

**برنامه استراتژیک پنج ساله مرکز تحقیقات قلب و عروق
از سال ۱۳۹۹ لغایت ۱۴۰۳**

مقدمه

بیماریهای قلبی عروقی امروزه به عنوان مهمترین عامل مرگ و میر در بیشتر کشورهای جهان شناخته شده است. این بیماریها همه ساله جان هزاران نفر را در سراسر گرفته و عامل بسیاری از معلولیتها و ازکار افتادگیها در جوامع مختلف است. در کشور ما نیز شیوع این بیماریها در سالهای گذشته افزایش یافته و در حال حاضر پس از تصادفات بیشترین آمار مرگ و میر را به خود اختصاص می دهد. این بیماریها در بین تمام اقشار با سطوح متفاوت اقتصادی و اجتماعی وجود دارد. عوامل خطر ساز این بیماریها ریشه در روش زندگی مردم دارد.

بنابراین انجام پژوهش به ویژه در حوزه سلامت به عنوان محور توسعه پایدار، یکی از ارکان رشد جامعه بشری به شمار می آید. در این میان دانشگاهها و مراکز تحقیقاتی به عنوان بستر تولید دانش برای پاسخگویی به نیاز روز افزون در حوزههای سلامت و رفاه و دگرگونیهای ساختار اجتماعی ناگزیرند برنامههای استراتژیک خود را متناسب با شرایط حاکم و قابلیتها و توانمندیها تدوین نمایند و بدین ترتیب نیل به کمال بهره‌وری از منابع را در پیشبرد اهداف متعالی سازمانی خود، تضمین نمایند. تدوین برنامه استراتژیک مستند این امکان را برای مدیران فراهم می سازد تا در اتخاذ مسیر رشد و توسعه سازمانی، با دیدی واقع بینانه به فرصت‌ها، توانمندی‌ها، تهدیدها و ضعف‌ها، برنامه‌ریزی کرده و پیشاپیش سازمان را از دوباره کاری و سوق یافتن به خطا مصون دارد. برنامه استراتژیک شامل بستر یا چارچوبی برای عملی ساختن تفکر استراتژیک و هدایت عملیات برای حصول نتایج مشخص و برنامه ریزی شده می باشد. برنامه ریزی استراتژیک متضمن همه اقداماتی است که منجر به تعریف اهداف و تعیین استراتژیهای مناسب برای دستیابی به آن اهداف برای کل سازمان می شود.

مرکز تحقیقات قلب و عروق اصفهان به عنوان یکی از اولین مراکز تحقیقاتی در زمینه انجام تحقیقات پیشگیری و کنترل این بیماریها در شهر اصفهان کار خود را آغاز نموده است. این مرکز تحقیقات به عنوان مرکز همکار سازمان بهداشت جهانی (WHO) جهت آموزش و پژوهش در زمینه کنترل، پیشگیری و بازتوانی بیماریهای قلبی عروقی در کشورهای منطقه مدیترانه شرقی فعالیت می نماید و همت خود را در راستای استفاده از فن آوریهای موجود در انجام پژوهشهای زیست- پزشکی جامعه‌نگر و تولید نتایج کاربردی و کمک به پیشبرد دانش و گسترش علم در این زمینه معطوف داشته است. از دیگر زمینه‌های فعالیت این مرکز تحقیقات کمک به مراکز دانشگاهی و پژوهشی و سایر عرضه‌کنندگان خدمات سلامت در اجرای برنامه‌هایی برای پیشگیری و کنترل و درمان بیماریهای قلبی- عروقی و عوامل خطر ساز مرتبط با آنها است. این مرکز تحقیقات با فعالیت‌های خود، در جهت ارتقاء سلامت در جامعه با به کارگیری یافته‌های معتبر پژوهشی در سیاست‌های بهداشتی و تصمیم‌گیری‌های مرتبط در این عرصه گام برمی دارد.

تدوین یک برنامه استراتژیک برای مرکز تحقیقات قلب و عروق به منزله ایجاد یک نگرش سیستماتیک تلقی می شود که بدین وسیله اولویتهای پژوهشی تعیین می گردد و در راستای دستیابی به اهداف تعیین شده عملکرد منظم صورت می پذیرد. این برنامه برای مدت پنج سال تدوین گردیده است و امید می رود حمایتهای بیرون از مجموعه دانشگاه و نیز حمایتهای معاونت محترم پژوهشی دانشگاه امکان تحقق اهداف تعیین شده در این برنامه را فراهم نماید.

