



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی شهید صدوقی نژاد
معاونت تحقیقات و فناوری

برنامه راهبردی

واحد توسعه تحقیقات بالینی rdc

1401-1405



مقدمه:

برنامه ریزی راهبردی، تلاشی سازمان یافته برای تصمیم گیری بنیادین و انجام اقدامات اساسی است که سرشت و سمت گیری فعالیت های سیستم را در چارچوب قانونی شکل می دهد.

برنامه ریزی راهبردی، گونه ای از برنامه ریزی است که در آن هدف، تعریف و تدوین راهبرد هاست. از آنجایی که راهبرد می تواند عمر کوتاه یا بلند داشته باشد، برنامه ریزی راهبردی می تواند برنامه ریزی بلند مدت یا کوتاه مدت باشد اما رویکردی متفاوت دارد.

برنامه ریزی راهبردی اهداف، خطوط کلی و رسالت سیستم را در بلند مدت تعیین می کند، جامعیت دارد، در سطح عالی سیستم می باشد، از نظر زمانی بلند مدت است و چارچوبی برای برنامه ریزی عملیاتی است.

واحد توسعه تحقیقات بالینی rdc بیمارستان شهید صدوقی یزد در سال 1397 تأسیس شد. در حال حاضر در حوزه های طرح های تحقیقاتی پژوهشی و توانمند سازی اعضای هیئت علمی و دستیاران پزشکی عمومی فعالیت دارد.

در نوشتار حاضر برنامه راهبردی معاونت تحقیقات و فناوری در سالهای 1401-1405 ارائه شده است.

بخش اول:

روش مندی تدوین برنامه راهبردی

تعاریف و روش مندی تدوین برنامه راهبردی

برنامه ریزی:

برنامه ریزی، فرآیند آگاهانه تصمیم گیری در مورد اهداف و فعالیتهای آینده یک فرد، گروه، واحد کاری یا سازمان است. مدیر یا مدیران، برنامه ریزی را با تحلیل موقعیتی آغاز می نمایند و در چارچوب محدودیت زمانی و منابع، اطلاعات مرتبط با مسأله مورد برنامه ریزی را جمع آوری و تفسیر می کنند؛ سپس با تأکید بر خلاقیت، کارکنان را تشویق کرده تا بر پایه نگرشی وسیع به امورشان بیندیشند؛ آنگاه با توجه به مزایا، مضرات و تأثیرات بالقوه هر گزینه، مناسبترین و امکان پذیرترین اهداف و طرحها را برگزیده، مدیران



وکارکنان را توجیه نموده، منابع مورد نیاز را در اختیار آنان گذاشته و به انجام آن تشویق می نمایند. از آنجایی که برنامه ریزی، فرآیندی پیش‌رونده و تکرارشونده است، مدیران باید به طور مستمر عملکرد واحدهای زیرمجموعه‌شان را از جهت تطابق با اهداف و برنامه‌ها تحت نظر داشته باشند.

❖ تعریف برنامه ریزی

- ✓ برنامه‌ریزی عبارت است از یک رشته اقدامات و تصمیمات که در مسیر نیل به اهداف سازمان انجام می شود.
- ✓ برنامه ریزی یعنی تعیین هدفهای درست و سپس انتخاب مسیر، راه، وسیله یا روش درست و مناسب برای تأمین این هدفها.
- ✓ برنامه ریزی، روش نظام مند و عقلایی بررسی آینده است تا معین شود چه کاری را می توان برای نیل به آینده‌ی مطلوب انجام داد و چگونه از آینده نامطلوب اجتناب کرد.
- ✓ برنامه ریزی وسیله‌ای برای حصول اطمینان نسبت به تأمین هدف های عمده سازمانی در زمان مورد نظر می باشد.

