

**سند برنامه راهبردی (استراتژیک) مرکز تحقیقات
کیست هیداتید**

"افق زمانی ۱۴۰۳-۱۴۰۷"

دوره بازنگری: ۴ ساله

بسم الله الرحمن الرحيم

فهرست مطالب

- پیشگفتار
- مقدمه
- قوانین و مستندات
- مأموریت ، چشم انداز و ارزشهای سازمان
- تحلیل محیط داخلی سازمان
- تحلیل محیط خارجی سازمان
- استراتژی های سازمان
- مشکلات استراتژیک
- اهداف کلان
- شناسایی مشتریان و ذینفعان

- موقعیت استراتژیک سازمان

- اهداف اختصاصی

- تعریف واژگان

پیشگفتار

برنامه ریزی استراتژیک را میتوان به تلاش منظم و سازمان یافته در جهت اتخاذ تصمیمات و مبادرت به اقدامات بنیادی تعریف کرد تا به موجب آن مشخص شود که سازمان چیست، چه میکند و چرا این امور را انجام میدهد.

از دیرباز مقوله سلامت و درمان جزء دغدغه های اصلی و مهم انسانها بوده است. در حال حاضر با پیشرفتهای روزافزون این مساله، اهمیت دوچندانی هم برای افراد و هم برای جوامع پیدا کرده است. با توجه به چالشهای متعددی که در این مقوله، کشورمان با آنها روبروست، هرگونه برنامه ریزی برای بهبود این وضعیت مفید خواهد بود. تولید سلامت یک جامعه اگر برای خدمات درمانی و بهداشتی خود نظام طرح ریزی، ارزیابی و تعریف اقدامات اصلاحی و پیشگیرانه ننموده باشد، در آینده فنا خواهد شد.

قرنها بگذشت و این قرن نویی است

ماه آن ماه است و آب آن آب نیست

با وجود آنکه تامین بهداشت، آموزش و رفاه ملی از جمله مسؤولیت های دولتها به شمار می آید، ولی امروزه برای تولید خدمات در این زمینه ها، روز به روز از سازمان های خصوصی و غیر انتفاعی، بیشتر استفاده می شود. این در حالی است که به دلیل تغییرات و دگرگونی های عظیم و پیوستگی ها و وابستگی های متقابل، مرز های بین بخش های دولتی، خصوصی و غیر انتفاعی در حال از بین رفتن است و به عبارتی میتوان گفت هیچ سازمان یا موسسه ای به طور کامل مسؤولیت امر خاصی را عهده دار نمی باشد. ابهام روزافزون محیطی مستلزم آن است که سازمان های دولتی و غیر انتفاعی (و همچنین جوامع) بر خلاف گذشته به شکل استراتژیک تفکر و اقدام کنند. باید بدانیم برنامه ریزی استراتژیک خود به خود هدف شمرده نمی شود و صرفاً مجموعه ای از مفاهیم است برای یاری دادن به رهبران در اتخاذ تصمیم های مهم و دست زدن به اقدامات مهم. لذا امر تحقیق و پژوهش اکنون اهمیت پیدا میکند که با اتکا به نتایج این تحقیقات، میتوان در امر تصمیم گیری و خط مشی گذاری، با اطمینان عمل نمود.

مقدمه

مرکز تحقیقات بیماری هیداتید با هدف ایجاد ارتباط علمی، فنی، تحقیقاتی، آموزشی، اجرایی و تبادل نظر بین محققان، متخصصان و سایر کارشناسان مرتبط با این بیماری با کسب موافقت اصولی از سوی شورای گسترش دانشگاه های علوم پزشکی کشور فعالیت خود را در مردادماه سال ۱۳۹۲ آغاز نمود. بیماری کیست هیداتیک از جمله مهمترین بیماری های انگلی زئونوز کشور می باشد که سالانه خسارات بهداشتی و اقتصادی زیادی در انسان و دام ایجاد می نماید. این بیماری در میان رشته های مختلف پزشکی، بالینی و پایه مانند جراحی عمومی، جراحی مغز و اعصاب، داخلی، اطفال، گوش و حلق و بینی، ارتوپدی، زنان و زایمان، رادیولوژی، پاتولوژی، چشم پزشکی، انگل شناسی بالینی، ایمونولوژی بخوبی شناخته شده و محققین این رشته ها بصورت مشترک در زمینه این بیماری فعالیت می نمایند.