امید است که با مدیریت استراتژیک بتوان با ایجاد هم افزایی سازمان و روح صمیمیت در میان مدیران و کارکنان و با استفاده از فرصتهای کلیدی محیط و کاهش مخاطرات ناشی از تهدیدات محیطی و تقویت نقاط قوت درونی سازمان و فائق آمدن بر نقاط ضعف درون سازمانی، به بهبود عملکرد سازمان نایل گردیم.

رسالت

مرکز تحقیقات قلب و عروق اصفهان در جهت پیشگیری و کنترل بیماریهای قلبی عروقی در سطح جامعه تلاش نموده و همت خود را در راستای انجام پژوهش های جامعه نگر و تولید نتایج کاربردی و کمک به پیشبرد دانش و گسترش علم در این زمینه معطوف خواهد داشت.

همچنین این مرکز کمک به مراکز دانشگاهی و پژوهشی و سایر عرضه کنندگان خدمات سلامت را در اجرای برنامه هایی برای پیشگیری و کنترل و درمان بیماری های قلبی- عروقی و عوامل خطر ساز مرتبط با آنها در نظر دارد.

این مرکز با فعالیت های خود در جهت ارتقاء سلامت در جامعه، و به کارگیری یافته های معتبر پژوهشی در سیاست های بهداشتی و تصمیم گیری های مرتبط در این عرصه گام برمی دارد.

خدمات این مرکز مورد استفاده عموم جامعه و نیز سیاستگذاران بهداشتی قرار خواهد گرفت .

شعار

مرکز تحقیقات قلب عروق اصفهان پیشرو در تحقیقات پیشگیری و کاهش بار بیماریهای قلبی عروقی

چشم انداز

دستیابی به جایگاه قطب برتر مراکز تحقیقاتی مربوط به پیشگیری و کنترل بیماریهای قلبی عروقی در منطقه خاورمیانه، به گونه ای که آمار و گزارشهای این مرکز مورد استناد مجامع بین المللی مرتبط قرار گیرد.

اهداف بلند مدت

- ارتقاء کیفیت مراقبتهای قلبی عروقی
- تولید، انتشار و ترجمان دانش در حوزه هدف
- انجام پژوهشهای کاربردی در راستای کمک به ارتقاء سلامت قلبی عروقی
- انجام فعالیتهای کاربردی و تاثیرگذار
- افزایش و تداوم همکاریهای بین المللی
- تدوین راهکارهای انجام مداخلات به منظور پیشگیری و کنترل بیماریهای قلبی عروقی جهت استفاده توسط سیاستگذاران
- تربیت متخصص پژوهشگران متخصص

ارزشها

- سلامتی و کیفیت برتر زندگی انسانها
- رعایت اخلاق در پژوهش
- فعالیت گروهی و کار تیمی
- ایجاد زمینه برای زیرساختهای لازم در راستای اهداف مورد نظر

اولویتهای پژوهشی

- پیشگیری و کنترل بیماریهای قلبی عروقی و عوامل خطر مرتبط
- انجام همکاریهای بین المللی در راستای دستیابی به اهداف
- نهادینه سازی و ظرفیت سازی مداخلات بیماریهای غیرواگیر در سیستم مراقبتهای اولیه بهداشتی
- تهیه Risk Chart بیماریهای قلبی و عروقی بر اساس نتایج مطالعات کوهورت

- اجرای مطالعات در راستای اصلاح الگوی غذایی در جامعه به ویژه کاهش مصرف نمک و چربی (WHO Best buys)
- اجرای مطالعات در راستای اصلاح سبک زندگی در جامعه به ویژه در زمینه مصرف دخانیات، سوء مصرف مواد، فعالیت فیزیکی و روشهای مقابله با استرس
- تدوین و بومی سازی راهکارهای بالینی پیشگیری و کنترل بیماریها و عوامل خطر قلبی عروقی
- طراحی، اجرا و ارزیابی مدل مناسب ثبت و جمع آوری داده های بیماران قلبی و عروقی و ظرفیت سازی برای آن
- اجرای مطالعات کشوری ثبت بیماریهای قلبی عروقی
- دیده بانی و بررسی عوامل خطر محیطی مرتبط با بیماریهای قلبی عروقی
- اجرای مطالعات در زمینه بهینه سازی خدمات بازتوانی قلبی و نهادینه کردن و ادغام آن در سیستم بهداشت و درمان
- اجرای مطالعات دارویی و گیاه درمانی در زمینه بیماریهای قلبی و عروقی
- اجرای مطالعات ژنتیک و سلولی مولکولی در زمینه بیماریهای قلبی و عروقی

