



سند استراتژیک واحد توسعه تحقیقات بالینی رجایی

(۱۴۰۵-۱۴۰۲)

تدوین: بهمن ۱۴۰۱

اربعلاغ شده مورخ: فروردین ۱۴۰۲

رفق زمانی برنامه استراتژیک این مرکز ۳ ساله می باشد.

"مرکز آموزشی درمانی شهید رجایی"



صفحه	فهرست مطالب
۳	مقدمه برنامه (معاون پژوهشی و رئیس واحد توسعه تحقیقات بالینی رجایی)
۴	معرفی واحد توسعه تحقیقات بالینی رجایی و محورهای اصلی تحقیقاتی مرکز
۵	مروری بر برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک
۶	مراحل تدوین برنامه استراتژیک بیمارستان شهید رجایی
۶	عوامل کلیدی و تعیین کننده در برنامه ریزی استراتژیک بیمارستان شهید رجایی کرج
۷	بیانیه رسالت، چشم انداز و ارزش های مرکز آموزشی درمانی شهید رجایی
۸	معرفی تیم تدوین برنامه استراتژیک
۹-۱۴	بیانیه رسالت بیمارستان <i>Mission statement</i> و بیانیه دورنما (چشم انداز) <i>Vision statement</i> و بیانیه ارزش ها <i>Value statement</i>
۱۵	ارزیابی محیط داخلی و خارجی (فرصت ها و تهدید ها) و (قوت ها و ضعف ها)
۲۱	بیانیه اهداف کلان واحد توسعه تحقیقات بالینی <i>Goal statement</i>
۲۴	بیانیه اهداف اختصاصی <i>Objective statement</i>
۲۵	تدوین شاخص های برنامه استراتژیک در طی ۳ سال
۲۶	ارزیابی برنامه استراتژیک بیمارستان
۲۷	ضمائم برنامه شامل : - آیین نامه واحد های توسعه تحقیقات بالینی وزارت بهداشت - دستورالعمل و شیوه نامه ارزشیابی و ارزیابی واحد های توسعه تحقیقات بالینی وزارت بهداشت - دستورالعمل های اعتبار بخشی آموزشی سنج ط (پژوهش) - خط مشی ها و سیاست های کلان معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه - برنامه عملیاتی ها به تفکیک اهداف - فرم بازنگری برنامه استراتژیک در طی ۳ سال - فرم گزارش پیشرفت برنامه استراتژیک

مقدمه :