❖ انواع برنامه ریزی از نظر ماهیت

برنامه‌ریزی شامل سه شکل اساسی است:

➤ برنامه ریزی راهبردی

برنامه‌ریزی راهبردی، اهداف، خطوط کلی و رسالت سازمان را در بلندمدت تعیین می کند، جامعیت داشته و در سطح عالی سازمان، چارچوبی برای برنامه‌ریزی تاکتیکی و عملیاتی است. از نظر زمانی، بازه بلندمدت را شامل می شود و چتری برای کل سازمان است.

➤ برنامه ریزی عملیاتی

برنامه‌ریزی عملیاتی شامل فعالیتهای و گامهای ویژه‌ای جهت رسیدن به اهداف تعیین شده است. به عبارتی برنامه‌ریزی عملیاتی شامل اقدامات تفصیلی برای رسیدن به اهداف است. این نوع برنامه‌ریزی، در سطح مدیریتهای اجرایی مطرح است و با اهداف مشخص، محدود و عینی سروکار دارد.

➤ برنامه‌ریزی تاکتیکی

برنامه‌ریزی تاکتیکی به مسائلی مربوط می شود که برای رسیدن به اهداف در سطوح میانی سازمان مطرح اند و دسته ای از فعالیتهای مرتبط با اجرای یک راهبرد را به تصویر می کشد.



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی شهید صدوقی نژاد
معاونت تحقیقات و فناوری

❖ برنامه‌ریزی راهبردی (استراتژیک)

برنامه‌ریزی راهبردی، گونه‌ای از برنامه‌ریزی است که در آن هدف، تعریف و تدوین راهبردهاست. از آنجایی که راهبرد می‌تواند عمر کوتاه یا بلند داشته باشد، برنامه‌ریزی راهبردی می‌تواند بلندمدت یا کوتاهمدت باشد. برنامه‌ریزی راهبردی اهداف، خطوط کلی و رسالت سازمان را در بلند مدت تعیین می‌کند، جامعیت دارد، در سطح عالی سازمان می‌باشد، از نظر زمانی بلند مدت است و چارچوبی برای برنامه‌ریزی تاکتیکی و عملیاتی است.

فرایند برنامه‌ریزی راهبردی شامل موارد زیر است:

1. مراحل پیش برنامه‌ریزی

2. برنامه‌ریزی

3. اجرا

4. ارزیابی

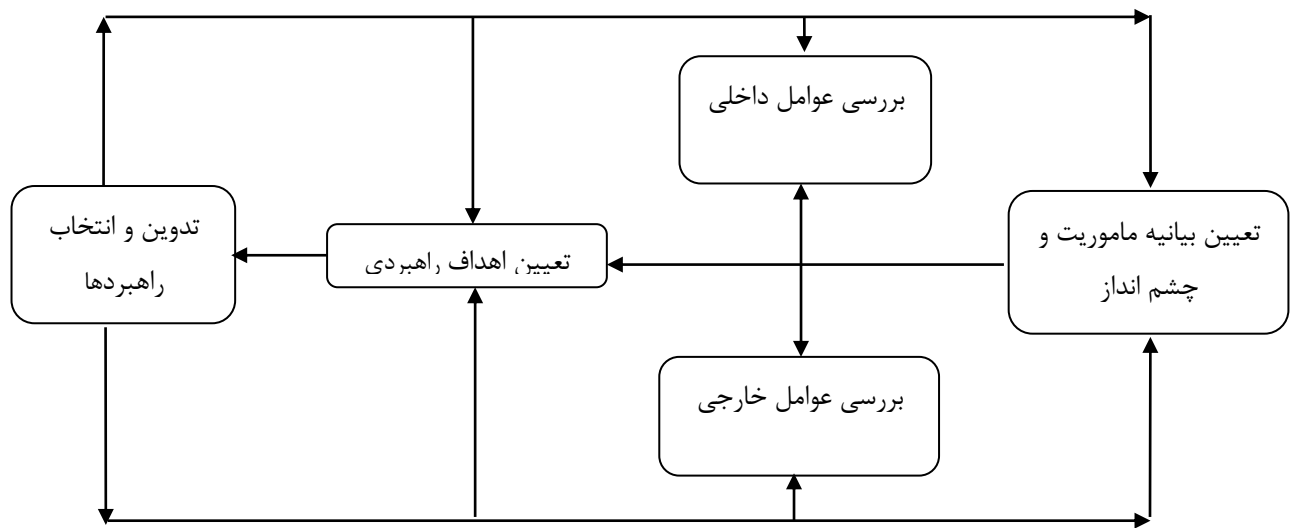
مرحله پیش برنامه‌ریزی شامل ارزشیابی سازمان است. در ارزشیابی سازمانی به رسالت، دورنما، اصول، اهداف اختصاصی و راهبرد سازمان، توجه می‌شود. سپس تدوین برنامه آغاز می‌شود و با تکمیل برنامه به تخصیص منابع پرداخته و وارد مرحله اجرا می‌شویم. پس از اجرا، پیشرفت کار پایش می‌شود تا مشخص شود تا چه میزان به اهداف تعیین شده نائل آمده ایم.

