

## نقدی بر شیوه بهره‌گیری از ماتریس SWOT در تحقیقات راهبردی توسعه در ایران

مسعود عالمی نیسی<sup>۱</sup>

### چکیده

در تحقیقات استراتژیک ایران، در رشته‌ها و گرایش‌های مختلف استفاده از ماتریس سوات (SWOT) بسیار رایج شده است. این مقاله ضمن بررسی کمی و کیفی این تحقیقات، به شیوه بهره‌گیری ماتریس و انتظاری که از آن می‌رود نقد وارد می‌کند. در این تحقیقات، سوات روشی است که بر مبنای آن، راهبردهای مناسب استخراج می‌شوند. راهبرد، نحوه حرکت از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب را نشان می‌دهد؛ بنابراین در تدوین آن باید هر دوی آنها مورد تحلیل گرفته و لحاظ شوند. در حالی که سوات، ابزاری برای تحلیل وضع موجود است. تنها با تحلیل وضع موجود نمی‌توان راهبردهای مناسب برای رسیدن به اهداف تدوین کرد. تدوین راهبردهای مناسب، قابل توصیه و کاربرد، تنها پس از تحلیل وضع موجود و نیز تحلیل دقیق از اهداف و محک زدن راهبردها با مختصات هر دو نقطه کنونی و آینده امکان‌پذیر است.

**واژگان کلیدی:** ماتریس سوات، تحقیقات راهبردی، توسعه، برنامه‌ریزی راهبردی و راهبرد.

فصلنامه راهبرد اجتماعی فرهنگی • سال سوم • شماره دهم • بهار ۹۳ • صص ۵۲-۳۹

تاریخ دریافت مقاله: ۹۲/۱۲/۱۳ تاریخ پذیرش مقاله: ۹۳/۳/۵

۱. استادیار گروه برنامه‌ریزی اجتماعی و توسعه منطقه‌ای دانشگاه علامه طباطبائی (ره)  
(masood\_alami@yahoo.com)

## مقدمه

تحلیل SWOT برای اولین بار در سال ۱۹۵۰ توسط دو دانش‌آموخته مدرسه بازرگانی هاروارد به نام‌های جورج آلبرت اسمیت و رولند کریستنسن مطرح شد (Duarte et al., 2006) و کاربرد آن در تحقیقات استراتژیک است. چند سالی است که این روش در ایران بسیار رایج شده است. اما موضوع، آن است که به کارگیری این ابزار، نسبت به سایر روش‌ها و ابزارهای تحقیقات راهبردی بسیار بیشتر بوده، به گونه‌ای که تقریباً تحلیل SWOT همراه و در کنار تحقیق راهبردی عنوان می‌شود.

برای عینی‌تر شدن ادعای فوق، تحلیلی کمی از تعداد مطالب و مقالات مرتبط با پژوهش‌های راهبردی ارائه می‌کنیم. جدول زیر تعداد یافته‌های فارسی جستجو در گوگل در خصوص کلمات کلیدی مرتبط با تحقیقات راهبردی را نشان می‌دهد.

جدول ۱. نتایج جستجوی کلمات کلیدی راهبرد و ماتریس سوات

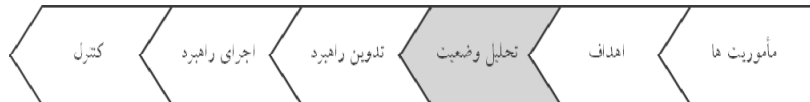
تعداد یافته‌ها	کلیدواژه‌ها
۴۰۲	راهبرد
۴۰۷	استراتژی
۳۲۶	راهبرد+سوات
۳۱۴	استراتژی+سوات
۲۲۱	راهبرد+SWOT
۲۳۲	استراتژی+SWOT
۲۶۵	SWOT
۳۱۴	نقاط ضعف قوت تهدیدها فرصت‌ها
۲۵۶	نقاط ضعف قوت تهدیدها فرصت‌ها SWOT
۲۹۹	سوات
۲۷۴	نقاط ضعف قوت تهدیدها فرصت‌ها سوات

هنگامی که کلمه راهبرد به تنهایی جست‌وجو می‌شود، ۴۰۲ مورد یافت می‌شود. اما هنگامی که در کنار کلمه سوات قرار می‌گیرد، تعداد نتایج به ۳۲۶ می‌رسد. این موضوع به معنای آن است که از ۴۰۲ مطلب که در آنها راهبرد به کار گرفته شده، ۳۲۶ مورد آن کلمه سوات هم وجود دارد. نسبتی مشابه بین دو کلمه استراتژی و سوات وجود دارد. همچنین در مورد سایر کلمات کلیدی این حوزه اعداد فوق مؤید نتیجه‌ای مشابه هستند، به این مضمون که در غالب نوشته‌ها و کارهای مربوط به راهبرد یا تحقیقات راهبردی از واژگان سوات یا SWOT استفاده می‌شود. این به معنای همراهی، همبودگی و همبستگی بسیار بالای این دو واژه است.

