ویژه حوزه استراتژیک و بازاریابی است بر پایه چهار عنصر قوت، ضعف، فرصت و تهدید بنا شده است. در صورت استفاده درست این روش در حوزه ارتباطات، می‌تواند به عنوان یک روش کارآمد در علم مدیریت ارتباطات و رسانه باشد. به کمک روش سوات می‌توان نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید سازمان رسانه یا محیط ارتباطی را کشف و براساس آن به تعیین و ترسیم راهبردهای چهارگانه قوت - فرصت، قوت - تهدید، ضعف - فرصت و تهدید پرداخت. از طریق همین راهبردها می‌توان وضعیت موجود سازمان را تعیین و تبیین و وضعیت مطلوب آن را طراحی کرد. حتی به کمک این روش می‌توان استراتژی رسانه در خصوص محیط داخلی و خارجی خود را تشخیص داد. سوات به سازمان‌های ارتباطی و رسانه‌ها کمک می‌کند از بین بی‌شمار راهبردهای موجود و مطلوب، بهترین و کاراترین راهبردها با توجه به ویژگی‌ها و مختصات سازمان و رسانه انتخاب کنند. در راستای آشنایی محققان، دست‌اندرکاران، دانشجویان و ... این مقاله به معرفی روش، مفاهیم و ماتریس‌های اصلی، روش‌شناسی و نحوه اجرا به صورت گام به گام می‌پردازد.

## ۱. تاریخچه مدل و روش SWOT

تحلیل SWOT برای اولین بار در سال ۱۹۵۰ توسط دو فارغ‌التحصیل مدرسه بازرگانی هاروارد به نام‌های جورج آلبرت اسمیت<sup>۳</sup> و رولند کریستنسن<sup>۴</sup> مطرح شد. در آن زمان این تحلیل ضمن کسب موفقیت‌های روزافزون به عنوان کسب ابزار مفید مدیریتی شناخته شد. بعدها این روش به عنوان یک تکنیک اندازه‌گیری موفقیت برنامه توسط آلبرت هامفری<sup>۵</sup> در مؤسسه تحقیقات استنفورد<sup>۶</sup> مطرح و در دهه ۶۰ و ۷۰ جهت ارزیابی و رتبه‌بندی ۵۰۰ شرکت برتر آمریکا و جهان توسط این مؤسسه استفاده می‌شد. اما شاید بیشترین موفقیت مشهود این تحلیل زمانی بدست آمد که جک ولچ<sup>۷</sup> از جنرال الکتریک در سال ۱۹۸۰ از آن برای بررسی استراتژی‌های GE و افزایش بهره‌وری سازمان خود استفاده کرد. (Duarte & et al, 2006, 21)

این تکنیک به طور تدریجی وارد سیستم‌های نظامی و سپس در مدیریت صنایع و کارخانه‌ها به طور عام مورد استفاده قرار گرفت و کم‌کم در دهه‌های اخیر مخصوصاً از سال ۱۹۹۰ وارد سیستم‌های مدیریتی و برنامه‌ریزی شد.

<sup>۱</sup> Focus Group

<sup>۲</sup> Albert Smith

<sup>۳</sup> Roland Kristiansen

Albert Humphrey<sup>۵</sup>

<sup>۶</sup>Stanford Research Institute

<sup>۷</sup>Jack Welch

مهمترین ویژگی سوات این است که می‌توان به طور ترکیبی یا تنها و بدون نیاز به تحلیل‌های کمی و محاسبات ریاضیاتی به تحلیل داده‌ها و تدوین استراتژی نیز پرداخت درحالی‌که سایر روش‌ها و تحلیل‌ها نیاز به آمار و اطلاعات کمی و همچنین فرمول‌های پیچیده ریاضی دارند. این تکنیک به سادگی و با استفاده از روش‌های کیفی امکان استفاده از یافته‌ها و اطلاعات را فراهم می‌سازد. (پیرس و رابینسون، ۱۳۸۵: ۳۰۷) این مدل بعدها توسط مکتب پیش‌تدبیری در علم مدیریت به عنوان یک روش طرح و پرداخته شد. به گونه‌ای که امروزه یکی از مهمترین روش‌شناسی این مکتب به حساب می‌آید. (احمدی، ۱۳۸۹: ۳۵)

## ۲. معرفی روش swot و مفاهیم اصلی آن

### ۱. ۲. روش سوات

روش SWOT یا سوات که در علم مدیریت به روش تحلیل راهبردی نیز شهرت دارد، به توصیه مکتب پیش‌تدبیری و برای شناسایی و تدوین راهبردهای بهینه برای سازمانها به کار می‌رود. این روش براساس نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید به تدوین و طراحی چهار دسته راهبرد قوت - فرصت، ضعف - فرصت، قوت - تهدید و ضعف - تهدید برای سازمان می‌پردازد. (احمدی، ۱۳۸۹: ۳۷) اندیشمندان مکتب پیش‌تدبیری یا تجویزی<sup>۱</sup> در مدیریت که در مقابل مکتب توصیفی شکل گرفته است معتقدند روش سوات بر طراحی رسمی و پیش‌بینی تدابیر تحلیلی برای تحقق هدف‌های بلندمدت است و برای مدیریت استراتژیک، تحت نظم و قاعده درآوردن؛<sup>۲</sup> به اجرا درآوردن و ارزیابی کردن<sup>۱</sup> اقلیه اقدامات و عملیات مدیریتی در سازمان بسیار سودمند است و از طریق آن می‌توان آینده را دقیق تر و روشن تر ترسیم کرده و تصمیم‌گیری کرد. به گونه‌ای که مقدرات درون سازمانی را با فرصت‌ها و تهدیدهای محیط برون سازمانی به گونه‌ای به یکدیگر ربط می‌دهد که ارزش هر یک از عوامل در تحقق اهداف سازمان به خوبی مشخص می‌گردد. (پیرس و رابینسون، ۱۳۸۵: ۳۰۹)