شناسایی و تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی

یکی از مهمترین روشهای درک جایگاه و موقعیت یک سازمان، داشتن تحلیل مناسب از نقاط قوت و ضعف داخلی و تهدیدات و فرصتهای خارجی سازمان در شرایط فعلی می باشد.

با توجه به بررسی و تحلیل محیط داخلی و خارجی مرکز تحقیقات قلب و عروق و استفاده از نظرات پرسنل کلیدی مرکز فرصتها، تهدیدات، نقاط قوت و ضعف تهیه شده به صورت زیر می باشد:

فرصتها:

- وجود صندوق حمایت از پژوهشگران کشور و معاونت فناوری های ریاست جمهوری
- آیین نامه ها و حمایتهای معاونت تحقیقات و فناوری وزارت بهداشت در جهت ایجاد علاقمندی به پژوهش
- امکان فرصتهای مطالعاتی و تحصیلات تکمیلی برای پژوهشگران مرکز
- شورای فناوری استان و کارگروه طرحهای پزشکی و بیوتکنولوژی (در صورت اختصاص بودجه در سال جاری یا سالهای آینده)
- اولویت کشوری و استانی بیماریهای قلبی و عروقی - به لحاظ درمان، پیشگیری و تحقیقات
- اولویت حمایت از طرحهای کوهورت و ثبت بیماری های قلبی عروقی
- همایشهای سالانه و کشوری انجمنهای قلب ایران، آترواسکلروز و غیره (داخلی و خارجی)
- شبکه دیجیتال کتابخانه الکترونیک وزارت بهداشت
- هماهنگی برنامه استراتژیک با برنامه راهبردی توسعه کشور
- امکان استفاده از تجربیات دیگر کشورها در امور پژوهش
- امکان استفاده از رسانه های جمعی جهت افزایش سطح آگاهی جامعه در زمینه بیماریهای قلبی
- وجود شبکه تحقیقات قلب و عروق کشور در سطح وزارت بهداشت
- وجود مراکز تحقیقاتی فعال در کشور در زمینه بیماریهای قلبی عروقی
- وجود مراکز متعدد خدمات درمانی قلب و عروق در اصفهان (اعم از دولتی، خصوصی و خیریه) جهت دریافت اطلاعات و آمار
- وجود سازمانهای موثر در حفظ و ایمنی سلامت جامعه و سازمان های مردم نهاد (NGO) و خیرین پژوهشی
- حمایت WHO از طرح های پیشگیرانه به صورت grant
- عضویت در طرح های multicenter بین المللی
- امکان تجمیع پژوهشکده های تحقیقاتی در قالب پژوهشگاه
- امکان تبدیل مرکز به Data Center که حاوی رجیستری بیماری های قلب و عروق و بانک های مختلف اطلاعاتی باشد، به نحوی که بتواند مرکز را از این لحاظ به قطب EMRO تبدیل کند
- امکان ایجاد مدیریت فرآیندهای پژوهش با استفاده از بانک اطلاعاتی موجود در مرکز