از آنجا که هدف تحقیقات راهبردی، پیشنهاد راهبردهای کارآمد به سازمان‌ها، ادارات، شرکت‌ها و مؤسسات است، این داده‌ها و در کنار آن، آشنایی نگارنده با تحقیقات استراتژیک در ایران، این فرضیه را در ذهن محقق متبادر می‌کنند که محققین حوزه‌های راهبردی عموماً از تحلیل SWOT برای استخراج راهبرد استفاده کنند. به عبارت دیگر این محققان راهبردهایی را که بر مبنای SWOT استخراج کرده‌اند، به‌عنوان راهبردهای پیشنهادی که به سازمان یا شرکت مربوطه قابل توصیه و مناسب می‌دانند در نظر می‌گیرند. به عبارت دیگر، از نظر آنها راهبردهایی که بدین روش به دست می‌آیند، راهبردهایی قابل کاربرد و مناسب برای مخاطب مورد نظر هستند. برای بررسی این فرضیه و درک بیشتر معنای آن، به بررسی موردی شیوه استفاده برخی تحقیقات استراتژیک از SWOT خواهیم پرداخت.

## ۱. مبانی نظری؛ جایگاه تحلیل SWOT در برنامه‌ریزی راهبردی و نحوه کاربرد آن

ماتریس SWOT ابزاری است که در درون و به‌عنوان بخشی از فرایند مدیریت راهبردی و در کنار سایر مؤلفه‌های آن معنادار می‌شود. بنابراین اگر بخواهیم چگونگی کاربرد این ماتریس را به‌طور صحیح فهم کنیم، باید در کنار سایر مؤلفه‌های برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی تبیین شود. فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک دارای گام‌های زیر است (Pahl & Richater, 2007: 3-4):



شکل ۱. مراحل فرایند برنامه‌ریزی راهبردی

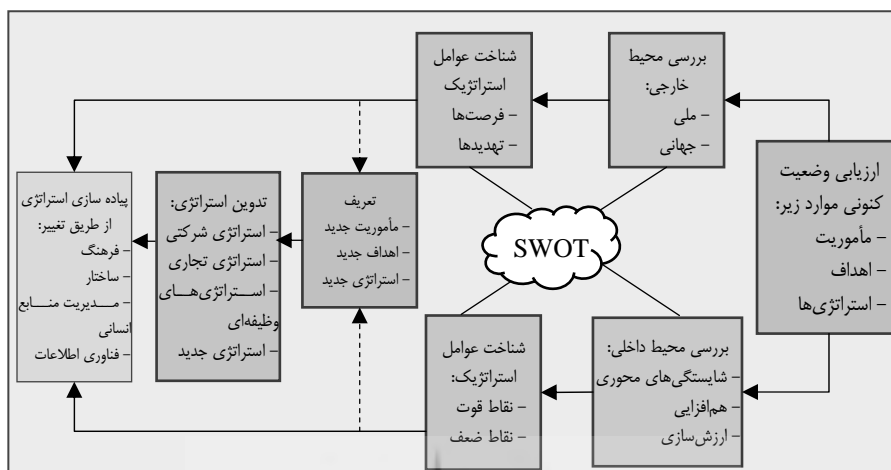
راهبردها ریشه در اهداف دارند که خود تابعی از مأموریت‌های سازمان هستند. برای آنکه شرکت راهبردهایی مناسب جهت رسیدن به اهداف تنظیم کند، نیازمند بررسی و تحلیل وضعیت موجود خویش است. سوات، ابزاری است برای ارائه تحلیل وضعیت موجود<sup>۱</sup> (Ibid: 4) و تأثیر سوات بر تدوین استراتژی‌ها در واقع از طریق تأثیر بررسی وضعیت موجود است. به عبارت دیگر، ما وضعیت موجود را می‌توانیم به شکل‌های مختلف، از جمله سوات بررسی کنیم و سپس به تدوین راهبردها پردازیم. در واقع تحلیل وضعیت موجود مرحله قبل از تدوین راهبردهاست و سوات نیز جزئی از تحلیل وضعیت موجود است. کاربرد سوات به‌عنوان بخشی از تحلیل وضعیت موجود در برنامه‌ریزی راهبردی از دو حال خارج نیست: ۱. ابزاری برای اصلاح استراتژی‌های موجود و ۲. ابزاری ایده‌بخش جهت تدوین استراتژی‌های نوین. در ادامه هر یک از این دو حالت را به اختصار شرح داده شده است:

#### ۱-۱. SWOT ابزار اصلاح راهبردهای موجود

ریچارد دفت در کتاب مدیریت، فرایند مدیریت راهبردی را در شکل زیر ترسیم کرده و جایگاه و کاربرد تحلیل ماتریس SWOT را در این فرایند به روشنی مشخص می‌سازد (Daft, 2009: 191).