این مرکز با تکیه بر توانمندی متخصصان و پژوهشگران خود از بین کلیه نظامهای علوم پایه و بالینی امیدوار است تا بعنوان بازویی برای مدیریت سلامت کشور جهت کنترل و پیشگیری بیماری هیداتید عمل نماید. برنامه استراتژیک این مرکز از سال ۱۳۹۸ لغایت سال ۱۴۰۲ تدوین گردیده است.

قوانین و مستندات

برنامه پنجم توسعه "پنج ساله"

ماده 18

دولت به منظور گسترش حمایت‌های هدفمند مادی و معنوی از نخبگان و نوآوران علمی و فناوری اقداماتی از جمله ایجاد و تقویت مراکز علمی، تحقیقاتی و فناوری توانمند در تراز بین‌المللی و با امکانات خاص در شاخه‌های مختلف علوم و فنون بنیادی و راهبردی با به کارگیری نخبگان و دانشمندان در جهت خلق دانش و همچنین ایجاد فرصت‌های شغلی مناسب برای نخبگان و استعداد‌های برتر متناسب با تخصص و توانمندی‌های آنها و اولویت‌های کشور با حمایت از سرمایه‌گذاری‌های خطرپذیر جهت تبدیل دانش فنی به محصول قابل ارائه به بازارکار را انجام می‌دهد.

چشم‌انداز علم و فناوری جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی

جامعه ایرانی در افق این چشم‌انداز، برخوردار از دانش پیشرفته، توانا در تولید علم و فن‌آوری، متکی بر سهم برتر منابع انسانی و سرمایه اجتماعی در تولید ملی همگام با تقویت نهضت نرم‌افزاری و ترویج پژوهش خواهد بود.

ارزشهای بنیادین نقشه جامع علمی کشور

نظام علم و فناوری جامعه ایرانی از نظر توجه به نیازها و قابلیت‌ها و ظرفیتهای بومی و مزیت‌های نسبی کشور و از سوی دیگر با توجه به فرصت‌های پیش‌رو در جهان و کشورهای اسلامی، در عرصه علم و فناوری با جهان اسلام و سایر کشورها مشارکت فعال دارد. سیاستگذاری و اقتصاد سلامت، دانش‌پیشگیری و ارتقای سلامت با تأکید بر بیماری‌های دارای بار بالا و

معضلات بومی، بررسی جنبه های مولکولی، ژنتیکی، بیوشیمیایی، بیوفیزیکی، بیوتکنولوژیکی وزیست محیطی گیاهان، جانوران و میکرو ارگانیسم های تأمین کننده غذا، دارو و سلول های بنیادی از جمله اولویت های درجه «الف» در مجموع اولویتهای علم و فناوری کشور است.

راهبردهای کلان توسعه علم و فناوری در کشور

توجه به علم از طریق جهت دهی آموزش، پژوهش، فناوری و نوآوری به سمت حل مشکلات و رفع نیازهای واقعی و اقتضائات کشور با توجه به آمایش سرزمین و نوآوری در مرزهای دانش و توانمندسازی سرمایه انسانی با تأکید بر پرورش انسانهای متقی و کارآفرین و خودباور و خلاق و توانا در تولید علم و فناوری و نوآوری و جهت دهی به چرخه علم و فناوری و نوآوری برای ایفای نقش مؤثرتر در حوزه علوم پزشکی و سلامت و طراحی سازوکار لازم برای بهره مند ساختن سیاستگذاری ها و برنامه ریزیها و تصمیم گیریهای کلان کشور از پژوهش های تأیید شده در مراجع معتبر علمی و ارتقای محققان مراکز پژوهشی وابسته به دستگاههای اجرائی برای تشویق تحقیقات توسعه ای و کاربردی از جمله راهبردهای کلان توسعه علم و فناوری در کشور است.

سیاست های کلی نظام برای رشد و توسعه فناوری در کشور (مصوبه مورخ ۱۳۸۳/۱/۲۲ مجمع تشخیص

مصلحت نظام)

توسعه فناوری با هدف ارتقای جایگاه ایران در فناوری جهانی، تولید دانش، کسب ثروت و افزایش قدرت ملی از طریق: تقویت و ساماندهی همکاری میان دانشگاه ها و مراکز تحقیقاتی و فرهنگستان ها با بخشهای صنعتی و فنی و خدماتی دولتی و غیر دولتی و تقویت زیرساخت ها و ظرفیتهای ملی فناوری در کشور بر اساس نهادینه کردن تحقیق و جهت دهی علمی به تحقیقات در حوزه فناوری.

