

# تحليل SWOT و ارائه استراتژی برای بانک توسعه تعاون استان بوشهر

فرخ احمدی<sup>۱</sup>

(با همکاری صمیمانه آقای سید ساعد خسروانی<sup>۲</sup>)

بانک توسعه تعاون  
بهار ۹۳

---

<sup>۱</sup> - کارمند بانک توسعه تعاون استان بوشهر شعبه لیان کد پرسنلی : ۴۲۹۱ - لیسانس مهندسی صنایع - فوق لیسانس مدیریت صنعتی

۰۹۱۷۱۷۱۸۱۲۵ --- [Ahmadi.Farrokh@gmail.com](mailto:Ahmadi.Farrokh@gmail.com)

<sup>۲</sup> - رییس اداره شعب استان بوشهر - ۰۹۱۷۷۰۲۰۶۶۴

## مقدمه :

سازمانها پیوسته در حال تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی هستند از این رو لازم است جهت هرگونه تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان نسبت به شناخت وضع موجود از طریق بررسی عوامل محیط درونی و بیرونی اقدام شود. این وظیفه بر عهده تحلیلگران محیطی است که جهت شناسایی فرصتها و تهدیدات بدقت اثر متغیرهای محیطی بر تمام بخشها و ارکان سازمان اعم از نهاده‌ها و ستاده‌ها را بررسی کنند. عبارت دیگر از طریق تحلیل محیطی است که فرصتها و تهدیدات محیط مشخص شده و بر آن اساس و با توجه به شناسایی ای که قبل از آن از نقاط قوت و ضعف درونی سازمان باید بدست آمده باشد هدفها را تعیین کرده و رویه‌ها و سیاستهای سازمانی را مشخص می‌کند. این امر به مدیریت یاری می‌رساند در مقابله با فرصتها و تهدیدات محیط بیرونی رویه‌ای هماهنگ و یکپارچه اتخاذ کند و به اهداف خود به نحو شایسته‌ای دست یابد. این امر بخصوص از اوایل دهه ۸۰ میلادی و به دنبال فشارهای رقابتی برای بیشتر سازمانها محرز گردید که برای بقا و تداوم حیاتشان می‌بایست بخشی از توان و انرژی خود را صرف شناخت محیط تجاری خود بنمایند. از این رو مفاهیم و تئوری های مدیریت استراتژیک شکل گرفته و عنصر شناخت وضع موجود جهت مقابله با بحرانهای پیش رو و همچنین فرموله کردن مسیر حرکت در قالب آگاهی از فرصتها و تهدیدات مطرح گردید.

در برنامه‌ریزی راهبردی، به ترتیب چشم انداز<sup>۱</sup>، رسالت<sup>۲</sup>، اهداف<sup>۳</sup>، راهبردها<sup>۴</sup>، عناوین برنامه‌ها<sup>۵</sup> و فعالیتها<sup>۶</sup> برای سازمان یا تشکل مورد نظر تعریف می‌گردد. چشم انداز و رسالت بر مبنای نظر بالاترین مرجع تصمیم‌گیر تعیین می‌شود. اهداف نیز بر اساس رسالت تعیین شده مشخص می‌شود. در واقع رسالت یا ماموریت، وظایف کلی و دور نمای فعالیتها را مشخص می‌کند و اهداف، مسیره‌های رسیدن به این رسالت می‌باشد. برای تعیین راهبردها، ابتدا نقاط قوت<sup>۷</sup>، نقاط ضعف<sup>۸</sup>، فرصتها<sup>۹</sup> و تهدیدها<sup>۱۰</sup> با نگاهی به فضای داخلی و عوامل بیرونی بررسی می‌شود که بر مبنای آن و با استفاده از ماتریس SWOT، راهبردها استخراج می‌گردد.

از این رو اینجانب با توجه به مدت اشتغال خود در بانک توسعه تعاون و بعضا مشاهده نواقصی بر خود لازم دیدم تا تلاشی هر چند ناچیز در جهت بهبود وضعیت سازمان خدمتی ام انجام دهم لذا تصمیم گرفتم ماتریس SWOT را در استان بوشهر برای سازمان خودم به اجرا در بیاورم و طی جلساتی که با آقای سید ساعد خسروانی رییس اداره شعب استان بوشهر برگزار کرده نهایتا تصمیم بر اجرای این طرح گرفتیم و طی سه روز ماموریت ۱۲ ساعته فعال به تمامی شعب سطح استان و توزیع فرم های مربوط به تحلیل SWOT و ارائه توضیحات لازمه به ۷۰ نفر از همکاران محترم ارائه که پس از گذشت ده روز ۴۰ نفر از همکاران نظرات خود را در فرم های مربوطه ابراز داشته که نتایج تحلیل و بررسی ها در ادامه آمده است .