بر این اساس، از نظر اندروز<sup>۲</sup> و ایگور آنسف<sup>۳</sup> سردمداران مکتب پیش‌تدبیری، شکل‌گیری استراتژی<sup>۴</sup> طی فرآیندی آگاهانه و کنترل شده می‌باشد و فرآیندهای طرح‌ریزی استراتژی، اجرای استراتژی و ارزیابی آن به صورت جداگانه و مکمل یکدیگر صورت می‌گیرد. در مجموع تجزیه و تحلیل راهبردی مرحله بسیار مهمی در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک محسوب می‌شود. در این مرحله موقعیت سازمان بر حسب قوت‌ها و ضعف‌هایی که در محیط درونی خود دارد و فرصت‌ها و تهدیدهایی که در محیط بیرونی با آن مواجه است مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. (Duarte & et al, 2006, 29)

نقطه ضعف‌ها و قوت‌ها معمولاً در امور داخلی تاثیر گذارند. در حالی‌که فرصت‌ها و تهدیدها عموماً به عوامل بیرونی مربوط می‌باشند. به همین خاطر مدل و روش SWOT در برخی متون مدیریتی تحلیل درونی-بیرونی نیز نامیده می‌شود و همچنین ماتریس SWOT، به ماتریس IE نیز شهرت دارد.

### ۲. مفاهیم اصلی روش swot

---

<sup>۱</sup>schools prescriptive

Formulation

<sup>۲</sup>Implementation

<sup>۳</sup>Evaluation

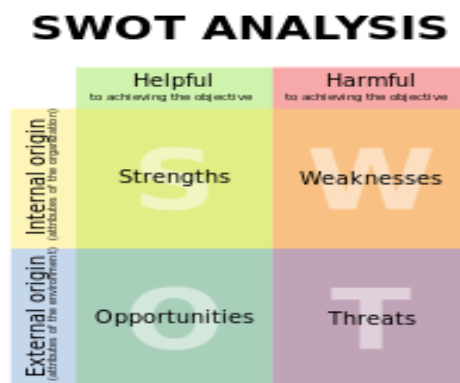
<sup>۴</sup>Andrews

<sup>۵</sup>Ansoff Igor

<sup>۶</sup>Formation Strategy

SWOT سرواژه عبارت قوتها (Strengths)، ضعفها (Weaknesses)، فرصتها (Opportunities) و تهدیدات (Threats) است. (احمدی و دیگران، ۱۳۹۰: ۶۵) 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 گردد که قوت‌های سازمان را با فرصت‌های محیطی متوازن سازد. (پیرس و رابینسون، ۱۳۸۵: ۳۰۹) در برنامه‌ریزی راهبردی، به ترتیب چشم انداز، رسالت، اهداف، راهبردها، عناوین برنامه‌ها و فعالیتها برای سازمان یا تشکل مورد نظر تعریف می‌شود. چشم انداز و رسالت بر مبنای نظر بالاترین مرجع تصمیم گیر تعیین می‌شود. اهداف نیز بر اساس رسالت تعیین شده مشخص می‌شود. در واقع رسالت یا ماموریت، وظایف کلی و دور نمای فعالیت‌های سازمان را مشخص می‌کند و اهداف، مسیرهای رسیدن به این رسالت می‌باشد. برای تعیین راهبردها، ابتدا نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصتها و تهدیدها را کشف و طراحی می‌کنیم. (احمدی، ۱۳۸۹: ۴۸)

شکل شماره (۱): مدل SWOT (chang, 2005)



سوات روشی است که می‌تواند جهت تشخیص زوایای قوت و ضعف در ضمن جستجو برای فرصتها و تهدیدها مربوط به توسعه عقاید یا اهداف مورد استفاده قرار بگیرد. این روش یک چشم انداز پیچیده از وضعیتی خاص در یک دوره زمانی محدود تامین می‌کند. به تجزیه و تحلیل وضعیت کنونی و انتخاب مراحل کاری با توجه به نقاط قوت کمک می‌کند. (بیگدلی، ۱۳۸۹: ۹۸) واژه های قوت، ضعف، فرصت و تهدید می‌توانند علاوه بر برنامه ریزی استراتژیک بطور کلی در تحلیل وضعیت سازمانها استفاده شوند. در واقع تحلیل SWOT را باید ابزاری کارآمد برای شناسایی شرایط محیطی و توانایی درونی سازمان بدانیم، پایه و اساس این ابزار کارآمد در مدیریت استراتژیک و همین طور بازاریابی است. این تحلیل را علاوه بر SWOT در برخی متون به صورت TOWS نیز آورده‌اند.

**نقطه قوت:** 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. (پیرس و رابینسون، ۱۳۸۵: ۳۱۱) اعرابی معتقد است برای دستیابی به نقاط قوت سازمان می‌توان با پرسش‌های چون

- ۱Vision
- ۱Mission
- ۱Objectives
- ۱Strategies
- ۱Projects
- ۲Activities

شما چه مزیت‌هایی دارید؟ چه چیزی را بهتر از بقیه انجام می‌دهید؟ چه کارهای منحصر بفردی می‌توانید انجام دهید که از توان دیگران خارج است؟ مردم نقاط قوت شما را چگونه ارزیابی می‌کنند؟ (اعرابی، ۱۳۷۸: ۵۴) همچنین می‌توان به دنبال این پاسخ بود که کدامیک از عوامل نقاط قوت باعث موفقیت می‌شود. نکات مثبت چیست؟ موفقیت در چیست؟ در محیط درونی سازمان برای تحقق رسالت و چشم‌انداز آن، چه توانایی‌ها و قوت‌ها (شایستگی‌های برجسته و مزیت‌های رقابتی) وجود دارد که سازمان می‌تواند به آنها تکیه کند؟ (احمدی، ۱۳۹۰: ۴۲)