ماموریت

این مرکز در نظر دارد با برخورداری از محققین و نیروهای انسانی کارآمد و با انگیزه، ضمن ایفای نقش در ارتقاء و بهبود سلامت جامعه از طریق ایجاد بستر مناسب تحقیقات و پژوهش و همچنین ارتباط فعال با سایر مراکز تحقیقاتی و مجامع داخلی و بین المللی متولی بهداشت و سلامت به اهداف خود دست یابد.

چشم انداز

ما برآنیم که با انجام پژوهش های هدفمند و کاربردی با تاکید بر توسعه پژوهش و تحقیق همواره به عنوان مرکز تحقیقاتی کارآمد و معتبر در مجامع علمی داخلی و خارجی، با کیفیت ترین و کاربردی ترین تحقیقات را در جهت ارتقاء سلامت جامعه علی الخصوص هدایت تحقیقات بیماری هیداتید به عمل آوریم.

ارزش ها

- ۱- اعتقاد کامل به ارزش های معنوی، فرهنگی، مذهبی و قومی کشور با تاکید بر مالکیت معنوی در پژوهش
- ۲- رعایت اخلاق پزشکی و حقوق پژوهشگران (در کلیه مراحل تحقیق از بررسی متون تا انتشار نتایج) و امانت داری در خصوص ایده های مطرح شده
- ۳- تربیت نیروهای متخصص پژوهشگر و کارآمد
- ۴- حفظ کرامت و حقوق انسانی بیماران

۵- تلاش در جهت پیروی از ارزش های پژوهشی ، آموزشی و درمانی وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی با ارائه راهکار های تشخیصی و درمانی غیر تهاجمی

تحلیل محیطی

الف : تحلیل محیط داخلی :

نقاط قوت Strengths

- حضور نیروی انسانی متخصص، توانمند، فعال و با انگیزه از کلیه گرایش های بالینی و علوم پایه مرتبط با بیماری در مرکز تحقیقات
- سهولت فرآیند رسیدگی به درخواست بررسی پروپوزال های پژوهشی
- قرار گیری محل استقرار مرکز تحقیقات در یک مرکز آموزشی – درمانی
- عضویت مرکز تحقیقات در پژوهشکده بیماری های عفونی

نقاط ضعف Weaknesses

- عدم وجود بودجه مستقل
- دسترسی نسبی به منابع اطلاعاتی و مقالات به روز دنیا
- دشواری تهیه مواد اولیه جهت انجام پژوهش و همچنین بروز رسانی تجهیزات آزمایشگاه های تحقیقاتی
- عدم وجود دانشجویان تحصیلات تکمیلی پژوهش محور در مرکز
- عدم وجود چارت تشکیلاتی

- کمبود هیأت علمی پژوهشی مستقل، کارشناس پژوهش و پژوهشگر
- محدودیت فضای فیزیکی مرکز و عدم وجود آزمایشگاه های تحقیقاتی مستقل
- افزایش سرسام آور هزینه پروژه های تحقیقاتی و محدودیت منابع مالی انجام تحقیقات

نمره مکتسبه ارزیابی محیط داخلی : ۲,۱۸

ب: تحلیل محیط خارجی:

فرصت ها Opportunities

- حمایت های بنیاد علم ایران ، معاونت فناوری های ریاست جمهوری و حمایت های نیماد
- حمایت های معاونت تحقیقات و فناوری وزارت بهداشت
- هماهنگی برنامه استراتژیک مرکز با برنامه راهبردی توسعه کشور
- وجود نیروی جوان، مسئولیت پذیر و علاقمند به پژوهش در کشور
- ارتباط بین المللی گسترده مرکز تحقیقات با محققین بین المللی
- ارتباط مستمر و پویا مرکز تحقیقات با نهادهای دولتی و اجتماعی و امکان اثرگذاری اجتماعی پژوهش های مرکز تحقیقات
- علاقه مندی اعضای هیات علمی سایر دانشگاه های کشور در راستای همکاری های پژوهشی بین دانشگاهی و بین رشته ای با مرکز تحقیقات