---

1 - Vision

2 - Mission

3 - Objectives

4 - Strategies

5 - Projects

6 - Activities

7 - Strength

8 - Weakness

9 - Opportunity

10 - Threats

## مدل تحلیل SWOT :

روش تجزیه و تحلیل SWOT، مدل تحلیلی مختصر و مفیدی است که به شکل نظام یافته هر یک از عوامل قوت و ضعف و فرصت ها و تهدیدها را شناسایی کرده و راهبردهای متناسب به موقعیت کنونی سازمان مورد بررسی را منعکس می کند. در این روش تلاش هایی برای تجزیه و تحلیل شرایط بیرونی و وضعیت درونی به عمل آمده و بر اساس آن راهبرد مناسب برای بقاء سازمان مورد نظر، در نظر گرفته می شود. در این مدل فرصت ها و تهدیدها نشان دهنده چالش های مطلوب و یا نامطلوب عمده ای است که در محیط خارجی سازمان مورد نظر، فرا روی مدیران سازمان قرار داشته و در مقابل، قوت ها و ضعف ها ( شایستگی ها، توانایی ها، مهارت ها، کمبودها)، وضعیت محیط داخلی سازمان مورد مطالعه را به نمایش می گذارد.

پس از این که عوامل خارجی ( فرصت ها و تهدیدها ) و عوامل داخلی ( قوت ها و ضعف ها ) شناسایی شده و عوامل کلیدی آنها از عوامل غیر کلیدی تمیز داده شد، زمان پیشنهادات می رسد. مدل SWOT در حالت معمولی متشکل از یک جدول مختصاتی دو بعدی است که هر یک از چهار نواحی آن نشانگر یک دسته راهبرد می باشد، به عبارت دیگر همواره چهار دسته راهبرد در این مدل مطرح می گردد، این راهبردها عبارتند از:

### - راهبردهای حداکثر استفاده از فرصت های محیطی با به کارگیری نقاط قوت ( ناحیه ۱ ) راهبردهای ( SO )

در اجرای استراتژی های SO سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می کوشد از فرصت های خارجی بهره برداری نماید. همه ی مدیران ترجیح می دهند سازمانشان در موقعیتی قرار گیرد که بتوانند با استفاده از نقاط داخلی از رویدادها و روندهای خارجی بهره برداری نمایند. معمولاً سازمان ها برای رسیدن به چنین موقعیتی از استراتژی های WO, ST, WT استفاده می کنند تا به آن جا برسند که بتوانند از استراتژی های SO استفاده نمایند و هنگامی که یک سازمان دارای نقاط ضعف عمده می باشد، می کوشد این نقاط ضعف را از بین ببرد یا آنها را به نقاط قوت تبدیل کند. هنگامی که یک سازمان با تهدیدات عمده مواجه می شود، می کوشد خود را از دست آنها برهاند و وضع را به گونه ای درآورد که بتواند بیشتر توجه خود را به بهره برداری از فرصت ها معطوف نماید.

### - راهبردهای استفاده از نقاط قوت سازمان برای جلوگیری از مواجهه با تهدیدها ( ناحیه ۲ ) راهبرد های ( ST )

سازمان ها در اجرای استراتژی های ST می کوشند با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدات موجود در محیط خارج را کاهش دهند یا آنها را از بین ببرند. این بدان معنی نیست که یک سازمان قوی به ناگزیر در محیط خارجی با تهدیداتی روبرو خواهد شد.

### - راهبردهای استفاده از مزیت های بالقوه ای که در فرصت های محیطی نهفته است برای جبران نقاط ضعف موجود سازمان ( ناحیه ۳ ) راهبردهای ( WO )

هدف استراتژی های WO این است که سازمان با بهره برداری از فرصت های موجود در محیط خارج بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد. گاهی در خارج از سازمان فرصت های بسیار مناسبی وجود دارد، ولی سازمان به سبب داشتن ضعف داخلی نمی تواند از این فرصت ها بهره برداری نماید.

### - راهبردهایی برای به حداقل رساندن زیان های ناشی از تهدیدها و نقاط ضعف ( ناحیه ۴ ) راهبردهای ( WT )

سازمان هایی که استراتژی های WT را به اجرا در می آورند، حالت تدافعی به خود می گیرند و هدف کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است. سازمانی که دارای نقاط ضعف داخلی می باشد و با تهدیدات بسیار زیادی در محیط خارجی رو به رو می شود در موضعی مخاطره آمیز قرار خواهد گرفت. در واقع چنین سازمانی برای بقای خود مبارزه خواهد کرد، می کوشد برای حفظ بقای خود از فعالیت های خود بکاهد ( استراتژی های کاهش یا واگذاری )، در سازمانهای دیگر ادغام شود، اعلان ورشکستگی کند یا سرانجام منحل گردد.

در مدل SWOT پس از لیست کردن هر یک از عوامل قوت، ضعف، فرصت ها و تهدیدها و نوشتن آنها در سلول های مربوط به خود، از محل تلاقی هر یک از آنها راهبردهای مورد نظر حاصل می شود، بنابراین همواره این ماتریس منجر به چهار دسته راهبرد WT، SO، WO و ST می شود. مواجهه دادن عوامل اصلی داخلی و خارجی و تدوین راهبردهای فوق از مشکل ترین بخش های تهیه ماتریس SWOT می باشد و به قضاوت و قدرت تجزیه و تحلیل خوبی نیاز دارد. در واقع تدوین راهبردهای فوق کاملاً باید بر اساس خبرگی و خلاقیت باشد.