- وجود تمایل قوی بین المللی و کشوری در ایجاد بانک های اطلاعاتی و رجیستری بیماری های قلب و عروق
- منحصر به فرد بودن مرکز در زمینه پیشگیری از بیماریهای قلبی عروقی در EMRO از لحاظ همکاری با WHO و تعداد مقالات قلب و عروق
- امکان همکاری و جذب سرمایه گذاری جهت اجرای پروژه های تحقیقاتی با شرکت ها، کارخانجات مختلف اعم از غذایی، دارویی و ...
- امکان استفاده از ظرفیت دانشجویان رشته های طب فیزیکی و فیزیوتراپی جهت رفع کمبود نیروهای بعضی از مراکز بازتوانی قلبی
- امکان استفاده از سازمانهای دولتی و خصوصی در زمینه آموزش و پیشگیری بیماریهای قلبی و عروقی
- امکان استفاده از امکانات موجود سازمانهای دولتی و خصوصی در زمینه های پیشبرد اهداف مرکز و معرفی مرکز
- امکان تاسیس شرکت دانش بنیان
- امکان جذب دانشجوی دکتری تخصصی پژوهشی و پزشک پژوهشگر
- امکان جذب پزشک پژوهشگر و دستیار پژوهشی
- امکان همکاری با محققین برجسته مقیم خارج از کشور
- حمایت وزارت متبوع و دانشگاه علوم پزشکی اصفهان از انجام تحقیقات جهت حل مشکلات سلامتی جامعه
- استفاده از تجربیات تحقیقاتی بین المللی در اجرای طرح های تحقیقاتی پژوهشی

تهدیدات:

- تخصیص درصد کمی از بودجه مصوب وقانونی سالانه کشور به پژوهش
- مسکوت ماندن اعتبارات استانی شورای پژوهشی و فناوری
- توسعه نیافتگی زیر ساختهای پژوهشی (عدم وجود نرم افزارهای قوی در رجیستریها، عدم توسعه شبکه های تحقیقاتی بین مراکز و...)
- گرانی و تحریم برخی از تجهیزات و کالاهای پزشکی و تحقیقاتی و اجبار برای خرید تجهیزات پزشکی با کیفیت پایین
- ورود برخی ارگانها و افراد غیرکارشناس در امور پژوهشی
- حساسیت پایین مسئولین بهداشت و درمان به پژوهش جهت رفع مشکلات این حیطه
- ضعف هماهنگی و همکاری برون بخشی مناسب بین مراکز پژوهشی
- ضعف در سیستم اطلاع رسانی کشوری
- وجود سیستم سفارش سالاری در تعدادی از موارد در خصوص طرحهای پژوهشی
- امکان ایجاد دلسردی و دلزدگی در پژوهشگران به خاطر عدم استفاده از یافته های تحقیقی در سیاستهای کلان بهداشتی و درمانی
- ضعف استفاده از نتایج تحقیقات انجام شده توسط سازمانهای ذینفع جامعه و مقاومت در برابر تغییر

- قوانین و مقررات محدود کننده در بکار گیری محققین و تهیه امکانات پژوهشی
- محدودیت های فرهنگی در جامعه در راستای انجام برخی از پژوهشها
- دسترسی ناکافی به برخی تجهیزات و مواد مورد نیاز تحقیقات

نقاط قوت:

- ایجاد هویت تشکیلاتی در پژوهشکده با توجه به چارت سازمانی جدید
- وجود ۷ مرکز تحقیقاتی مستقل در پژوهشکده قلب و عروق و امکان همکاری بین آنها جهت فعالیت مشترک
- ارتباط با مراکز پژوهشی بین المللی و WHO
- همکاری و حمایت اعضای هیئت علمی آموزشی گروه های مختلف آموزشی دانشگاه
- تجربیات قبلی در اجرای برنامه های تحقیقاتی گسترده
- برخورداری از همکاری پرسنل مسئول و پرتلاش و علاقه مند به پژوهش
- توان رهبری مرکز
- انجام پایان نامه های دانشجویان پزشکی و غیر پزشکی
- داشتن ردیف بودجه ای مستقل
- توان برگزاری کنگره های بین المللی
- داشتن واحد بیوبانک با امکان ذخیره سازی نمونه های بیولوژیک
- تأسیس و استقرار دفتر مجله ARYA Atherosclerosis در مرکز تحقیقات
- وجود متخصصین کارآموده و با تجربه در زمینه بیماریهای قلبی و عروقی
- اتصال به سایت برخی مقالات full text
- مشارکت با سایر سازمانها جهت اجرای طرحهای پیشگیری بیماریهای قلب و عروق
- تجمیع مراکز تحقیقاتی مختلف (قلب و عروق، بازتوانی قلبی، نارسایی قلبی، قلب کودکان، فیزیولوژی کاربردی، تهاجمی قلبی و پرفشاری خون) در قالب پژوهشکده
- آشنایی ریاست با مراکز سیاستگذاری و اداری استان اصفهان به دنبال اجرای طرح های جامعه محور
- وجود اطلاعات پژوهشی از بانکهای بزرگ داده طرح های مختلف که سرمایه بالقوه ای به شمار می رود
- داشتن بانک اطلاعاتی مدیریت پژوهش که با توجه به ویژگی های پشتیبانی از مقالات جامعه محور- مبتنی بر وقایع در کشور منحصر به فرد است
- داشتن مرکز داده های پژوهشی
- داشتن سرور اختصاصی با توان بالا
- ایجاد website پژوهشکده و امکان بازدید سایر مراکز از اطلاعات پژوهشکده
- داشتن فضای فیزیکی مناسب
- راه اندازی سیستم Secure Research Environment برای اشتراک گذاری داده های طرح ها در یک محیط امن