**نقطه ضعف:** 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. (پیرس و رایبسون، ۱۳۸۵: ۳۱۱) در خصوص شناخت ضعف نیز می‌توان از طریق سوالاتی ذیل به کلیاتی در این زمینه دست یافت. چه چیزی را می‌توانید بهبود دهید؟ از چه چیزی باید اجتناب کنید؟ مردم در عملکرد شما چه چیزی را نقطه ضعف می‌پندارند؟ اشتباهات چیست؟ چگونه می‌شود اصلاح شود؟ در آینده باید از چه چیزهای ممانعت کرد؟ سازمان در محیط درونی خود با چه ناتوانی‌ها، آسیب‌پذیری‌ها (ضعف‌ها) می‌مواجه است که مانع توفیق آن می‌شوند؟ در مجموع نقاط ضعف تاثیرات منفی محیط داخلی است. (احمدی و دیگران، ۱۳۸۹: ۸۷)

**فرصت:** 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 است. مراد از فرصت‌ها، وجود زمینه‌های مساعد برای سرمایه‌گذاری و فعالیت سازمان است که از این طریق می‌تواند با بهره‌گیری از توانایی‌های خود تحقق رسالت و اهداف خود را میسر سازد و یا با استفاده از این فرصت‌ها ضعف‌ها، ناتوانی‌ها و آسیب‌پذیری‌های خود را کاهش داده یا جبران کند. (احمدی، ۱۳۹۰: ۴۲) در خصوص احصاء فرصت‌ها آنان را می‌توان از طریق تغییرات فناوری، تغییرات سیاست‌مندان، تغییرات در رفتارهای اجتماعی، نمایه‌های مردم و سبک زندگی و اتفاقات روزمره به دست آورد. (بیگدلی، ۱۳۸۹: ۳۴) برای ارتقای فرصت‌ها باید با نگاه کردن به جواب "نقاط قوت" فرصت‌های خود را افزایش داد. همچنین با تحلیل نقاط ضعف خود و کاهش آن‌ها باعث افزایش سطح فرصت‌های می‌توان شد. در مجموع در محیط بیرون سازمان، چه فرصت‌هایی وجود دارد که برای تحقق رسالت و چشم‌انداز سازمان یا محیط باید از آنها بهره‌گیری کرد؟

**تهدید:** یک تهدید موفقیت نامطلوبی در محیط خارجی سازمان است. منظور از تهدیدها برآیند وضعیت نامساعد و نامطلوبی است که برخلاف اهداف، ارزش‌ها، اصول و منافع سازمان عمل کرده و خارج از کنترل سازمان هستند و لذا احتمال ایجاد آشفتگی و اختلال در روند فعالیت‌های سازمان و به تبع آن، مواجه ساختن اهداف و ارزش‌های اساسی سازمان، با خطر از سوی این عوامل وجود دارد. (پیرس و رایبسون، ۱۳۸۵: ۳۱۲) در این خصوص نیز می‌توان سوالات ذیل را مطرح کرد: با چه موانعی روبرو هستید؟ رقیبان‌تان چه کارهایی را انجام می‌دهند؟ آیا تغییرات فناوری موقعیت شما را تهدید می‌کند؟ آیا واقعاً ضعف‌ها تاثیرات بسزایی بر روی سازمان ایجاد می‌کند؟ در مجموع در محیط بیرونی چه تهدیدهایی وجود دارد که سازمان باید از آنها دوری ورزد؟ یا برای برخورد با آنها لازم است چاره‌جویی کند؟

## ۲.۳. راهبردهای خروجی از ماتریس تحلیلی SWOT

ماتریس تحلیلی سوات که ترکیبی از چهار عنصر قوت، ضعف، فرصت و تهدید است دارای چهار خروجی با عنوان راهبردهای چهارگانه است. راهبردهای قوت - فرصت (SO)، قوت - تهدید (ST)، ضعف - فرصت (WO) و نقاط ضعف - تهدید (WT).

جدول شماره (۲): راهبردهای ماتریس تحلیلی SWOT

ضعف W	قوت S	سازمان / محیط
راهبرد WO	راهبرد SO	فرصت O
راهبرد WT	راهبرد ST	تهدید T

**راهبرد قوت - فرصت (SO):** این راهبرد به دنبال این است که چگونه می‌توان با بهره‌گیری از نقاط قوت حداکثر بهره‌برداری را از فرصت‌ها انجام داد. این راهبرد می‌تواند یک حالت هم‌افزایی در سازمان ایجاد کند. هر سازمانی به دنبال این است که در این موقعیت قرار داشته باشد تا بتواند با بهره‌گیری از توانمندی‌ها، استفاده از فرصت‌ها را به حداکثر برساند. این حالت، مطلوب‌ترین و مناسب‌ترین حالت برای سازمان است و بدین معنی است که سازمان ضمن آنکه از توانایی‌ها و نقاط قوت در خور و قابل اتکایی برخوردار است، در محیط تعاملی و زمینه‌ای خود نیز با فرصت‌های مناسب و گران‌بهایی مواجه است. بنابراین، این دسته از راهبردها چگونگی به کارگیری توان موجود سازمان در جهت بهره‌برداری حداکثری از فرصت‌های مغتنم محیطی را بیان می‌دارد. (احمدی، ۱۳۹۰: ۶۹)

**راهبرد قوت - تهدید (ST):** این راهبرد به دنبال این است که چگونه با استفاده از نقاط قوت می‌توان اثر تهدیدات را حذف کرد یا کاهش داد. در این حالت، سازمان هر چند از قوت‌ها و توانایی‌های قابل اتکایی برخوردار است ولی، در محیط تعاملی و زمینه‌های خود نیز با چالش‌ها و تهدیدهای متعدد و جدی روبرو می‌باشد. بنابراین، این دسته از راهبردها چگونگی بهره‌گیری از حداکثر توان موجود برای مقابله بهینه با فشارها، چالش‌ها و تهدیدهای محیطی را ترسیم می‌کند.