امروزه برنامه ریزی مبتنی بر هدف های راهبردی و استراتژیک در تمام دنیا یک امر مرسوم قلمداد می شود چرا که این تفکر باعث می شود مسئولان جامعه با صرف وقت بتوانند در باره سازمان خود بیاندیشند و ملاحظه نمایند که موضع سازمان چیست و در کجا قرار دارند و در آینده در چه جایگاهی قرار خواهند گرفت، آنگاه در صدد تدوین و اجرای برنامه های جامع و جامعه نگر برمیآیند تا در یک دوره زمانی معقول از جایی که قرار دارند به هدف والای مورد نظر خود برسند . برعکس با انجام فعالیت های درون سازمانی نا منظم، پراکنده و بدون ساختار رسمی که بطور مستمر و روزمره در محیط سازمان انجام می شوند نمی توان بدرستی تعیین کرد که در کجا هستیم و مقصود ما چیست؟ بنابراین شناخت کامل چارت سازمانی و روابط بین آنها و روند و خط مشی های هریک از اجزا و پیروی از دستورالعملها و پیگیری مستمر امور، هدفمند شدن اعمال سیستم و امید به دستیابی به قله های سعادت و افتخار را امکان پذیر می نماید. رعایت نظم و انضباط ، تعیین درست اولویت ها ، آینده نگری ، هدف گذاری ، اولویت بندی ، تشخیص اهم از مهم، هدف گذاری عینی ، ظرفیت گذاری منابع تشخیص و بهره مندی از فرصت ها ، تبدیل تهدید ها به فرصت ها ، توجه به خلاقیت و نو آوری ، حرکت در مسیر رشد و بالندگی ، اجتناب از روزمرگی ، تحلیل نتایج احتمالی قبل از اقدام ، محاسبه ظرفیت ها و امکانات و منابع ، توجه به رشد و بالندگی ، اجتناب از ایستایی و پرهیز از روزمرگی و... بسیاری از مفاهیم دیگر در مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک نقش محوری دارند همواره مورد تاکید و سفارش پیامبر اکرم (ص) و ائمه معصومین (ع) بوده است . اما در طی قرون متمادی و به دلایل مختلف متاسفانه ما مخاطبین ، این فرمایشات را کمتر مورد عنایت جدی قرار داده ایم و البته در طول تاریخ دچار عوارض این بی توجهی ها شده ایم. پس از پیشرفت قابل توجه علم مدیریت و ظهور نتایج آن در دهه های گذشته ، چند سالی است که در داخل کشور مدیریت و برنامه استراتژیک در دانشگاههای علوم پزشکی کشور و بویژه در بیمارستانها مورد توجه قرار گرفته است . با توجه با تاریخچه برنامه استراتژیک (تاریخچه برنامه استراتژیک در ارتش و مسایل نظامی) میتوان گفت که هرچه یک سازمان حساس تر و مهم تر باشد نیاز به برنامه استراتژیک بیشتر خواهد بود . امروزه پژوهش و فناوری نقش عمده ای در ایجاد استقلال و توسعه پایدار داشته وجوامع گوناگون در برنامه ریزی های سازمانی، مأموریت ها، چشم اندازها، اهداف، راهبردها، سیاست های اجرایی راهکارها را اولویت های خود قرار می دهند. قطعاً هدف از چنین رویکردی، پدیدآوردن زمینه ها و امکاناتی است که به کمک آنها بتوان ضمن گسترش مرزهای دانش، به فناوری های نوین و پیشرفته برای پاسخ گویی به نیازها و تحولات جدید در اقتصاد دانش بنیان با رویکرد اقتصاد مقاومتی و در راستای سیاست های ابلاغی علم و فناوری توسط مقام معظم رهبری دست یافت. علیرغم ضرورت انجام پژوهش در کشور و نقش زیربنایی آن در توسعه علمی کشور، چالشهای بسیاری در مقابل آن قرار دارد که اجازه نمی دهد از تمامی توان و ظرفیت های تحقیقاتی موجود استفاده شود. امید است که با همت و مشارکت اعضاء هیئت علمی و پزشکان ارجمند و کلیه کارکنان محترم مرکز آموزشی درمانی شهید رجایی شهید رجایی و همچنین مساعدت مسئولین محترم دانشگاه علوم پزشکی البرز در کلیه مراحل برنامه استراتژیک و برنامه عملیاتی در زمان های پیش بینی شده به اجرا درآید . در اینجا لازم میدانم از همکاری صمیمانه معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه و دفتر ریاست و مدیریت مرکز در تدوین این برنامه تلاش نموده اند تشکر و قدردانی نمایم .

دکتر سناز موصدی
معاون پژوهشی و رئیس واحد توسعه تحقیقات بالینی رجایی
مرکز آموزشی درمانی شهید رجایی
سپتامبر ۱۳۹۴

پژوهشهای بالینی از اهمیت فوق العاده‌ای به جهت تاثیر آن بر درمان، پیشگیری بیماری‌ها و توصیف موارد جدید و نادر، کنترل بیماری‌های شایع و همچنین امکان انجام مداخلات اثربخش برخوردار است. تلاش جهت توسعه پژوهش‌های کاربردی و گسترش مرزهای دانش موجب شکل‌گیری تفکر حمایت از تحقیقات بالینی با استفاده از ظرفیت‌های بالقوه بیمارستان و اعضا هیئت علمی در مرکز آموزشی درمانی شهید رجایی از طرف دفتر ریاست، مدیریت و معاونین بیمارستان شد. همچنین به دنبال سیاست‌گذاریهای دانشگاه علوم پزشکی البرز در راستای حمایت از توسعه تحقیقات بالینی مراکز آموزشی درمانی تحت پوشش این دانشگاه؛ واحد توسعه تحقیقات بالینی شهید رجایی در اردیبهشت سال ۱۳۹۵ با حضور یک کارشناس تمام وقت به صورت واحد مستقل شروع به کار نمود و در تاریخ ۱۳۹۵/۱۲/۷ با پیگیری‌های انجام شده توسط بیمارستان و معاونت محترم تحقیقات و فناوری دانشگاه طی نامه‌ای به شماره ۳۴۲/د/۷۰۰ مورخ ۱۳۹۶/۲/۲، توسط معاون محترم تحقیقات و فناوری وزارت بهداشت با درخواست راه اندازی واحد توسعه تحقیقات بالینی رجایی مورد موافقت گردید و با حضور رسمی ریاست دانشگاه و معاونین محترم پژوهشی و ریاست، مدیریت بیمارستان در اردیبهشت ۱۳۹۶ به طور رسمی با هدف ترغیب و توانمندسازی اعضای هیئت علمی و فراهم نمودن تسهیلات جهت انجام پژوهش آغاز به فعالیت نموده تا ثمره این تلاش، تحقیقاتی ارزشمند و راهگشا در بهبود وضعیت پژوهش در سطح جامعه علمی کشور و استان البرز باشد.