- اتخاذ سیاست Brain storming و استفاده از ایده های دیگران
- تشکیل کمیته‌های مختلف مدیریتی در جهت بالابردن کیفیت علمی و اجرایی اعضای مرکز و رفاه حال مراجعه کنندگان
- وجود برنامه‌های تفریحی آموزشی جهت افزایش انگیزه در همکاران مرکز
- اجرای جلسات تقدیر و تشکر در پایان هر سال
- برگزاری کلاسهای آموزشی در زمینه‌های تحقیقاتی و مقالات
- مشارکت پرسنل در نگارش برنامه استراتژیک مرکز قلب و عروق
- سرعت عمل در انتشار مقالات با توجه به وجود مجله آریا
- داشتن شوراها و کمیته های تخصصی (شورای پژوهشی – شورای سیاستگذاری – کمیته مالی – کمیته ارزشیابی – کمیته مقالات)
- دسترسی به منابع علمی الکترونیکی معتبر
- ایجاد شرایط اعزام افراد به سمینارها و کنگره های داخل و خارج از کشور و فرصتهای مطالعاتی و مشاهده گری بالینی

نقاط ضعف:

- محدودیت منابع مالی
- محدودیت تجهیزات آزمایشگاهی و تشخیصی بیماریهای قلبی
- محدودیت نیروی انسانی متخصص
- محدودیت در جذب و به کارگیری نیروهای کارشناس مورد نیاز
- محدودیت های موجود در مسیر برنامه های اجرایی
- عدم تمایل کارکنان جهت دسترسی به اطلاعات روز
- درگیری با مشکلات اداری و بوروکراسی
- ناهماهنگی میان امکانات و انتظارات
- در مواردی کاهش انگیزه برای مشارکت پرسنل جهت دستیابی به اهداف مرکز
- استاندارد نبودن سیستم ارزشیابی پرسنل و عدم مطابقت فرمهای ارزشیابی بر اساس فلسفه وجودی مرکز
- عدم تبدیل فعالیتها به گزارشات مناسب
- ضعف در تبلیغات و روابط عمومی (عدم اطلاع رسانی در خصوص طرحهای تحقیقاتی – نحوه مراجعه- مشارکت در طرحها ...)
- اختصاص بخش عمده وقت مفید متخصصین قلب و عروقی در بخش درمان
- ضعیف بودن فرهنگ همکاری و کارگروهی در امر پژوهش

- عدم رعایت پروتکل های تصویب شده از طرف هیئت علمی و متخصصین
- ضعف در تولید محصول پژوهشی مرکز که مورد استفاده ارباب رجوع باشد
- عدم تشکیل جلسات شورای پژوهشی به صورت منظم و متوالی
- مشکل پشتیبانی فنی IT (سخت افزاری، نرم افزاری و اینترنت) و رایانه های نامناسب با امر تحقیقات
- عدم وجود امکانات ورزشی و فعالیت فیزیکی
- ضعف در ترغیب و جذب متخصصان بالینی علاقه مند به امر پژوهش
- ضعف در ارتباط با کمیته های پژوهشی دانشگاه برای جذب دانشجویان علاقه مند به امر پژوهش
- وجود ناکافی امکانات رفاهی برای پرسنل (مهدکودک برای فرزندان پرسنل و داشتن سرویس ایاب و ذهاب برای تمامی مسیرها)
- عدم تناسب شغل و شاغل در برخی کارکنان
- قطع برق و عدم پشتیبانی مطمئن حتی با وجود UPS
- عدم پیش بینی نیروهای لازم برای آینده
- انجام دوباره کاری به دلیل عدم دقت و صرف وقت کافی جهت بررسی ابعاد کار
- عدم آشنایی نیمی از کارمندان با زبان انگلیسی
- فعال نبودن واحد ترجمان دانش
- کافی نبودن درآمد درمانگاه و آزمایشگاه
- کاهش انگیزه محققین در انجام تحقیقات به دلیل کمبود بودجه و مشکلات اجرایی در امر تحقیقات
- گرایش محققین به نوشتن و اجرا کردن طرح های تحقیقاتی بدون پیگیری تاثیر گذاری نتایج در جامعه
- درگیر بودن مسئولین و محققین در امور اجرایی غیر پژوهشی