**راهبرد ضعف - فرصت (WO):** این راهبرد به دنبال این است که چگونه باید با بهره‌گیری از فرصت‌ها نقاط ضعف را تبدیل به نقطه قوت کرد یا از شدت نقاط ضعف کاست. این راهبرد براساس توانمندی شرکت در مقابل تهدیدات بنا شده است و هدف آن افزایش توانمندی‌های موجود و کاهش تهدیدات با طراحی دوره‌های آموزشی است. (احمدی و دیگران، ۱۳۸۹: ۱۰۹) هدف این راهبرد، کاهش نقاط ضعف و افزایش فرصت‌هاست. گاه سازمان‌ها به دلیل برخورداری از ضعف‌های اساسی، امکان استفاده از فرصت‌های به دست آمده را ندارند، لذا طراحی دوره‌های آموزشی به منظور از بین بردن نقاط ضعف می‌تواند آنان را در استفاده از فرصت‌ها توانمند کند. در این حالت، هر چند فرصت‌های متعدد و گران‌بهایی برای سازمان در محیط فراهم است ولی، از سوی دیگر ضعف‌ها و ناتوانی‌ها و آسیب‌پذیری‌های جدی نیز آن در بر گرفته است، بنابراین، با استفاده از راهبردهای (WO) باید نهایت تلاش خود را برای جبران ضعف‌ها و ناتوانی‌های خود با استفاده از فرصت‌های محیطی به کار بندد.

(Chang et al, 2005, 87)

**راهبردهای ضعف - تهدید (WT):** این حالت بدترین، دشوارترین و مخاطره‌آمیزترین شرایط را برای فعالیت سازمان ترسیم می‌کند. زیرا، علی‌رغم آنکه با ضعف‌ها و ناتوانی‌های متعدد و قابل توجهی مواجه است، در محیط‌های تعاملی یا زمینه‌ای خود نیز با فشارها، چالش‌ها و تهدیدهای گوناگونی باید مقابله کند. (Duarte & et al, 2006, 34) از این‌رو، با استفاده از راهبردهای (WT) سازمان می‌تواند نقاط ضعف خود

را پوشش دهد یا آسیب‌پذیری های خود را از ناحیه تهدیدهای محیطی به حداقل رساند و حتی در صورت امکان، خود را از گزند این آسیب‌ها و تهدیدها مصون و به دور نگه دارد به تعبیری سازمان به دنبال این است که چگونه باید با کاهش دادن نقاط ضعف تاثیر تهدیدها را کاهش داد یا حذف کرد. هدف این راهبرد، کاهش نقاط ضعف و تهدیدات تا حد امکان است. (Ip & koo, 2009, 87)

جدول شماره (۳): راهبردهای عملیاتی SWOT

<b>W</b> ضعف نقاط ضعف فهرست می‌شود	<b>S</b> قوت نقاط قوت فهرست می‌شود	سازمان محیط
راهبرد WO از طریق فرصت‌ها به رفع نقاط ضعف می- پردازیم	راهبرد SO با بهره‌گیری از نقاط قوت به ترسیم استفاده از فرصت‌ها می‌پردازیم	فرصت O فرصت‌ها فهرست می‌شود
راهبرد WT با توجه به شناخت ضعف و تهدید از آنها دوری می‌کنیم	راهبرد ST برای جلوگیری از تهدیدها از نقاط قوت استفاده می‌کنیم	تهدید T تهدیدها فهرست می‌شود

در مجموع می‌توان این چهار راهبرد را به دو دسته عوامل درونی و بیرونی دسته‌بندی کرد. عوامل درونی مسائلی که سازمان بر آنها اشرف و کنترل دارند و در جهت تقویت یا رفع آن می‌تواند با یک برنامه‌ریزی اقدام کند. اما عوامل بیرونی مسائلی است که سازمان بر آنها اشرف و کنترل ندارد و در اختیار سازمان نیست و بهره‌گیری و رفع آن نیازمند برنامه‌ریزی، هزینه و توان بالایی است و در بسیاری از موارد قابل حل نیست.

#### ۴. ۲. ماتریس نوع‌شناسی محیط

ماتریس نوع‌شناسی محیط نوعی تفکیک و بازشناسایی عوامل کلیدی یا اساسی از عوامل غیرکلیدی با درجه اهمیت کمتر در سازمان و محیط پیرامون آن است. در بسیاری از موارد محقق مجبور است به خاطر هزینه‌بر بودن، زمان طولانی و پیچیدگی و دشواری شناخت مطالعات محیطی عوامل را با توجه به درجه اهمیت و تاثیر بر سازمان به دو دسته کلیدی و غیرکلیدی تقسیم کند. در این قسمت محقق نخست به ارزیابی عوامل کلیدی تاثیرگذار بر سازمان که در درون آن قابل شناسایی هستند (ضعف‌ها - قوت‌ها) می‌پردازد. (احمدی، ۱۳۹۰: ۴۱) در این مرحله محقق با بررسی رسالت، مأموریت، چشم‌انداز و اهداف تعیین‌شده، ساختار سازمانی و ویژگی‌های منابع انسانی سازمان و نظام مدیریت منابع انسانی، فرهنگ سازمانی و ضریب همپوشانی فرهنگ مطلوب با فرهنگ موجود سازمان و سرمایه اجتماعی سازمان می‌تواند به عوامل کلیدی درون سازمانی دست یابد. در این قسمت تکنیک‌های گردآوری اطلاعات مربوط به این عوامل می‌تواند از طریق مطالعه تاریخچه، سیر تحول و روندها و رویدادهای اصلی در پیشینه سازمان و مقایسه عملکرد فعلی با گذشته، استفاده از روش تطبیقی مقایسه سازمان با رقبا و حریفان اصلی، نظرسنجی از مخاطبان و مطالعه کتابخانه‌ای با بررسی نظریه‌ها علمی و دیدگاه‌های صاحب‌نظران و متخصصان در مورد عوامل موفقیت سازمان به دست آید.

مرحله دوم شناسایی و تفکیک عوامل کلیدی بیرون از محیط سازمان و نظام ارتباطی (فرصت‌ها - تهدیدها) است. نظام سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، رشد فناوری‌ها نوین و نهادهای موازی و رقیب بهترین منبع شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها هستند. این شناسایی از طریق مصاحبه با صاحب‌نظران، مطالعه اسناد و مدارک سازمان، مطالعه

آراء و اندیشه اندیشمندان و نظریه‌های موجود، تحلیل فضای پیرامون سازمان و حتی تحلیل محتوای اخبار پیرامون سازمان به دست می‌آید.