موضوعات اصلی و محور پژوهش واحد توسعه تحقیقات بالینی رجایی به شرح ذیل می‌باشد:

محورهای اصلی تحقیقاتی واحد:

عوامل خطر بیماریهای قلبی و عروقی (Cardiovascular Risk Factors)	مسمومیت و پزشکی قانونی
تحقیق در سیستمهای بهداشتی درمانی (Health System Research)	مدیریت و ارتقاء سلامت
طب سالمندان (Geriatric)	بهداشت روان
پزشکی هسته‌ای و تصویر برداری	مدیریت بحران و حوادث غیر مترقبه
غدد و دیابت	پرستاری در حوزه قلب و عروق، داخلی، جراحی قلب، سالمندی، اورژانس و مراقبت ویژه بزرگسال
داخلی و روماتولوژی	

بیانیه ماموریت مرکز آموزشی درمانی شهید رجایی

تعالی، تحول، خدمت:

در حوزه آموزش و پژوهش: به عنوان یک بیمارستان وابسته به دانشگاه علوم پزشکی البرز به تربیت نیروی انسانی تخصصی و توانمندسازی مداوم سرمایه‌های انسانی می‌پردازیم.

در حوزه درمان: ارائه خدمات تخصصی و فوق تخصصی قلب و عروق، مغز و اعصاب و داخلی در چارچوب استانداردهای ملی اعتباربخشی و ارائه خدمات ایمن، باکیفیت و اثربخش با رعایت کرامت انسانی می‌پردازیم.

در حوزه پیشگیری: ارائه خدمات پیشگیری از بیماری‌های قلب و عروق، مغز و اعصاب و ارتقا سلامت جامعه

چشم انداز:

برآنیم تا با کسب رتبه یک برتر اعتباربخشی تا سال ۱۴۰۳ به عنوان یکی از معتبرترین و پیشروترین مراکز ارائه خدمات درمانی، آموزشی و پژوهشی در زمینه بیماری‌های قلب و عروق، مغز و اعصاب و داخلی شناخته شویم.

ارزش‌ها

- ❖ بیمار محوری
- ❖ حفظ کرامت و ارزش های متعالی انسانی در ارائه خدمات
- ❖ عدالت در ارائه خدمات سلامت با تاکید بر حقوق گیرندگان خدمت و رعایت اخلاق بالینی در محیط کار
- ❖ تلاش در راستای ارائه خدمات باکیفیت مطلوب، مستمر و ایمن با تاکید بر ارتقا رضایتمندی کارکنان و مراجعین مرکز
- ❖ تاکید بر امر آموزش و پژوهش در درمان
- ❖ ارتباطات مستمر و صادقانه مدیریتی برپایه احترام به عقاید دیگران با تاکید بر انضباط اداری و مالی در مرکز
- ❖ رعایت کلیه موازین اخلاق اسلامی در مرکز

بیانیه رسالت واحد توسعه تحقیقات بالینی رجایی: Mission

واحد توسعه تحقیقات بالینی مرکز آموزشی درمانی رجایی کرج می‌کوشد با ارائه خدمات پژوهشی مناسب به اعضای هیأت علمی، دانشجویان، دستیاران، کارکنان و با تکیه بر ارزشهای اسلامی، اخلاقی در تحقیقات و با پایبندی به قانون، عدالت محوری در حوزه تحقیقات بالینی و با هدف خدمت به اعضای محترم هیأت علمی، دانشجویان، کارکنان و جلب مشارکت آنان، در راستای تحقق رسالت دانشگاه علوم پزشکی البرز، عهده دار فراهم نمودن بستر مناسب برای انجام تحقیقات کاربردی بنیادی بعنوان یک مرکز پیشرو در زمینه تحقیقات بالینی کاربردی تبدیل شود.