## مراحل اجرایی آنالیز SWOT و تدوین استراتژی

پس از جمع آوری اطلاعات از منابع مختلف و استفاده از اطلاعات آنالیزهای انجام شده و با تهیه لیست اولیه از عوامل درونی و محیطی بانک توسعه تعاون و جمع بندی پارامترهای مورد نظر به وزن دهی هر یک از پارامترها و تشکیل ماتریس های مربوط به بررسی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدها پرداخته شد که در نهایت با در نظر گرفتن این موارد استراتژی های بانک توسعه تعاون تدوین گردید؛ که مراحل اجرایی کار به تشریح زیر است:

مرحله اول:

۱- جمع آوری اطلاعات از منابع مختلف و جمع بندی نقطه نظرات تمامی کارکنان روسای شعب بانک توسعه تعاون استان بوشهر

۲- تعیین عوامل داخلی

۳- تعیین عوامل خارجی

مرحله دوم:

۱- تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ( EFE )

۲- تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ( IFE )

مرحله سوم:

تشکیل ماتریس SWOT برای بانک توسعه تعاون استان بوشهر و ارائه استراتژی.

جمع آوری اطلاعات از منابع مختلف

در مرحله مقدماتی، با جمع آوری اطلاعات از منابع مختلف و همچنین استفاده از نظرات خبرگان و کارشناسان بانک توسعه تعاون از طریق مصاحبه حضوری لیست اولیه ای از نقاط قوت، ضعف، تهدید و فرصت ها تهیه شد. پس از تهیه این لیست با انتخاب سه نفر از افراد خبره و با بهره گیری از تکنیک دلفی به جمع بندی نظرات پرداختیم که این موارد برای تشکیل ماتریس عوامل داخلی و خارجی در نظر گرفته شد.

تعیین عوامل خارجی

واژه عوامل خارجی یا محیطی به آن دسته از پدیده ها یا رویدادها اطلاق می گردد که در عین اثر گذاری روی فعالیت ها و سرنوشت سازمانهای اقتصادی، کنترل آنها خارج از اراده سازمان اقتصادی است. تصمیم دولت برای ورود به سازمان تجارت جهانی، مشکلات سیاسی که به دنبال آن منجر به تحریم های اقتصادی می شود، تغییرات نرخ ارز و ... همگی نمونه هایی از این عوامل با منشأ مختلف هستند که هر یک به نوعی بر روی کسب و کار سازمان اقتصادی تأثیر می گذارد ولی در عین حال، سازمان نقشی در کنترل و مهار آن نمی تواند داشته باشد.

برای تعیین عوامل خارجی پیرامون یک سازمان، باید فرصت ها و تهدیدهای پیش روی آن سازمان را مورد بررسی قرار داد.

تعیین عوامل داخلی

عوامل درونی یا داخلی آن دسته از عوامل هستند که تحت کنترل و نفوذ سازمان اقتصادی قرار دارند، این عوامل معمولاً شامل اموری از قبیل بازاریابی، مالی، حسابداری، مدیریت، تولید، عملیات و سیستم های اطلاعات مدیریت هستند. معمولاً عوامل داخلی را به دو دسته نقاط قوت و نقاط ضعف تقسیم می کنند، هر سازمان جهت نیل به هدف خود در پی آن است که نقاط قوت را تقویت و حداکثر استفاده را از آن به عمل آورد و نقاط ضعف را کاهش داده تا از مواجهه با تبعات منفی آن اجتناب نماید.

تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ( EFE )<sup>۱</sup>

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

استراتژیست ها با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی می توانند عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم شناسی، محیطی، سیاسی، دولتی، فناوری و اطلاعات رقابتی را مورد ارزیابی قرار دهند. برای تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی باید پنج مرحله، به شرح زیر طی کرد:

۱- پس از بررسی عوامل خارجی، عوامل شناخته شده را فهرست نمایید. ۱۰ تا ۲۰ عامل بنویسید که در برگیرنده عواملی باشد که موجب فرصت می گردد و یا سازمان را مورد تهدید قرار می دهد.

<sup>1</sup> - External Factor Evaluation (EFE) Matrix

نخست عواملی که موجب فرصت و موقعیت می شوند و سپس آنها که سازمان را تهدید می کنند، بنویسید. تا آنجا که امکان دارد دقیق باشید و در صورت امکان از درصد، نسبت و اعداد قابل مقایسه استفاده کنید.

۲- به این عوامل وزن یا ضریب بدهید. این ضریب ها از صفر (بی اهمیت) تا ۱ (بسیار مهم) می باشند. ضریب نشان دهنده اهمیت نسبی یک عامل (از نظر موفق بودن سازمان در صنعت مربوطه) می باشد.

اغلب، به عواملی که موجب فرصت یا موقعیت می شوند ضریب بیشتری (در مقایسه با عوامل تهدید کننده) داده می شود (ولی اگر عوامل تهدید کننده هم شدید باشند، باید به آنها ضریب بالایی داد).