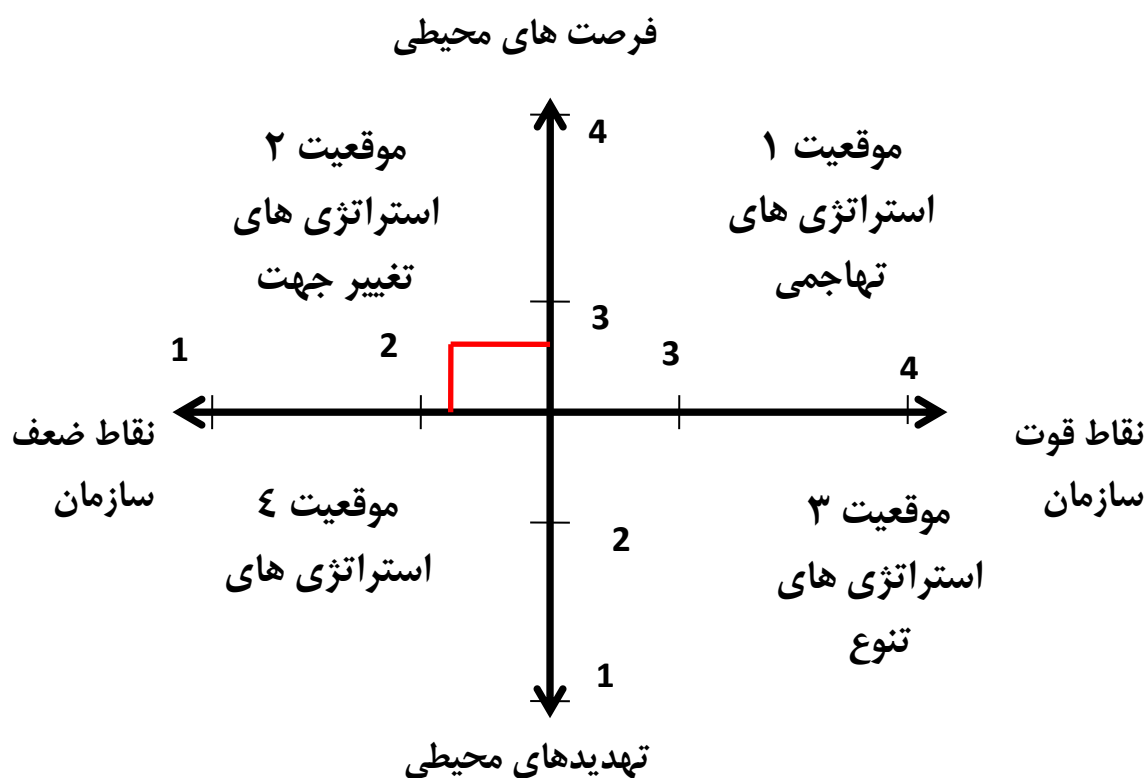
تهدیدها Threads

- توسعه نیافتگی پژوهش در کشور
- تحریم های اقتصادی و انزوای بین المللی کشور

- ضعف قوانین مالی موجود و نحوه تخصیص آن به نیازهای حقیقی واحدهای پژوهشی
- بی انگیزگی موسسات دولتی در حمایت از پژوهش های کاربردی مراکز تحقیقات

نمره مکتسبه ارزیابی محیط خارجی : ۲,۷۴

ماتریس تعیین موقعیت استراتژیک TOWS



استراتژی ها :

- مشارکت فعال در امر آموزش و تربیت نیروهای متخصص
- مشارکت در هدایت پایان نامه های دانشجویان تحصیلات تکمیلی کلیه گرایش های بالینی مربوطه
- ایجاد ارتباط علمی و تحقیقاتی با مراجع علمی پژوهشی داخل کشور و بین المللی
- برگزاری همایش های داخلی و خارجی
- تصویب طرح های کاربردی منطبق با نیاز کشور
- افزایش بنیه علمی نیرو های انسانی به خصوص نیروهای جوان متخصص در زمینه پژوهش های مرتبط
- تقویت مرکز تحقیقات به عنوان قطب تحقیقات بیماری هیداتید در کشور و منطقه
- حمایت از پژوهشگران ممتاز
- توسعه نظام مدیریت اطلاعات و فناوری
- استقرار نظام تخصیص مالی مبتنی بر اولویت های مرکز
- توسعه ارتباطات ملی و بین المللی و کسب اعتبار لازمه از مؤسسات معتبر حامی پژوهش

مشکلات استراتژیک :

- P1. فقدان و نقصان طرح های پژوهشی کاربردی در زمینه بیماری هیداتید
- P2. فقدان سیستم اطلاع رسانی مناسب در جهت آموزش بهداشت همگانی بیماری هیداتید
- P3. ضعف بدنه کارشناسی در زمینه پژوهشهای بالینی مرتبط با بیماری هیداتید