اهداف:

- توسعه و تقویت پژوهش و تحقیقات بالینی در مرکز آموزشی درمانی شهید رجایی کرج
- تشویق و ترغیب پژوهش‌های بالینی با ایجاد بستر مناسب در بیمارستان
- فراهم آوردن تسهیلات مورد نیاز پژوهش‌های بالینی در جهت پیشبرد اهداف پژوهشی بیمارستان
- توانمندسازی اعضای هیئت علمی و پژوهشگران در حوزه پژوهش و تحقیق با هدف توسعه کمی و کیفی تحقیقات
- حمایت از طرح‌های پژوهشی با هدف تسهیل دستیابی پژوهشگران به امکانات و ملزومات مورد نیاز جهت اجرای تحقیقات
- جلب مشارکت برون سازمانی در حوزه تحقیقات بالینی
- افزایش میزان توانمندی پرسنل در خصوص پژوهش و تحقیقات

چشم انداز واحد توسعه تحقیقات بالینی رجایی:

میخواهیم تا با تکیه بر الطاف الهی و سرمایه های ارزشمند منابع انسانی، مرکز پزشکی آموزشی درمانی باشیم که مردم به هنگام نیاز با خیالی آسوده و میل و رغبت ما را

انتخاب کنند و همچنین در حوزه تحقیقات بالینی و چاپ و نشر مقالات در ISI,ISC ... در کشور جزء ۱۰ واحد توسعه تحقیقاتی بالینی برتر پیشرو باشیم

ارزش های در حوزه تحقیقات بالینی:

- رعایت اصول و قوانین اخلاق در پژوهشهای بالینی
- پایبندی به ورود داده های صحیح بیماران
- افزایش انگیزه پرسنل جهت انجام تحقیقات
- حمایت ملی و تعیین بودجه برای فرایندهای پژوهشی و تحقیقاتی
- جذب مشارکت و همکاری پزشکان و هیات علمی ها
- استفاده از اطلاعات و به کارگیری نتایج منتشر شده در مقالات
- رعایت حقوق معنوی بیمارستان در فعالتهای و فرایندهای تحقیقاتی

عوامل کلیدی و تعیین کننده در سیاست ها و خط مشی های کلان واحد

- اعتقاد و عزم قاطع دفتر ریاست، مدیریت و معاونین بیمارستان بر طراحی و تدوین و اجرای برنامه استراتژیک واحد توسعه تحقیقات بالینی رجایی
- همکاری صادقانه و مستمر تیم برنامه ریزی متشکل از مدیران ارشد و برخی مدیران میانی بیمارستان در طول دوره برنامه ریزی.
- آیین نامه و شیوه نامه ارزیابی واحدهای توسعه تحقیقات بالینی وزارت بهداشت
- دستورالعمل های اعتبار بخشی آموزشی سنجه ط (پژوهش)
- خط مشی ها و سیاست های کلان معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه
- خط مشی ها و سیاست های کلان مدیران ارشد بیمارستان در راستای " توسعه و تقویت پژوهش های بالینی " و " اخلاق در پژوهش "

معرفی تیم تدوین برنامه استراتژیک:

سمت	نام	نام خانوادگی	میزان تحصیلات	ایمیل
رئیس مرکز آموزشی درمانی شهید رجایی	دکتر طاهره	صادقی	فلوشیپ نارسایی قلب و پیوند - هیات علمی	taherehsadeghi89@gmail.com
معاون پژوهشی و رئیس واحد توسعه تحقیقات بالینی	دکتر بهناز	موحدی	فوق تخصص ریه - هیات علمی	behmov@yahoo.com
معاون آموزشی مرکز آموزشی درمانی شهید رجایی	دکتر فاطمه	صحتی	فلوشیپ اینترونشنال کاردیولوژی - هیات علمی	F_sehati@yahoo.com
مدیریت مرکز	وحید	نصیری الموتی	کارشناس تجهیزات پزشکی	vnasirime@gmail.com
اپیدمیولوژیست و آمار	دکتر حدیث	رستاد	دکترای آمار و اپیدمیولوژی - هیات علمی	h.rastad91@gmail.com
مدیر گروه قلب و عروق	دکتر علیرضا	دهقان نبیری	فلوشیپ اینترونشنال کاردیولوژی - هیات علمی	alirezadehghannayeri5@gmail.com
مدیر گروه و معاون پژوهشی گروه نورولوژی	دکتر ناهید	عباسی	متخصص مغز و اعصاب - هیات علمی	Nahid.a.kh1384@gmail.com
مسئول آموزش دستیاری قلب و معاون پژوهشی گروه قلب	دکتر حامد	طلاکوب	متخصص قلب و عروق - هیات علمی	hamedtalakoob@gmail.com
نماینده گروه داخلی و EDO	دکتر موژان	اسدی	فوق تخصص انکولوژی - هیات علمی	Mojanassadi@Yahoo.Com
نماینده گروه طب اورژانس	دکتر مریم	فدایی	متخصص طب اورژانس - هیات علمی	dr.maryamfadaie@gmail.com
نماینده گروه جراحی قلب	دکتر امید	آثار	فوق تخصص جرای قلب - هیات علمی	Omassar@Gmail.Com
نماینده گروه بیهوشی	دکتر فاطمه	بیات	فلوشیپ بیهوشی قلب - هیات علمی	Bayatlaleh@Yahoo.Com
مدیریت پرستاری مرکز	پریسا	اسماعیل زاده	کارشناس پرستاری	p.esmaeilzadeh53@gmail.com
کارشناس مسئول واحد RCRDU	فاطمه	رحیمی	کارشناسی ارشد - مراقبت ویژه	Frahimi110@Gmail.Com
کارشناس فناوری اطلاعات HSR	اعظم	کریمی	کارشناس مدارک پزشکی	Karimiazam86@Chmail.Ir
کارشناس مسئول IT	محمد	وائقی	مهندس کامپیوتر	mohammadvaseghi@gmail.com
مسئول بهبود کیفیت	شقایق	حیدری	دانشجوی کارشناسی ارشد منابع انسانی	Shaghayegh1370@chmail.ir