۱. همچنین رجوع شود به:

- Heinz Wehrich (1982). "The TOWS Matrix--A Tool for Situational Analysis", Long Range Planning, Vol. 15, No. 2: 52-64.



Daft, 2009: 191

شکل ۲. جایگاه تحلیل سوات از نظر ریچارد دفت

دفت می‌گوید: گام اول فرایند مدیریت راهبردی، ارزیابی وضعیت کنونی در نسبت با مأموریت، اهداف و راهبردهای فعلی است. گام بعدی، شناخت محیط داخلی و بیرونی سازمان و شناسایی راهبردهای نیازمند تغییر است. چه بسا تحت تأثیر این شناخت، در مأموریت و اهداف نیز تغییراتی حاصل شود (Daft, 2009: 191).

به طور خلاصه این شکل (از راست به چپ) نشان می‌دهد که سازمان، شرکت یا مجموعه‌ای که هدف آن پیاده‌سازی مدیریت راهبردی است، در گام اول دارای راهبردهای معینی است. سپس با استفاده از ماتریس SWOT این راهبردها به لحاظ سازگاری با محیط درونی (نقاط قوت و ضعف) و محیط بیرونی (فرصت‌ها و تهدیدها) مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. بر اساس این ارزیابی، بخشی از راهبردها حذف و برخی باقی می‌مانند و شاید نیاز به تدوین راهبردهایی جدید پیدا شود. به طور کلی مجموعه‌ای جدید از راهبردها که سازگارتر با محیط بیرونی و درونی هستند شکل می‌گیرد (Ibid).

راهبردهایی که در زمان  $t_1$  به هر طریق و روشی به دست آمده‌اند، در زمان  $t_2$  باید با شرایط درونی و بیرونی محیط سازمان یا کشور تطبیق داده شوند. یکی از ابزارهای این تطبیق، ماتریس SWOT است. راهبردها از لحاظ اینکه تا چه اندازه از فرصت‌های زمان  $t_2$  بهره می‌گیرند و از آنها برای افزایش نقاط قوت و کاهش نقاط ضعف زمان  $t_2$  استفاده

می‌کنند و از لحاظ اینکه تا چه اندازه از نقاط قوت استفاده کرده و تهدیدها را پاسخ می‌دهند و فرصت‌ها را شکار می‌کنند مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. راهبردهای دارای سازگاری بیشتر باقی مانده و سایرین حذف یا اصلاح می‌شوند.

## ۲-۱. ابزاری ایده‌بخش جهت تدوین گزینه‌های راهبردهای نوین

ماتریس SWOT پس از تحلیل وضعیت موجود، می‌تواند به‌عنوان چارچوبی ایده‌بخش جهت پیشنهاد راهبردهای جدید مورد استفاده قرار گیرد. در این ماتریس با کنار هم قرار دادن فرصت‌های بیرونی در کنار نقاط قوت و ضعف درونی، موجب برانگیختن ذهن برنامه‌ریزان و مدیران در یافتن راهکارها و راهبردهایی جهت بهره‌برداری بهینه از فرصت‌ها با استفاده از نقاط قوت (SO: راهبردهای تهاجمی) و رفع ضعف‌های درونی با استفاده از این فرصت‌ها (WO: راهبردهای رقابتی) می‌شود. همچنین با کنار هم قرار دادن تهدیدهای بیرونی در کنار نقاط قوت و ضعف، در این ماتریس، فکر را به سمت یافتن راهکارهایی که موجب رفع تهدیدهای بیرونی با استفاده از نقاط قوت (ST: راهبردهای تنوع) و نیز راهکارهایی که از افزایش تهدیدها و ضعف جلوگیری کنند (WT: راهبردهای دفاعی) سوق می‌دهد (پیرس، ۱۳۸۳؛ رحمان سرشت، ۱۳۸۴؛ Weihrich, 1982).

جدول ۲. انواع راهبردهای ماتریس سوات

تهدیدها (T)	فرصت‌ها (O)	
استراتژی تنوع: رفع تهدیدها با نقاط قوت	استراتژی تهاجمی: کمال استفاده از فرصت‌ها با نقاط قوت	نقاط قوت (S)
استراتژی دفاعی	استراتژی رقابتی: رفع نقاط ضعف با فرصت‌ها	نقاط ضعف (W)

بنابراین ماتریس سوات با فراهم آوردن چارچوب فکری و با تجزیه وضعیت موجود به عوامل مجزا (نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها) و متقاطع کردن و در کنار هم قرار دادن این عوامل، زمینه‌ای را برای یافتن گزینه‌های راهبردی متنوع‌تر و جامع‌تر فراهم می‌کند.