در نهایت برای تشخیص نهایی و غربالگری با قابلیت اطمینان بالا عوامل شناسایی شده وارد ماتریس نوع‌شناسی محیط می‌شوند. در این ماتریس دو پرسش اصلی این است که آیا این عوامل به سازمان و نظام ارتباطی مربوط می‌شود؟ و آیا سازمان در کنترل آن نقش دارد؟ با کمک این دو تیپ سؤال ماتریس نوع‌شناسی محیط ترسیم می‌شود.

جدول شماره (۴): ماتریس نوع شناسی محیط

سازمان محیط		آیا مربوط به سازمان است؟	
		بلی	خیر
آیا سازمان بر آن کنترل دارد؟	بلی	عوامل درونی (سازمانی) منبع قوت و ضعف	نه سازمانی و نه محیطی
	خیر	عوامل بیرونی (محیطی) منبع فرصت و تهدید	

### ۳. روش‌شناسی SWOT

روش SWOT که از طریق شناسایی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید به شناخت وضعیت موجود سازمان و نظام ارتباطی پرداخته و از رهگذر آنها راهبردهایی برای آینده ارائه می‌دهد یک نوع مطالعه آینده‌پژوهی به حساب می‌آید. از این روست که برخی از اندیشمندان حوزه روش آن را ذیل روش‌های آینده‌پژوهی می‌آورند. روش سوات برحسب گردآوری اطلاعات اکتشافی — توصیفی (کشف عناصر چهارگانه و توصیف ابعاد آن در جامعه مورد بررسی)، بر حسب کاربرد ارزیابی — راهبردی (ارزیابی سازمان و محیط و ارائه راهبرد برای تقویت و بهبود) و نوع پژوهش تلفیقی (کمی — کیفی، در شناخت عناصر و ابعاد از طریق اسناد، مصاحبه، روایت‌ها کیفی و درجه‌بندی، اولویت‌بندی و وزن‌دهی و محاسبه اولویت راهبردها کمی) است. «در شیوه کمی تحلیل SWOT داده‌های جزئی تری را برای تحلیل SWOT فراهم می‌آورد. این روش خود را با روش تصمیم‌گیری MADM [این روش در علم مدیریت براساس توانمندی‌ها و چالش‌ها برای تصمیم‌گیری به کار می‌رود.] انطباق داده است که از طرح‌های چند لایه برای ساده‌سازی مسایل پیچیده استفاده می‌کند و براین اساس قادر است تحلیل SWOT را بطور همزمان بر روی چند سازمان به اجرا در آورد. (Chang et al, 2005, 98) واحد تحلیل این روش دارای سطوح مختلف خرد، میانه و کلان است به همین دلیل فرد، گروه، سازمان و نظام می‌تواند به عنوان واحد تحلیل باشد. با توجه به اینکه در اکثر مواقع گردآوری اطلاعات از نخبگان استفاده می‌شود به آن روش نخبگی نیز گفته می‌شود. در جامعه آماری ویژگی بارز این افراد شناخت کامل از فضای داخلی و بیرونی سازمان و احاطه به ابعاد موضوع یا به اصطلاح نخبه این حوزه است. حجم نمونه مشخصی ندارد و کفایت حجم نمونه در متن پژوهش مشخص می‌شود. حجم پیشنهادی مطلوب برای گردآوری اطلاعات در این روش در صورتی که از شیوه کل شماری یا سر شماری استفاده نشود ۶۰ تا ۷۰ نفر است. روش نمونه‌گیری در سوات به موضوع و ویژگی جامعه آماری بر می‌گردد اما عمدتاً از شیوه نمونه‌گیری گلوله برفی و روش تیپیک استفاده می‌شود تا اینکه به اشباع نظری (دستیابی به همه ابعاد موضوع تا جایی که به اشتراک نظر رسیده و موضوع و حدود آن به اشباع رسد) دست یابد. تکنیک‌های گردآوری اطلاعات مطالعه اسناد و مدارک و کتابخانه‌ای،



مصاحبه انفرادی یا گروهی، پرسشنامه و کارت متوازن است. از تکنیک مطالعه اسناد و مدارک در شناسایی عوامل درون سازمانی از طریق بررسی اسناد سازمان، پیشینه و سیر تحول آن، سندهای چشم‌انداز، طرح توسعه، طرح تحول، اسناد و گزارش‌های ارزیابی و روزنامه‌ها و نشریات مرتبط موضوع و مطالعه بر روی متون علمی، نظریه‌ها و آراء اندیشمندان استفاده می‌شود. از تکنیک مصاحبه انفرادی، گروهی و کانونی برای شناخت عوامل درونی و بیرونی از طریق صاحب‌نظران، نخبگان و کارشناسان به شیوه طوفان فکری، اسمی - دلفی و میدانی - رسمی استفاده می‌شود. از تکنیک پرسشنامه و در برخی موارد کارت متوازن یا کارت سفید برای اولویت‌دهی راهبردها، میزان و شدت اهمیت استفاده می‌شود. تکنیک پردازش داده‌ها نیز از رهگذر ماتریس‌های نوع‌شناسی محیط، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)، ماتریس SPACE برای تعیین و سنجش فاصله اهمیت و ارزیابی موقعیت و ماتریس QSPM برای ارزیابی و اولویت‌بندی راهبردها صورت می‌گیرد. اعتبار پژوهش به انتخاب نمونه صحیح و کارآمد، غنای اطلاعات به دست آمده از مصاحبه، تشخیص عوامل کلیدی و غیرکلیدی و قدرت تحلیل محقق برمی‌گردد. اما می‌توان با تعیین و اجرای اعتبار صوری و مراجعه به صاحب‌نظران به پالایش چهار عنصر پرداخت و برای افزایش اعتماد نحوه عمل، نتایج و نحوه تفسیر در اختیار چند محقق بی‌طرف قرار گرفته تا ارزیابی آن به درستی صورت گیرد.