واژه نامه (Terminology) :

رسالت (Mission) : مشخص کننده فلسفه وجودی سازمان بوده و شامل اهداف، وظایف اصلی، ویژگی ها و ارزش های حاکم بر آن سازمان می باشد.

چشم انداز (Vision) : شرایط وقوع و تحقق رسالت سازمانی را به نمایش گذاشته و آرزو و آمالی که سازمان می خواهد در آینده به آن برسد را به تصویر می کشد. باعث ایجاد انگیزش در مجموعه و دریافت کنندگان خدمات می گردد.

ارزش ها (Values) : مجموعه قوانین ثابت و غیر متغیری است که کل استراتژی ها بر مبنای آنها شکل گرفته و در تمام طول زمان اجرا، با تکیه و نگاه بر آنها، استراتژیها به اجرا گذاشته می شوند.

عوامل داخلی (SW) : مجموعه نقاط قوت و ضعف سازمان را عوامل داخلی می گویند.

- نقاط قوت (Strengths) : مجموعه منابع و توانمندی هایی داخل سازمانی است که سازمان را در جهت نیل به اهداف خود یاری می نماید.

- نقاط ضعف (Weaknesses) : مجموعه ای از عوامل داخل سازمانی می باشد که مانع از تحقق اهداف سازمان می گردند.

عوامل خارجی (OT) : مجموعه فرصت ها و تهدیدهای سازمان را عوامل خارجی می گویند.

- فرصت ها (Opportunities) : مجموعه ای از امکانات بالقوه خارج از سازمان که در صورت بهره گیری از آنها توانمندی های سازمان افزایش خواهد یافت.

- تهدیدها (Threats) : مجموعه ای از عوامل موثر و مداخله گر خارج از سازمان که مانع از اجرای برنامه ها و تحقق اهداف سازمان می گردند.

استراتژی (Strategy) : مجموعه ای از راهها که باعث رساندن سازمان به اهداف از پیش تعیین شده خود می شود.

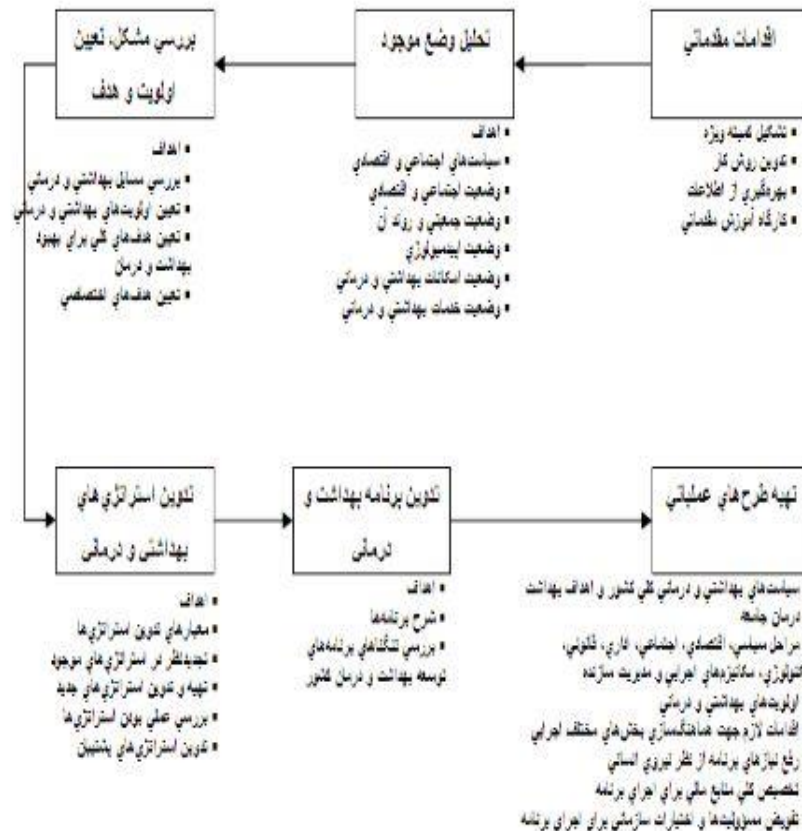
- استراتژی های SO : استراتژی هایی که با استفاده از نقاط قوت در جهت بهره گیری از فرصت ها تدوین میشوند.