اهداف استراتژیک :

- G1. انجام طرح های پژوهشی و کاربردی با هدف پیشگیری از انتقال و کنترل بیماری هیداتید

G2. ایجاد سیستم آموزش همگانی مناسب و زیرساختهای مبتنی بر نیاز جامعه در پیشگیری از ابتلا به بیماری هیداتید

G3. ایجاد شبکه علمی در بین متخصصین و پژوهشگران علاقمند به پیشگیری و درمان کیست هیداتید

G4. گسترش ارتباط با صنعت و انجام فعالیت های دانش بنیان

شناسایی مشتریان و ذینفعان :

• مشتریان خارجی :

- ✓ اساتید دانشگاه های علوم پزشکی کشور
- ✓ دانشجویان دانشگاه های علوم پزشکی کشور
- ✓ محققین و پژوهشگران
- ✓ موسسات تحقیقاتی بین المللی
- ✓ سازمان های ذینفع دولتی (وزارت جهاد کشاورزی، سازمان دامپزشکی و شهرداری ها و دهیاری ها)

• مشتریان داخلی :

- ✓ کارکنان زیر مجموعه دانشگاه علوم پزشکی کرمان (مرکز آموزشی درمانی افصلی پور، معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه علوم پزشکی کرمان)

- ✓ مردم استان و کشور بویژه جوامع روستایی و کمتر توسعه یافته

• ذینفعان :

- ✓ متصدیان امور بهداشت و کنترل و پیشگیری از بیماریها
- ✓ سازمانهای بیمه گر درمان
- ✓ وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی
- ✓ سازمان های ذینفع دولتی (وزارت جهاد کشاورزی، سازمان دامپزشکی و شهرداری ها و دهیاری ها)

اهداف اختصاصی متناظر با اهداف کلان

G1. انجام طرح های پژوهشی و کاربردی جهت پیشگیری و کنترل بیماری هیداتید

O1: اصلاح فرایند و زمان بررسی و تصویب پروپوزالهای دریافت شده به کمتر از دو هفته تا پایان سال ۱۴۰۷

O2: انجام تحقیقات تیمی و مشترک بین دانشگاهی تا پایان سال ۱۴۰۷

O3: تجهیز آزمایشگاه علمی ویژه پژوهشگران مرکز تحقیقات به میزان خرید سالانه ۲ وسیله آزمایشگاهی تا پایان سال ۱۴۰۷

O4 : اجرای پژوهش های کاربردی جهت تدوین گایدلاین یا راهنمای بومی کنترل و درمان بیماری هیداتید در کشور

O5 : افزایش آگاهی های حرفه ای در بین متخصصین و ذینفعان سلامت در زمینه مدیریت بیماری هیداتید از طریق برگزاری دوره های بازآموزی، کارگاه ، وینار و سمپوزیوم علمی

O6: چاپ مقالات ISI در مرکز تحقیقات به میزان ۳۵ مقاله سالانه تا پایان سال ۱۴۰۷

G2. ایجاد سیستم آموزش همگانی مناسب و زیرساختهای مبتنی بر نیاز جامعه در پیشگیری از بیماری هیداتید

O1: ترجمان دانش و انتقال نتایج تحقیقات انجام شده به واحدهای ذیربط برای تمامی طرح ها تا پایان سال ۱۴۰۵

O2: تولید محتوا جهت آموزش همگانی در راستای پیشگیری از ابتلا به کیست هیداتید

O3: برگزاری کارگاه های آموزشی به میزان حداقل ۲ کارگاه سالانه تا پایان سال ۱۴۰۵

G3. ایجاد شبکه علمی در بین متخصصین و پژوهشگران علاقمند به ابعاد پژوهشی در پیشگیری و درمان کیست

هیداتید

O1: گسترش و بهبود نظام ثبت بیماری هیداتید در کشور تا پایان سال ۱۴۰۷

O2 : توسعه و بهبود بانک زیستی مرکز تحقیقات تا پایان سال ۱۴۰۷

O3: گسترش همکاری پژوهشی با پژوهشگران سایر نقاط دنیا تا پایان سال ۱۴۰۷

O4: آموزش و ترویج طبقه بندی اولتراسوند کیست هیداتید بر مبنای الگوی سازمان جهانی بهداشت تا پایان سال ۱۴۰۷