اینکه در اینجا اصطلاح ایده‌بخش را به کار بردیم، از آن جهت است که گزینه‌های راهبردی به دست آمده از سوات، تنها گزینه هستند. این گزینه‌های راهبردی باید به لحاظ تناسب با اهداف و کارکرد آنها در رساندن سازمان یا کشور به هدف مورد ارزیابی قرار

گیرند. وی ریچ می‌گوید، پس از آنکه وضعیت موجود استخراج شده و گزینه‌های راهبردی گوناگون تدوین شدند، آنگاه به مرحله بررسی میزان سازگاری این راهبردها می‌رسیم. این راهبردها نه تنها با وضع موجود، بلکه با اهداف، ارزش‌ها، ملاحظات و... یک سازمان نیز باید سازگاری داشته باشند (Wehrich, 1982: 8).

برای روشن شدن مقصود، به تعریف راهبرد بازمی‌گردیم؛ راهبرد آن اقدام یا روشی است که ما را از وضع موجود به وضع مطلوب می‌رساند (Pahl & Richter, 2007: 4). حال کاملاً بدیهی است که در تدوین راهبرد مناسب نه تنها شناخت وضع موجود، بلکه وضع مطلوب یا همان اهداف نیز ضرورت دارد و باید راهبردها در نسبت با این اهداف نیز مورد تدوین و ارزیابی نیز قرار گیرند. بنابراین آنچه تحلیل سوات با شناخت وضع موجود انجام می‌دهد، آن است که گزینه‌های راهبردی پیشنهاد می‌کند که این گزینه‌ها، پس از آن باید در نسبت با اهداف و وضع مطلوب نیز مورد ارزیابی قرار گیرند. پس از آن با احتیاط می‌توان گفت که راهبردهای استخراج شده، راهبردهایی مناسب و قابل توصیه هستند.

بنابراین در جمع‌بندی این قسمت باید گفت: ماتریس سوات در تدوین راهبردها دو نقش می‌تواند داشته باشد و نباید بالاتر از این انتظار داشت؛ راهبردهای موجود را مورد ارزیابی قرار دهد یا چارچوبی ایده‌بخش جهت تدوین گزینه‌های راهبردی نوین و نه لزوماً مناسب جهت رسیدن به هدف، فراهم کند. در هیچ یک از این دو حالت ادعای سوات در برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی آن نیست که راهبردی را ارائه می‌کند که مناسب بوده و می‌توان آن را توصیه کرده و به کار برد.

چنانکه در قسمت قبل گفته شد، فرضیه تحقیق ما آن است که در تحقیقات راهبردی در ایران از ماتریس سوات به‌عنوان ابزاری جهت ارائه پیشنهادات مناسب راهبردی قابل توصیه استفاده می‌شود، به سخن دیگر، همان موضوعی که مورد ادعای ماتریس سوات نیست. پس از بیان روش تحقیق خود، برخی مقالات راهبردی از این زاویه مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

## ۲. روش تحقیق

در سال‌های اخیر در زمینه‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی و سیاسی، تحقیقات استراتژیک انجام شده است. اما همه این تحقیقات و روش‌های آنها در شاخه علمی مدیریت استراتژیک و تحقیقات ریشه دارند و به نوعی در این زمینه از آن پیروی می‌کنند. از این رو

اگر بتوان فرضیه تحقیق، مبنی بر نحوه استفاده از تحلیل SWOT را در تحقیقات رشته مدیریت استراتژیک به اثبات رساند، آنگاه می‌توان ادعا کرد که به احتمال بالایی در تحقیقات راهبردی سایر رشته‌ها نیز چنین است. از این رو ابتدا تحقیقات استراتژیک صاحب‌نظران مدیریت راهبردی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

مبنا و معیار ما در شناخت صاحب‌نظران مدیریت راهبردی، سایت انجمن مدیریت راهبردی ایران است که هفت نفر را به‌عنوان چهره‌های سرشناس معرفی کرده است. از میان این هفت نفر، نفر اول به‌عنوان مطرح‌ترین و تأثیرگذارترین استاد انتخاب شده و یکی از مقالات ایشان مورد بررسی قرار گرفت. اما برای اینکه بتوان این موضوع را در تحقیقات راهبردی توسعه نیز نشان داد، یکی از تحقیقات صورت گرفته در این حوزه نیز انتخاب شده و به لحاظ نحوه کاربست SWOT مورد بررسی قرار گرفته است.

### ۳. یافته‌های پژوهش

#### ۳-۱. شیوه استفاده از SWOT در تحقیقات راهبردی در ایران

مقاله اول با عنوان «تدوین استراتژی‌های مناسب مالیاتی بر اساس مدل SWOT در اداره مالیات بر کالا و خدمات» (اعرابی، ۱۳۸۸) است که در تابستان ۱۳۸۸ در فصلنامه مدیریت به چاپ رسیده است.