با مقایسه نمودن شرکت های رقیب موفق و ناموفق یا پس از بحث گروهی و توافق نظر اعضا می توان وزن ها یا ضریب ها را تعیین کرد. مجموع این ضریب ها باید عدد ۱ بشود.

۳- به هر یک از عواملی که موجب موفقیت می شود رتبه ۱ تا ۴ بدهید. این عدد بیانگر میزان اثر بخشی استراتژی های کنونی شرکت در نشان دادن واکنش نسبت به عوامل مزبور می باشد. عدد ۴ به معنی این است که واکنش بسیار عالی بوده است، عدد ۳ یعنی واکنش از حد متوسط بالاتر و عدد ۲ یعنی واکنش در حد متوسط و عدد ۱ بدین معنی است که واکنش ضعیف می باشد. این رتبه ها بر حسب اثر بخشی استراتژی های سازمان تعیین می شوند. رتبه ها در محدوده سازمان و ضریب ها (که در مرحله ۲ تعیین شدند) با توجه به صنعت تعیین می شوند.

۴- ضریب هر عامل را در رتبه مربوطه ضرب نمایید تا نمره نهایی به دست آید.

۵- مجموع این نمره های متعلق به هر یک از متغیرها را به دست آورید تا بتوان مجموع نمره های سازمان را تعیین کرد.

۶- در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، صرف نظر از تعداد عواملی که موجب فرصت یا تهدید سازمان می شوند هیچ گاه مجموع نمره های نهایی برای سازمان به بیش از ۴ و هیچ گاه این جمع به کمتر از یک نمی رسد. میانگین این جمع ۲,۵ می شود. اگر این عدد به ۴ برسد بدین معنی است که سازمان در برابر عواملی که موجب تهدید و فرصت می شوند به صورتی بسیار عالی واکنش نشان می دهد. به بیان دیگر، شرکت در استراتژی های خود به شیوه ای موفقیت آمیز از فرصت های موجود استفاده می نماید و اثر عواملی را که موجب تهدید می شوند به پایین ترین میزان ممکن می رساند. عدد ۱ بیانگر این است که شرکت در تدوین استراتژی های خود نتوانسته است از عواملی که فرصت یا موقعیت ایجاد می کنند بهره برداری نماید یا از عواملی که موجب تهدید می گردند، احتراز نماید. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ابزاریست که به راهبردها اجازه می دهد تا عوامل محیطی سیستم اصلی که شامل عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، حقوقی، تکنولوژیکی، وضعیت بازار و رقابت، در مقطع زمانی مورد نظر مورد ارزیابی قرار دهند و برای نه تنها صنعت، بلکه سازمان های دولتی و خصوصی و عمومی و شرکت ها و نهادهای پایین تر نیز کاربرد دارد. برای تشکیل ماتریس EFE بانک توسعه تعاون، این مراحل طی شد:

- با رفتن به شعب سطح استان و اخذ نظرات کارکنان محترم در مورد عوامل خارجی سازمان، عوامل به دو دسته فرصت ها و تهدیدات تفکیک شدند. لازم به ذکر است که این عوامل تا حتی الامکان متکی بر واقعیات و دقیق بوده است.

- به هر عامل یک ضریب وزنی بین صفر (بی اهمیت) تا یک (بسیار مهم) اختصاص داده شد به نحوی که جمع ضرایب وزنی اختصاص داده شده مساوی یک شود. این ضرایب نشان دهنده اهمیت نسبی عوامل در بانک توسعه تعاون است.

- برای هر عامل یک امتیاز بین ۱ تا ۴ براساس نظرات کارکنان محترم داده شد. به عنوان مثال عدد ۴ به معنی این است که واکنش عالی بوده است و عدد یک به معنی این است که واکنش بسیار ضعیف بوده است. تعبیر هر یک از امتیازات می تواند به این صورت باشد:

۴ فرصت طلایی (واکنش بسیار عالی)، ۳ فرصت قابل اعتنا (واکنش خوب)، ۲ تهدید قابل اعتنا (واکنش منفی)، ۱ تهدید جدی (واکنش خیلی بد)

- امتیاز وزن دار هر عامل محاسبه شد. بدین منظور ضریب درجه اهمیت هر عامل را در امتیاز حاصل از نظر کارکنان (پیرامون نوع واکنش احتمالی عامل خارجی نسبت به فعالیت ها و سرنوشت سازمان) ضرب نموده و برای هر یک از سطرهای جدول در ستون امتیازات موزون ثبت شد.

- جمع امتیازات وزن دار (موزون) جمع شد که در این مورد عدد ۲,۲۰۳ به دست آمد.