G4: گسترش ارتباط با صنعت و انجام فعالیت های دانش بنیان

O1 : انجام فعالیت های دانش بنیان و ارتباط با مراجع مربوطه جهت تایید محصولات تا پایان سال ۱۴۰۷

O2 : استقرار واحد توسعه و پژوهش (R & D) در راستای فعالیت های دانش بنیان با هدف پاسخ به نیازهای جامعه

O3 : تقویت ارتباط با صنایع مادر استان جهت حل مشکلات زیست محیطی با توجه به اولویت های کشور تا پایان سال ۱۴۰۷

تعریف واژگان:

اهداف استراتژیک و اهداف سالیانه (مقاصد) مطلوب، باید از ویژگی SMART برخوردار باشند که از حروف اول اصطلاحات زیر تشکیل می شود.

اختصاصی بودن (Specific) : مقاصد سازمان و یا هر برنامه بایستی منعکس کننده نتایج مطلوبی باشد که در جستجوی آنها هستیم، نه اینکه بیانگر نحوه نیل به آن

نتایج باشد. مقاصد سازمان بایستی استراتژیها و فعالیت های اختصاصی تر را ایجاد کرده و به قدر کافی جزئی شده باشند که توسط همه درک شده و جهت گیری های شفاف

ایجاد نماید.

قابل سنجش بودن (Measurable): مقاصد سازمان، بایستی قابل سنجش باشند تا میزان تحقق و درصد پیشرفت برنامه را مشخص نمایند. روش و شاخص

سنجش مقاصد بایستی قبل از اینکه کار بصورت واقعی شروع شود، تعیین گردد.

بزرگ ولی دست یافتنی بودن (Aggressive but Attainable): مقاصد سازمان مناسب انتخاب شوند، آنها به قدر کافی چالش دار بوده ولی در عین حال غیر

ممکن نیز نخواهند بود. بعنوان مثال میزان مرگ و میر اطفال زیر یکسال را می توان کاهش داد ولی نمی توان آنرا حذف نمود.

مبتنی بر نتیجه بودن (Results-Oriented): مقاصد سازمان بایستی یک نتیجه خاص را دنبال نمایند. مثلاً تزریق 50 واکسن ثلاث اطفال زیر پنج سال بطور

میانگین به ازای هر کارمند در هر روز.

زماندار بودن (Time-Bound): مقاصد سازمان بایستی دارای محدودیت زمانی بوده و شامل چند هفته یا حداکثر یکسال باشد. اگر مقاصد سازمان با سال مالی تنظیم

شود بهتر قابل مدیریت خواهند بود.

اهداف کلان (Goals): این اهداف بر پایه رسالت سازمان، دورنمای سازمان و نتایج حاصل از ارزیابی محیط داخلی و خارجی سازمان تعیین میگردند و

مؤید جهت گیری استراتژیک کل سازمان بوده و بنا بر این بسیار کلی خواهند بود. این اهداف بعد از تدوین در اولین سند برنامه استراتژیک سازمان، به ندرت تغییر میکنند.

اهداف استراتژیک (strategic objectives): این اهداف مبتنی بر افق زمانی برنامه (سه ساله) بوده و به صورت SMART تدوین می شوند. به

صورت کلی در مرکز (نه یک واحد خاص) به اجرا، در می آیند. اهداف استراتژیک، هم بیانگر جهت گیری استراتژیک سازمان بوده و هم میزان نیل به نتایج را تعریف می کنند و در نتیجه، اختصاصی تر از اهداف کلان سازمان هستند. اهداف استراتژیک، همچنین مشکلات حاد و اصلی یا موضوع های دارای اولویت را که نیازمند توجه جدی است، نشان می دهند.

"مشکلات استراتژیک" مسائل اساسی ناظر بر خط مشی سازمان است که بر تعهدات، رسالت و ارزش ها، سطح تولید یا خدمت تأثیر میگذارد. یک مسأله استراتژیک باید شامل دو عنصر باشد :

۱. مسأله باید به اختصار و به طور کامل و فقط در یک پاراگراف توصیف گردد. موضوع باید به شکل مسأله ای که سازمان می تواند نسبت به آن اقداماتی انجام دهد، بیان گردد. چنانچه سازمان قادر به انجام اقدامی در رابطه با موضوع مورد بحث نباشد، آن موضوع یک مسأله قابل طرح حداقل برای سازمان نخواهد بود.

۲. عواملی که مسأله را به یک خط مشی قابل قبول تبدیل می سازند، باید مشخص گردند.