مدل برنامه‌ریزی راهبردی

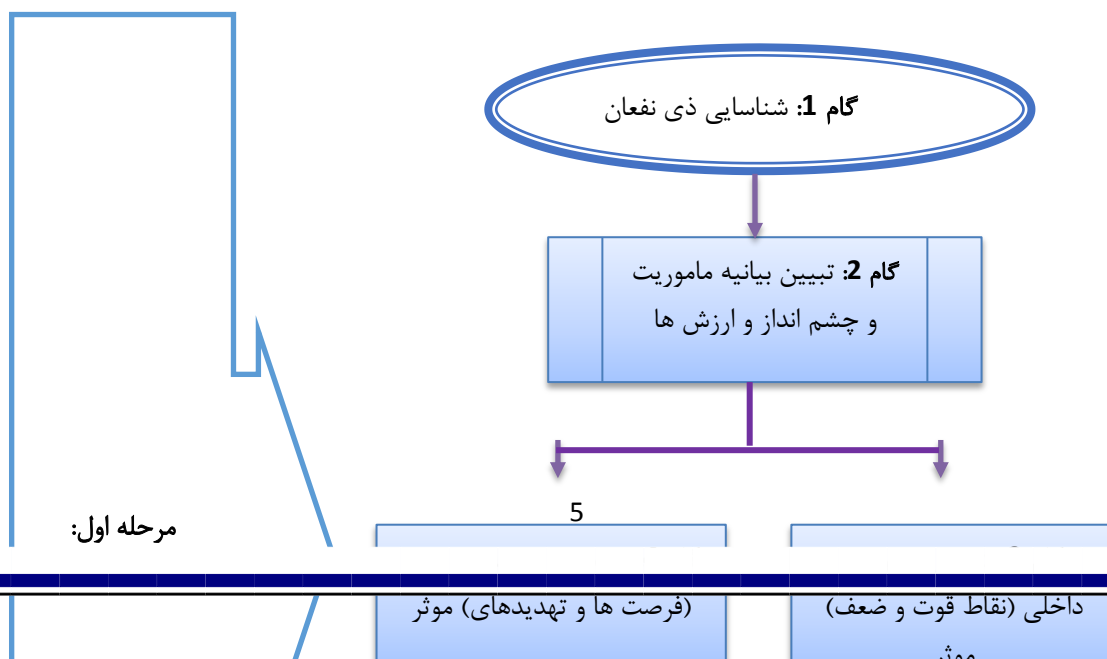
در برنامه راهبردی واحد توسعه تحقیقات بالینی rdc از الگوی جامع برنامه‌ریزی راهبردی فرد دیوید استفاده شد. علت انتخاب این الگو، جامع و کامل بودن آن با توجه به در نظر گرفتن تمام عوامل از جمله بیانیه مأموریت، چشم انداز و اهداف سازمان برای تدوین و انتخاب راهبردها می‌باشد.