از اهداف این پژوهش، تعیین استراتژی یا استراتژی‌های مناسب برای اداره مالیات بر کالا و خدمات است (اعرابی، ۱۳۸۸: ۳۸). برای رسیدن به اهداف پژوهش، مراحل زیر در صفحه ۳۹ مقاله آورده شده است (همان: ۳۹):

جدول ۳. فرایندی تدوین راهبرد

ردیف	مرحله	توضیح گام‌ها
۱	مرحله شروع	شناسایی مأموریت‌ها، ویژگی‌ها و اجزای آن
		شناسایی اهداف و شاخصه‌های آن
۲	ورودی	بررسی عوامل خارجی
		بررسی عوامل داخلی
۳	مقایسه	تشکیل ماتریس تهدیدات، فرصت‌ها، نقاط قوت و ضعف (SWOT)
۴	تصمیم‌گیری	اولویت‌بندی استراتژی‌ها، ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (OSPM)



آنچه این مراحل بیان می‌دارد، آن است که پس از شناخت مأموریت‌ها و اهداف، با شناخت عوامل خارجی و داخلی، راهبردها بر مبنای تحلیل SWOT استخراج می‌شوند که پس از آن در مرحله تصمیم‌گیری اولویت‌بندی می‌شوند.

در این تحقیق مأموریت، اهداف، فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و ضعف از طریق توزیع پرسشنامه جمع‌آوری شد (همان: ۴۰ و ۴۱) در خصوص تدوین راهبردها به منظور پاسخ به دو پرسش آخر پژوهش یعنی تعیین استراتژی‌های مناسب اداره مالیات بر کالا و خدمات و اولویت‌بندی آنها که مهم‌ترین مرحله برنامه‌ریزی استراتژیک است، از روش دلفی استفاده شد. بدین منظور، گروهی از خبرگان اداره مالیات بر کالا و خدمات با عنوان گروه دلفی انتخاب شدند و پس از نشست‌های مختلف و با استفاده از اطلاعات حاصل از مرحله قبل، ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات (SWOT) را تعیین کردند. بر این اساس استراتژی‌های این اداره تدوین شد.

مفهوم این مطلب آن است که خبرگان بر اساس نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات به دست آمده از مرحله قبل، راهبردهای پیشنهادی خود را ارائه کرده‌اند. این موضوع بدین معناست که خلق و ایجاد راهبرد بر اساس ماتریس SWOT انجام شده است.

جدول ۴. ماتریس سوات و راهبردهای مبتنی بر آن در اداره مالیات بر کالا و خدمات

نقاط ضعف W	نقاط قوت S	فرصت‌ها O
<p>نقاط ضعف را فهرست کنید</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ساختار نامناسب پست‌های فنی و تخصصی</li> <li>- عدم استفاده از فن‌آوری IT</li> <li>- عدم امکان‌ناست رفاهی و انگیزشی</li> <li>- عدم کنایت امکانات اداری جهت انجام مأموریت</li> <li>- عدم ضمانت اجرایی قانون تجویع عوارض</li> <li>- عدم آموزش مناسب نیروی انسانی</li> <li>- عدم وجود سیستم مثبت پرداخت حقوق و موایا</li> <li>- کمبود تعداد نیروی کار</li> <li>- عدم اطلاع‌رسانی سلب به مؤدیان</li> <li>- عدم شفافیت قانون تجویع عوارض</li> <li>- عدم هماهنگی با سایر سازمان‌ها و واحدهای ذی‌ربط</li> <li>- عدم رویه یکسان در اجرای قانون تجویع عوارض</li> <li>- عدم تجویع منابع مالی به اداره کالا و خدمات</li> </ul>	<p>نقاط قوت را فهرست کنید</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• نگارش سیستمی در مدیریت</li> <li>• وجود برنامه‌ریزی عملیاتی</li> <li>• اجرا و کنترل برنامه‌ریزی عملیاتی</li> <li>• آگاهی یونس مدیران به توانایی</li> <li>• وجود نیروهای تحصیل‌کرده و مجرب</li> <li>• پست‌های مناسب مدیریتی و سرپرستی</li> <li>• تسلطی مؤیدان بزرگ</li> <li>• مشاوره به مؤدیان</li> </ul>	<p>فرصت‌ها O</p> <p>فرصت‌ها را فهرست کنید</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تلفات از طریق رسانه‌های گروهی</li> <li>- ارتباط با طرح جامع</li> <li>- تسهیل حالیات، برآوردن افزوده</li> <li>- نهادگانهای مثبت اقتصادها و سازمان‌های احده خدمت</li> <li>- همکاری با مجامع رسمی و غیررسمی و بالعکس</li> <li>- ارتباط با سازمان امور مالیات با اداره کالا و خدمات</li> <li>- بومی‌سازی و کارگانهای آموزشی</li> </ul>
<p>نقاط قوت را فهرست کنید</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• کنترل فرار مالیاتی با استفاده از فناوری اطلاعات و سیستم‌های تکلیف و اطلاعاتی نوین</li> <li>• آموزش نیروی انسانی متناسب با فناوری اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی نوین جهت دسترسی به منابع صحیح اطلاعاتی</li> <li>• حذف فعالیت‌های موازی جهت ایجاد هماهنگی با سایر سازمان‌ها و واحدهای ذی‌ربط</li> <li>• اصلاح شیوه اطلاع‌رسانی به مؤدیان جهت افزایش آگاهی آن‌ها با قوانین مالی و قانون تجویع عوارض</li> </ul>	<p>تهدیدات I</p> <p>تهدیدات را فهرست کنید</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• فرار مالیاتی</li> <li>• عدم آموزشی مؤدیان</li> <li>• وجود فعالیت‌های موازی با سایر سازمان‌ها</li> <li>• عدم انشایی مؤدیان با قانون تجویع</li> <li>• عدم انشایی با توانس و مقررات مالی</li> <li>• عدم هماهنگی با سایر سازمان‌ها</li> <li>• ایجاد نهاد، سندیکانه و شوراها به اداره کالا و خدمات عدم دسترسی به اطلاعات مؤدیان</li> </ul>	