لازم به ذکر است که اگر امتیاز حاصل از تشکیل ماتریس EFE عدد ۴ به دست می آمد، نشان می داد که بانک توسعه تعاون استان بوشهر دارای موقعیت برجسته ای در واکنش عالی در استفاده از فرصت ها و حداقل رساندن تهدیدها می باشد. با توجه به عدد ۲,۲۰۳ که کمتر از

میانگین است می توان گفت که فرصت ها و تهدیدهایی که پیش روی این سازمان است در وضع موجود با یکدیگر هم ارز نیستند که تدوین استراتژی درست و ارائه برنامه عملیاتی متناسب در این برهه زمانی حساس، حائز اهمیت است .  
در جدول ۱ مراحل فوق نشان داده شده است

جدول ۱ - ماتریس عوامل خارجی بانک توسعه تعاون استان بوشهر

ماتریس عوامل خارجی EFE			
امتیاز وزن دار	امتیاز وضع موجود	وزن	عوامل استراتژیک خارجی
<b>فرصت ها</b>			
۰,۲۴۶	۳	۰,۰۸۲	پرداخت تسهیلات بدون دوره انتظار زود بازده
۰,۳۲۸	۴	۰,۰۸۲	تبلیغات گسترده و شناساندن بانک
۰,۱۲۳	۳	۰,۰۴۱	وجود منطقه های ویژه اقتصادی در سطح استان
۰,۲۴۸	۴	۰,۰۶۲	وجود پارس جنوبی و پارس شمالی در استان
۰,۲۰۸	۴	۰,۰۵۲	استراتژیک بودن شعب مناطق نفتی و گازی
۰,۰۸	۴	۰,۰۲۰	وجود گمرک و اداره بنادر در استان
۰,۰۵۱	۳	۰,۰۱۷	مشارکت در پروژه های استانی
۰,۱۰۲	۳	۰,۰۳۴	بازار رو به پیشرفت استان
۰,۰۳۶	۳	۰,۰۱۲	افزایش سهم تعاونی ها در اقتصاد ملی تا پایان برنامه پنج ساله توسعه
۰,۰۸۸	۴	۰,۰۲۲	وجود فعالیتهای کشاورزی و دریایی در استان
<b>تهدیدات</b>			
۰,۰۸۲	۱	۰,۰۸۲	عدم آموزش نیروهای جوان بانک
۰,۰۷۶	۱	۰,۰۷۶	ناشناخته بودن بانک
۰,۱۳	۲	۰,۰۶۵	عدم مالکیت ملک شعب
۰,۰۷۲	۱	۰,۰۷۲	عدم پوشش بیمه ای کارکنان از طرف خود بانک
۰,۰۱۲	۱	۰,۰۱۲	افزایش مطالبات غیرجاری شعب
۰,۰۳۴	۲	۰,۰۱۷	وابسته بودن بانک در اکثر امور به واحدهای دیگر
۰,۰۰۷	۲	۰,۰۳۵	ضعف چشم انداز و برنامه ریزی استراتژیک بانک در حوزه بازار
۰,۰۳۲	۱	۰,۰۳۲	وجود بانک ها و موسسات مالی با ظرفیت های بالا
۰,۰۷۸	۱	۰,۰۷۸	فراوانی بسیار کم پایانه های کارت خوان بانک توسعه تعاون در سطح بازار
۰,۰۳۲	۱	۰,۰۳۲	عدم تفاهم نامه در سطح ارشد با پتروشیمی و پالایشگاه های پارس جنوبی
۰,۰۵۵	۱	۰,۰۵۵	تسلط پایین روسای شعب به علوم بانکی
۰,۰۲۰	۱	۰,۰۲۰	نبود نظام مستندسازی جامع در بخش R&D بانک
۲,۲۰۳		۱,۰۰۰	جمع

## تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) <sup>۱</sup>

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی حاصل بررسی استراتژیک عوامل داخلی سازمان می باشد. این ماتریس نقاط ضعف و قوت اصلی واحدهای وظیفه ای سازمان را تدوین و ارزیابی می نماید، همچنین برای شناسایی و ارزیابی روابط بین این واحدها راه هایی ارائه می نماید. برای تهیه یک ماتریس ارزیابی عوامل داخلی باید به قضاوت های شهودی تکیه نمود، بر همین اساس نباید روش های علمی را به گونه ای تفسیر کرد که آنها را تنها راه توانمند، ارزنده و جامع به حساب آورد. درکی ژرف از این عوامل بسیار بیش از اعداد و ارقام واقعی اهمیت دارد. می توان با طی پنج مرحله ماتریس ارزیابی عوامل داخلی را تهیه کرد. این پنج مرحله به شرح زیر است:

۱- پس از بررسی عوامل داخلی مهم ترین عوامل را فهرست کنید. مجموع این عوامل باید بین ۱۰ تا ۲۰ باشد. این عوامل باید در برگزیده نقاط قوت و ضعف سازمان باشند. نخست نقاط قوت و سپس نقاط ضعف را بنویسید. با استفاده از درصد، نسبت و اعداد نسبی بکوشید تا آنجا که امکان دارد دقیق باشید.

۲- به این عوامل ضریب بدهید، از صفر (اهمیت ندارد) تا (۱ بسیار مهم است). ضریب داده شده به هر عامل بیانگر اهمیت نسبی آن در موفقیت سازمان مورد نظر است. صرف نظر از این که آیا عامل مورد نظر به عنوان یک نقطه قوت یا ضعف داخلی سازمان به حساب آید، باید به عاملی که دارای بیشترین اثر بر عملکرد سازمان است، بالاترین ضریب داد. مجموع این ضریب ها باید برابر با یک شود.