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی شهید صدوقی نژاد
معاونت تحقیقات و فناوری



نمودار فرایند کار:



مرحله اول:



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی شهید صدوقی یزد
معاونت تحقیقات و فناوری

بخش دوم:

برنامه راهبردی واحد توسعه تحقیقات بالینی rdc

چشم انداز:

واحد توسعه تحقیقات بالینی rdc در سال 1397 تأسیس گردید. ما بر آنیم با تلاش و همیاری پژوهشگران، رشد و ارتقاء فعالیت های پژوهشی، افزایش سطح علمی نیروهای انسانی متخصص مربوطه، ایجاد بستر مناسب برای گسترش تحقیقات اولویت دار و کاربردی و در سطح ملی پیشگام و سرآمد باشیم. این واحد در نظر دارد با در برداشتن مدیریت فعالیت های پژوهشی و توانمند سازی اعضای هیئت علمی و دستیاران پزشکی عمومی بر اساس ارزشهای ذیل به اهداف کلان خویش دست یابد.

مأموریت:

واحد توسعه تحقیقات بالینی rdc بیمارستان شهید صدوقی یزد در صدد است از طریق انجام تحقیقات کاربردی و مبتنی بر نیازهای جامعه با تکیه بر نتایج پژوهش های کاربردی و بنیادی با رویکرد دانشگاه نسل سوم و چهارم زمینه ساز حفظ و ارتقاء سطح سلامت جامعه مبتنی بر اصول پوشش همگانی سلامت شود.



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی شهید صدوقی نژاد
معاونت تحقیقات و فناوری

تحلیل محیط داخلی و خارجی واحد توسعه تحقیقات بالینی rdc

نام واحد	نقاط قوت	نقاط ضعف
تحقیقات پژوهشی	• برگزاری جلسات پژوهشی • فراهم بودن زمینه ارائه خدمات مشاوره ای • وجود زیرساخت های لازم جهت اجرای صحیح فرآیندها (شورای پژوهشی و ...) • تدوین اولویت های پژوهشی بیمارستان • وجود اعضای هیئت علمی توانمند در مراکز تحقیقاتی • تعداد کافی پرسنل • امکانات و تجهیزات مناسب و بروز	• عدم استفاده از ظرفیت های حمایتی-مشاوره ای مستقر در واحد • کمبود منابع مالی در حوزه پژوهشی • تغییر سیاست های مرتبط با فرآیندهای پژوهشی • کمبود هیئت علمی مستقر در واحد توسعه تحقیقات • درصد پایین مقالات کیفی نسبت به کل مقالات • آشنایی محدود پژوهشگران با نحوه استفاده از منابع الکترونیک
توانمندسازی اعضای هیئت علمی و دستیاران پزشکی عمومی	• وجود اساتید متخصص جهت همکاری در ارائه خدمت در برگزاری کارگاه های پژوهشی • توانمندی بالقوه و بالفعل اعضای هیئت علمی • توانمندی برگزاری کارگاه های توانمندسازی متعدد برای کلیه سطوح اعم از اعضای هیئت علمی و دانشجویان و کارکنان • عدم کمبود نیروی انسانی متخصص جهت برگزاری کارگاه	• عدم وجود فضای اختصاصی جهت برگزاری کارگاه • کمبود وجود زیرساخت ها، کمبود نیروی متخصص • کمبود بودجه جهت تأمین حق التدریس مدرس خارج از دانشگاه برای کارگاه های توانمندسازی • مشارکت اندک اساتید و پژوهشگران در کارگاه های توانمندسازی