در تحلیل SWOT عوامل موثر بر شرکت یا سازمان به دو دسته عوامل بیرونی یا خارجی و عوامل درونی یا داخلی تقسیم می شود:

الف) عوامل بیرونی

این عوامل خارج از سازمان بوده است و بر فعالیت های سازمان تأثیر دارند اما در اختیار سازمان نبوده و سازمان هیچ گونه تأثیری بر آنها ندارد. هدف از بررسی محیط خارجی تهیه فهرستی محدود از فرصت هایی که می تواند به یک سازمان سود رساننده یا تهدیداتی که باید از آنها اجتناب شود. عوامل بیرونی خود به دو گونه می باشد :

***فرصت ها**

فرصت یک موقعیت عمده در محیط موسسه می باشد. یعنی آن چه که موسسه را در رسیدن به اهدافش یاری می نماید و به عنوان موتور محرکه ای است که شتاب حرکت موسسه را چندین برابر می کند. "سه منبع اصلی فرصت ها و تهدیدها عبارتند از ۱- فشارها و روندها (سیاسی اقتصادی اجتماعی و فن آوری) ۲- مراجعان مشتریان و پرداخت کنندگان مالیات ۳- رقبا و همکاران. پس فرصت ها مطلوب موسسه بوده و بایستی کوشش نمایند تا آنها را به حداکثر رساننده و از آنها استفاده بهینه کنند.

***تهدیدها**

"تهدید یک موقعیت نامطلوب عمده در محیط موسسه است و به عنوان مانعی بر سر راه موسسه قرار دارد و آن را از رسیدن به اهدافش باز می دارد. در مورد فرصت ها و تهدیدات می توان گفت که آنچه برای یک موسسه تهدید قلمداد می شود ممکن است برای یک موسسه دیگر عامل فرصتی باشد. پس فرصت یا تهدید بودن یک عامل نسبی است. موسسه تا جایی که می تواند بایستی محدود کننده و تهدیدات را به حد اقل رساننده یا آنها را به عوامل فرصتی و مزیتی تبدیل کنند. درک درست فرصت ها و تهدیدات محیطی فرا روی سازمان به مدیران کمک می کند تا استراتژی سازمانی را با بینش و فراست بهتری اتخاذ نموده و مسیر حرکت سازمان را به طور اثر بخش تری تعیین نماید. البته باید توجه داشت که آنچه برای یک سازمان تهدید قلمداد می شود ممکن است برای سازمان دیگر فرصت باشد و فرصت یا تهدید بودن یک عامل نسبی است. در مورد سطح کلان و کشورها نیز می توان گفت که عواملی این چنین وجود دارند که بایستی مورد توجه قرار گرفته و در برنامه ریزی های کشوری لحاظ شوند

ب)عوامل درونی

این عوامل در اختیار شرکت بوده و جزء عوامل داخلی می باشند. پس در عین حال که بر فعالیت های سازمان تاثیر دارند سازمان نیز بر آنها تاثیر دارد. هدف از بررسی محیط درونی تهیه فهرستی از نقاط قوت است که سازمان برای به دست آوردن سود بایستی از آنها بهره برداری نمایند و یا نقاط ضعفی که برای جلوگیری از ضرر یا کاهش سود باید از آنها اجتناب نمایند. عوامل درونی نیز همانند عوامل بیرونی دو دسته می باشند که عبارتند از :

***قوت ها**

قوت منبع مهارت یا مزیت دیگری است نسبت به رقبا و نیاز های بازار هایی که موسسه در آنها کار می کند یا خواهد کرد قوت یک شایستگی ممتاز است که مزیت مقایسه ای موسسه در بازار می شود. قوت نقطه ی اتکای سازمان است که با استفاده از آن می خواهد به اهداف خود برسد " بر مبنای این نقاط قوت شاخه ی اجرایی را میتوان به موتوری قدرتمند برای رشد تغییر نوآوری و خدمت تبدیل کرد." پس هر سازمانی بایستی این نقاط قوت را برای جامه عمل پوشاندن به رسالتش به حد اکثر رسانده و از آنها به عنوان مزیتی رقابتی در مقابل رقبا استفاده نمایند.