- استراتژی های ST : استراتژی هایی که باعث کنترل تهدیدها و یا تبدیل آنها به فرصت می شوند.

- استراتژی های WO : استراتژی هایی که جهت استفاده از فرصت ها، و رفع کمبود ها تدوین می شوند.

- استراتژی های WT : استراتژی هایی که سازمان را در برابر تهدیدها حفظ کرده و توانمندی سازمان را جهت کنترل و یا تبدیل تهدید به فرصت افزایش می دهند

مراحل تدوین برنامه استراتژیک :



شکل ۲: مدل برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان جهانی بهداشت (طبیعی، ۱۳۸۲)

۱. ارزیابی میزان آمادگی بیمارستان برای تدوین برنامه استراتژیک
۲. تشکیل جلسات تیم اجرایی در راستای تدوین برنامه استراتژیک در بیمارستان
۳. برنامه ریزی برای تدوین برنامه استراتژیک بیمارستان
۴. ایجاد زبان مشترک و آموزش اعضای تیم برنامه ریزی
۵. شناسایی ذینفعان داخلی و خارجی بیمارستان
۶. تهیه پیش نویس بیانیه رسالت، دورنما و ارزشها برای بیمارستان
۷. ارزیابی وضعیت داخلی و خارجی بیمارستان (تحلیل SWOT)
۸. اولویت بندی و جمع بندی نقاط ضعف، قوت، تهدیدها و فرصتها
۹. نهایی کردن کردن بیانیه رسالت، دورنما و ارزشها برای بیمارستان
۱۰. ترسیم ماتریس ارزیابی داخلی و خارجی
۱۱. تدوین استراتژیها براساس نتایج ارزیابی داخلی و خارجی
۱۲. ترسیم موقعیت استراتژیک بیمارستان
۱۳. نهایی کردن استراتژیها و راهبردهای کلان بیمارستان
۱۴. تدوین اهداف کلی بر اساس استراتژیهای و راهبردهای کلان
۱۵. تدوین اهداف اختصاصی بر اساس اهداف کلان
۱۶. تدوین برنامه عملیاتی برای اجرای اهداف اختصاصی
۱۷. پایش برنامه عملیاتی در طول دوره

ردیف	شرح هر یک از فعالیتهای اجرایی طرح به تفکیک	طول مدت (جلسه / ساعت)							
			۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
۱	بازنگری در تدوین رسالت، دورنما و ارزشها	۱							
۲	تحلیل محیط داخلی و خارجی	۲							
۳	تدوین اهداف و استراتژی ها	۲							
۴	تدوین برنامه عملیاتی	۲							
۵	اجرای برنامه	۱							

تحلیل ذینفعان:

ذینفعان، افراد یا سازمان هایی هستند که به نوعی از فعالیت های سازمان متأثر می شوند و یا تاثیر می گذارند. می توانند تقویت کننده و یا مانع موفقیت سازمان شوند. ذینفعان واحد توسعه تحقیقات بالینی رجایی ، مرکز آموزشی شهید رجایی برای رسیدن به اهداف و یا نیازهای خود به بیمارستان وابسته اند و بیمارستان نیز به نوعی به آنها وابسته است و از آنها متأثر می شود. نقشه ذینفعان کمک می کند تا شناختی از انتظارات و قدرت ذینفعان سازمان داشته باشیم. ماتریس قدرت/علاقه کمک می کند تا شناختی از واکنش ذینفعان سازمان نسبت به استراتژی های سازمان داشته باشیم در صورت نیاز اقدامات لازم را بکار گیریم. با استفاده از این ماتریس، ذینفعان سازمان بر اساس میزان قدرتی که دارند و علاقه ای که آنها در حمایت یا عدم حمایت از سازمان نشان دهند تقسیم نمود.