تهديد‌ها	فرصت‌ها	
• عدم انجام و حمايت از طرح‌های پژوهشی مسئله محور • عدم شفافيت در تبیین نیازهای جامعه در حوزه فناوری • توجه ویژه به انجام طرح‌های تحقیقاتی در زمینه اخلاق حرفه ای، وجود سامانه های نوپا • مشکلات چاپ مقاله در مجلات خارجی • وجود مجلات نامعتبر و جعلی • هزینه بر بودن چاپ مقاله در مجلات معتبر بین المللی • مشکلات ارزی در پرداخت هزینه چاپ مقالات • عدم وجود سیاست های حمایتی مشخص در راستای جذب هیئت علمی پژوهشی و حمايت از آنها • عدم تمایل خیرین به سرمایه گذاری در بخش های مرتبط با پژوهش • کاهش سرانه مطالعه در ایران، وجود منابع غیر قانونی الکترونیک	• وجود زیرساخت طرح های پژوهشی • وجود آیین نامه ها و شیوه نامه های حمایتی در مراجع ذیصلاح • توجه ویژه به انجام طرح های تحقیقاتی در زمینه اخلاق حرفه ای • نیاز کشور به توسعه پژوهش ها در زمینه فناوری نوین • وجود حمايت های مشاوره ای و ارزیابی در راستای ارتقای واحد • وجود سامانه های نوپا • وجود گزنت های متعدد از جمله نیماد و ... • وجود ساختارهای حمایتی متعدد در سطح ملی • جهت حمايت از پروژه های تحقیقاتی • وجود پتانسیل استفاده از ایده های دانشجویان • وجود دانشجویان با رشته های مختلف آموزشی و تنوع در ایده ها • انتشار نتایج مطالعات و طرح های تحقیقاتی در نشریات	تحقیقات پژوهشی
• مشکل تأمین تجهیزات جهت ایجاد زیرساخت مناسب • نیاز کشور به توسعه پژوهش در حوزه توانمند سازی اعضای هیئت علمی	• وجود سیاست های حمایتی از مدرسین کارگاه • وجود نیاز جهت ارائه خدمات تخصصی در حوزه برگزاری کارگاه های توانمند سازی • نگرش مثبت مسئولین به برگزاری کارگاه های توانمند سازی • وجود مدرسین توانمند در بیمارستان	توانمندسازی اعضای هیئت علمی و دستیاران پزشکی عمومی



حوزه طرح های تحقیقاتی

اهداف کلان: توسعه هدفمند فعالیت های طرح های تحقیقاتی بیمارستان

استراتژی ها:

- نیازسنجی در حیطه های مختلف فعالیت های پژوهشی
- توانمند سازی اعضای هیئت علمی و کارکنان و دانشجویان
- توسعه مکانیسم های حمایتی - مشاوره ای
- حمایت از پژوهشها در حوزه فناوریهای نوین علوم پزشکی
- ایجاد زیرساختهای لازم به منظور توسعه پژوهشها

اهداف عینی:

- شناسایی حیطه های با پتانسیل بالا در حوزه پژوهشی بیمارستان
- تدوین یا تأمین برنامه های هدفمند فعالیت های فناورانه بر اساس پاسخگویی اجتماعی
- شناسایی افراد ایده پرداز و هدایت آنها جهت استفاده از مکانیسم های حمایتی هدفمند
- تدوین یا تأمین محتوای آموزشی در حوزه فعالیت های فناورانه (از ایده پردازی تا تجاری سازی)
- پرداخت تسهیلات حمایتی و منابع در راستای توسعه فعالیتهای فناورانه
- ایجاد مکانیسم های مشاوره ای در حوزه های مختلف پژوهشی
- ایجاد ساختارهای قانونی اجرایی برای توسعه فعالیت های پژوهشی (تدوین دستورالعملها، فرایندها و آیین نامهها)
- توسعه فعالیتهای ترجمان دانش (از طریق انجام پایان نامه ها و طرح های کاربردی و ارتباط با صنعت)
- تعداد طرحهای مصوب در حوزه فناوری های نوین علوم پزشکی
- تعداد مقالات منتشر شده در حوزه فناوری های نوین علوم پزشکی
- تعداد هیئت علمی پژوهشی جذب شده در رشته های مرتبط با فناوری های نوین علوم پزشکی
- میزان حمایت مالی برای انجام طرحهای پژوهشی مرتبط
- اصلاح و بروزرسانی سامانه پژوهان در راستای اطلاعات پژوهشی
- بازنگری و بروزرسانی فرایندهای فعالیت های پژوهشی
- کاهش طرح های معوقه در سامانه پژوهشی طی دو سال آینده به میزان 10٪
- اصلاح و بروز رسانی اولویت های پژوهشی حداقل یک بار در بازه زمانی برنامه