این راهبردها در نهایت پس از اولویت‌بندی با استفاده از ماتریس QSPM، به‌عنوان راهبردهای پیشنهادی و قابل توصیه و مفید پیشنهاد می‌شوند.

پس از بررسی مقاله‌ای در حوزه مدیریت سازمانی، به بررسی یکی از مقالات به‌عنوان نمونه در حوزه توسعه منطقه‌ای می‌پردازیم. عنوان این مقاله «راهکارهای توسعه گردشگری روستایی با استفاده از مدل SWOT (دهستان لواسان کوچک)» است. در این مقاله سعی شده ضمن پاسخگویی به این سؤال که پتانسیل‌ها و محدودیت‌های توسعه گردشگری روستایی کدام است و چه راهبردها و راهکارهایی جهت توسعه گردشگری منجر به توسعه روستایی

و توسعه ملی وجود دارد، به بررسی و تحلیل نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها از دیدگاه مشارکت کنندگان و افراد ذی‌نفع در جهت توسعه گردشگری روستایی پرداخته و در نهایت با توجه به این نظرات و دیدگاه‌ها، راهبردها و راهکارهای مناسب به روش SWOT به‌منظور بهره‌گیری بهینه و هدفمند از نقاط قوت و فرصت‌ها و تقویت یا از بین بردن نقاط ضعف و تهدیدها در جهت دستیابی به توسعه گردشگری و توسعه روستایی ارائه شود.

محقق برای رسیدن به این هدف روش زیر را انتخاب می‌کند (رکن الدین افتخاری و مهدوی، ۱۳۸۵: ۸):

جهت دستیابی به اهداف تحقیق، در این مقاله ابتدا از روش ترکیبی (روش‌های پیمایش و روش توصیفی و تحلیلی) استفاده شده است که در این مرحله با توجه به اطلاعات ثانوی موجود به بررسی جاذبه‌ها، امکانات و خدمات گردشگری و وضعیت گردشگری و آثار در توسعه جامعه مطالعه شده پرداخته شده و سپس در مراحل بعدی تحقیق، جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات و ارائه استراتژی و راهبرد توسعه گردشگری روستایی از روش تحلیلی SWOT استفاده شده است. در ابتدا با توجه به بررسی‌های صورت گرفته روی محیط داخلی و محیط خارجی ناحیه، فهرستی از نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها مورد شناسایی قرار گرفت و سپس به وسیله نظرخواهی از مردم، گردشگرها و مسئولان امر و وزندهی به هر کدام از این مسائل و سپس محاسبه و تحلیل آنها، اولویت‌ها مشخص شد و در نهایت جهت برطرف کردن یا کاهش نقاط ضعف و تهدیدها و تقویت و بهبود نقاط قوت فرصت‌های موجود در ارتباط با گسترش گردشگری در نواحی روستایی مطالعه شده، استراتژی‌های مناسبی ارائه شده است.

بنابراین نویسنده به وضوح بیان می‌دارد که برای استخراج و خلق راهبردها، از روش SWOT استفاده می‌کند. این راهبردها در انتهای مقاله در قالب چهار نوع راهبرد رقابتی/تهاجمی (در تقاطع نقاط قوت و فرصت‌ها - SO)، تنوع (در تقاطع نقاط قوت و تهدیدها - ST)، بازنگری (در تقاطع نقاط ضعف و فرصت‌ها - WO) و تدافعی (در تقاطع نقاط ضعف و تهدیدها - WT) حاصل می‌شوند که در قالب ماتریس SWOT نشان داده شده‌اند (همان: ۲۷-۲۲). نویسنده در قالب جدول زیر دو دسته راهبرد اول را نشان می‌دهد.