#### ۴. نحوه انجام روش و تحلیل یافته‌ها

سوات را می‌توان به دو شیوه اجرا کرد. شیوه نخست، شیوه ابتدایی و اولیه‌ای است که با تعداد حجم نمونه کم در زمان محدود برای ترسیم کلی نقاط قوت و ضعف و رسیدن به راهبردهای ابتدایی استفاده کرد. در این شیوه می‌توان با کمک تکنیک‌های کیفی با کمترین استفاده از داده‌ها و آمار به صورت مقطعی، محدود و قابلیت اطمینان نه‌چندان بالا به راهبردهایی دست یافت. این شیوه برای زمانی مناسب است که سازمان به لحاظ زمانی، مالی و نیروی انسانی جهت پژوهش دچار محدودیت باشد. اما از فواید این شیوه ارائه شمای کلی از وضعیت سازمان و راهبردهای دم‌دستی است. این شیوه را می‌توان در چهار مرحله اجرا کرد:

مرحله نخست: بررسی و ارزیابی سازمان و محیط مرتبط با آن به منظور شناسایی و تعیین نقاط قوت و ضعف، فرصت و تهدید.

مرحله دوم: تعیین نقاط قوت و ضعف کلیدی و غیرکلیدی و فرصت و تهدید محتمل وقوع و غیر محتمل از طریق مصاحبه با صاحب‌نظران یا اجماع مدیران یا کارشناسان فن.

مرحله سوم: ساخت مدل SWOT از طریق قرار دادن دو به دو نقاط قوت و ضعف در مقابل فرصت و تهدید و دستیابی به راهبردهای SO، ST، WO و WT

مرحله چهارم: ارزیابی راهبردها براساس مختصات سازمان. در این مرحله باید از بین راهبردهای فراوانی که در مرحله قبلی به آن دست یافتیم، براساس عواملی چون اهداف و آرمان‌ها، توانمندی و ظرفیت سازمان، زمان در اختیار داشته، حذف راهبردهای غیرضروری و اجرا نشدن به انتخاب راهبردهای مطلوب از بین راهبردهای موجود پرداخته می‌شود.

شیوه دوم: این شیوه کمی پیچیده‌تر و طولانی‌تر از شیوه قبلی است. در این شیوه با تلفیق روش کمی و کیفی و به کمک تجزیه و تحلیل آماری و ماتریس‌های آماری به سنجش عناصر چهارگانه و ارائه راهبردها براساس آنان می‌پردازد. مراحل انجام کار در این شیوه به صورت اجمالی در ذیل ذکر می‌شود.

مرحله نخست: شناسایی نقاط قوت، ضعف و فرصت، تهدید است. نقاط قوت و ضعف که به عناصر داخلی سازمان یا محیط نیز شهرت دارند از طریق بررسی اسناد و مدارک و مطالعه اساسنامه، طرح‌های توسعه و تحول سازمان، سیر تحول سازمان، مصاحبه با نخبگان، صاحب‌نظران و مدیران فعلی و قبلی سازمان، تحلیل محتوای نشریات داخلی، نظرسنجی از کارشناسان و پرسنل باسابقه و حتی بررسی محیطی و میدانی صورت می‌گیرد. فرصت‌ها و تهدیدها نیز با مطالعه کتابخانه‌ای در خصوص موضوع فعالیت سازمان و محیط ارتباطی (مبانی نظری و پژوهش‌های پیشین)، مصاحبه فردی، گروهی و حتی کانونی با صاحب‌نظران با موضوع مورد مطالعه، بررسی تطبیقی و مقایسه با سازمان‌های هم‌ارز و حتی رقیب و محیط خارجی، بررسی تاثیرات نظام‌های سیاسی، اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و حتی تحولات فناوری و تکنولوژی بر روی سازمان، محیط یا موضوع مورد مطالعه و ... به دست می‌آید. پس از گردآوری و احصاء عناصر چهارگانه محقق باید بر اساس موضوع، اهمیت و امکان و احتمال رخداد این عوامل به پالایش و غربالگری اولیه دست زند. به همین دلیل برای غربالگری عوامل مهم داخلی و محتمل خارجی وارد مرحله دوم می‌شود.

مرحله دوم: تهدیدها و تضییق‌های پژوهش همانند محدودیت زمانی، مالی، منابع انسانی، و حتی سازمانی محقق را وامی‌دارد که در انتخاب عناصر چهارگانه دقت و نظارت کافی را داشته باشد. یکی از بهترین شیوه‌های غربالگری و پالایش استفاده از تکنیک تشخیص عوامل کلیدی/غیرکلیدی است. که این امر می‌تواند به شیوه‌های گوناگون برای نقاط قوت - ضعف و فرصت - تهدید حادث شود. منابع مکتوب موجود، مصاحبه و نظرسنجی و بررسی میدانی از شیوه‌های معمول آن است. اما یکی از شیوه‌های اجرایی این کار ترسیم ماتریس نوع‌شناسی محیط است که در قسمت قبلی به طور موجز اما واضح توضیح داده شد. با کمک این ماتریس یا از طریق شیوه‌های ابتدایی‌تری که در بالا ذکر شد محقق نقاط قوت و ضعف کلیدی و غیرکلیدی را تشخیص و به پالایش آن می‌پردازد. همین امر در خصوص فرصت‌ها و تهدیدهای کلیدی و اصلی در مقابل فرصت‌ها و تهدیدهای غیرکلیدی اتفاق می‌افتد. با انجام این کار غربالگری عوامل به پایان می‌رسد.

مرحله سوم: در این مرحله باید اهمیت نقاط قوت و ضعف و احتمال وقوع فرصت‌ها و تهدیدها برای سازمان یا محیط مورد مطالعه با کمک نخبگان مشخص شود. این امر به کمک پرسشنامه، کارت سفید و کارت متوازن و حتی در برخی موارد که موضوع برای نخبگان از شفافیت برخوردار نیست یا موضوع چند لایه و چندبعدی است از مصاحبه استفاده می‌شود. خروجی اطلاعات به دست آمده در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و خارجی (EFE) نمایش داده می‌شود. ماتریس IFE علاوه بر بیان نقاط قوت و ضعف بیانگر ضریب اهمیت، وزن یا رتبه هر عامل قوت و ضعف و نمره آن عوامل است.