شاخص پایش اجرای برنامه:

- حیطه های تعیین شده با پتانسیل بالا در حوزه پژوهشی بیمارستان
- برنامه مصوب فعالیت های پژوهشی بر اساس پاسخگویی اجتماعی
- تسهیلات حمایتی و منابع تخصیص یافته توسعه فعالیتهای پژوهشی
- ایجاد مکانیسم های مشاوره ای در حوزه های مختلف (مالی-حقوقی)



- ساختارهای قانونی - اجرایی برای توسعه فعالیت های پژوهشی
- شناسایی افراد ایده پرداز و فنآور و اجرای مکانیسم های حمایتی اجرا شده
- تعداد طرحهای پژوهشی تصویب و اجرا شده با محوریت پاسخگویی به نیازهای صنعت/جامعه
- تعداد طرحهایی که نتایج آنها جهت استفاده به نهادهای ذیربط ارائه شده است
- تعداد طرح نظارت شده توسط ناظران کمیته اخلاق
- فرایند تصویب شده تصویب طرحهای پژوهشی
- تعداد طرح های معوقه در سامانه پژوهشی
- تعیین سقف بودجه طرح های پژوهشی

اهداف کلان: کارگاه های توانمند سازی ویژه اعضای هیئت علمی

استراتژی ها :

- ایجاد و تقویت کارگاه های توانمند سازی در واحد rdc بیمارستان
- ایجاد مکانیسمهای حمایتی از مدرسین کارگاه های توانمند سازی
- توسعه ارتباط با مدرسین خبره در حوزه پژوهش علمی در استان و منطقه
- حمایت از کارگاه های پژوهشی با هدف پاسخگویی به نیازهای پژوهشگران
- برگزاری برنامه های توانمندسازی دستیاران در حوزه های پژوهش و فناوری
- ارزشیابی مستمر کارگاه های توانمند سازی

اهداف عینی:

- برگزاری حداقل 10 کارگاه توانمند سازی ویژه اعضای هیئت علمی بر اساس نیازسنجی در سال
- افزایش تعداد برنامه های توانمندسازی
- حمایت از برنامه های توانمندسازی اعضای هیئت علمی
- توسعه برنامه های توانمندسازی اعضای هیئت علمی
- توسعه فضای فیزیکی جهت برگزاری کارگاه های توانمند سازی
- افزایش بودجه مدرسین کارگاه های توانمند سازی
- ایجاد راه های ارتباطی بین مدرسین دانشگاه های کشور
- تقدیر از مدرسین که در فعالیت های اجرایی و پژوهشی مرتبط با کارگاه های توانمند سازی فعالیت می نمایند
- تخصیص امتیاز ویژه به مدرسین کارگاه های توانمند سازی اعضای هیئت علمی



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی شهید صدوقی نژاد
معاونت تحقیقات و فناوری

شاخص پایش اجرای برنامه:

- تعداد کارگاه های برگزاری شده
- توسعه حمایت از برگزاری کارگاه های توانمند سازی اعضای هیئت
- میزان تسهیلات مالی تخصیص یافته به مدرسین