جدول ۵. راهبردهای تهاجمی و تنوع

تهدیدها (T)	فرصتها (O)	تهدیدها (T)	فرصتها (O)
<p>T۱= افزایش امکانات و خدمات در مناطق تقریبی...</p> <p>T۲= عدم ارائه مجوز و تسهیلات از سوی دولت...</p> <p>T۳= افزایش تمایل و انگیزه گردشگران به مسافرت...</p> <p>T۴= تراکم بیش از حد جمعیتی و شلوغ شدن...</p> <p>T۵= آلودگی منابع آب، خاک و اقلیم این نواحی...</p> <p>T۶= ازدیاد تخلفات اجتماعی با ورود گردشگران...</p> <p>T۷= از بین رفتن درختان و پوشش گیاهی و آثار...</p> <p>T۸= تخریب زمینهای کشاورزی و مزارع روستایی</p> <p>T۹= از بین رفتن فرهنگ سنت محلی (همانند: زیان...</p>	<p>O۱= افزایش انگیزه بیشتر برای مسافرت و تفریح در...</p> <p>O۲= وجود قطب بزرگ جمعیتی کشور در نزدیکی...</p> <p>O۳= افزایش توجه دولت به برنامه‌ریزی و سرمایه...</p> <p>O۴= افزایش انگیزه بخش خصوصی به سرمایه...</p> <p>O۵= وجود نیروهای متخصص و باتجربه...</p> <p>O۶= وجود نهادهای و سازمانهای دولتی و غیردولتی...</p> <p>O۷= عدم ارائه خدمات و تسهیلات مطلوب...</p>	<p>استراتژیهای تنوع (ST)</p> <p>۱. تنوع بخشی به فعالیتها، امکانات و خدمات توریستی به‌منظور به‌کارگیری طیف گسترده‌ای از مردم و همچنین جلب رضایت گردشگران</p> <p>۲. توسعه و گسترش توریسم کشاورزی به‌منظور بهره‌برداری از مناظر، باغات و فضای سبز روستایی در جهت کسب درآمد و ایجاد اشتغال</p> <p>۳. تنوع بخشی به برنامه‌های تبلیغاتی به‌منظور معرفی جاذبه‌ها و فراورده‌های توریستی این دهستان و جذب گردشگر</p> <p>۴. ظرفیت‌پذیری و تعیین حد مطلوب تراکم جمعیت در</p>	<p>استراتژیهای رقابتی/تهاجمی (SO)</p> <p>۱. تأکید بر توسعه توریسم طبیعی و اکوتوریسم</p> <p>۲. بهره‌گیری بهینه و هدفمند از افزایش انگیزه در بین شهروندان در جهت استفاده مؤثر از جاذبه‌های طبیعی و انسانی دهستان لواسان کوچک</p> <p>۳. شناسایی و توسعه جاذبه‌ها و امکانات برای رقابت با سایر مناطق رقیب</p> <p>۴. استفاده از نیروهای متخصص به‌منظور ایجاد تشکلهای تعاونی مردمی</p> <p>۵. ایجاد هماهنگی مابین نهادهای بخشهای مرتبط به‌منظور به‌کارچه‌سازی کارکردهای توریسم و</p>
		<p>قوتها (S)</p> <p>S۱= چشم اندازهای زیبا و منحصر به فرد به‌همراه...</p> <p>S۲= وجود ارتفاعات و تلال مرتفع جهت انجام...</p> <p>S۳= جاذبه‌های ورزشی و تفریحی نواحی...</p> <p>S۴= دسترسی آسان و مناسب به این نواحی برای...</p> <p>S۵= نزدیکی به شهر مرکزی (تهران).....</p> <p>S۶= وجود سد لتیان و جاذبه‌های گوناگون...</p> <p>S۷= وجود آداب و رسوم و فرهنگ محلی.....</p> <p>S۸= داشتن محیط آرام و بدون سر و صدا.....</p> <p>S۹= وجود بازار مناسب برای فروش...</p>	

مقایسه جایگاه کاربرد این ماتریس و نحوه استفاده در این تحقیقات: در هر دو مقاله راهبردهایی که چارچوب سوات به اذهان متبادر نموده به‌عنوان راهبرد نهایی پذیرفته شده است، در حالی که همانطور که گفته شد نمی‌توان از ماتریس سوات چنین انتظاری داشت. هنگامی می‌توان به راهبردهای بیان شده اعتماد کرد که اهداف سازمان به شفافیت بیان شده و این راهبردها در نسبت با اهداف مورد ارزیابی و اصلاح قرار گیرد. اعتبار یک راهبرد به آن است که نشان داده شود و اثبات شود که چگونه سازمان یا کشور را از نقطه فعلی به نقطه مطلوب می‌رساند و این اعتبار تنها از طریق ماتریس SWOT به اثبات نمی‌رسد.