۳- به هر یک از این عامل ها نمره ۱ تا ۴ بدهید. نمره ۱ بیانگر ضعف اساسی، نمره ۲ ضعف کم، نمره ۳ بیانگر نقطه قوت و نمره ۴ نشان دهنده قوت بسیار بالای عامل مورد بحث می باشد.

۴- برای تعیین نمره نهایی هر عامل، ضریب هر عامل را در نمره آن ضرب کنید.

۵- مجموع نمره های نهایی هر عامل را محاسبه کنید تا نمره نهایی سازمان مشخص شود.

صرف نظر از تعداد عاملی که در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی گنجانده شود، جمع نمره های نهایی بین ۱ تا ۴ خواهد بود و میانگین آنها ۲٫۵ می باشد. اگر نمره نهایی سازمان کمتر از ۲٫۵ باشد بدین معنی است که سازمان از نظر عوامل داخلی دچار ضعف است و اگر این نمره بالاتر از ۲٫۵ باشد بیانگر این است که سازمان از نظر عوامل درونی دارای قوت می باشد. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، مانند ماتریس ارزیابی عوامل خارجی باید دارای ۱۰ تا ۲۰ عامل باشد. تعداد این عامل ها هیچ اثری بر جمع نمره نهایی ندارد، زیرا همیشه مجموع آنها به یک می رسد.

اگر یک عامل داخلی، به صورت همزمان، دارای نقطه قوت و ضعف است، این عامل را باید دو بار در ماتریس ارزیابی عوامل داخلی سازمان گنجانید و برای هر نوبت باید به آن ضریب و نمره داد.

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ابزاری جهت بررسی عوامل داخلی سازمان می باشد. در واقع نقاط قوت و ضعف واحدهای سازمان مورد نظر را ارزیابی می نماید. برای تهیه یک ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، عمدتاً به قضاوت های شهودی و نقطه نظرات دست اندرکاران تکیه می شود. این ابزار جهت برنامه ریزی استراتژیک در سازمان های خصوصی، دولتی و... کاربرد فراوان دارد.

ماتریس IFE بسیار شبیه ماتریس EFE می باشد که برای ارزیابی عوامل داخلی به کار می رود، قوت ها و ضعف های موجود در عملکرد و وضع موجود سازمان را ارزیابی می کند. برای تشکیل ماتریس IFE بانک توسعه تعاون، این مراحل طی شد:

- با رفتن به شعب سطح استان و اخذ نظرات کارکنان محترم در مورد عوامل داخلی سازمان، عوامل به دو دسته نقاط قوت و نقاط ضعف تفکیک شدند. لازم به ذکر است که این عوامل تا حتی الامکان متکی بر واقعیات و دقیق بوده است.

- به هر عامل یک ضریب وزنی بین صفر (بی اهمیت) تا یک (بسیار مهم) اختصاص داده شد به نحوی که جمع ضرایب وزنی اختصاص داده شده مساوی یک شود. (همانگونه که در ماتریس EFE توضیح داده شد).

- برای هر عامل یک امتیاز بین ۱ تا ۴ بر اساس نظرات کارشناس داده شد. نقاط ضعف فقط امتیاز ۱ یا ۲ را دریافت و نقاط قوت امتیازهای ۳ و ۴ را می توانند به خود بگیرند. امتیاز وزن دار هر عامل محاسبه شد.

- جمع امتیازات وزن دار (موزون) محاسبه شد که در این مورد عدد ۲٫۱۶۵ به دست آمد.

از آنجا که نمره نهایی عوامل داخلی از میانگین یعنی ۲٫۵ کمتر شد می توان گفت که بانک توسعه تعاون از نظر عوامل داخلی ضعیف است. در جدول شماره ۲ مراحل فوق نشان داده شده است.