جدول شماره (۵): ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

ردیف	عوامل (گویه)	میزان اهمیت	وزن نظرات پاسخگویان	نمره (اهمیت × رتبه)
۱	نقاط قوت S1			
۲	نقاط ضعف W1			

میزان اهمیت را می‌توان به صورت طیف لیکرت در پیوستار پنج درجه‌ای خیلی کم (۱)، کم (۲)، متوسط (۳)، زیاد (۴) و خیلی زیاد (۵) یا به صورت عددی در پیوستار ۱ تا ۳، ۱ تا ۴، و ... ۱ تا ۹ (۱ کمترین و ۹ بیشترین) از پاسخگویان پرسید. براساس همبستگی نظرات آنها وزن هر یک از نقاط یا گویه مشخص می‌شود. در نهایت برای کسب نمره هر یک از عوامل یا گویه میزان اهمیت در وزن ضرب می‌شود. براساس نمره به دست آمده، نقاط قوت و ضعف برای ورود به ماتریس SWOT از نمره یا امتیاز بالا به پایین تنظیم می‌شوند.

قابل ذکر است که محقق می‌تواند با اضافه کردن دو ستون دیگر به این ماتریس از طریق آن وضع موجود و وضع مطلوب سازمان را بر اساس نقاط قوت و ضعف ترسیم کند. شیوه کار این است که از پاسخگویان (نخبگان) پرسیده شود که این عامل (قوت) اکنون چقدر در سازمان مورد استفاده یا بهره‌برداری قرار می‌گیرد؟ و سوال دوم اینکه این عامل (قوت) چقدر باید در سازمان مورد توجه قرار گیرد؟ پاسخ هر دو سوال از طریق یک طیف (۵ درجه‌ای، ۷ درجه‌ای یا ۹ درجه‌ای) ثبت می‌شود. از ضرب امتیاز میزان اهمیت عامل (نقطه قوت) در میزان استفاده یا بهره‌برداری فعلی از آن در سازمان شرایط موجود و ضرب امتیاز اهمیت عامل (نقطه قوت) در میزان توجه به آن عامل در سازمان شرایط مطلوب ترسیم می‌شود. برای تبیین شرایط موجود و مطلوب نقاط قوت را به ترتیب نمره‌ای که گرفته‌اند از زیاد به کم مرتب می‌کنیم. این امر برای نقاط ضعف نیز محاسبه می‌شود.

شرایط موجود براساس نقاط قوت = میزان اهمیت نقطه قوت × میزان بهره‌گیری از آن نقطه قوت در سازمان

شرایط مطلوب براساس نقاط قوت = میزان اهمیت نقطه قوت × میزان توجه به آن نقطه قوت در سازمان

در خصوص ارزیابی عوامل خارجی ماتریس EFE نیز علاوه بر بیان فرصت‌ها و تهدیدها، دربرگیرنده ضریب احتمال وقوع، وزن یا رتبه و نمره هر یک از عوامل است. در این ماتریس به جای سنجش میزان اهمیت به سنجش میزان احتمال وقوع فرصت یا تهدید پرداخته می‌شود و از پاسخگویان خواسته می‌شود میزان احتمال وقوع این فرصت یا تهدید برای سازمان یا محیط مورد بررسی یا موضوع پژوهش چقدر است؟

جدول شماره (۶): ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

ردیف	عوامل (گویه)	احتمال وقوع	وزن نظرات پاسخگویان	نمره (احتمال × رتبه)
۱	فرصت O1			
۲	تهدید T1			

مرحله چهارم: در این مرحله به تدوین و ساخت راهبردها براساس عناصر چهارگانه قوت، ضعف، فرصت و تهدید به کمک ماتریس عملیاتی راهبردها همان گونه که در قسمت بالای مقاله شرح داده شد، پرداخته می شود.

جدول شماره (۷): راهبردهای عملیاتی SWOT

سازمان محیط	قوت S نقاط قوت فهرست می- شود	ضعف W نقاط ضعف فهرست می شود
فرصت O فرصت‌ها فهرست می‌شود	راهبرد SO با بهره‌گیری از نقاط قوت به ترسیم استفاده از فرصت‌ها می‌پردازیم	راهبرد WO از طریق فرصت‌ها به رفع نقاط ضعف می‌پردازیم
تهدید T تهدیدها فهرست می- شود	راهبرد ST برای جلوگیری از تهدیدها از نقاط قوت استفاده می- کنیم	راهبرد WT با توجه به شناخت ضعف و تهدید از آنها دوری می‌کنیم

مرحله پنجم: تعیین اهمیت و ارزیابی موقعیت راهبردی است. این امر توسط ماتریس و مختصات SPACE به دست می‌آید. این ماتریس به ما می‌گوید راهبرد فعلی که سازمان یا محیط ارتباطی در آن قرار دارد چه راهبردی است. اندیشمندان علم مدیریت راهبردهای به دست آمده از ماتریس عوامل داخلی و خارجی را به چهار راهبرد تهاجمی، تدافعی، بازنگری و تنوع‌بخشی تقسیم می‌کنند. با توجه به اطلاعاتی که از تکمیل ماتریس های شماره (۱)، (۲)، (۳)، (۴)، به ویژه (۵) و (۶) به دست می‌آید و با توجه به ویژگی‌های کلی که در ماتریس ارزیابی و انتخاب راهبردهای اصلی ارائه شده به تجزیه و تحلیل و تفسیر کلی وضع موجود و وضع مطلوب سازمان پرداخته می‌شود. با استفاده از اعداد حاصل از تکمیل ماتریس های شماره (۵) و (۶) که حاصل ارزیابی عوامل کلیدی محیطی (داخلی و خارجی) است، با ترسیم ماتریس (SPACE) موقعیت راهبردی سازمان را تعیین کرده، راهبردهای کلان و اصلی آن را برای مواجهه با عوامل محیطی شناسایی می‌شود. با تفسیر ماتریس (SPACE) و اطلاعات حاصل از مطالعات محیطی، موقعیت کلی سازمان در شرایط موجود و در وضعیت مطلوبی که سازمان یا محیط ارتباطی در پی دستیابی به آن می‌باشد، به دست می‌آید.