استراتژیهای تهاجمی

۱- استراتژی ادغام عمودی رو به بالا

۱-۱- استمرار همکاری با سازمان بهداشت جهانی (WHO) در منطقه مدیترانه شرقی (خاورمیانه)

۲-۱- گسترش فعالیتهای پژوهشی در راستای سیاستهای وزارت بهداشت و درمان

۳-۱- استمرار همکاری با دانشگاه ها و سازمانهای معتبر در سطح بین المللی

۲- استراتژی ادغام افقی

۱-۲- استمرار همکاری با دانشگاه ها و سازمانهای معتبر داخلی

۲-۲- همکاری با سایر مراکز پژوهشی کشور، بیمارستانها و سازمانهای درگیر با سلامت جامعه

استراتژیهای تمرکز - محافظه کارانه:

با توجه به اینکه مساحت ناحیه تهاجمی (WO) در نمودار space مرکز تحقیقات ۴.۸۰ می باشد لازم است که از استراتژیهای زیر در برنامه ریزی استراتژیک خود استفاده نماییم:

۳- استراتژی توسعه محصول

۱-۳- توسعه کیفی طرح های تحقیقاتی

۲-۳- مدیریت انتشارات حاصل از نتایج طرحها

۴- استراتژی نفوذ در بازار

۱-۴- توسعه دامنه و افقهای جدید پژوهشی در زمینه بیماریهای قلبی عروقی و جلب همکاری اساتید برجسته

۲-۴- تجاری سازی نتایج پژوهشها

۳-۴- ایجاد دفتر ترجمان دانش و اجرای آن

۴-۴- توسعه فضای فیزیکی مناسب جهت مرکز تحقیقات و مراکز تحقیقاتی

استراتژیهای تنوع - رقابتی:

با توجه به اینکه مساحت ناحیه تهاجمی (TS) در نمودار space مرکز تحقیقات ۴.۹۰ می باشد لازم است که از استراتژیهای زیر در برنامه ریزی استراتژیک خود استفاده نماییم:

۵- استراتژی تنوع همگون

۱-۵- برگزاری همایشهای بین المللی و منطقه ای

۲-۵- آموزش در سطوح مختلف شامل دانشجویان، دوره های دکترای پژوهشی، آموزش بیماران و عموم مردم

استراتژیهای تدافعی:

با توجه به اینکه مساحت ناحیه تهاجمی (WT) در نمودار space مرکز تحقیقات ۵.۱۳ می باشد لازم است که از استراتژیهای زیر در برنامه ریزی استراتژیک خود استفاده نماییم:

۶- استراتژی مشارکت

۶-۱- گسترش همکاری با انجمنها و NGOها

منابع

برنامه ریزی استراتژیک مرکز قلب و عروق شیراز.

crc.sums.ac.ir/icarusplus/export/sites/crc/strategic_plan_final.pdf

آرمسترانگ م. مدیریت استراتژیک منابع انسانی. ترجمه محمد اعرابی، داوود ایزدی، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۱.

طیبی ج، ملکی م. برنامه ریزی استراتژیک. انتشارات معاونت توسعه مدیریت و منابع وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی، ۱۳۸۳.

دیوید ف، مدیریت استراتژیک. ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی. انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ یازدهم. ۱۳۸۶.

علی احمدی ع. نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک. انتشارات تولید دانش. ۱۳۸۷.

مدل برنامه ریزی راهبردی (استراتژیک) SWOT. www.geographybank.blogfa.com