جدول شماره ۲ - ماتریس عوامل داخلی بانک توسعه تعاون استان بوشهر

ماتریس عوامل داخلی IFE			
امتیاز وزن دار	امتیاز وضع موجود	وزن	عوامل استراتژیک داخلی
<b>نقاط قوت</b>			
۰,۳۹۲	۴	۰,۰۹۸	S1 نیروی جوان تحصیل کرده
۰,۰۲۲	۴	۰,۰۵۵	S2 سیستم یکپارچه بانکی سمات
۰,۳۸۸	۴	۰,۰۹۷	S3 خدمات نوین و الکترونیکی (صدور کارت آئی، SMS عملیات حساب، ...)
۰,۰۰۹	۳	۰,۰۳۰	S4 پرداخت تسهیلات با نرخ سود پایین نسبت به بانکهای دیگر
۰,۰۳۶	۳	۰,۰۱۲	S5 تازه تاسیس بودن بانک
۰,۰۴۲	۳	۰,۰۱۴	S6 دولتی بودن بانک
۰,۰۰۳	۳	۰,۰۰۱	S7 غیرمتمرکز بودن ساختار اداری بانک
<b>نقاط ضعف</b>			
۰,۰۹۸	۱	۰,۰۹۸	W1 نبود ساختار سازمانی و شرح وظایف کارکنان
۰,۰۹۷	۱	۰,۰۹۷	W2 عدم آموزش دوره ای کارکنان
۰,۰۱۵	۲	۰,۰۷۵	W3 پایین بودن سطح درآمدی و ضعف خدمات رفاهی و بیمه ای کارکنان
۰,۰۱۵	۲	۰,۰۷۵	W4 عدم قدردانی و ارزش دادن به کارمند و حضور مدیر در کنار کارمند
۰,۰۳۲	۱	۰,۰۳۲	W5 عدم وجود بازاریابی و روابط عمومی استانی و تبلیغات بیرون و درون سازمان
۰,۰۲۴	۲	۰,۰۱۲	W6 نامشخص بودن آینده نیروهای قراردادی با چندسال سابقه کار
۰,۰۲۷	۱	۰,۰۲۷	W7 ضعف تخصیص پایانه های کارت خوان و پشتیبانی آن
۰,۰۲۶	۲	۰,۰۱۳	W8 عدم نهادینگی فرهنگ وصول مطالبات در شعب
۰,۰۳۳	۱	۰,۰۳۳	W9 عدم وجود برنامه و فرهنگ جذب منابع
۰,۰۲۸	۱	۰,۰۲۸	W10 نبود مکانیزم حمل و انتقال فیزیکی پول
۰,۰۴۲	۲	۰,۰۲۱	W11 ضعف در تنوع انواع کارت ها و کارت های هدیه
۰,۰۲۴	۲	۰,۰۱۲	W12 نقص سیستم سمات
۰,۰۵۸	۲	۰,۰۲۹	W13 وجود بروکراسی و کاغذبازی زیاد در عملیات بانکی
۰,۰۲۲	۱	۰,۰۲۲	W14 اکثریت کارکنان با حکم گارگزینی متصدی اموربانکی و احکام موقت
۰,۰۳۴	۲	۰,۰۱۷	W15 ورود بی نظمی های صندوق تعاون به محیط سازمان تازه تاسیس
۰,۰۲۵	۱	۰,۰۲۵	W16 نبود رییس شعبه جایگزین برای روسای شعب ضعیف
۰,۰۳۸	۲	۰,۰۱۹	W17 بی اعتمادی کارکنان به سازمان و عدم تلاش در تعالی سازمان
۰,۰۲۸	۱	۰,۰۲۸	W18 ضعف امور لجستیکی و پشتیبانی و حمایتی سازمان
۰,۰۱۱	۱	۰,۰۱۱	W19 وجود روابط و پارتی بازی در سطح بانک
۰,۰۰۲	۲	۰,۰۱۰	W20 رودربایستی و ترس کارکنان در بیان نظرات خود
۲,۱۶۵		۱,۰۰۰	جمع

## تشکیل ماتریس SWOT برای بانک توسعه تعاون و ارائه استراتژی

پس از شناخت و ارزیابی و طبقه بندی عوامل داخلی و خارجی با استفاده از جدول شماره ۱ و ۲، این عوامل در حاشیه ماتریس SWOT مانند جدول ۳ وارد شد و سپس راهبردهای مناسب هر یک از نواحی چهارگانه پیشنهاد شد.

نمودار ۳ - ماتریس آنالیز SWOT بانک توسعه تعاون استان بوشهر

نقاط ضعف - Weakness	نقاط قوت - Strengths	
<p>نبود ساختار سازمانی و شرح وظایف کارکنان</p> <p>عدم آموزش دوره ای کارکنان</p> <p>سطح پایین درآمد و خدمات رفاهی کارکنان</p> <p>عدم قدردانی کارکنان</p> <p>عدم تبلیغات رسانه ای</p> <p>عدم برنامه و فرهنگ جذب منابع</p> <p>بروکراسی بالای اداری</p> <p>ضعف امور لجستیکی و پشتیبانی</p>	<p>نیروی جوان تحصیل کرده</p> <p>سیستم یکپارچه بانکی سمات</p> <p>خدمات نوین و الکترونیکی</p> <p>سود پایین تسهیلات</p> <p>تازه تاسیس بودن بانک</p> <p>دولتی بودن بانک</p> <p>غیرمتمرکز بودن ساختار اداری بانک</p>	SWOT
<p>استراتژی های تقویت ( WO )</p> <p>حفظ فرصت</p>	<p>استراتژی های هدف ( SO )</p> <p>استفاده بهینه و سریع از فرصت</p>	فرصت ها - Opportunities
<p>اعتماد آفرینی</p> <p>و رفع نواقص و نیازهای سازمانی</p> <p>هدف گذاری جهت ورود منابع</p> <p>صنعتی استان به بانک در کوتاه مدت</p>	<p>عقد تفاهم نامه و جذب منابع شرکت های بزرگ</p> <p>ارائه خدمات و تسهیلات متنوع به واحدهای صنعتی و تولیدی</p> <p>حمایت از تعاونی هایی با طرح های توجیه پذیر</p>	<p>پرداخت تسهیلات بدون دوره انتظار زود بازده</p> <p>تبلیغات گسترده و شناساندن بانک</p> <p>وجود منطقه های ویژه اقتصادی</p> <p>وجود پارس جنوبی و پارس شمالی</p> <p>استراتژیک بودن شعب مناطق نفتی و گازی</p> <p>وجود گمرک و اداره بنادر در استان</p> <p>افزایش سهم تعاونی در برنامه پنج ساله توسعه</p> <p>وجود فعالیتهای کشاورزی و دریایی در استان</p>
<p>استراتژی های پرهیز ( WT )</p> <p>جستجوی فرصت</p>	<p>استراتژی های ثبات ( ST )</p> <p>ایجاد فرصت</p>	تهدیدها - Threats