جدول شماره (۸): ماتریس ارزیابی و انتخاب موقعیت در شرایط موجود و مطلوب

بازنگری	تهاجمی	مجموع نمرات ماتریس‌ها
تدافعی	تنوع‌بخشی	



جدول فوق برای نمونه تنها برای نقاط قوت و راهبرد قوت - فرصت ماتریس ترسیم شد. وزن در ماتریس قبلاً براساس نظرات پاسخگویان برای هر نقطه قوت بین ۰ تا ۱ محاسبه شده است و نمره جذابیت نیز بین ۱ تا ۴ یا در طیف پنج درجه ای لیکرت از ۱ تا ۵ محاسبه شد. همین رویه برای تمام نقاط ضعف با چهار راهبرد، فرصت با چهار راهبرد و تهدید برای چهار راهبرد ارائه می‌شود.

## ۵. مزایا و محدودیت‌های روش SWOT

در استفاده از روش تجزیه و تحلیل SWOT برای برنامه‌ریزی راهبردی مزایا و محدودیت‌هایی وجود دارد که در زیر به شرح آنها پرداخته می‌شود:

### مزایا

- بررسی و شناسایی دقیق عناصر ارتباطات و نظام ارتباطی و سازمان ارتباطی به صورت همزمان و در یک مجموعه نظام‌مند (فرستنده، پیام، رسانه و مخاطب). (اکثر روش‌های پژوهشی دیگر عمدتاً بر روی یکی از این عناصر تأکید دارند).
- اجماع و تلفیق نظر و آراء صاحب‌نظران و اندیشمندان و مدیران اجرایی و متخصصان و استفاده از تمامی ظرفیت جامعه آماری و نمونه‌های منتخب و ارائه راهبرد مشخص و عملیاتی
- داده‌های واقعی به منظور درک محیط خارجی و توانمندی‌های داخلی قابل دسترس هستند.
- یک ارزیابی واقعی از نقاط قوت و نقاط ضعف در مقایسه با رقبا پدید می‌آید. همچنین این امکان وجود دارد تا تهدیدها و فرصت‌های خارجی شناسایی، ارزیابی، کنترل یا تقویت شوند.
- براساس واقعیت‌های موجود شناسایی دقیقی از وضعیت موجود و مطلوب سازمان یا محیط ارتباطی به دست می‌آوریم و براساس راهبردها تصمیم‌های صحیح اتخاذ می‌شود.
- ظرفیت بهره‌گیری از تکنیک‌های گردآوری اطلاعات و پردازش داده‌ها به صورت کمی و کیفی. استفاده تلفیقی از تکنیک‌های کمی و کیفی (مطالعه اسنادی، پرسشنامه، مصاحبه، تحلیل محتوا، مشاهده و...) محقق را برای رسیدن به اطلاعات با اعتبار بالا و پردازش دقیق‌تر کمک می‌کند

### معایب

- محقق برای کشف و تحلیل فضای سازمان و عناصر چهارگانه زمان و هزینه زیادی متحمل می‌شود.
- شناخت و تفکیک نقاط قوت و فرصت، ضعف و تهدید برای مصاحبه‌شونده یا فردی که پرسشنامه یا کارت سفید را تکمیل می‌کند کمی دشوار است. در برخی موارد در ارائه این محورها اشتباه صورت می‌گیرد.
- اعمال سلیقه و نظر شخصی در ارائه عناصر چهارگانه و ارزیابی امکان و احتمال وقوع توسط پاسخگویان
- استفاده از عملیات ریاضی و فرآیند ناآشنای پژوهش در مراحل اولیه پژوهش و چند پژوهش اول برای پژوهشگر کمی اجرای کار را با مشکل و پیچیدگی روبرو می‌سازد که به مرور و انجام مرحله‌ای کار این امر برای محقق آسان می‌شود.
- عدم آشنایی دانشجویان ارتباطات، فرهنگ و رسانه با مفاهیم مدیریتی و نمودارها و ماتریس‌های مدیریت ارزیابی و استراتژیک فهم و روش اجرای پژوهش را غامض و سخت می‌کند.

## منابع

### فارسی:

- احمدی، محمدرضا (۱۳۸۹) " روش تحلیل راهبردی در مدیریت " نشریه مدیران، دوره اول شماره ۱۵؛
- احمدی و دیگران (۱۳۹۰) "مطالعه تطبیقی بررسی محیط به منظور تدوین استراتژی شرکتهای خودرو سازی: فصلنامه مدیریت، دوره سوم، شماره پیاپی سی پنجم، فصل تابستان؛
- اعرابی، سید محمد (۱۳۸۷). استفاده برنامه ریزی استراتژیک. تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی؛
- امینی، محمدتقی و خباز بایل، صمد (۱۳۸۸) " تدوین استراتژی به روش چارچوب جامع تدوین استراتژی؛ مطالعه شرکت سهند خودرو، نشریه مدیریت بازرگانی، دوره اول، شماره ۲؛
- بیگدلی، مهرناز (۱۳۸۹) شش روش نوین تحقیق در مدیریت و برنامه ریزی. پیام مدیران: شماره ۲۱؛
- پیرس و رابینسون (۱۳۸۹). برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک. چاپ پنجم، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، تهران: انتشارات یادواره کتب؛
- فرد. آر، دیوید (۱۳۸۴). مدیریت استراتژیک. چاپ هفتم، ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، تهران: چاپ تدبیر؛
- هانگر، جی دیوید و ویلین، توماس (۱۳۸۱). مبانی استراتژیک. ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی؛

### لاتین:

- Ahmed. A. M. Zairi .M Almarri. K. S.(2008) SWOT analysis for Air china per for manse and its experience with quality.
- Carolina Duarte, et al (2006) .The challenge of Venezuela: A SWOT Analysis, Published: sage
- Chang et al (2005) Application of a quantification SWOT analytical method. Published: UN
- Ip.Y.K. koo. L.C. (2009). A hybrid of balanced scorecard, SWOT analysis and quality function deployment. BSQ strategic formulation framework, Published: new York