در مقاله دکتر اعرابی با وجود آنکه شناخت اهداف جزء مراحل تدوین استراتژی آورده شده، اما اهداف مستخرج از پرسشنامه‌ها، نه در نتایج تحقیق ذکر شده و نه مبنای تدوین راهبردها قرار می‌گیرند. در مقاله دکتر افتخاری نیز به وضوح در بخش روش تحقیق (مذکور در سطور قبل) سخنی از استخراج وضعیت مطلوب به میان نمی‌آید. بنابراین در هیچ یک از مقالات، اهداف و وضعیت مطلوب نقشی در تدوین راهبردها ندارند.

بنابراین در هر دو مقاله ماتریس سوات به گونه‌ای به کار گرفته شده که راهبردهای مبتنی بر آن، راهبردهایی مناسب در نظر گرفته می‌شوند. بنابراین بر مبنای منطق مذکور در روش تحقیق، می‌توان گفت: فرضیه تحقیق مبنی بر اینکه تحقیقات استراتژیک در ایران ماتریس سوات را برای ارائه راهبردهای مناسب و کاربردپذیر به کار می‌گیرند، اثبات شده است.

#### ۴. جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

در تحقیقات راهبردی در ایران عمدتاً از ماتریس سوات استفاده می‌شود. جایگاه ماتریس سوات در برنامه‌ریزی راهبردی، فراهم آوردن چارچوبی ایده‌بخش جهت استخراج گزینه‌های راهبردی نوین و همچنین ارزیابی راهبردهای موجود است. اما در تحقیقات راهبردی، از ماتریس سوات انتظاری بالاتر وجود دارد و آن را در جایگاه پیشنهاددهنده راهبردهای نهایی قرار می‌دهند. به سخن دیگر، راهبردهای مبتنی بر آن کاملاً قابل توصیه و مناسب جهت استفاده در یک سازمان، کشور یا شهر هستند. به‌عنوان شاهد، یک مقاله از استادان تأثیرگذار مدیریت استراتژیک و نیز یک مقاله از شاخه توسعه منطقه‌ای مورد بررسی قرار گرفتند و این موضوع در هر دو مورد تأیید شد.

یک استراتژی راه رسیدن از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب را نشان می‌دهد، اما ماتریس سوات تنها وضعیت موجود را مورد تحلیل قرار می‌دهد و برای ارزیابی یک راهبرد نیازمند شناخت وضعیت مطلوب و محک زدن آن بر این اساس هستیم. بنابراین در مجموع باید گفت: ماتریس سوات در عین سودمند بودن، باید آن را به جایگاه و کاربرد اصلی‌اش برگرداند و از آن انتظار بیش از اندازه نداشت. ماتریس سوات وضعیت موجود را به خوبی می‌شکافد و به خوبی می‌تواند یک استراتژیست را به گزینه‌های جدید راهبردی رهنمون کند. اما این گزینه‌ها باید با استفاده از روش‌های دیگری غیر از سوات، از نظر میزان قدرت تحقق اهداف مورد ارزیابی مجدد قرار گیرند. به عبارت دیگر، ماتریس سوات را باید در کنار روش‌های دیگری که به اهداف و وضعیت مطلوب نظر دارند به کار برد تا بتوان مدعی اعتبار علمی راهبردها به لحاظ کاربردی پذیری و سودمندی شد.

## فهرست منابع

### الف) منابع فارسی

۱. اعرابی، س. (۱۳۸۸). «تدوین استراتژی‌های مناسب مالیاتی بر اساس مدل SWOT در اداره مالیات بر کالا و خدمات»، مدیریت، ۶ (۱۴): ۳۶-۴۶.
۲. پیرس، ج. (۱۳۸۳). برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، ترجمه خلیلی شورینی، تهران: یادواره کتاب.
۳. رحمان سرشت، ح. (۱۳۸۴). راهبردهای مدیریت، تهران: انتشارات فن و هنر.
۴. رکن الدین افتخاری، ع. و د. مهدوی، د. (۱۳۸۵). «راهکارهای توسعه گردشگری روستایی با استفاده از مدل SWOT: دهستان لواسان کوچک»، فصلنامه مدرس علوم انسانی، ۱۰ (۲).

### ب) منابع لاتین

1. Daft, R. L. (2009). Management, Cengage Learning .
2. Duarte, C., P. E T tkin, L., Helms, M. M & Anderson, M. S (2006). The Challenge of VeneZuela: A SWOT Analysis .
3. Pahl, N. & Richter, A. (2007). SWOT Analysis - Idea, Methodology and a Practical Approach, Munich: Grin Publishing
4. Wehrich, Heinz (1982). "The TOWS Matrix--A Tool for Situational Analysis," Long Range Planning, Vol. 15, No. 2: 52-64.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی