



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی اصفهان

برنامه استراتژیک سوم

معاونت تحقیقات و فناوری

۱۴۰۱-۱۴۰۴

تدوین و نگارش :

اعضای کمیته برنامه استراتژیک معاونت تحقیقات و فناوری

با همکاری و مشاوره

اساتید دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی

و مرکز تحقیقات مدیریت و اقتصاد سلامت

تابستان ۱۴۰۱

صفحه	عنوان
۲	مقدمه
۳	معرفی معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه علوم پزشکی اصفهان
۵	معرفی کمیته برنامه‌ریزی استراتژیک معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه
۶	مجموعه واژگان مورد استفاده در برنامه‌ریزی استراتژیک
۸	معرفی الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاه علوم پزشکی اصفهان
۱۰	گام‌های اجرایی برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاه علوم پزشکی اصفهان
۱۱	بیانیه‌های معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه (چشم‌انداز، رسالت، ارزش‌های بنیادی)
۱۵	اهداف کلان معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه
۱۶	تحلیل ذینفعان معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه
۱۷	ارزیابی محیط داخلی (نقاط قوت و ضعف) و خارجی (تهدیدها و فرصت‌ها) معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه
۲۱	تعیین موقعیت استراتژیک معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه در ماتریس SWOT
۲۸	استراتژی‌های معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه
۳۲	ماتریس کمی برنامه‌ریزی استراتژیک (QSPM) و اولویت‌بندی استراتژی‌ها
۳۵	اهداف کلان اختصاصی و شاخص‌های اندازه‌گیری
۴۵	

❖ مقدمه

مدیریت استراتژیک تمرکز تازه سازمان بر دور نمای اجتناب ناپذیر آینده است. مدیریت استراتژیک یک فرایند مرتب، خطی و مرحله ای نیست. روندی است بی نظم و تکراری که به سخت کوشی و ایثار اکثر کارکنان یک سازمان نیاز دارد تا بتوانند آن را به سوی آینده به حرکت در آورند. در مدیریت استراتژیک، اولین قدم یافتن انگیزه برای آغاز کردن است و مقدمه آن نیز برنامه ریزی است.

تغییر پر شتاب در نیازهای اساسی انسان، سرعت روزافزون توسعه علمی و فناوری‌های نوین ایجاب می کند سازمان‌های پویا برای بقا و رشد خود، این تغییرات را به سرعت شناسایی و به آن پاسخ دهند. سازمان‌های آموزشی، بهداشتی درمانی در مقابل روندهای در حال تغییر در حوزه‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و تکنولوژیکی محیط اطراف خود هستند. افزون بر آن تحولات درونی این سازمان‌ها تغییراتی را در منابع و سرمایه‌های انسانی، فیزیکی، مالی و اطلاعاتی بوجود آورده است. این روندهای متغیر بیرونی و درونی، همیشه با خود فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها، ضعف‌ها و حوزه‌های بهبود یا ضعف جدیدی را برای مدیران و برنامه ریزان به همراه دارند. از سوی دیگر سازمان‌های بهداشتی درمانی با عنایت به ماهیت انحصاری خود باید بطور مداوم در حال آفرینش و بازسازی و ایجاد تغییر در محیط داخلی و بیرونی خود باشند.

اگر چه این برنامه ریزی در سطوح عالی شکل می گیرد ولی یک فعالیت تیمی است. به عنوان یک قانون سر انگشتی می توان گفت:

افرادی که مسوولیت دستیابی به بخشی از برنامه استراتژیک را بر عهده می گیرند باید در طراحی بخش مربوط مشارکت نمایند. مدیر، مدیران میانی، مدیران مالی یا بودجه، مدیران منابع انسانی، مدیران فناوری اطلاعات و سایر مدیران ممکن است بر مبنای اندازه سازمان، تیم برنامه ریزی را تشکیل دهند. تدوین برنامه استراتژیک و ارایه چشم انداز و دیدگاه آینده نگر توسط مدیران ارشد و جلب مشارکت کارکنان و گروه‌های ذی ربط، توافق بر رسالت و اهداف استراتژیک و اعلام ارزش‌های بنیادی که با رعایت آن‌ها سازمان بتواند مأموریت خود را تحقق بخشیده و به جایگاه مطلوب در طی برنامه برسد، بازنگری در اهداف برنامه‌ها و پایش و ارزشیابی مداوم برای مدیران و برنامه ریزان بخش بهداشت درمان کشور بخصوص دانشگاه‌های علوم پزشکی از ضرورت‌های پیش رو می باشد.

از آنجایی که در دانشگاه علوم پزشکی اصفهان تجربه تدوین دو برنامه استراتژیک وجود دارد باید با در نظر داشتن آن و چالش‌هایی که در تحقق چشم انداز و اهداف این دو برنامه وجود داشت برنامه پیش رو با دقت بیشتر و کامل تر طراحی شود.

❖ معرفی معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

❖ در سال ۱۳۶۴، این معاونت با تصویب وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و دانشگاه علوم پزشکی اصفهان به لحاظ ساختار سازمانی از دانشگاه اصفهان تفکیک شد و در سال ۱۳۶۷ معاونت پژوهشی فعالیت خود را آغاز نمود. پس از آن در سال ۱۳۶۹ به عنوان یک معاونت مستقل در طبقه دوم ساختمان آموزش کنونی با سه واحد «امور مالی»، «روابط بین الملل» و «انتشارات» به فعالیت خود ادامه داد و در اوایل همان سال کمیته تحقیقات دانشجویی شکل گرفت.

❖ در سال ۱۳۷۳ واحد امور پژوهشی و کتابخانه مرکزی دانشگاه، کتابخانه‌های دانشکده‌ای، مراکز آموزشی درمانی و شبکه‌های بهداشتی درمانی شکل گرفتند و همچنین حوزه معاونت پژوهشی به بیمارستان امین انتقال یافت.

❖ در سال ۱۳۷۷ معاونت پژوهشی به ساختمان شماره ۴ گسترش (محل کنونی) منتقل شد و از جمله فعالیت‌های بارز صورت گرفته در آن دوران، اجرای طرح خودکارسازی کتابخانه مرکزی به عنوان اولین کتابخانه الکترونیک در سطح کشور، استفاده از اینترنت در خدمات تهیه مقالات و همچنین خودکارسازی کتابخانه‌های دانشکده‌ای بود، همچنین راه‌اندازی واحد ارتباط با صنعت، اداره سمینارها و همایش‌های دانشگاه، مدیریت مجلات دانشگاه، تشکیل شورای سیاست‌گذاری کتابخانه‌ها، تشکیل شورای پژوهشی دانشگاه، تشکیل شورای انتشارات دانشگاه از دیگر فعالیت‌های اجرایی این معاونت بود.

❖ از سال ۱۳۸۴ با ابلاغ وزارت متبوع، این معاونت عنوان «معاونت تحقیقات و فناوری» را گرفت. از جمله فعالیت بارز در این دوران، ایجاد شرایط مناسب برای اعضای هیئت علمی برای دوره‌های مشاهده گری جهت آشنایی با سیستم کشورهای دیگر در زمینه‌های آموزش، پژوهش و بهداشت و درمان بود. همچنین افتتاح اداره علم‌سنجی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان به عنوان نخستین نهاد علم‌سنجی کشور در عرصه علوم پزشکی در مهرماه سال ۱۳۸۵، آزمایشگاه جامع بالینی دانشگاه، شکل‌گیری کمیته اخلاق در پزشکی، مدیریت اطلاع‌رسانی پزشکی و علم‌سنجی، راه‌اندازی ۱۵ مرکز تحقیقات شامل «مرکز تحقیقات پوست و سالک»، «مرکز تحقیقات قلب و عروق»، «مرکز تحقیقات بیماری‌های عفونی و گرمسیری»، «مرکز تحقیقات علوم دارویی»، «مرکز تحقیقات علوم رفتاری»، «مرکز تحقیقات فیزیولوژی کاربردی»، «مرکز تحقیقات علوم دندانپزشکی پروفیسور ترابی نژاد»، «مرکز تحقیقات غدد و متابولیسم»، «مرکز تحقیقات مطالعات و آموزش علوم پزشکی»، «مرکز تحقیقات پردازش تصویر»، «مرکز تحقیقات بیماری‌های کلیوی»، «مرکز تحقیقات مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی»، «مرکز تحقیقات چشم‌پزشکی» از اقدامات انجام گرفته در آن سال‌ها است.

❖ در سال ۱۳۹۳ واحد روابط بین‌الملل از معاونت پژوهشی منفک و زیرمجموعه ریاست دانشگاه قرار گرفت. کتابخانه‌های دانشگاه از شکل الکترونیک توسعه یافته و با مجهز شدن به نرم‌افزار تحت وب آدرس تحول بزرگی در اطلاع‌رسانی داشتند. همچنین در این دوران مراکز اطلاع‌رسانی به شکل نوین در کتابخانه‌های دانشگاه شکل گرفت و با عنوان «کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی» خدمات گسترده‌تری را به پژوهشگران ارائه دادند. ساختمان «کتابخانه مویداالاطباء» به عنوان بزرگ‌ترین و مجهزترین کتابخانه دانشگاه افتتاح و خلأ سالن مطالعه متمرکز در دانشگاه رفع شد. در این سال بررسی و تصویب طرح‌های تحقیقاتی به دانشکده‌ها تفویض اختیار شد و همچنین اولین کارنامه پژوهشی اعضای هیئت علمی در اواخر سال ۱۳۹۴ در دانشگاه تهیه شد.

❖ در حال حاضر این معاونت مشتمل بر مدیریت‌های «توسعه و ارزیابی تحقیقات، توسعه فناوری»، «منابع علمی و اطلاع‌رسانی»، «کمیته تحقیقات دانشجویی»، «دبیرخانه کمیته اخلاق در پزشکی» و «واحد بین‌المللی‌سازی پژوهش» هست. سه پژوهشکده، ۴۳ مرکز تحقیقات دولتی و ۳ مرکز تحقیقات خصوصی زیر نظر این معاونت می‌باشند. پارک علم و فناوری سلامت دانشگاه، مرکز نوآوری سلامت، باشگاه فناوری سلامت، مرکز مهارت‌های تجهیزات پزشکی، دفتر توسعه تجارت، دفتر مالکیت فکری و ثبت اختراع، اتاق تمیز از زیرمجموعه‌های مدیریت توسعه فناوری می‌باشند. در حال حاضر آزمایشگاه جامع تحقیقات فعال هست. همچنین این معاونت از ۱۸ مجله انگلیسی و فارسی حمایت می‌نماید.

❖ معرفی کمیته برنامه‌ریزی استراتژیک معاونت تحقیقات و فناوری

این اعضا شامل مدیران ارشد، مسئولین واحدها و کارشناسان کلیدی معاونت تحقیقات و فناوری و مشاورین برنامه از دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی و مرکز تحقیقات مدیریت و اقتصاد سلامت به شرح جدول زیر انتصاب و ابلاغ کتبی عضویت ایشان توسط رئیس کمیته صادر شد.

❖ اعضای کمیته سومین برنامه استراتژیک معاونت تحقیقات و فناوری

ردیف	نام و نام خانوادگی	سمت/ محل کار	سمت در کمیته
۱	دکتر منصور سیاوش	معاون تحقیقات و فناوری دانشگاه	رئیس کمیته برنامه استراتژیک معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه
۲	دکتر رویا کلیشادی	مدیر توسعه تحقیقات معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه	عضو کمیته برنامه استراتژیک معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه
۳	دکتر انوشه زرگر	مدیر توسعه فناوری، معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه	عضو کمیته برنامه استراتژیک معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه
۴	دکتر رسول نوری	مدیر اطلاع‌رسانی و منابع علمی، معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه	عضو کمیته برنامه استراتژیک معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه
۵	دکتر پریسا میر مقتدایی	سرپرست حوزه کارشناسان	عضو کمیته برنامه استراتژیک معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه
۶	دکتر عاطفه واعظی	سرپرست هماهنگی امور مراکز تحقیقاتی	عضو کمیته برنامه استراتژیک معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه
۷	دکتر مژگان مرتضوی	معاون پژوهشی دانشکده پزشکی	عضو کمیته برنامه استراتژیک معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه
۸	دکتر شیوا مرتضوی	سرپرست کمیته تحقیقات دانشجویی دانشگاه	عضو کمیته برنامه استراتژیک معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه
۹	دکتر محسن شهریاری	مسئول دبیرخانه اخلاق در پژوهش	عضو کمیته برنامه استراتژیک معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه
۱۰	دکتر علیرضا رحیمی	رئیس دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی	عضو کمیته برنامه استراتژیک معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه
۱۱	دکتر مصطفی امینی رازانی	معاونت پژوهشی و دانشجویی دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی	مشاور و عضو کمیته برنامه استراتژیک معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه
۱۲	دکتر حامد عسگری	دبیر شورای پژوهشی و عضو مرکز تحقیقات مدیریت و اقتصاد سلامت	مشاور و عضو کمیته برنامه استراتژیک معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه

❖ مجموعه لغات واژه‌های مورد استفاده در برنامه‌ریزی استراتژیک

✚ **مدیریت استراتژیک Strategic Management**: استفاده برنامه‌ریزی شده از منابع یک کسب و کار برای

رسیدن به اهداف، برنامه‌ریزی، نظارت، تحلیل مداوم و ارزیابی همه نیازهای سازمان برای تحقق اهداف و مقاصد خود.

فرایند مدیریت استراتژیک به سازمان‌ها کمک می‌کند تا وضعیت فعلی خود را بررسی کنند، استراتژی‌ها را مشخص کرده و آن‌ها را به کارگیرند و اثربخشی استراتژی‌های مدیریت اجرا شده را تحلیل کنند.

✚ **برنامه‌ریزی استراتژیک Strategic planning**: طبق تعریف گودستین، نولان و فیفر: برنامه‌ریزی

استراتژیک فرآیندی است که رهبران سازمان، آینده آن را پیش‌بینی و بری رسیدن به آن اهداف، شیوه‌ها و عملکردهای لازم را تدوین می‌نمایند.

✚ **چشم‌انداز VISION**: چشم‌انداز در حقیقت (به زبان ساده) شفاف‌سازی و تصویری از آینده تحقق رسالت

سازمانی بوده و شرایط وقوع و نیل به اهداف را به نمایش می‌گذارد به نحوی که در مجموعه ایجاد انگیزش نموده و درگیرندمان خدمت شوق بهره‌گیری را به وجود بیاورد

✚ **رسالت و مأموریت MISSION**: رسالت یا مأموریت مشخص‌کننده فلسفه وجودی سازمان و چرایی آن

هست شامل اهداف، وظایف اصلی و ارزش‌های حاکم بر آن است و در صورت اضافه کردن یک جزء دیگر می‌توان از استفاده‌کنندگان خدمات (مشتریان) نام برد.

✚ **ارزش‌های بنیادی Core Values**: ارزش‌ها، اصولی درونی هستند که حاضریم حتی به قیمت توقف

کسب و کار آن‌ها را زیر پا نگذاریم.

✚ **نقاط قوت Strengths (S)**: به مجموعه توانمندی‌ها و منابع سازمانی اطلاق می‌شود که سازمان را در نیل

به اهداف یاری می‌رساند.

✚ **نقاط ضعف Weaknesses (W)**: به مجموعه نقاط ضعف داخلی پرداخته و مجموعه عوامل داخلی را که

مانع از تحقق اهداف دانشگاه می‌شود شامل می‌گردد و می‌تواند در رابطه با معضلات مربوط به نیروی انسانی، کمبود منابع، مقررات و آئین‌نامه‌های مشکل‌ساز و دست و پاگیر باشد.

✚ **فرصت‌ها (O): Opportunities**: به مجموعه نقاط و امکانات بالقوه در بیرون سازمان (دانشگاه) اطلاق می‌شود و با شناسایی و بهره‌گیری از آن‌ها توانمندی سازمانی افزایش یافته و امکان تحقق اهداف بیش‌ازپیش فراهم می‌گردد.

✚ **تهدیدها (T): Threats**: به مجموعه عوامل مؤثر و مداخله‌گر خارج از سازمان اطلاق می‌شود که به‌عنوان عوامل مزاحم عمل نموده و مانع از اجرای برنامه‌ها و در نتیجه تحقق اهداف سازمان می‌شود.

به مجموعه قوت‌ها و ضعف‌ها (عوامل داخلی) و به مجموعه فرصت‌ها و تهدیدها (عوامل خارجی) اطلاق می‌شود.

✚ **راهبرد با استراتژی Strategy**: راهبرد به زبان ساده به مجموعه راه‌های رسیدن به هدف اطلاق می‌شود و در نوشتن برنامه برای نشان دادن آن از کلمه (از طریق) استفاده می‌شود.

✚ **استراتژی‌های SO**: به استراتژی‌هایی که با استفاده از نقاط قوت و در جهت بهره‌گیری از فرصت‌ها تدوین می‌گردد.

✚ **استراتژی‌های ST**: به استراتژی‌هایی اطلاق می‌شود که منجر به کنترل تهدیدها و یا تبدیل آن‌ها به فرصت‌ها می‌شود.

✚ **استراتژی‌های WO**: به استراتژی‌های توانمندسازی سازمانی جهت بهره‌گیری از فرصت‌ها و یا استفاده از فرصت‌ها جهت رفع کمبودها اطلاق می‌شود.

✚ **استراتژی‌های WT**: به استراتژی‌هایی اطلاق می‌شود که مجموعه‌سازمانی را در برابر تهدیدها حفظ نموده و توانمندی سازمانی را برای کنترل و یا تبدیل تهدیدها به فرصت‌ها افزایش می‌دهد.

❖ معرفی الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

تدوین برنامه سوم با رویکرد تلفیقی:

در این روش با مطالعه مدل‌های مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک در دانشگاه‌های داخل و خارج از کشور و نتایج حاصل از ارزشیابی برنامه اول و دوم موارد زیر اجرا شد:

۱. با موافقت ریاست دانشگاه و نظرات اساتید مدیریت در دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی «دبیرخانه

برنامه استراتژیک سوم دانشگاه» در «مرکز تحقیقات مدیریت و اقتصاد سلامت» مستقر و «کمیته راهبری

برنامه استراتژیک دانشگاه^۱» متشکل از اساتید و کارشناسان متخصص برنامه‌ریزی در دانشکده مدیریت و

اطلاع‌رسانی پزشکی زیر نظر و با انتصاب و ابلاغ ریاست دانشگاه جلساتی را تشکیل و بر سر الگو ابزار برنامه

استراتژیک توافق نمودند.

۲. کمیته اصلی با ایجاد زیر کمیته برای «ستاد دانشگاه»، «معاونت‌ها» و «دانشکده‌ها» در این سه بخش

کمیته‌های فرعی را تشکیل و با در نظر گرفتن «فرمایشات مقام معظم رهبری در گام دوم انقلاب» و

«سیاست‌های کلان کشور»، «سند تحول دولت مردمی» و «طرح عدالت و تعالی خدمات وزارت بهداشت»

هم‌زمان در دانشگاه و زیرمجموعه‌ها برنامه استراتژیک دانشگاه را تدوین کردند.

۳. زیر کمیته علمی- فنی برنامه‌ریزی استراتژیک با تدوین برنامه کارگاه آموزشی فوری و کوتاه‌مدت، مدیران

ارشد و کارشناسان کلیدی را از نظر علمی و اجرایی توجیه و با نظارت مستمر مراحل برنامه را پیگیری نمودند.

۴. با نظر اساتید و کارشناسان و صاحب‌نظران در کمیته راهبری و بررسی الگوها و مدل‌های مختلف و نکات

قوت و ضعف هرکدام رویکرد اصلی برنامه‌ریزی استراتژیک دانشگاه علوم پزشکی اصفهان «الگوی

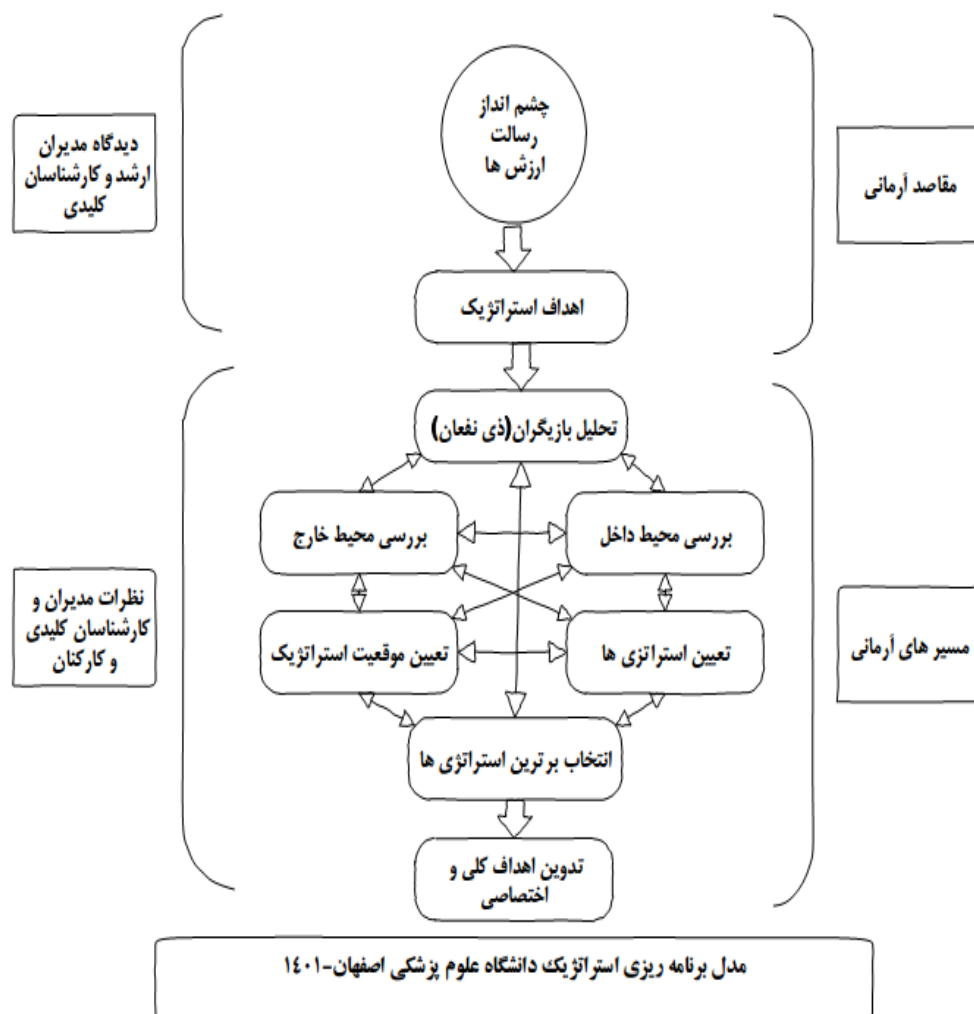
برایسون» با تلفیق الگوهای دیگر بخصوص الگوی گوداشتاین و همکاران و الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک

پیگلز و روجر و به‌کارگیری «مدل ارگانیک برنامه‌ریزی استراتژیک» و با استفاده از ابزار SWOT انتخاب و

بنام مدل اصلاح‌شده ۱۴۰۱ مرکز تحقیقات مدیریت و اقتصاد سلامت (HMERC-MUI-Model -1401)

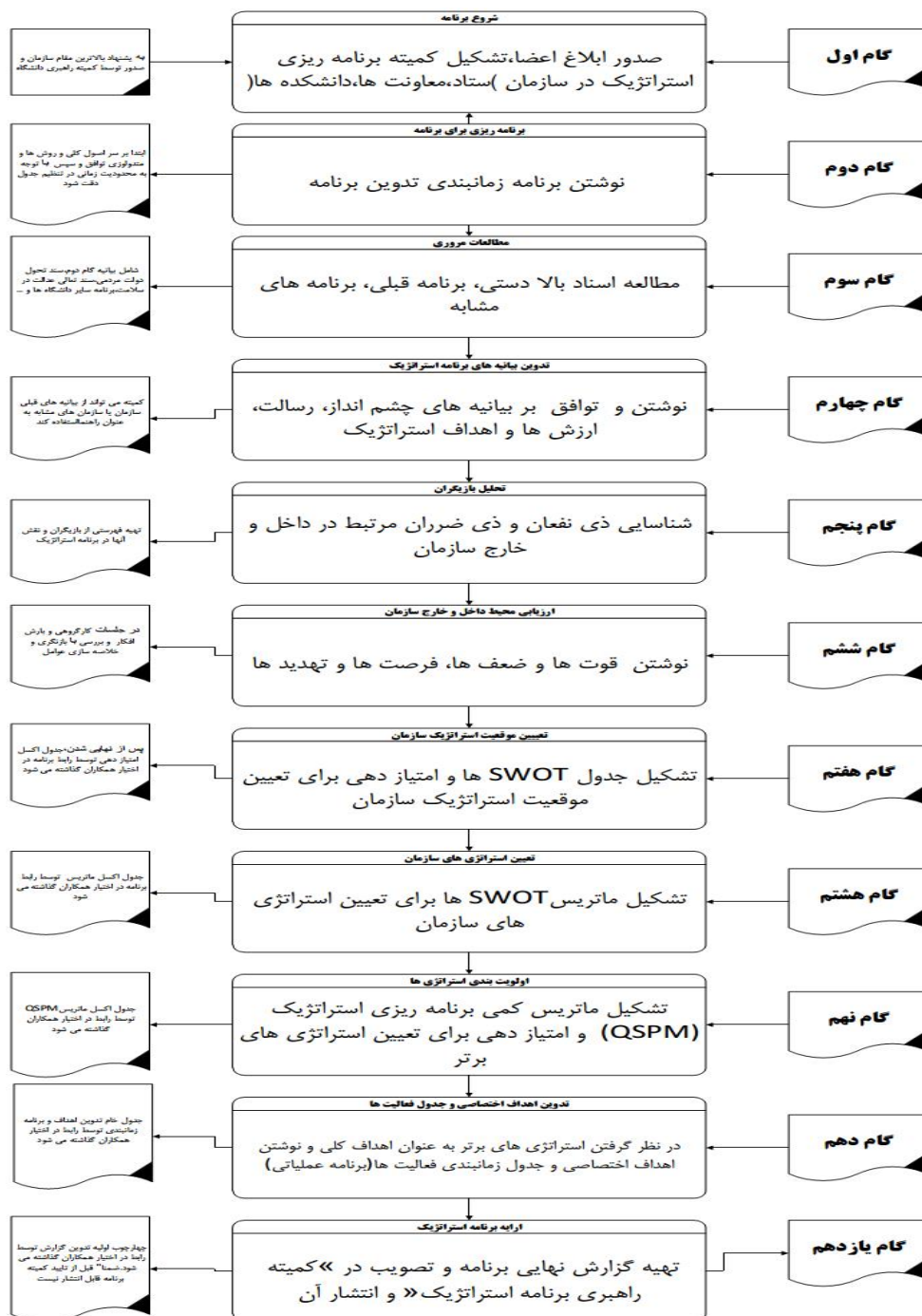
به شرح زیر پیشنهاد و معرفی شد.

¹ Strategic Plan Steering Committee



❖ گام‌های اجرایی برنامه‌ریزی استراتژیک معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

خلاصه مراحل اجرایی برنامه‌ریزی استراتژیک معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه در شکل زیر آورده شده است:



فرآیند اجرایی تدوین برنامه استراتژیک با استفاده از مدل دانشگاه علوم پزشکی اصفهان ۱۴۰۱



برای تدوین بیانیه‌های سازمان اعضای کمیته منصوب‌شده با توجه به مطالعه اسناد بالادستی و برنامه معاونت‌های تحقیقات و فناوری سایر دانشگاه‌ها و برنامه دوم استراتژیک قبلی معاونت، در چندین جلسه بحث گروهی و بارش افکار به توافق نهایی به شرح زیر دست یافتند:

❖ بیانیه‌ها (چشم‌انداز، رسالت، ارزش‌های بنیادی)

به‌منظور تدوین بیانیه‌های سازمان، اعضای کمیته منصوب‌شده با توجه به مطالعه اسناد بالادستی و برنامه معاونت‌ها و دانشکده‌های سایر دانشگاه‌ها و همچنین برنامه دوم استراتژیک قبلی دانشکده/معاونت، در چند جلسه بحث گروهی و بارش افکار به توافق نهایی به شرح زیر دست یافتند:

▪ چشم‌انداز (Vision): حوزه معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه علوم پزشکی اصفهان در نظر دارد با بهبود (ضمن در نظر داشتن) جایگاه ملی و بین‌المللی پژوهشی دانشگاه با تمرکز بر تحقیقات کاربردی در راستای بهبود زیست‌بوم، ارتقاء فناوری و پاسخگویی به نیازهای استانی، ملی و منطقه‌ای حوزه سلامت، نقش شایسته خود را به‌عنوان یک دانشگاه پیشرو در توسعه پایدار ۲ ایفا نماید.

▪ رسالت یا مأموریت (Mission): حوزه معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی استان اصفهان با تکیه بر سرمایه انسانی متخصص و کارآمد، امکانات و فناوری به‌روز، مراکز تحقیقاتی توانمند، هسته‌های تحقیقاتی و مراکز رشد، شرکت‌های دانش‌بنیان و آزمایشگاه‌های جامع تحقیقات علوم سلامت، مأموریت دارد در راستای سیاست‌های پژوهشی دانشگاه و کشور، بستر مناسب را برای ارتقاء سطح کیفی و کمی فعالیت‌های پژوهشی، تولید علم، بروز و ظهور خلاقیت، نوآوری و فناوری‌های نوین در حوزه سلامت فراهم آورد.

ما بر آنیم تا با توجه به نقش انکارناپذیر پژوهش در توسعه پایدار و نیاز و موقعیت فعلی جامعه و با تأکید بر آینده‌نگری و آینده‌نگاری، امکاناتی را برای محققان حوزه سلامت در داخل و خارج از کشور فراهم نماییم تا ضمن همراهی با جامعه جهانی در حل معضلات بهداشتی، با بهره‌مندی از آخرین دستاوردهای علمی دنیا از طریق تولید و تبادل دانش و فناوری، در راستای تأمین، حفظ و ارتقای سلامت جامعه گام‌های مؤثری برداریم.

▪ ارزش‌های بنیادی (Core values):

فعالیت‌های حوزه معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه علوم پزشکی اصفهان با ارج نهادن به ارزش‌های زیر برنامه‌ریزی شده است:

- رعایت اخلاق در پژوهش با تأکید بر ارزش‌های متعالی اسلام
- حفظ کرامت انسان
- عدالت محوری
- شفافیت کلیه فرآیندها
- پایبندی به مالکیت معنوی
- جامعه‌نگری و رعایت اصل مشارکت
- مشتری محوری و پاسخگویی
- آینده‌نگری
- توجه به اهداف توسعه پایدار
- توجه به کارآفرینی و خلق ثروت
- توجه به کار گروهی و خرد جمعی

با توجه به واژه‌های کلیدی استخراج‌شده از بیانیه‌های سازمان، معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه علوم پزشکی اصفهان بیانیه خود را به شرح زیر تدوین نمود:

جدول ۱: اجزای بیانیه‌ها و اهداف کلان معاونت تحقیقات و فناوری

اهداف کلان (Goals)	اجزای بیانیه
• توسعه کمی و کیفی طرح‌های تحقیقاتی بنیادی و کاربردی مبتنی بر نیازهای فعلی و آینده جامعه • توسعه زیرساخت‌های تحقیقات و فناوری با حمایت از پژوهشکده‌ها، مراکز تحقیقاتی، مراکز رشد، هسته‌های تحقیقاتی، شرکت‌های دانش‌بنیان • افزایش جذب اعتبارات خارج از دانشگاه و رفع موانع به‌منظور جلب مشارکت سرمایه‌گذاران، سازمان‌های مردم‌نهاد و خیرین برای کمک به تأمین منابع پژوهشی • افزایش کمی و کیفی برون‌دادهای پژوهشی و فناوری دانشگاه، کاربست و انتقال نتایج تحقیقات به جامعه و ذی‌نفعان	• چشم‌انداز • جایگاه ملی و بین‌المللی پژوهشی • تمرکز بر تحقیقات کاربردی • ارتقای زیست‌بوم • ارتقاء فناوری • پاسخگویی به نیازهای استانی • پاسخگویی به نیازهای ملی • پاسخگویی به نیازهای منطقه‌ای • دانشگاه پیشرو • توسعه پایدار

اهداف کلان (Goals)	اجزای بیانیه
• توسعه همکاری با دانشگاه‌های داخلی و خارجی و سازمان‌های بین‌المللی مرتبط • آموزش و توانمندسازی پژوهشی سرمایه انسانی و پژوهشگران دانشگاه • افزایش دارایی‌های فکری و مادی دانشگاه از دستاوردهای طرح‌های کاربردی و محصول محور	رسالت • سرمایه انسانی متخصص و کارآمد • امکانات و فناوری به‌روز • مراکز تحقیقاتی توانمند • هسته‌های تحقیقاتی توانمند • مراکز رشد توانمند • شرکت‌های دانش‌بنیان توانمند • آزمایشگاه‌های جامع تحقیقات علوم سلامت مجهز • مبتنی بر سیاست‌های پژوهشی دانشگاه • مبتنی بر سیاست‌های پژوهشی کشور • تأمین بستر مناسب جهت ارتقاء سطح کیفی و کمی فعالیت‌های پژوهشی • تولید علم • بروز و ظهور خلاقیت • نوآوری و فناوری‌های نوین در حوزه سلامت • توجه به نقش انکارناپذیر پژوهش در توسعه پایدار • نیاز و موقعیت فعلی کشور • فراهم نمودن امکانات برای محققان حوزه سلامت • بهره‌مندی از آخرین دستاوردهای علمی دنیا • تولید دانش و فناوری • تبادل دانش و فناوری • برداشتن گام مؤثر در راستای تأمین، حفظ و ارتقای سلامت جامعه • جلب مشارکت خیرین حوزه سلامت • جذب و جلب مبتکران و نخبگان خارج از کشور • همراهی با جامعه جهانی برای حل معضلات بهداشتی بین‌المللی
	ارزش‌ها • پژوهش اخلاق محور • ارزش‌های متعالی اسلام • حفظ کرامت انسان

اهداف کلان (Goals)	اجزای بیانیه
	• عدالت محوری • شفافیت فرآیندها • پایبندی به مالکیت معنوی و مالکیت داده‌ها • جامعه نگر و رعایت اصل مشارکت • مشتری محوری و پاسخگویی • آینده‌نگری • توجه به کارآفرینی و خلق ثروت • توجه به کار گروهی و خرد جمعی

❖ اهداف کلان معاونت تحقیقات و فناوری

اهداف کلان (Goals) با روش بارش افکار و اخذ نظرات اعضای کمیته برنامه استراتژیک معاونت تحقیقات و فناوری با استفاده از معیارهای ارزیابی به شرح جدول ۲ اولویت‌بندی شدند:

جدول ۲: اولویت‌بندی اهداف کلان (Goals)

جمع امتیازها	معیار ارزیابی (امتیاز ۰ تا ۱۰)							ارزیابی و اولویت‌بندی اهداف	
	هماهنگ با سایر اهداف	دست‌یافتنی	قابل فهم	برانگیزاننده	قابل اندازه‌گیری	انعطاف‌پذیری	قابل قبول بودن		
۶۵	۱۰	۹	۱۰	۱۰	۱۰	۵	۱۰	افزایش کمی و کیفی برون‌دادهای پژوهشی و فناوری دانشگاه، کاربست و انتقال نتایج تحقیقات به جامعه و ذی‌نفعان	اهداف کلان (Goals)
۶۴	۱۰	۵	۹	۱۰	۱۰	۹	۷	توسعه کمی و کیفی طرح‌های تحقیقاتی بنیادی و کاربردی مبتنی بر نیازهای فعلی و آینده جامعه	
۶۲	۱۰	۵	۸	۱۰	۱۰	۹	۷	آموزش و توانمندسازی پژوهشی سرمایه انسانی و پژوهشگران دانشگاه	
۶۱	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۵	۱۰	توسعه همکاری با دانشگاه‌های داخلی و خارجی و سازمان‌های بین‌المللی مرتبط	
۵۹	۱۰	۵	۸	۱۰	۱۰	۹	۱۰	توسعه زیرساخت‌های تحقیقات و فناوری با حمایت از پژوهشکده‌ها، مراکز تحقیقاتی، مراکز رشد، هسته‌های تحقیقاتی، شرکت‌های دانش‌بنیان	
۵۹	۱۰	۱۰	۱۰	۸	۸	۵	۱۰	افزایش جذب اعتبارات خارج از دانشگاه و رفع موانع به‌منظور جلب مشارکت سرمایه‌گذاران، سازمان‌های مردم‌نهاد و خیرین برای کمک به تأمین منابع پژوهشی	
۵۴	۸	۵	۸	۸	۸	۹	۸	افزایش دارایی‌های فکری و مادی دانشگاه از دستاوردهای طرح‌های کاربردی و محصول محور	

❖ تحلیل ذینفعان^۳ معاونت تحقیقات و فناوری

در جلسه بحث متمرکز ابتدا از اعضای کمیته برنامه‌ریزی خواسته شد تا با توجه به حوزه کاری، تخصص و تجربه خود ذینفعان سازمانی خود را با توجه به قدرت -علاقه فهرست کرده و نیاز و انتظار آنها را با ذکر مثال بنویسند. سپس در بحث از نظر خود دفاع کنند و در نهایت باخرد جمعی به یک فهرست کلی برسند. در جدول ۳ عناوین اصلی‌ترین ذینفعان سازمانی موردتوافق گروه آورده شده است.

جدول ۳: تحلیل ذینفعان سازمانی معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

مثال	نیاز/انتظار	علاقه	قدرت	ذی‌نفع	
				هیئت امنای دانشگاه	ذی‌نفعان داخلی
				هیئت رئیسه دانشگاه	
				معاونت‌های دانشگاه	
				مدیران دانشگاه	
				اساتید	
				دانشجویان	
				کارکنان	
				شوراهای معاونت	
				کمیته‌های معاونت	
				مراکز تحقیقاتی	
				پژوهشکده‌ها	
				دانشکده‌ها	
				روابط بین‌الملل	
				جامعه و مردم	ذی‌نفعان بیرونی
				وزارت بهداشت	
				انجمن‌ها	
				سمن‌ها	
				سایر دانشگاه‌های علوم پزشکی	
				وزارت علوم	
				سایر سازمان‌ها	
				صنایع	

³ Stakeholders Analysis

❖ ارزیابی محیط داخلی (نقاط قوت و ضعف) و خارجی (تهدیدها و فرصت‌ها) معاونت تحقیقات و فناوری

ارزیابی محیط داخلی (Internal Factor Evaluation-IFE)

برای انجام این مرحله مدیران ارشد و کارکنان کلیدی در جلسات بحث و بارش افکار شرکت کردند و از آن‌ها خواسته شد تا با در نظر داشتن وضعیت فعلی معاونت/ دانشکده فهرستی از ضعف‌ها و قوت‌های درون سازمان را تهیه و در بحث با دیگران از آن دفاع کنند، بارش افکار نمایند و یکدیگر را قانع کنند تا عوامل خلاصه‌شده و مشترک را که موردنظر جمع است تهیه نمایند.

ارزیابی محیط خارجی (External Factor Evaluation-EFE)

برای انجام این مرحله مدیران ارشد و کارکنان کلیدی در جلسات بحث و بارش افکار شرکت کردند و از آن‌ها خواسته شد تا با در نظر داشتن وضعیت فعلی معاونت/ دانشکده فهرستی از فرصت‌ها و تهدیدهای برون سازمان را تهیه، در بحث با دیگران از آن دفاع کنند، بارش افکار نمایند و یکدیگر را قانع کنند تا عوامل خلاصه‌شده و مشترک را که موردنظر جمع است تهیه نمایند.

نتیجه نهایی تحلیل محیط داخل و خارج معاونت تحقیقات و فناوری با توجه به بیانیه چشم‌انداز، ارزش‌ها، رسالت و اهداف برنامه، قوت‌ها و ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها در جلسات بحث متمرکز به شرح جدول زیر فهرست هست:

جدول ۴: تحلیل محیط داخلی و خارجی معاونت تحقیقات و فناوری

محیط داخلی		محیط خارجی	
قوت‌ها	ضعف‌ها	فرصت‌ها	تهدیدها
- وجود سردبیران متخصص و مجرب مجلات دانشگاه - توجه همه‌جانبه مسئولان به مجلات به‌عنوان اعتبار دانشگاه - وجود تجهیزات سخت‌افزاری لازم برای راه‌اندازی سامانه‌های جدید مجلات - عزم و اعتقاد مدیران و سیاست‌گذاران ارشد دانشگاه برای ارتقا شاخص‌های پژوهشی و فناوری - وجود زیرساخت‌های مناسب برای پشتیبانی از فعالیت‌های پژوهشی و فناوری - وجود پژوهشکده‌ها و مراکز تحقیقاتی متعدد در حوزه‌های مختلف سلامت - وجود کارشناسان مجرب در حیطه‌های مختلف پژوهشی و فناوری - انجام رتبه‌بندی داخلی سالانه مراکز تحقیقاتی دانشگاه - وجود سامانه پژوهش‌یار برای ثبت و بررسی طرح‌های پژوهشی و پایان‌نامه‌ها - وجود دفتر ثبت بیماری‌ها و پیامدهای	- عدم ترسیم نقشه تحقیقاتی اکثریت محققین دانشگاه - کمبود نیروی انسانی (دفاتر مجلات مستقر در دانشکده‌ها، دفتر امور مجلات و IT معاونت تحقیقات) - وابستگی به ناشر خارجی Med know در رابطه با نشر ۱۰ عنوان از مجلات انگلیسی دانشگاه - هزینه بالای انتشار ۱۰ مجله انگلیسی و بدهی ۵ ساله مجلات مذکور - مشکلات سامانه مجلات و اعتراضات مداوم کارشناسان مجلات از خدمات ناشر خارجی - تعدد سامانه مجلات فارسی و عدم رضایت سردبیران و کارشناسان از سامانه‌های موجود - تعدد ناشرین ۸ عنوان از مجلات و عدم رضایت سردبیران و کارشناسان مجلات از خدمات ناشرین - خارج شدن برخی از مجلات از چهارچوب‌های کمیسیون نشریات پزشکی - عدم توفیق برخی از مجلات در دستیابی به ایندکس‌های بین‌المللی - تقاضا محور نبودن	- وجود دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی فعال در استان - وجود بودجه‌های تحقیقاتی ملی و استانی - وجود محققین برجسته استانی مقیم خارج از کشور - گرایش و تمایل دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی داخل و خارج از کشور به همکاری‌های پژوهشی - حمایت وزارت متبوع در کلیه سازمان‌ها از انجام تحقیقات - وجود صنایع مختلف در استان برای اجرای طرح‌های تحقیقاتی - وجود تفاهم‌نامه‌های مختلف دانشگاه صنعتی و دانشگاه اصفهان برای اجرای طرح‌های پژوهشی - وجود سازمان‌های مستقل غیردولتی (NGOs) و نیز خیرین پژوهشی - اقبال صنعت برای حل مشکلات از طریق پژوهش - ارتباط با محققین خارجی از طریق مجلات دانشگاه - ارتباط دوجانبه با محققین داخلی، سایر مجلات و سایر دانشگاه‌ها - حمایت دولت از خرید فناوری‌های داخلی - وجود نیروهای مستعد و علاقه‌مند در زمینه تحقیقات محصول محور	- استفاده ناکافی از نتایج طرح‌های پژوهشی انجام‌شده توسط سازمان‌ها و ذی‌نفعان - محدود بودن اختیارات دانشگاه علوم پزشکی در وضع مقررات پژوهشی - پایین بودن میزان بودجه‌های تحقیقاتی و نحوه توزیع آن - مهاجرت محققین به خارج از کشور - دسترسی ناکافی به برخی از تجهیزات و مواد موردنیاز تحقیقات - عدم استفاده بهینه از تجربه محققین اعزامی به فرصت‌های مطالعاتی - عدم ثبات قیمت‌ها و تورم اقتصادی - همکاری ناکافی سازمان‌ها در اجرای طرح‌های تحقیقاتی - ضعف دستگاه‌های نظارتی بر کیفیت محصولات تولیدی که منجر به استقبال از تحقیقات برای حل مشکل می‌شود. - محدود نمودن اختیارات دانشگاه از سوی وزارت متبوع در سیاست‌گذاری امور پژوهشی استان - قوانین و مقررات محدودکننده در

محیط خارجی	محیط داخلی
- بکارگیری محققین و تمهیه امکانات پژوهشی از خارج کشور - نگرش نامناسب وجود قوانین بازدارنده نسبت به مشارکت و همکاری بخش خصوصی در فعالیتهای گوناگون پژوهشی - نبود سازوکار مناسب تحقیق و توسعه (R&D) در حوزه معاونت پژوهشی به منظور ارزشیابی فعالیتهای انجام شده و ارائه راهکارهای علمی به واحدهای حوزه - مشکل نویسندگان خارجی با دامنه‌های ir - مشکلات تبادلات ارزی با ایران توسط نویسندگان خارجی - انتظار بالای نویسندگان داخلی جهت اخذ پذیرش از مجلات - میل به انجام تحقیقات غیر محصول محور در بین پژوهشگران دانشگاهی - نامعلوم بودن اولویتهای تحقیقات کاربردی - ضعف اطلاعات از فعالیتهای حوزه فناوری سلامت - ارتباط نامناسب میان نهادهای توزیع کننده منابع مالی در حوزه فناوری	- وجود امکانات علمی و تجهیزاتی مناسب استان به منظور حمایت از فناوران - وجود زیرساخت‌های نسبتاً مطلوب در استان - وجود صنایع متعدد در استان - وجود آیین‌نامه‌ها و قوانین تسهیل کننده در برقراری ارتباط با صنایع در پایان نامه‌ها و طرح‌های دانشگاهی - وجود بازار مصرف گسترده کالا و خدمات در حوزه فناوری سلامت
- پژوهش‌ها و عدم ارتباط مناسب و کافی پژوهشگران با منابع و عرصه‌های مختلف حوزه سلامت - ضعف کارگزاری Brokering و انتقال نتایج پژوهش‌ها به ذی‌نفعان - نامناسب بودن دستگاه‌های نظارتی برای اجرای طرح‌های تحقیقاتی در مراکز و دانشکده‌ها - عدم وجود چارت سازمانی و تشکیلات برای اکثر مراکز تحقیقاتی - عدم آشنایی کامل محققین با مقررات پژوهشی - کمبود زیرساخت‌ها در مراکز تحقیقاتی - همکاری ناکافی معاونت‌ها در اجرای طرح‌های تحقیقاتی - مشارکت ناکافی اعضای هیئت علمی در فرآیند داوری طرح‌های پژوهشی - ناشناخته بودن اهمیت تحقیقات برای حل معضلات سلامت جامعه (HSR) - پایبند نبودن پژوهشگران به انجام تحقیقات در راستای اولویتهای - کاهش انگیزه محققین در انجام تحقیقات و فقدان پژوهشگری حرفه‌ای	- سلامت - وجود سامانه‌های ثبت و درج امتیازهای پژوهشی در دانشگاه - اختصاص پژوهانه بر اساس امتیاز پژوهشی به اعضای هیئت علمی دانشگاه - اعلام فصلی فراخوان‌های جذب نیروی انسانی دکترای تعهد خدمت برای مراکز - اجرای برنامه تربیت پژوهشگر - شفافیت فرآیندها و قوانین بر اساس شیوه‌نامه و اعلام آن در سایت معاونت - وجود تفکر برنامه‌ریزی و مدیریت مشارکتی در حوزه معاونت پژوهشی - سرعت عمل در انتشار آثار علمی دانشگاهی و تسهیل در انتشار آن - وجود شوراهای تخصصی توانمند (شوراهای پژوهشی، شوراهای انتشارات، شوراهای مجلات و ...) - دسترسی به منابع علمی الکترونیکی و چاپی معتبر و به‌روز از طریق کتابخانه مرکزی - وجود مرکز علم‌سنجی جهت سنجش و پایش فعالیتهای علمی دانشگاه - وجود مراکز رشد و

محیط خارجی		محیط داخلی	
- عدم استقلال کامل دانشگاه در استاندارد سازی محصولات فناورانه - بروکراسی های پیچیده اداری جهت اخذ مجوز فناوری های سلامت - نداشتن مهارت و تسلط لازم اساتید به مهارت های فناوری - عدم وجود دوره های مهارتی مرتبط با کسب و کار در دوره آموزشی دانشگاه - عدم امکان پرورش فارغ التحصیلان مسلط به مهارت های فناوری به دلیل نداشتن اساتید متخصص و نبود دوره های آموزشی		- علاقه محققین به پرداختن به بیان مسئله به جای حل مسئله در تحقیقات - درگیر بودن مسئولین و کارشناسان پژوهشی و اعضاء هیأت علمی در امور غیر پژوهشی - عدم وجود تشکیلات مناسب جهت کاربردی نمودن و استفاده از نتایج طرح های تحقیقاتی - ضعف نگرش مثبت به انجام تحقیقات برون دانشگاهی - هماهنگ نبودن بودجه پژوهشی با میزان تورم - عدم وجود مشوق های کافی پژوهشی - تمایل کم محققین به انجام پژوهش های محصول محور - نامناسب بودن امکانات و تجهیزات مورد نیاز - کمبود منابع مالی به منظور حمایت از هسته های فناوری - ضعف نگرش به مباحث فناوری - ضعف ارائه خدمات پشتیبانی به فناوران - عدم ترسیم مسیر شفاف و کارآمد در فروش دانش فنی تولید شده در سطح دانشگاه - عدم وجود قوانین مشوق و حمایت کننده برای ورود به فعالیت های فناورانه (وجود	- حمایت های موجود در آن - وجود مرکز نوآوری سلامت و زیرساخت های حمایتی در دانشگاه - اتخاذ سیاست عدم تمرکز و تفویض اختیار امکان استفاده از توانمندی های متخصصین و پژوهشگران داخلی و خارجی (نظیر اعضای هیئت علمی الحاقی و ...) - وجود دفتر مالکیت فکری جهت ثبت حقوق مالکیت فکری دانشگاهیان - وجود دانشگاهیان صنعت گر و فناوری - وجود زیرساخت فب لب و تجهیزات آن جهت ساخت ایده های نوآورانه

محیط داخلی		محیط خارجی
قوانین صرفاً پژوهش محور در ارتقاء و ترفیع پایه اعضا هیئت علمی) - کمبود اطلاع دانشگاهیان از رویکردهای حمایتی و زیرساخت‌های موجود در دانشگاه جهت ورود به عرصه‌های فناوری - عدم اختصاص امتیاز به فعالیت‌های فناورانه در جذب اعضا هیئت علمی جوان		

❖ تعیین موقعیت استراتژیک معاونت تحقیقات و فناوری در ماتریس SWOT

تحلیل عوامل داخلی: با عنایت به عوامل محیطی داخلی بر اساس مدل زنجیره ارزش:

۱. تعیین شد که هرکدام از عوامل در مقایسه سایر عوامل دارای چه ضریب اهمیتی است؟ ضریب اهمیت تخصیص داده شده به هر عامل به گونه‌ای تنظیم شد که حاصل جمع ضرایب کلیه عوامل برابر با عدد ۱ باشد (برای سهولت ۱۰۰ و در آخر بر ۱۰۰ تقسیم شد).
۲. رتبه هر عامل با در نظر گرفتن وضعیت آتی و میزان کمک آن عامل به سازمان در محقق نمودن مأموریت و چشم‌انداز، چگونه است؟ سپس ضریب اهمیت را در رتبه هر عامل ضرب و امتیاز هر عامل محاسبه شد. در نهایت جمع امتیازهای عوامل به دست آمد. این عدد، نشان‌دهنده نمره عوامل داخلی است که عددی بین ۱ تا ۴ است.

تحلیل عوامل خارجی: با عنایت به عوامل محیطی خارجی مشخص شد:

۳. هرکدام از عوامل در مقایسه سایر عوامل دارای چه ضریب اهمیتی است. ضریب اهمیت تخصیص داده شده به هر عامل به گونه‌ای تنظیم شد که حاصل جمع ضرایب کلیه عوامل برابر با عدد ۱ باشد (برای سهولت ۱۰۰ و در آخر بر ۱۰۰ تقسیم شد).
۴. رتبه هر عامل با در نظر گرفتن وضعیت آتی و میزان کمک آن عامل به سازمان در محقق نمودن مأموریت و چشم‌انداز، چگونه است؟ سپس ضریب اهمیت را در رتبه هر عامل ضرب و امتیاز هر عامل محاسبه شد. در نهایت جمع امتیازهای عوامل به دست آمد. این عدد، نشان‌دهنده نمره عوامل خارجی است که عددی بین ۱ تا ۴ است.

جدول ۵: امتیازدهی و تعیین نمره عوامل داخلی و خارجی معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

ردیف	عوامل	ضریب اهمیت	رتبه	امتیاز
قوت‌ها				
۱	وجود سردبیران متخصص و مجرب مجلات دانشگاه	۱/۵۴	۳/۴۳	۵/۲۷
۲	توجه همه‌جانبه مسئولان به مجلات به‌عنوان اعتبار دانشگاه	۱/۴۲	۳/۴۳	۴/۸۷
۳	وجود تجهیزات سخت‌افزاری لازم برای راه‌اندازی سامانه‌های جدید مجلات	۱/۷۷	۳/۵۷	۶/۳۳
۴	عزم و اعتقاد مدیران و سیاست‌گذاران ارشد دانشگاه برای ارتقا شاخص‌های پژوهشی و فناوری	۱/۸۵	۳/۵۷	۶/۶۲
۵	وجود زیرساخت‌های مناسب برای پشتیبانی از فعالیت‌های پژوهشی و فناوری	۱/۵۹	۳/۸۶	۶/۱۵
۶	وجود پژوهشکده‌ها و مراکز تحقیقاتی متعدد در حوزه‌های مختلف سلامت	۱/۷۵	۳/۲۹	۵/۷۶
۷	وجود کارشناسان مجرب در حیطه‌های مختلف پژوهشی و فناوری	۲/۱۸	۳/۵۷	۷/۸۰
۸	انجام رتبه‌بندی داخلی سالانه مراکز تحقیقاتی دانشگاه	۱/۴۶	۳/۱۴	۴/۵۷
۹	وجود سامانه پژوهش‌یار برای ثبت و بررسی طرح‌های پژوهشی و پایان‌نامه‌ها	۲/۰۹	۳/۵۷	۷/۴۶
۱۰	وجود دفتر ثبت بیماری‌ها و پیامدهای سلامت	۱/۶۲	۳/۰۰	۴/۸۵
۱۱	وجود سامانه‌های ثبت و درج امتیازهای پژوهشی در دانشگاه	۱/۴۵	۳/۲۹	۴/۷۶
۱۲	اختصاص پژوهانه بر اساس امتیاز پژوهشی به اعضای هیئت‌علمی دانشگاه	۱/۶۴	۳/۵۷	۵/۸۴
۱۳	اعلام فصلی فراخوان‌های جذب نیروی انسانی دکترای تعهد خدمت برای مراکز	۱/۲۱	۳/۱۴	۳/۸۲
۱۴	اجرای برنامه تربیت پژوهشگر	۱/۵۳	۳/۱۴	۴/۸۱
۱۵	شفافیت فرآیندها و قوانین بر اساس شیوه‌نامه و اعلام آن در سایت معاونت	۱/۲۳	۳/۴۳	۴/۲۳
۱۶	وجود تفکر برنامه‌ریزی و مدیریت مشارکتی در حوزه معاونت پژوهشی	۱/۷۵	۳/۸۶	۶/۷۵
۱۷	سرعت عمل در انتشار آثار علمی دانشگاهی و تسهیل در انتشار آن	۱/۵۱	۳/۴۳	۵/۱۸
۱۸	وجود شوراهای تخصصی توانمند (شوراهای پژوهشی - شوراهای انتشارات - شوراهای مجلات و...)	۱/۳۹	۳/۲۹	۴/۵۸
۱۹	دسترسی به منابع علمی الکترونیکی و چاپی معتبر و به‌روز از طریق کتابخانه مرکزی	۱/۳۷	۳/۴۳	۴/۶۹
۲۰	وجود مرکز علم‌سنجی جهت سنجش و پایش فعالیت‌های علمی دانشگاه	۱/۳۷	۳/۲۹	۴/۵۰
۲۱	وجود مراکز رشد و حمایت‌های موجود در آن	۳/۸۱	۳/۷۱	۵/۱۳
۲۲	وجود مرکز نوآوری سلامت و زیرساخت‌های حمایتی در دانشگاه	۲/۱۰	۳/۵۷	۷/۴۹

ردیف	عوامل	ضریب اهمیت	رتبه	امتیاز
۲۳	اتخاذ سیاست عدم تمرکز و تفویض اختیار	۱/۶۴	۳/۱۴	۵/۱۴
۲۴	امکان استفاده از توانمندی‌های متخصصین و پژوهشگران داخلی و خارجی (نظیر اعضای هیئت علمی الحاقی و...)	۱/۶۵	۳/۲۹	۵/۴۲
۲۵	وجود دفتر مالکیت فکری جهت ثبت حقوق مالکیت فکری دانشگاهیان	۱/۵۴	۳/۱۴	۴/۸۳
۲۶	وجود دانشگاهیان صنعت گر و فناوری	۱/۷۹	۳/۷۱	۶/۶۶
۲۷	وجود زیرساخت فب لب و تجهیزات آن جهت ساخت ایده‌های نوآورانه	۱/۸۱	۳/۴۳	۶/۲۱
جمع قوت‌ها		۴۳/۶۴	*	۱۴۹/۷۴
ضعف‌ها				
۱	نداشتن نقشه تحقیقاتی اکثریت محققین دانشگاه	۱/۷۰	۲/۰۰	۳/۴۰
۲	کمبود نیروی انسانی (دفاتر مجلات مستقر در دانشکده‌ها، دفتر امور مجلات و آی تی معاونت تحقیقات)	۱/۵۲	۲/۱۴	۳/۲۵
۳	وابستگی به ناشر خارجی medknow در رابطه با نشر ۱۰ عنوان از مجلات انگلیسی دانشگاه	۱/۷۲	۱/۷۱	۲/۹۴
۴	هزینه بالای انتشار ۱۰ مجله انگلیسی و بدهی ۵ ساله مجلات مذکور	۱/۶۱	۲/۱۴	۳/۴۴
۵	مشکلات سامانه مجلات و اعتراضات مداوم کارشناسان مجلات از خدمات ناشر خارجی	۱/۳۸	۲/۰۰	۲/۷۵
۶	تعدد سامانه مجلات فارسی و عدم رضایت سردبیران و کارشناسان از سامانه‌های موجود	۱/۵۲	۲/۰۰	۳/۰۵
۷	تعدد ناشرین ۸ عنوان از مجلات و عدم رضایت سردبیران و کارشناسان مجلات از خدمات ناشرین	۱/۱۸	۱/۸۶	۲/۲۰
۸	خارج شدن برخی از مجلات از چهارچوب‌های کمیسیون نشریات پزشکی	۱/۶۱	۱/۷۱	۲/۷۶
۹	عدم توفیق برخی از مجلات در دستیابی به ایندکس‌های بین‌المللی	۱/۳۸	۲/۰۰	۲/۷۵
۱۰	تقاضا محور نبودن پژوهش‌ها و عدم ارتباط مناسب و کافی پژوهشگران با منابع و عرصه‌های مختلف حوزه سلامت	۱/۷۴	۲/۱۴	۳/۷۴
۱۱	ضعف کارگزاری Brokering و انتقال نتایج پژوهش‌ها به ذی‌نفعان	۱/۶۱	۲/۲۹	۳/۶۸
۱۲	نامناسب بودن دستگاه‌های نظارتی برای اجرای طرح‌های تحقیقاتی در مراکز و دانشکده‌ها	۱/۳۵	۲/۱۴	۲/۹۰
۱۳	نبودن چارت سازمانی و تشکیلات برای اکثر مراکز تحقیقاتی	۱/۴۹	۱/۸۶	۲/۷۷
۱۴	آشنا نبودن کامل محققین با مقررات پژوهشی	۱/۷۵	۲/۰۰	۳/۵۱
۱۵	کمبود زیرساخت‌ها در مراکز تحقیقاتی	۱/۷۴	۱/۷۱	۲/۹۸
۱۶	همکاری ناکافی معاونت‌ها در اجرای طرح‌های تحقیقاتی	۱/۳۱	۲/۰۰	۲/۶۲
۱۷	مشارکت ناکافی اعضای هیئت علمی در فرآیند داوری طرح‌های پژوهشی	۱/۶۷	۱/۸۶	۳/۱۰
۱۸	ناشناخته بودن اهمیت تحقیقات برای حل معضلات سلامت جامعه (HSR)	۱/۵۲	۱/۷۱	۲/۶۰

ردیف	عوامل	ضریب اهمیت	رتبه	امتیاز
۱۹	پایبند نبودن پژوهشگران به انجام تحقیقات در راستای اولویت‌ها	۱/۴۵	۱/۷۱	۲/۴۸
۲۰	کاهش انگیزه محققین در انجام تحقیقات و فقدان پژوهشگری حرفه‌ای	۱/۸۸	۱/۸۶	۳/۴۸
۲۱	علاقه محققین به پرداختن به بیان مسئله به جای حل مسئله در تحقیقات	۱/۴۸	۱/۵۷	۲/۳۳
۲۲	درگیر بودن مسئولین و کارشناسان پژوهشی و اعضاء هیئت علمی در امور غیر پژوهشی	۱/۴۷	۲/۱۴	۳/۱۵
۲۳	نداشتن تشکیلات مناسب جهت کاربردی نمودن و استفاده از نتایج طرح‌های تحقیقاتی	۱/۹۰	۲/۲۹	۴/۳۴
۲۴	ضعف نگرش مثبت به انجام تحقیقات برون دانشگاهی	۱/۸۴	۲/۰۰	۳/۶۸
۲۵	هماهنگ نبودن بودجه پژوهشی با میزان تورم	۱/۹۵	۲/۵۷	۵/۰۳
۲۶	نداشتن مشوق‌های کافی پژوهشی	۱/۹۱	۲/۴۳	۴/۶۳
۲۷	تمایل کم محققین به انجام پژوهش‌های محصول محور	۱/۵۸	۲/۰۰	۳/۱۷
۲۸	نامناسب بودن امکانات و تجهیزات موردنیاز	۱/۸۷	۲/۰۰	۳/۷۵
۲۹	کمبود منابع مالی به منظور حمایت از هسته‌های فناوری	۱/۹۲	۲/۰۰	۳/۸۵
۳۰	ضعف نگرش به مباحث فناوری	۱/۴۴	۲/۰۰	۲/۸۸
۳۱	ضعف ارائه خدمات پشتیبانی به فناوران	۱/۷۱	۲/۱۴	۳/۶۷
۳۲	نداشتن مسیر شفاف و کارآمد در فروش دانش فنی تولیدشده در سطح دانشگاه	۱/۶۴	۲/۲۹	۳/۷۴
۳۳	نداشتن قوانین مشوق و حمایت‌کننده برای ورود به فعالیت‌های فناورانه (وجود قوانین صرفاً پژوهش محور در ارتقا و ترفیع پایه اعضا هیئت علمی)	۱/۴۵	۲/۱۴	۳/۱۰
۳۴	کمبود اطلاع دانشگاهیان از رویکردهای حمایتی و زیرساخت‌های موجود در دانشگاه جهت ورود به عرصه‌های فناوری	۱/۴۸	۲/۱۴	۳/۱۸
۳۵	ندادن اختصاص امتیاز به فعالیت‌های فناورانه در جذب اعضا هیئت علمی جوان	۱/۵۷	۲/۰۰	۳/۱۴
جمع ضعف‌ها		۵۶/۳۶	*	۱۱۴/۰۷
جمع عوامل داخلی		۱۰۰	*	۲۶۳/۸۱
نمره میانگین عوامل داخلی		۲/۶۷		
فرصت‌ها				
۱	وجود دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی فعال در استان	۲/۶۴	۳/۲۹	۸/۶۸
۲	وجود بودجه‌های تحقیقاتی ملی و استانی	۲/۴۲	۳/۷۱	۹/۰۰
۳	وجود محققین برجسته استانی مقیم خارج از کشور	۲/۵۳	۳/۱۴	۷/۹۴
۴	گرایش و تمایل دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی داخل و خارج از کشور به همکاری‌های پژوهشی	۲/۱۲	۲/۸۶	۶/۰۵

ردیف	عوامل	ضریب اهمیت	رتبه	امتیاز
۵	حمایت وزارت متبوع در کلیه سازمان‌ها از انجام تحقیقات	۲/۲۴	۳/۴۳	۷/۶۹
۶	وجود صنایع مختلف در استان برای اجرای طرح‌های تحقیقاتی	۲/۷۱	۳/۵۷	۹/۶۷
۷	وجود تفاهم‌نامه‌های مختلف دانشگاه صنعتی و دانشگاه اصفهان برای اجرای طرح‌های پژوهشی	۱/۸۱	۳/۰۰	۵/۵۲
۸	وجود سازمان‌های مستقل غیردولتی (NGOs) و نیز خیرین پژوهشی	۲/۰۴	۳/۲۹	۶/۷۱
۹	اقبال صنعت برای حل مشکلات از طریق پژوهش	۲/۴۹	۳/۲۹	۸/۱۸
۱۰	ارتباط با محققین خارجی از طریق مجلات دانشگاه	۱/۷۳	۲/۸۶	۴/۹۶
۱۱	ارتباط دوجانبه با محققین داخلی، سایر مجلات و سایر دانشگاه‌ها	۱/۷۳	۲/۸۶	۴/۹۶
۱۲	حمایت دولت از خرید فناوری‌های داخلی	۲/۲۰	۳/۷۱	۸/۱۹
۱۳	وجود نیروهای مستعد و علاقه‌مند در زمینه تحقیقات محصول محور	۲/۲۲	۳/۶۷	۸/۱۵
۱۴	وجود امکانات علمی و تجهیزاتی مناسب استان به منظور حمایت از فناوران	۲/۰۴	۳/۴۳	۷/۰۰
۱۵	وجود زیرساخت‌های نسبتاً مطلوب در استان	۲/۰۴	۳/۵۷	۷/۲۹
۱۶	وجود صنایع متعدد در استان	۲/۸۵	۳/۲۹	۹/۳۶
۱۷	وجود آیین‌نامه‌ها و قوانین تسهیل‌کننده در برقراری ارتباط با صنایع در پایان‌نامه‌ها و طرح‌های دانشگاهی	۲/۱۲	۳/۴۳	۷/۲۵
۱۸	وجود بازار مصرف گسترده کالا و خدمات در حوزه فناوری سلامت	۲/۵۳	۳/۲۹	۸/۳۱
جمع فرصت‌ها		۴۰/۴۷	*	۱۳۴/۸۰
تهدیدها				
۱	استفاده ناکافی از نتایج طرح‌های پژوهشی انجام‌شده توسط سازمان‌ها و ذی‌نفعان	۲/۵۴	۲/۴۳	۶/۱۶
۲	محدود بودن اختیارات دانشگاه علوم پزشکی در وضع مقررات پژوهشی	۲/۳۲	۲/۰۰	۴/۶۳
۳	کم بودن میزان بودجه‌های تحقیقاتی و نحوه توزیع آن	۲/۸۰	۲/۴۳	۶/۸۱
۴	مهاجرت محققین به خارج از کشور	۲/۷۸	۲/۴۳	۶/۷۶
۵	دسترسی ناکافی به برخی از تجهیزات و مواد موردنیاز تحقیقات	۲/۴۶	۲/۲۹	۵/۶۲
۶	عدم استفاده بهینه از تجربه محققین اعزامی به فرصت‌های مطالعاتی	۲/۱۷	۱/۵۷	۳/۴۲
۷	عدم ثبات قیمت‌ها و تورم اقتصادی	۲/۸۶	۲/۵۷	۷/۳۵
۸	همکاری ناکافی سازمان‌ها در اجرای طرح‌های تحقیقاتی	۲/۴۶	۱/۸۶	۴/۵۷
۹	ضعف دستگاه‌های نظارتی بر کیفیت محصولات تولیدی که منجر به استقبال از تحقیقات برای حل مشکل می‌شود	۲/۱۴	۱/۷۱	۳/۶۶
۱۰	محدود نمودن اختیارات دانشگاه از سوی وزارت متبوع در سیاست‌گذاری امور پژوهشی استان	۱/۸۹	۱/۸۶	۳/۵۰
۱۱	قوانین و مقررات محدودکننده در به‌کارگیری محققین و تهیه امکانات پژوهشی از خارج کشور	۲/۳۰	۱/۷۱	۳/۹۴

ردیف	عوامل	ضریب اهمیت	رتبه	امتیاز
۱۲	نگرش نامناسب وجود قوانین بازدارنده نسبت به مشارکت و همکاری بخش خصوصی در فعالیتهای گوناگون پژوهشی	۲/۶۰	۱/۷۱	۴/۴۶
۱۳	نبود سازوکار مناسب تحقیق و توسعه (D&R) در حوزه معاونت پژوهشی به منظور ارزشیابی فعالیتهای انجام شده و ارائه راهکارهای علمی به واحدهای حوزه	۱/۸۹	۱/۸۶	۳/۵۱
۱۴	مشکل نویسندگان خارجی با دامنه های ir	۱/۷۷	۱/۲۹	۲/۲۸
۱۵	مشکلات تبادلات ارزی با ایران توسط نویسندگان خارجی	۲/۳۱	۲/۱۴	۴/۹۶
۱۶	انتظار بالای نویسندگان داخلی جهت اخذ پذیرش از مجلات	۲/۲۸	۱/۷۱	۳/۹۰
۱۷	میل به انجام تحقیقات غیر محصول محور در بین پژوهشگران دانشگاهی	۲/۶۸	۲/۰۰	۵/۳۶
۱۸	نامعلوم بودن اولویتهای تحقیقات – کاربردی	۲/۲۱	۱/۸۶	۴/۱۱
۱۹	ضعف اطلاعات از فعالیتهای حوزه فناوری سلامت	۲/۵۳	۱/۸۶	۴/۶۹
۲۰	ارتباط نامناسب میان نهادهای توزیع کننده منابع مالی در حوزه فناوری	۲/۷۶	۱/۸۶	۵/۱۳
۲۱	عدم استقلال کامل دانشگاه در استانداردسازی محصولات فناورانه	۲/۰۲	۱/۲۹	۲/۶۰
۲۲	بروکراسی های پیچیده اداری جهت اخذ مجوز فناوری های سلامت	۲/۳۹	۲/۴۳	۵/۸۱
۲۳	نداشتن مهارت و تسلط لازم اساتید به مهارتهای فناوری	۲/۲۸	۱/۸۶	۴/۲۳
۲۴	نبود دوره های مهارتی مرتبط با کسب و کار در دوره آموزشی دانشگاه	۲/۵۰	۱/۷۱	۴/۲۸
۲۵	نبودن امکان پرورش فارغ التحصیلان مسلط به مهارتهای فناوری به دلیل نداشتن اساتید متخصص و نبود دوره های آموزشی	۲/۶۰	۱/۷۱	۴/۴۶
جمع تهدیدها		۵۹/۵۳	*	۱۱۶/۱۹
جمع عوامل خارجی		۱۰۰	*	۲۵۰/۹۹
نمره میانگین عوامل خارجی		۲/۵۳		

با توجه به محاسبه میانگین امتیاز عوامل داخلی و خارجی استخراج شده از جدول بالا، جایگاه استراتژیک فعلی معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه علوم پزشکی اصفهان در نمودار ماتریس SWOT در نمودار شماره ۱ نشان داده شده است.

عوامل داخلی	ضعف‌ها (W)	قوت‌ها (S)
	W_1 W_2 W_3 W_n	S_1 S_2 S_3 S_n
فرصت‌ها (O)	ناحیه تهاجمی-توسعه چگونه می‌توانم از فرصت‌های موجود برای بهبود عملکردم استفاده کنم؟ (ابتدا راهکارهایی برای بهره‌گیری از فرصت‌ها ارائه داده و سپس فرصت‌هایی پشتیبانی‌کننده از این راهکارها را مشخص کنید) ۲/۶۷	ناحیه تقویتی-محافظه کارانه (استراتژی‌های WO) چگونه می‌توانم ضعف‌های سازمان را بهبود بخشیم؟ (ابتدا راهکارهایی برای رفع ضعف‌ها ارائه داده و سپس فرصت‌هایی پشتیبانی‌کننده از این راهکارها را مشخص کنید) ۲/۶۷
تهدیدها (T)	ناحیه رقابتی (استراتژی‌های ST) چگونه می‌توانم تهدیدهای محیطی را بین برد یا شدت تاثیر آن‌ها را کاهش داد؟ (رفع چالش‌های بیرونی) (ابتدا راهکارهایی برای رفع تهدیدها ارائه داده و سپس قوت‌های پشتیبانی‌کننده از این راهکارها را مشخص کنید). ۲/۵۳	ناحیه تدافعی-بقاء (استراتژی‌های WT) چگونه می‌توانم فعالیت‌ها را کاهش داد و یا بر فعالیت‌های محدودی متمرکز شد؟ (ابتدا راهکارهایی برای سبک‌سازی و کاهش ارائه داده و سپس ضعف‌ها و تهدیدهایی که از این طریق مرتفع می‌شوند را مشخص کنید). ۲/۵۳

Click here to enter text.

نمودار ۱: جایگاه فعلی معاونت تحقیقات و فناوری در ماتریس SWOT

❖ استراتژی‌های معاونت تحقیقات و فناوری

برای تعیین استراتژی‌های معاونت تحقیقات و فناوری در یک جدول دوبعدی در سمت بالا قوت‌ها و ضعف‌ها و در ستون سمت راست فرصت‌ها و تهدیدها را که در مرحله ارزیابی محیط داخل و خارج معاونت تحقیقات و فناوری به‌دست‌آمده بود را وارد کرده و از گروه خواسته شد تا با توافق جمعی در تقاطع «یک‌به‌یک» یا «یک به چند» یا «چند به چند» عوامل در ۴ منطقه تعریف‌شده، ماتریس SWOT استراتژی‌های موردنظر را مشخص نمایند.

جدول ۶: ماتریس SWOT برای تعیین استراتژی‌های معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه علوم پزشکی اصفهان-۱۴۰۱

[illegible]

پس از بحث و تبادل نظر در کمیته برنامه ریزی معاونت تحقیقات و فناوری، استراتژی های استخراج شده از ماتریس SWOT به شرح زیر تعیین شد:

استراتژی های SO

۵. جلب نظر سیاست گذاران سلامت جهت ملزم ساختن صنایع و دیگر ذی نفعان به ادغام شواهد علمی در انجام فرآیندها
۶. توسعه تفاهم نامه های همکاری با دانشگاه ها و مراکز تحقیقاتی فعال استان و سازمان های مستقل غیردولتی (NGOs) و خیرین پژوهشی در راستای انجام تحقیقات کاربردی، بین رشته ای و بین دانشگاهی، ارتقای شاخص های پژوهش و توسعه کمی و کیفی پژوهش ها در مراکز تحقیقاتی
۷. برقراری ارتباط بین دانشگاهیان صنعتگر و توسعه بازار مصرف گسترده کالا و خدمات در حوزه فناوری سلامت از طریق اتخاذ سیاست های مناسب پژوهشی و فناورانه
۸. گسترش حضور و فعالیت معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه در فضای مجازی و استفاده همه جانبه از شبکه های اجتماعی و اطلاع رسانی در راستای تشویق اعضا هیئت علمی برای ارتباطات و همکاری بیشتر، عضویت و مشارکت در سازمان های مردم نهاد و همچنین مشارکت در روابط بین الملل

استراتژی های ST

۹. تشویق به اجرای برنامه های ثبت بیماری ها به منظور ایجاد بانک داده
۱۰. سیاست گذاری مناسب برای استفاده از تجربیات حاصل از فرصت های مطالعاتی
۱۱. ایجاد سامانه ای برای انجام طرح های تحقیقاتی مشترک و بین رشته ای
۱۲. ایجاد بستر اداری لازم تمرکز بر تحقیقات ثانویه، حذف فعالیت های موازی، نیازسنجی پژوهشی و توجه به اولویت های سلامت
۱۳. رایزنی و حضور مدیران ارشد دانشگاه در نهادهای بالادستی سیاست گذاری ها در جهت ملزم ساختن نمادها جهت همکاری، توجه بیشتر به موضوع کنترل کیفیت و مشارکت در تدوین قوانین استانداردسازی با سازمان ملی استاندارد ایران
۱۴. تقویت زیرساخت ها و بودجه بندی دفتر امور بین الملل دانشگاه به منظور توسعه پژوهش و فناوری
۱۵. همکاری با دفتر EDO دانشگاه برای آموزش اساتید، پایه گذاری سامانه های پایش فعالیت های پژوهشی اعضای هیئت علمی، وضع قوانین برای لحاظ کردن این مهارت ها در ارتقاء و ترفیع
۱۶. در نظرگیری امتیازات الزام آور و تشویقی در ارزیابی مراکز تحقیقاتی برای فعالیت های فناورانه و اخذ بودجه از صنعت

۱۷. تدوین آیین‌نامه فعالیت کارگزاران ارتباط با صنعت در دانشگاه و الزام دانشکده‌ها به استفاده از آیین‌نامه‌های موجود (استاد میهمان در صنعت و کرسی صنعت در دانشگاه) در پیشبرد اهداف تحقیقاتی گروه‌های آموزشی
۱۸. امکان استفاده محققین از زیرساخت‌های پژوهشی و فناوری در آزمایشگاه جامع و مرکز رشد با شرایط و تسهیلات ویژه
۱۹. تدوین آیین‌نامه و ارائه پیشنهادها در جهت استفاده از پتانسیل‌های پژوهشکده‌ها و مراکز تحقیقاتی در استانداردسازی محصولات فناورانه به مراجع بالادستی
۲۰. تقویت شبکه‌سازی مراکز رشد با نهادهای توزیع‌کننده منابع مالی از طریق عقد قرارداد و تفاهم‌نامه و افزایش اعتبارات مالی دانشگاه در صندوق‌های حمایت‌کننده مالی
۲۱. استفاده از ظرفیت‌های پسادکترای صنعتی از سوی مراکز تحقیقاتی و پژوهشکده‌ها در تدوین طرح‌های تحقیقاتی با صنعت و استفاده از دانش‌آموختگان در انجام طرح‌ها
۲۲. استفاده از ظرفیت‌های مرکز نوآوری در تشکیل هسته‌های فناوری توسط دانش‌آموختگان و حمایت از آنان به منظور تشکیل شرکت‌های دانش‌بنیان
۲۳. ایجاد واحد روابط عمومی مراکز رشد و اطلاع‌رسانی ظرفیت‌ها، فعالیت‌ها و پروژه‌های تحقیقاتی موجود به سطح دانشگاه

استراتژی‌های WO

۲۴. تقویت جذب منابع خارج از دانشگاه و انعقاد تفاهم‌نامه‌های همکاری در جهت استفاده از زیرساخت‌های سایر دانشگاه‌ها

استراتژی‌های WT

۲۵. پیگیری با وزارت متبوع برای بازبینی مقررات و آیین‌نامه‌های محدودکننده در پژوهش
۲۶. پیگیری دانشگاه برای اصلاح ردیف‌های بودجه پژوهشی و افزایش اعتبارات و تغییر مدیریت منابع مالی و نحوه توزیع آن
۲۷. عقد تفاهم‌نامه با سازمان‌ها و جلسات هم‌اندیشی با معاونت‌ها جهت تسهیل اجرای طرح‌های تحقیقاتی
۲۸. معرفی برنامه‌ها و فرصت‌های موجود در معاونت تحقیقات و فناوری به‌ویژه برای اعضای هیئت علمی جوان
۲۹. تشویق مراکز تحقیقاتی و پژوهشکده‌ها به اعلام الوهیت‌های تحقیقاتی، اجرای طرح‌های تحقیقاتی در راستای معضلات سلامت و در نظر گرفتن این شاخص‌ها در رتبه‌بندی مراکز تحقیقاتی

❖ ماتریس کمی برنامه‌ریزی استراتژیک (QSPM)^۴ و اولویت‌بندی استراتژی‌ها

ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی، یک ابزار مدیریت استراتژیک است که در اولویت‌بندی استراتژی‌ها و تعیین جذابیت نسبی آن‌ها در هنگام برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده می‌شود. این فن تعیین می‌کند که اجرای کدام یک از گزینه‌های استراتژیک مناسب‌تر است و درواقع این ابزار استراتژی‌ها را اولویت‌بندی می‌کند.

دو منطق در ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی به شرح زیر هست:

۱. اولویت‌بندی بر اساس اهداف کلان (Goals): بر اساس منطق ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک، هر استراتژی که کمک بیشتری به تحقق اهداف استراتژیک می‌کند، باید دارای اولویت بالاتری باشد. به بیان ساده‌تر آن استراتژی که می‌تواند اهداف کلان (Goals) بیشتری را پوشش دهد، جذابیت بیشتری داشته و احتمال انتخاب شدن آن بیشتر می‌شود.
۲. اولویت‌بندی بر اساس عوامل داخلی و خارجی: منطق دیگری که در این ماتریس بکار گرفته می‌شود، توجه به عوامل خارجی و داخلی است. یعنی آن استراتژی که انطباق بیشتری با فرصت‌ها، تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌ها دارد دارای جذابیت بیشتری خواهد بود. استفاده از هر کدام از این دو منطق، کمک زیادی به اولویت‌بندی استراتژی‌ها می‌کند. در این برنامه از منطق اول اولویت‌بندی بر اساس اهداف کلان (Goals) پیروی شد و جدول استراتژی‌های برتر استخراج گردید (جدول ۷).

توضیح: اهداف کلان (Goals)، شامل اهداف جامع و بلندمدتی هست که برای سازمان حیاتی بوده و میزان موفقیت را نشان می‌دهد. ابتدا اهداف کلان (Goals) را که در مرحله تدوین بیانیه‌های سازمان بر روی آن توافق شد بود را در ستون سمت راست ماتریس QSPM قرار داده و برای آن اهداف وزن یا ضریب اهمیت داده شد. جمع نهایی حداکثر از عدد ۱ در نظر گرفته شد. (برای سهولت عدد ۱۰۰ و در پایان بر ۱۰۰ تقسیم شد). سپس با قرارداد استراتژی‌ها در ردیف بالای جدول، ماتریس QSPM تدوین شد.

⁴ Quantitative Strategic Planning Matrix

جدول ۷: اولویت‌بندی استراتژی‌های معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه علوم پزشکی اصفهان -۱۴۰۱

اولویت	نمره جذابیت نسبی	استراتژی
۱	۲/۹۷	تشویق به اجرای برنامه‌های ثبت بیماری‌ها و مطالعات ثانویه
۲	۲/۹۳	تشویق مراکز تحقیقاتی و پژوهشکده‌ها به اعلام الوهیت‌های تحقیقاتی، اجرای طرح‌های تحقیقاتی در راستای معضلات سلامت و در نظر گرفتن این شاخص‌ها در رتبه‌بندی مراکز تحقیقاتی
۳	۲/۹۲	توسعه تفاهم‌نامه‌های همکاری با دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی فعال استان و سازمان‌های مستقل غیردولتی (NGOs) و خیرین پژوهشی در راستای انجام تحقیقات کاربردی، بین‌رشته‌ای و بین دانشگاهی، ارتقای شاخص‌های پژوهش، و توسعه کمی و کیفی پژوهش‌ها در مراکز تحقیقاتی
۴	۲/۶۲	عقد تفاهم‌نامه با سازمان‌ها جهت اخذ اولویت‌ها و KFP و اجرای تحقیقات کاربردی و سهیل اجرای طرح‌های تحقیقاتی
۵	۲/۵۱	رایزنی و حضور مدیران ارشد دانشگاه در نهادهای بالادستی جهت سیاست‌گذاری‌های پژوهش و فناوری
۶	۲/۴۳	تقویت جذب منابع خارج از دانشگاه و انعقاد تفاهم‌نامه‌های همکاری در جهت استفاده از زیرساخت‌های سایر سازمان‌ها و مؤسسات
۷	۲/۳۲	توسعه ظرفیت‌های مرکز نوآوری باهدف تشکیل هسته‌های فناوری توسط دانش‌آموختگان و حمایت از آنان به‌منظور تشکیل شرکت‌های دانش‌بنیان
۸	۲/۲۵	برقراری امکان استفاده محققین از زیرساخت‌های پژوهشی و فناوری در آزمایشگاه جامع و مرکز رشد و سایر زیرساخت‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری با شرایط و تسهیلات ویژه
۹	۲/۲۰	توسعه زیرساخت‌ها و بهبود زمینه‌های ایجاد سامانه‌ای برای انجام طرح‌های تحقیقاتی مشترک و بین‌رشته‌ای
۱۰	۱/۹۹	شناسایی مقررات و آیین‌نامه‌های محدودکننده در پژوهش و پیگیری از طریق با وزارت متبوع برای بازبینی
۱۱	۱/۸۹	همکاری با دفتر EDO دانشگاه برای آموزش اساتید، پایه‌گذاری سامانه‌های پایش فعالیت‌های پژوهشی اعضای هیئت‌علمی، وضع قوانین برای لحاظ کردن این مهارت‌ها در ارتقاء و ترفیع
۱۲	۱/۸۲	استفاده از ظرفیت‌های پسادکترای از سوی مراکز تحقیقاتی و پژوهشکده‌ها در تدوین طرح‌های تحقیقاتی فناورانه و استفاده از دانش‌آموختگان در انجام طرح‌ها
۱۳	۱/۸۰	معرفی برنامه‌ها و فرصت‌های موجود در معاونت تحقیقات و فناوری و جلب مشارکت اعضای هیئت‌علمی و پژوهشگران جوان برای ارتقای پژوهش و اجرا تحقیقات کاربردی
۱۴	۱/۷۹	تقویت شبکه‌سازی مراکز رشد با نهادهای توزیع‌کننده منابع مالی از طریق عقد قرارداد و تفاهم‌نامه و افزایش اعتبارات مالی دانشگاه در صندوق‌های حمایت‌کننده مالی
۱۵	۱/۷۰	گسترش حضور و فعالیت معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه در فضای مجازی و استفاده همه‌جانبه از شبکه‌های اجتماعی و اطلاع‌رسانی در راستای تشویق اعضا هیئت‌علمی برای ارتباطات و همکاری بیشتر، عضویت و مشارکت در سازمان‌های مردم‌نهاد و همچنین مشارکت در روابط بین‌الملل
۱۶	۱/۶۸	اصلاح ردیف‌های بودجه پژوهشی و افزایش اعتبارات و نحوه توزیع آن

اولویت	نمره جذابیت نسبی	استراتژی
۱۷	۱/۶۲	تقویت زیرساخت‌ها و بودجه‌بندی دفتر امور بین‌الملل دانشگاه به‌منظور توسعه پژوهش و فناوری
۱۸	۱/۵۹	برقراری ارتباط بین دانشگاهیان و صنعت باهدف توسعه بازار کالا و خدمات داخلی در حوزه فناوری سلامت از طریق اتخاذ سیاست‌های مناسب پژوهشی و فناورانه
۱۹	۱/۵۷	تدوین آیین‌نامه‌ها و استفاده از ظرفیت کارگزاران در ارتباط با صنعت در دانشگاه و الزام دانشکده‌ها به استفاده از آیین‌نامه‌های موجود (استاد میهمان در صنعت و کرسی صنعت در دانشگاه) در پیشبرد اهداف تحقیقاتی گروه‌های آموزشی و مراکز تحقیقاتی
۲۰	۱/۵۴	توانمندسازی اساتید و پژوهشگران در رابطه بااخلاق پژوهش
۲۱	۱/۵۱	سیاست‌گذاری مناسب برای استفاده از تجربیات حاصل از فرصت‌های مطالعاتی
۲۲	۱/۵۰	جلب نظر سیاست‌گذاران سلامت جهت ملزم ساختن صنایع و دیگر ذی‌نفعان به کاربست شواهد علمی در انجام فرآیندها
۲۳	۱/۴۷	تدوین سیاست‌های مشوقانه در افزایش پژوهانه اعضا هیئت‌علمی در صورت انجام تحقیقات محصول محور و فناورانه و در نظربگیری امتیازات آن در ارزیابی مراکز تحقیقاتی و اخذ بودجه از صنعت
۲۴	۱/۴۱	ایجاد واحد روابط عمومی مراکز رشد و اطلاع‌رسانی ظرفیت‌ها، فعالیت‌ها و پروژه‌های تحقیقاتی موجود به سطح دانشگاه
۲۵	۱/۲۹	تدوین آیین‌نامه و ارائه پیشنهادها در جهت استفاده از پتانسیل‌های پژوهشکده‌ها و مراکز تحقیقاتی در استانداردسازی محصولات فناورانه به مراجع بالادستی

❖ اهداف کلان و اختصاصی و شاخص‌های اندازه‌گیری

هرچند با شناسایی استراتژی‌های برتر درواقع مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک پایان‌یافته است ولی لازم است برای تحقق آن، سازمان‌ها برنامه عملیاتی نیز تهیه کنند. برنامه عملیاتی با توجه به وضعیت فعلی سازمان و در مقاطع معمولاً یک‌ساله و با توجه با اهداف و استراتژی‌های برتر تدوین می‌شود. این برنامه راهنمای کارکنان برای دستیابی به اهداف بوده و به‌منظور هماهنگی و هم‌جهت سازی فعالیت‌های واحدهای مختلف و پایش عملکرد و ارزیابی سازمان تهیه می‌شود.

برای تهیه برنامه عملیاتی ابتدا استراتژی‌های اولویت‌بندی شده در اختیار واحدها قرار گرفت تا با توجه به شرح وظایف و برنامه‌های جاری هر واحد این استراتژی‌ها را به‌عنوان اهداف کلی در نظر گرفته و اهداف اختصاصی واحد خود را تدوین نمایند (جدول ۸).

جدول ۸: اهداف کلان و اختصاصی معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه علوم پزشکی اصفهان-۱۴۰۱

ردیف	هدف کلان	مدیریت مربوطه	اهداف اختصاصی	شاخص اندازه گیری	مقدار فعلی شاخص
۱	تشویق به اجرای برنامه های ثبت بیماری ها و مطالعات ثانویه	توسعه و ارزیابی تحقیقات	- پیشرفت سالیانه حداقل ۴ برنامه از برنامه های ثبت و پیامدهای سلامت	تعداد	۴
			تصویب سالانه حداقل ۵۰ پروپوزال مروری در هر سال	تعداد	۵۰ عدد
		کمیته تحقیقات دانشجویی	توانمندسازی دانشجویان جهت انجام مطالعات ثانویه به میزان ۵۰ درصد و تشویق برای اجرای طرح های تحقیقاتی مرتبط توسط دانشجویان تحصیلات تکمیلی در طی دوره ۲ ساله ۱۴۰۱-۱۴۰۲	تعداد کارگاه های توانمندسازی	۱۰
				تعداد اجرای طرح های تحقیقاتی مرتبط	۲۰
۲	تشویق مراکز تحقیقاتی و پژوهشکده ها به اعلام الوهیت های تحقیقاتی، اجرای طرح های تحقیقاتی در راستای معضلات سلامت و در نظر گرفتن این شاخص ها در رتبه بندی مراکز تحقیقاتی	توسعه و ارزیابی تحقیقات	در نظر گرفتن اولویت های مراکز تحقیقاتی در رتبه بندی مراکز تحقیقاتی هر دو سال یکبار بر اساس رتبه بندی داخلی دانشگاه	دو سال یکبار	۱
		توسعه فناوری	برگزاری کارگاه توانمندسازی برای اعضای مراکز تحقیقاتی در خصوص تحقیقات محصول محور (۲ کارگاه در هر سال)	تعداد کارگاه برگزار شده	۲
			تبیین مصادیق طرح نای محصول محور متناسب با هر مرکز تحقیقاتی (برای سال اول)	تعداد مصادیق تعیین شده برای هر مرکز	۱۱
			ارسال حداقل یک پروپوزال محصول محور توسط هر مرکز تحقیقاتی در سال	تعداد پروپوزال مصوب شده در سال (مکاتبات انجام شده)	۰

ردیف	هدف کلان	مدیریت مربوطه	اهداف اختصاصی	شاخص اندازه گیری	مقدار فعلی شاخص
۳	توسعه تفاهم نامه های همکاری با دانشگاه ها و مراکز تحقیقاتی فعال استان و سازمان های مستقل غیردولتی (NGOs) و خیرین پژوهشی در راستای انجام تحقیقات کاربردی، بین رشته ای و بین دانشگاهی، ارتقای شاخص های پژوهش، و توسعه کمی و کیفی پژوهش ها در مراکز تحقیقاتی	توسعه و ارزیابی تحقیقات	افزایش تعداد تفاهم نامه های همکاری با مراکز تحقیقاتی فعال استان و سازمان های مستقل غیردولتی (NGOs) و خیرین پژوهشی در راستای انجام تحقیقات کاربردی سالیانه به میزان ۱۰ درصد موجود	تعداد تفاهم نامه های منعقد شده	۰
			شناسایی ۵ مورد از مراکز مؤثر در توسعه تحقیقات کاربردی و بین رشته ای مرتبط با حوزه سلامت	تعداد شناسایی شده	۵
			عقد تفاهم نامه و افزایش حداقل ۲۰ درصد در هر سال	تعداد تفاهم نامه منعقد شده	۲
۴	عقد تفاهم نامه با سازمان ها جهت اخذ اولویت ها و اجرای تحقیقات کاربردی و تسهیل اجرای طرح های تحقیقاتی	توسعه فناوری توسعه	شناسایی سازمان های مرتبط سالانه حداقل ۵ مورد و عقد تفاهم نامه جهت اخذ اولویت ها و افزایش سالانه ۲۰ درصد	تعداد تفاهم نامه منعقد شده	۰
۵	رایزنی و حضور مدیران ارشد دانشگاه در نهادهای بالادستی جهت سیاست گذاری های پژوهش و فناوری	توسعه فناوری	شناسایی نهادهای سیاست گذار و ارتباط مؤثر با نهادهای موجود (تعداد در هر سال)	تعداد جلسات یا مکاتبات مرتبط با نهادهای سیاست گذار	۲
۶	تقویت جذب منابع خارج از دانشگاه و انعقاد تفاهم نامه های همکاری در جهت استفاده از زیرساخت های سایر سازمان ها و مؤسسات	توسعه فناوری	شناسایی سالانه حداقل ۵ مورد از منابع برون دانشگاهی	تعداد منابع شناسایی شده	۲
			اعلام ظرفیت های شناسایی شده به اعضای هیئت علمی (تعداد در هر سال)	مکاتبات در خصوص معرفی سازمان های شناسایی شده	۲
			انعقاد تفاهم نامه همکاری و برگزاری جلسات در خصوص معرفی ظرفیت های سازمان های شناسایی شده (تعداد در هر سال)	تعداد تفاهم نامه ها و تعداد جلسات	۲

ردیف	هدف کلان	مدیریت مربوطه	اهداف اختصاصی	شاخص اندازه گیری	مقدار فعلی شاخص
۷	توسعه ظرفیت های مرکز نوآوری باهدف تشکیل هسته های فناوری توسط دانش آموختگان و حمایت از آنان به منظور تشکیل شرکت های دانش بنیان	توسعه فناوری	برگزاری سالانه دو مدرسه: کارآفرینی (تعداد در هر سال)	تعداد دوره های برگزار شده	۲
			برگزاری رویدادهای کارآفرینی ایده محور یا نیاز محور (تعداد در هر سال)	تعداد رویدادهای برگزار شده	۲
			حمایت های مالی، زیرساختی و آموزشی از هسته های تشکیل شده تا تبدیل به شرکت یا فروش دانش فنی (تعداد در هر سال)	گواهی / مستند حمایت های انجام شده شرکت تشکیل شده یا دانش فنی تجاری شده	۲
۸	برقراری امکان استفاده محققین از زیرساخت های پژوهشی و فناوری در آزمایشگاه جامع و مرکز رشد و سایر زیرساخت های سخت افزاری و نرم افزاری با شرایط و تسهیلات ویژه	توسعه فناوری	تدوین و به روز رسانی تعرفه خدمات آزمایشگاهی و شرایط و تسهیلات ویژه	مصوبات و صورت جلسه های مربوطه	۲
			اطلاع رسانی امکانات و خدمات موجود به دانشگاهیان از طریق مکاتبات (تعداد در هر سال)	تعداد مکاتبات	۲
		مدیریت اطلاع رسانی و منابع علمی	تسهیل و بهبود امکان استفاده محققین دانشگاه از امکانات کتابخانه ها و نیز بانک های اطلاعاتی موجود با ۵ درصد رشد کمی سالانه	میزان استفاده از امکانات کتابخانه ها و بانک های اطلاعاتی	۵ درصد
		آزمایشگاه جامع	افزایش تعداد دستگاه نای با فناوری بالا، افزایش تعداد آزمایشگاه ها و توانمندی نای آزمایشگاهی منطبق با نیازهای محققین، افزایش تعداد نیروی انسانی متخصص و افزایش تجربه علمی و فنی آنها، ارتقای زیرساخت های تسهیلاتی همچون اطلاع رسانی، تخفیف نای ویژه و غیره	تعداد دستگاه نای سالم و تعداد نیروی انسانی متبحر بررسی مراجعہ کنندگان	
			اخذ گواهی های کیفیت و استانداردهای ملی و بین المللی در حوزه فعالیت آزمایشگاهی	تعداد گواهی کیفیت	

ردیف	هدف کلان	مدیریت مربوطه	اهداف اختصاصی	شاخص اندازه گیری	مقدار فعلی شاخص
			ساخت محصولات مورد نیاز جهت انجام آنالیزهای آزمایشگاهی (مانند کیت، مواد مورد نظر جهت آماده سازی نمونه و ...)	تعداد محصول ساخته شده	
			ایجاد بیوبانک در راستای نیازهای محققین و حوزه سلامت	تعداد بیوبانک	
			ایجاد زیرساخت نای آزمایشگاهی بهتر و بیشتر در راستای خدمت رسانی و رفع نیازهای نظام سلامت	تعداد خدمات آزمایشگاهی	۲۴ خدمت
۹	توسعه زیرساخت ها و بهبود زمینه های ایجاد سامانه ای برای انجام طرح های تحقیقاتی مشترک و بین رشته ای	توسعه و ارزیابی تحقیقات	افزایش سالیانه طرح های بین دانشگاهی به میزان ۵ درصد وضعیت موجود	تعداد طرح بین دانشگاهی ثبت شده	در حال حاضر ۵۰ طرح
۱۰	شناسایی مقررات و آیین نامه های محدود کننده در پژوهش و پیگیری از طریق با وزارت متبوع برای بازبینی	توسعه و ارزیابی تحقیقات	بررسی سالیانه مقررات پژوهشی دانشگاه وزارت متبوع (تعداد در هر سال)	تعداد مقررات مورد نیاز جهت بازنگری سالانه	هر سال آیین نامه تهیه می شود
		توسعه فناوری	توسعه فناوری (تعداد در هر سال)	بازبینی آیین نامه ها و تدوین مصوبات مرتبط با توسعه پژوهش های کاربردی و محصول محور	تعداد مصوبات مرتبط
		مدیریت اطلاع رسانی و منابع علمی	بررسی مقررات و آیین نامه های موجود و اصلاح موارد محدود کننده به میزان ۵۰ درصد در سال	تعداد مصوبات داخلی دانشگاه	۵۰ درصد

ردیف	هدف کلان	مدیریت مربوطه	اهداف اختصاصی	شاخص اندازه گیری	مقدار فعلی شاخص
۱۱	همکاری با دفتر EDC دانشگاه برای آموزش اساتید، پایه گذاری سامانه های پایش فعالیت های پژوهشی اعضای هیئت علمی، وضع قوانین برای لحاظ کردن این مهارت ها در ارتقا و ترفیع	توسعه و ارزیابی تحقیقات	همکاری با دفتر EDC دانشگاه برای آموزش اساتید، پایه گذاری سامانه های پایش فعالیت های پژوهشی اعضای هیئت علمی، وضع قوانین برای لحاظ کردن این مهارت ها در ارتقاء و ترفیع	تعداد فعالیت های پژوهشی اعضای هیئت علمی	۶۰ کارگاه
		توسعه فناوری،	تدوین ۵ کارگاه توانمندسازی در حوزه توسعه فناوری	تعداد کارگاه برگزار شده	۳ کارگاه
			تدوین امتیاز برای احتساب فعالیت های فناورانه در ترفیع پایه اعضای هیئت علمی	اجرای مصوبه اخذ شده از شورای دانشگاه	۰
۱۲	استفاده از ظرفیت های پسادکترای از سوی مراکز تحقیقاتی و پژوهشکده ها در تدوین طرح های تحقیقاتی فناورانه و استفاده از دانش آموختگان در انجام طرح ها	توسعه و ارزیابی تحقیقات	افزایش جذب پژوهشگران پسادکتر به میزان ۵ درصد وضعیت موجود در سال	تعداد پژوهشگران پسادکتر جذب شده	۵
		توسعه فناوری	افزایش جذب تعداد پژوهشگران پسادکترای صنعتی (تعداد در هر سال)	تعداد پژوهشگران جذب شده	۲
			اطلاع رسانی ظرفیت های اعلام شده صنایع برای دوره پسادکترای صنعتی (تعداد در هر سال)	مکاتبات مرتبط	۲
۱۳	معرفی برنامه ها و فرصت های موجود در معاونت تحقیقات و فناوری و جلب مشارکت اعضای هیئت علمی و پژوهشگران جوان برای ارتقای پژوهش و اجرا تحقیقات کاربردی	توسعه و ارزیابی تحقیقات	برگزاری سالیانه معرفی قوانین و مقررات و فرصت های پژوهشی در ابتدای هر سال تحصیلی	تعداد مکاتبات و جلسات	یکبار در هر سال
		توسعه فناوری، واحد بین المللی سازی پژوهش،	برگزاری سالیانه معرفی قوانین و مقررات و فرصت های فناورانه در هفته پژوهش و فناوری (تعداد در هر سال)	تعداد جلسات سالیانه برگزار شده	۲
			تدوین فرصت های جدید برای فعالیت دانشگاهیان در عرصه های فناوری (تعداد در هر سال)	تعداد مصوبات مرتبط در شورای پژوهشی دانشگاه	

ردیف	هدف کلان	مدیریت مربوطه	اهداف اختصاصی	شاخص اندازه گیری	مقدار فعلی شاخص
۱۴	تقویت شبکه سازی مراکز رشد با نهادهای توزیع کننده منابع مالی از طریق عقد قرارداد و تفاهم نامه و افزایش اعتبارات مالی دانشگاه در صندوق های حمایت کننده مالی	توسعه فناوری	افزایش سالانه اعتبارات دانشگاه نزد صندوق پژوهش و فناوری استان به صورت سهام و سپرده درصد	میزان سهام و سپرده دانشگاه در هر سال	۶۰٪
			شناسایی و عقد تفاهم نامه با صندوق های سرمایه گذاری خطرپذیر درصد	شناسایی منابع و عقد تفاهم نامه	۶۰٪
۱۵	گسترش حضور و فعالیت معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه در فضای مجازی و استفاده همه جانبه از شبکه های اجتماعی و اطلاع رسانی در راستای تشویق اعضا هیئت علمی برای ارتباطات و همکاری بیشتر، عضویت و مشارکت در سازمان های مردم نهاد و مشارکت در روابط بین الملل	توسعه و ارزیابی تحقیقات	استفاده پیوسته از شبکه نای مجازی جهت آگاهی رسانی برای شبکه سازی و عضویت در گروه نای فعال	تعداد پیام نای ارسالی	۴ پیام هر دو هفته
		توسعه فناوری و بین المللی سازی پژوهش	استفاده از شبکه های مجازی جهت پیام های آگاهی دهنده و مشوق برای شبکه سازی و عضویت در گروه های فعال مرتبط	تعداد پیام های اطلاع رسانی تعداد	بیش از ۳۰ پیام
۱۶	اصلاح ردیف های بودجه پژوهشی و افزایش اعتبارات و نحوه توزیع آن	توسعه و ارزیابی تحقیقات	تدوین سالانه مقررات پژوهشی دانشگاه در خصوص نحوه پرداخت و نحوه توزیع آن برای اجرای پایان نامه ها و طرح های تحقیقاتی و امور مراکز تحقیقاتی (تعداد)	تعداد آیین نامه	آیین نامه سالانه تهیه می شود
		توسعه فناوری	تدوین، بازبینی و اصلاح سالانه مقررات پژوهشی دانشگاه در خصوص نحوه پرداخت و نحوه توزیع آن برای اجرای طرح های محصول محور و ثبت اختراعات (درصد)	مقررات تبیین شده در زمینه اصلاح بودجه ها حمایت های مالی از فعالیت های فناورانه	۵۰٪
۱۷	تقویت زیرساخت ها و بودجه بندی دفتر امور بین الملل دانشگاه به منظور توسعه پژوهش و فناوری	واحد بین المللی سازی پژوهش	؟؟	؟؟	؟؟

ردیف	هدف کلان	مدیریت مربوطه	اهداف اختصاصی	شاخص اندازه گیری	مقدار فعلی شاخص
۱۸	برقراری ارتباط بین دانشگاهیان و صنعت باهداف توسعه بازار کالا و خدمات داخلی در حوزه فناوری سلامت از طریق اتخاذ سیاست های مناسب پژوهشی و فناورانه	توسعه فناوری	برگزاری جلسات و رویدادهای ارائه نیازهای صنعت به صورت فصلی (تعداد در هر سال)	تعداد رویدادها و نشست ها	۲
			انعقاد قرارداد انجام طرح های ارتباط با صنعت (تعداد در هر سال)	تعداد رویدادها و نشست ها	۳
۱۹	تدوین آیین نامه ها و استفاده از ظرفیت کارگزاران در ارتباط با صنعت در دانشگاه و الزام دانشکده ها به استفاده از آیین نامه های موجود (استاد میهمان در صنعت و کرسی صنعت در دانشگاه) در پیشبرد اهداف تحقیقاتی گروه های آموزشی و مراکز تحقیقاتی	توسعه فناوری	عقد قرارداد با کارگزاران ارتباط با صنعت تشویق اعضای هیات علمی در استفاده از آیین نامه های موجود به صورت اعطای پژوهانه (تعداد در هر سال)	۱. قرارداد منعقد شده ۲. تعداد افراد استفاده کننده از آیین نامه های موجود	۱
۲۰	توانمندسازی اساتید و پژوهشگران در رابطه با اخلاق پژوهش	دبیرخانه کمیته اخلاق	ارتقای دانش و عملکرد اخلاق در پژوهش در اساتید و پژوهشگران از طریق افزایش تعداد وبینارها و دوره های اخلاق در پژوهش به میزان (تعداد در هر سال)	تعداد دوره های برگزار شده	۱۰
			هماهنگی بین کمیته های اخلاق پژوهش دانشگاه از طریق برگزاری جلسات هماهنگی حداقل ۳ جلسه در هر سال	تعداد جلسات ثبت شده	۲
			نظارت اخلاقی بر نحوه اجرای طرح های تحقیقاتی مصوب به میزان ۱۰٪ از طرح های کار آزمایشی بالینی و مطالعات حیوانی در حال اجرا	نظارت بر طرح های کار آزمایی بالینی و مطالعات حیوانی در حال اجرا	۳۸

ردیف	هدف کلان	مدیریت مربوطه	اهداف اختصاصی	شاخص اندازه گیری	مقدار فعلی شاخص
۲۱	سیاست گذاری مناسب برای استفاده از تجربیات حاصل از فرصت های مطالعاتی	واحد بین المللی سازی پژوهش	؟؟	؟؟	؟؟
۲۲	جلب نظر سیاست گذاران سلامت جهت ملزم ساختن صنایع و دیگر ذی نفعان به کار بست شواهد علمی در انجام فرآیندها	توسعه فناوری	شناسایی مشکلات صنایع در حوزه سلامت و تدوین طرح های پژوهش منطبق با آن و ارائه خروجی طرح ها به نهادهای نظارتی مرتبط (تعداد در هر سال)	تعداد طرح های مصوب ارتباط با صنعت در حوزه سلامت	۳
۲۳	تدوین سیاست های مشوقانه در افزایش پژوهانه اعضا هیئت علمی در صورت انجام تحقیقات محصول محور و فناورانه و در نظریه گیری امتیازات آن در ارزیابی مراکز تحقیقاتی و اخذ بودجه از صنعت	توسعه و ارزیابی تحقیقات	تدوین سالانه مقررات پژوهشی دانشگاه در خصوص افزایش پژوهانه اعضای هیئت علمی (تعداد)	تعداد آیین نامه	سالانه یک آیین نامه
		توسعه فناوری	بازبینی و اصلاح مقررات تبیین شده در آیین نامه ها در راستای سهولت و افزایش طرح های محصول محور (تعداد)	تعداد مقررات تبیین و اصلاح شده	
۲۴	ایجاد واحد روابط عمومی مراکز رشد و اطلاع رسانی ظرفیت ها، فعالیت ها و پروژه های تحقیقاتی موجود به سطح دانشگاه	مدیریت اطلاع رسانی پزشکی و منابع علمی	افزایش تعداد اخبار مربوط ترجمان دانش ۱۰٪ در هر سال	درصد	۱۰ درصد
		توسعه فناوری	تدوین اخبار مرتبط با ظرفیت های موجود و اقدامات انجام شده در حوزه توسعه فناوری و اطلاع رسانی آن از طریق شبکه های اجتماعی، اینستاگرام و درج در سایت معاونت تحقیقات و فناوری و ارسال خبر به روابط عمومی دانشگاه جهت درج در سایت دانشگاه (میزان؟ سال؟)	تعداد اخبار ارسال شده	۲۰٪

ردیف	هدف کلان	مدیریت مربوطه	اهداف اختصاصی	شاخص اندازه گیری	مقدار فعلی شاخص
		کمیته تحقیقات دانشجویی	ارتقاء اطلاع رسانی و حضور در شبکه های مجازی مرتبط با کمیته تحقیقات دانشجویان به میزان ۸۰ درصد (سالانه)	تعداد پوشش اخبار مرتبط	۵۰ درصد
۲۵	تدوین آیین نامه و ارائه پیشنهادها در جهت استفاده از پتانسیل های پژوهشگرها و مراکز تحقیقاتی در استانداردسازی محصولات فناورانه به مراجع بالادستی	توسعه فناوری،	برگزاری جلسات با نهادهای مرتبط با ارائه مجوز و تدوین آیین نامه سالانه	آیین نامه تدوین شده و تفاهم نامه منعقد شده	٪۰
		توسعه تحقیقات	تدوین تفاهم نامه بین مرکز تحقیقات و نهادهای مجوز دهنده در راستای اجرایی شدن آیین نامه مذکور (تعداد در هر سال)	آیین نامه تدوین شده و تفاهم نامه منعقد شده	۴
۲۶	توسعه شاخص های نوین	مدیریت اطلاع رسانی پزشکی و منابع علمی	تسهیل فرایند اجرای طرح های تحقیقاتی اثرگذار به میزان ۲٪ سالانه	تعداد طرح های اثرگذار به کل طرح های خاتمه یافته	۰
۲۷	ارتقاء رتبه علمی دانشگاه در عرصه های بین المللی	مدیریت اطلاع رسانی پزشکی و منابع علمی (مجلات دانشگاه)	طراحی چشم انداز و مأموریت قابل دستیابی برای مجلات حمایت مالی از مجلات رو به رشد از محل یک درصد دانشگاه ها خارج نمودن مجلات دچار رکود	تعداد اقدامات انجام شده	؟
۲۸	ساماندهی بانک های اطلاعاتی	مدیریت اطلاع رسانی پزشکی و منابع علمی	به روز رسانی بانک های اطلاعاتی داخلی دانشگاه (Eprints Profiles) , (سالانه ۵۰٪)	درصد اقدامات انجام شده	۸۰٪

منابع

- ۱- برایسون، جان، ام (۱۳۸۶) برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی، ترجمه عباس منوریان، تهران، انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی
- ۲- هانگر، جی دیوید، ویلن، توماس آل (۱۳۸۴) مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه سید محمد اعرابی، داود ایزدی، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- ۳- اعرابی، سید محمد (۱۳۸۹) درس‌نامه برنامه‌ریزی استراتژیک، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ سوم
- ۴- هریسون، جفری، کارون، جان (۱۳۸۲) مدیریت استراتژیک، ترجمه بهروز قاسمی، تهران، انتشارات هیئت
- ۵- پیرس، جان، رابینسون (۱۳۸۵) برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، تهران، انتشارات یادواره کتاب، چاپ پنجم
- ۶- انسف، اچ ایگور، مک دانل، ادوارد جی (۱۳۸۵) استقرار مدیریت استراتژیک، ترجمه عبدالله زندیه، تهران، انتشارات سمت
- ۷- کیانی، علیرضا (۱۳۸۱) برنامه‌ریزی استراتژیک، مجله تدبیر، شماره ۱۲۱
- ۸- دیوید، آر، فرد (۱۳۸۱) مدیریت استراتژیک، ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسایان، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- ۹- ابراهیمی نژاد، مهدی (۱۳۷۹) مدیریت استراتژیک در بازرگانی و صنایع، تهران، انتشارات سمت
- ۱۰- آقازاده، هاشم (۱۳۸۱) طراحی و تبیین مدل برنامه‌ریزی استراتژیک برای صنایع کوچک (صنعت قطعه‌سازی خودرو) و مقایسه تطبیقی با صنایع بزرگ، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران
- ۱۱- برنامه ششم توسعه کشور دسترس در سایت: <http://www.rrk.ir/Files/Laws>
- ۱۲- برنامه تحول نظام سلامت دسترس در سایت: http://treatment.sbm.ac.ir/uploads/HSE_Chapter_381313_5011.pdf
- ۱۳- بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی دسترس در سایت: <http://farsi.khamenei.ir/message-content?id=05038>
- ۱۴- سند سلامت روان کشور دسترس در سایت: <http://health.sbm.ac.ir/index.jsp?pageid=38313&p=5>