<p>تقویت نقاط ضعف اساسی بانک جهت بهره گیری از فرصتهای احتمالی</p> <p>کوچک کردن سازمان و کنترل هزینه</p> <p>تعیین بازار هدف مناطق مختلف و جذب منابع سرگردان</p>	<p>بررسی عملکرد رقبای موفق بانکی</p> <p>تعیین چشم انداز و استراتژی بانک</p> <p>ارائه خدمات متنوع و نوین و آموزش و آگاه سازی کارکنان</p>	<p>عدم آموزش نیروهای جوان بانک ناشناخته بودن بانک عدم مالکیت ملک شعب عدم پوشش بیمه ای کارکنان بنام بیمه بانک</p> <p>فراوانی بسیار کم پایانه های کارت خوان عدم تفاهم نامه با پتروشیمی ها تسلط پایین روسای شعب به علوم بانکی رقبای قوی با ظرفیتهای بالا ضعف چشم انداز و استراتژی بانک نبود نظام جامع R&amp;D بانک</p>
--	---	---

که استراتژی هایی که در کوتاه مدت بایستی در کوتاه مدت مدنظر مدیران بانک توسعه تعاون باشد :

استراتژی های هدف ( SO ) : عقد تفاهم نامه و جذب منابع شرکت های بزرگ و ارائه خدمات و تسهیلات متنوع به واحدهای صنعتی و تولیدی و حمایت از تعاونی هایی با طرح های توجیه پذیر اقتصادی ، که از آن به عنوان استراتژی استفاده بهینه و سریع از فرصت یاد می کنیم .

استراتژی های تقویت ( WO ) : اعتماد آفرینی و رفع نواقص و نیازهای سازمانی ، هدف گذاری جهت ورود منابع صنعتی استان به بانک در کوتاه مدت ، که از آن به عنوان استراتژی حفظ فرصت یاد می کنیم .

استراتژی های ثبات ( ST ) یا ایجاد فرصت : بررسی عملکرد رقبای موفق بانکی ، تعیین چشم انداز و استراتژی بانک ، ارائه خدمات متنوع و نوین و آموزش و آگاه سازی کارکنان

استراتژی های پرهیز ( WT ) یا جستجوی فرصت : تقویت نقاط ضعف اساسی بانک جهت بهره گیری از فرصتهای احتمالی ، کوچک کردن سازمان و کنترل هزینه ، تعیین بازار هدف مناطق مختلف و جذب منابع سرگردان

## نتیجه گیری و ارائه پیشنهادات:

با بررسی های انجام شده در فاز مطالعه شناختی بانک توسعه تعاون مشاهده گردید که ایجاد اعتماد متقابل موثر بین سازمان های خصوصی و صنعتی و دولتی و اشخاص حقیقی و بانک توسعه تعاون ضروری به نظر می رسد .  
با وجود امکان ارتقاء سطح دانش عمومی و مدیریت در کنار ناکافی بودن میزان ارتباطات بخشهای صنعتی و خصوصی و دولتی ، نیاز به شناخت بیشتر فرصت ها در هدف گذاری ها و تعیین خط مشی های جمعی ایجاب می نماید که امکان مشورتهای تخصصی برای واحدهای زیر مجموعه بانک توسعه تعاون فراهم گردد.

در ادامه سعی شده پیشنهاداتی در جهت ارتقای سطح بانک توسعه تعاون در رسیدن به اهداف کلانش آمده است :

- تلاش در راه ترغیب سرمایه گذاران و صنعت داران و صاحبان مشاغل جهت سپرده گذاری و همکاری با بانک توسعه تعاون
- برنامه ریزی و هدفگذاری بازاریابی و تشکیل واحد بازاریابی در تک تک شعب
- ایجاد اتاق فکر در محل اداره شعب استان به منظور ارائه راهکارهای کاربردی تر در راستای توسعه بیشتر بانک
- آموزش و تقویت علم و تسلط کارکنان و روسای شعب بر علوم و فرهنگ بانکداری با مدیریت کلان و مدبرانه دارای تجربه کافی سنواتی

- رفع نیازهای جاری شعب سطح استان مانند ، پشتیبانی ، ارائه سریع پایانه کارت خوان ، حمایت شعب در جهت بهبود مشتری مداری
- حمایت سازمان از کارکنان به شکل مساوی و عدالت محور که منجر به ایجاد انگیزه و بالابردن کارایی و تعهد کارکنان به سازمان و موجبات افزایش اثربخشی تک تک شعب و نهایتا بانک در سطح استان می شود .