***ضعف ها**

ضعف یک محدودیت یا کمبود در منابع مهارت ها و توانایی هایی است که جدا مانع عملکرد اثر بخش می شود. ضعف یک عمل درونی است که مختل کننده فعالیت های سازمان بوده و در رسیدن سازمان به اهدافش خلل ایجاد میکند پس لازم است تا سازمان این عوامل را در حد امکان به حد اقل رسانده و یا در جهت رسیدن به اهدافش از آنها بهره برداری نماید. ضعف ها عواملی هستند که هر سازمانی که وجود خارجی دارد قطعاً با آنها رو به رو است و نمی تواند از آنها دوری گزیند بلکه بایستی با درکی صحیح آنها را نظارت کرده و مهار نمایند. درک صحیح نقاط قوت و ضعف اساسی به سازمان کمک می کند تا با استفاده بهینه از قوت ها و به حد اقل رساندن ضعف ها با اثر بخشی بیشتری به اهداف رسیده و از هدر رفتن منابع و امکانات سازمان جلوگیری نمایند. در سطح ملی و کلان نیز بایستی این نقاط مورد شناسایی قرار گرفته و با بهره گیری مناسب قوت ها و اجتناب از ضعف ها استراتژی مناسب تدوین شده و به اجرا در آید.

✓تجزیه و تحلیل SWOT یکی از ابزار های استراتژیک تطابق قوت و ضعف درون سازمانی با فرصت ها و تهدید های برون سازمانی است و تحلیلی منظم برای شناسایی این عوامل و تدوین استراتژی که بهترین تطابق بین آنها را ایجاد نماید ارایه می هد.

هدف از این الگو یک استراتژی است که قوت ها و فرصت ها را به حد اکثر و ضعف ها و تهدیدات را به حداقل ممکن می رساند. برای این منظور نقاط قوت و ضعف و فرصت ها و تهدیدات در چهار چوب کلی SO.WO.ST.WT. پیوند داده می شود و گزینه استراتژی بین آنها انتخاب می شود. در این تحلیل همیشه چهار استراتژی پیشنهاد می شود :

*** هدف از استراتژی WT تدافعی (Defensive)** حتی الامکان نقاط ضعف و تهدیدات است و شرکتی که بیشترین عواملش در این خانه متمرکز باشد وضعیت جالبی نداشته و در ورطه ی ور شکستگی خواهد بود. سازمان ها و افرادی که این استراتژی را بکار می گیرند حالت تدافعی به خود می گیرند و هدف از این استراتژی کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است. در واقع شخص یا سازمان می کوشد برای حفظ بقای خود از فعالیت های خود بکاهد و در بسیاری از امور سعی می کند تا با بقیه بخشها و افراد تهدیدکننده هماهنگ تر شده و خواستگاهها و سیاستهای خود را با همسوسازی تعدیل نماید. این استراتژی برای افراد یا سازمانهای ضعیفتر بوده یا در برابر و تقابل با افراد قویتر و لیدرها پیشنهاد می شود

*** استراتژی WO محافظه کارانه (Conservative)** هدفش کاهش نقاط ضعف و افزایش فرصت هاست در این حالت شرکت ها به علت دارا بودن ضعف های اساسی امکان استفاده از فرصت های به دست آمده را ندارند. هدف از این استراتژی ها این است که از فرصت های موجود در محیط خارج بهره برداری نموده تا نقاط ضعف داخلی را بهبود ببخشد. در این حالت به دلیل داشتن ضعف داخلی نمیتوان از این فرصت های بدست آمده بهره برداری مناسب انجام شود. لذا لازم است تا از فناوریهای جدید و نیروهای انسانی و افکارنو و خلاق و غیره بهره برداری مناسب انجام شود تا با از بین بردن نقاط ضعف از فرصت ها استفاده مناسب گردد

*** استراتژی ST رقابتی و تنوع (Competitive)** بر اساس توانمندی شرکت در مقابل تهدیدات بنا شده است هدف آن این است که توانمندیهای موجود را افزایش و در مقابل تهدیدات را کاهش دهد. در این حالت با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدات موجود بیرونی را کاهش داده یا آنها را از بین ببرند. بایستی قدرت درک بالا از شرایط و توانمندیهای شخصی و داخلی داشت تا بتوان در مسیر این استراتژی قرار گرفت.

*** استراتژی SO تهاجمی (Aggressive)** هر شرکتی علاقه مند است که همیشه در این موقعیت قرار داشته باشد که بتواند بهره گیری از توانمندی ها و فرصت ها را به حد اکثر برساند. در قالب این استراتژی ها با بهره جستن از نقاط قوت داخلی تلاش می شود تا از فرصت های خارجی بهره برداری شده و با بهره گیری از نقاط قوت موجود ، فرصت ها را به حد اکثر برسد.