- ذینفعان با قدرت بالا و علاقه بالا : ذینفعان اصلی هستند که به آنها به شدت توجه شده و بر ای تأمین نظر آنها سرمایه گذاری میشود.
- ذینفعان با قدرت زیاد اما علاقه کم : باید راضی باشند .آنها میتوانند کسب و کار را به دلیل مسائل ظاهرا جزئی از خط خارج کنند.
- ذینفعان با قدرت کم اما علاقه زیاد : باید از آنها مطلع شد .اگر به خواسته خود نرسند، ممکن است مسائل زیادی ایجاد کنند (مثلا بدگویی کنند).
- ذینفعان با قدرت کم و علاقه کم :بباید همواره مورد پایش قرار گیرند، در صورتی که قدرت بیشتری پیدا کنند، آینده کسب و کار را تحت تأثیر قرار خواهند داد.

تحلیل ذینفعان را می توان بر اساس بسیاری از عوامل انجام داد که مهمترین آنها شامل موارد زیر است:

- ❖ منافع مالی، مانند سود و توانایی کسب درآمد در آینده.
- ❖ ارزشهای اخلاقی، که مربوط به هنجارهای اجتماعی رفتار است.
- ❖ اعتقادات مذهبی که بر جهان بینی آنها تأثیر می گذارد.
- ❖ نظرات سیاسی حاکم بر نحوه واکنش آنها.
- ❖ منافع تجاری، به عنوان مثال افزایش تجارت فعلی یا آینده آنها.

❖ جمعیت شناسی، زیرا افراد جوان و افراد مسن ممکن است ترجیحات مختلفی داشته باشند.

❖ نظارت بر محیط زیست، مانند حفاظت از حیات وحش یا پوشش گیاهی.

❖ ارزش مالکیت، به عنوان مثال یک خانه، وسیله نقلیه یا ملک.

تحلیل ذینفعان دارای چهار مرحله اساسی به شرح زیر می باشد:

۱. شناسایی ذینفعان

۲. ترسیم ماتریس ذینفعان بر اساس ماتریس علاقه-قدرت

۳. شناسایی انتظارات ذینفعان کلیدی

۴. برنامه ریزی در راستای تحقق انتظارات ذینفعان کلیدی

گام اول – شناسایی ذینفعان: ذینفعان سازمانی به دو گروه ذینفعان داخلی و خارجی تقسیم می شوند.

- **ذینفعان داخلی:** تیم مدیریت و رهبری، پزشکان و اعضای هیئت علمی، دانشجویان، دستیاران و کارکنان

- **ذینفعان خارجی:** بیماران و همراهان، دانشجویان، دانشگاه علوم پزشکی البرز، وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی، دانشکده ها، معاونت ها، سایر مراکز استان و بیمارستان های

خصوصی و دانشگاه های استان (دانشگاه آزاد – دانشگاه خوارزمی – دانشگاه علمی کاربردی و...)

گام دوم و سوم – ترسیم ماتریس ذینفعان و شناسایی انتظارات ذینفعان

لیست ذینفعان		
میزان اهمیت و مشارکت آنها	سمت	صاحبان منافع
ضروری	ارائه دهنده خدمت	پزشکان و اعضای هیات علمی
//	//	هیات رئیسه بیمارستان
ضروری	ارائه دهنده خدمت	دانشجویان
ضروری	ارائه دهنده خدمت	کارکنان بیمارستان
ضروری	گیرنده خدمت	بیماران و همراهان
//	//	مردم جامعه
ضروری	ارائه دهنده خدمت	معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه
//	ارائه دهنده خدمت	مراکز تحقیقاتی
//	//	دانشکده ها
//	-	معاونت ها

تحلیل وضعیت:

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی External Factor Evaluation Matrix (EFE)			
عوامل خارجی	ضریب اهمیت نسبی (۱ - ۰)	ارزش وزنی (۴ - ۱)	امتیاز نهایی
فرصت‌ها (O)			
دیدگاه دانشگاه و معاونت در مدیریت استراتژیک و عملیاتی واحد توسعه تحقیقات بالینی مراکز آموزشی	۰,۰۵	۱	۰,۰۵
میزان همکاری اساتید و اعضاء هیات علمی معاونت / دانشکده ها با واحد های توسعه تحقیقات بالینی (دایرکتوری ها)	۰,۰۵	۱	۰,۰۵
وجود تیمهای تخصصی جهت طراحی راهنماها و توصیه های علمی	۰,۰۵	۳	۰,۱۵
امکان انجام طرحهای مشترک با دانشگاههای داخلی دیگر (بخصوص دانشگاههای همجوار)	۰,۰۵	۲	۰,۱
امکان مشارکت در برگزاری کنگره ها و همایش های کشوری در زمینه مناسب جهت استفاده از فناوری اطلاعات	۰,۰۵	۱	۰,۰۵
جوان و بروز بودن اعضاء هیات علمی دانشگاه و مراکز آموزشی درمانی	۰,۰۵	۳	۰,۱۵
ترکیب سنی جمعیت (سالمندی - داخلی - نورولوژی و پرستاری) و رشد بیماریهای متابولیک در استان البرز	۰,۰۵	۱	۰,۰۵
رشد و تراکم جمعیت در استان البرز	۰,۰۵	۲	۰,۱
میزان همکاری بخش های درمانی غیردانشگاهی در انجام تحقیقات بالینی	۰,۰۵	۱	۰,۰۵
کلینیک های متعدد درمانی در سطح استان البرز	۰,۰۵	۲	۰,۱
تهدیدها (T)			
عدم اختصاص امتیازات پژوهشی تحقیقاتی در انتصابات و امتیازات شغلی اساتید بالینی	۰,۰۵	۳	۰,۱۵
فعال نبودن برخی اعضاء هیات علمی بالینی در زمینه پژوهش و تحقیق	۰,۰۵	۱	۰,۰۵
ضعف در تخصصی بودن اعضا هیات علمی و کارشناسان در حوزه تحقیقات و پژوهش	۰,۰۵	۴	۰,۲
ناهماهنگی و عدم ثبات دستورالعمل ها و شیوه نامه های تحقیقاتی پژوهشی دانشگاه و اعتبار بخشی آموزشی	۰,۰۵	۲	۰,۱
نبود چارت سازمانی مشخص جهت واحدهای توسعه تحقیقات بالینی جهت معاون و کارشناس (ردیف شغلی)	۰,۰۵	۱	۰,۰۵
عدم تخصیص نیروی انسانی پژوهشگر در واحد توسعه تحقیقات بالینی کشور	۰,۰۵	۲	۰,۱
عدم سهولت دسترسی به برخی منابع تحقیقاتی بدلیل وجود تحریم ها	۰,۰۵	۳	۰,۱۵
عدم پذیرش مقالات توسط برخی مجلات علمی پژوهشی انگلیسی	۰,۰۵	۱	۰,۱
بالا بودن حجم فعالیت های اعضاء هیات علمی درامور اجرایی و آموزش و بالینی	۰,۰۵	۱	۰,۱
عدم استقلال واحدهای توسعه تحقیقات بالینی در حوزه مالی و جذب پژوهشگر	۰,۰۵	۴	۰,۲
جمع	۱		۲,۰۵

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی Internal Factor Evaluation Matrix (IFE)			
عوامل داخلی	ضریب اهمیت نسبی (۱-۰)	ارزش وزنی (۴-۱)	امتیاز نهایی
نقاط قوت (S)			
توجه و حمایت ریاست و مسئولین دانشگاه از فعالیتهای پژوهشی	۰,۰۵	۳	۰,۱۵
وجود محققین علاقمند و متخصص به امر پژوهش در حوزه های مرتبط با بیمارستان	۰,۰۵	۲	۰,۲
تنوع تخصص و تعداد اعضای هیأت علمی متناسب با نیاز (قلب - داخلی - نورولوژی - سالمندی - جراحی قلب و...)	۰,۰۵	۳	۰,۱۵
میزان انگیزه اعضای مرکز در ایجاد ایده و بهبود در پژوهش	۰,۰۵	۱	۰,۰۵
تنوع فراوان بیماران داخلی - سالمند و قلب و عروق در مراکز آموزشی و درمانی استان البرز	۰,۰۵	۲	۰,۲
انگیزه اعضای هیات علمی و ارتباط اعضای هیات علمی با یکدیگر	۰,۰۵	۴	۰,۲
وجود دانشجویان علاقمند به فعالیت های تحقیقاتی در حوزه قلب - داخلی - نورولوژی - سالمندی - جراحی قلب و...)	۰,۰۵	۱	۰,۰۵
چاپ مقالات متعدد توسط اعضاء هیات علمی و بالینی و پرستاری استان البرز	۰,۰۵	۲	۰,۲
وجود رسالت و برنامه استراتژیک مشخص بیمارستان و واحد توسعه تحقیقات بالینی	۰,۰۵	۴	۰,۰۵
وجود بستر نسبتا مناسب HIS و اسناد پزشکی بیمارستان برای مشارکت دانشجویان در انجام طرحهای تحقیقاتی در بیمارستان	۰,۰۵	۲	۰,۲
نقاط ضعف (W)			
تخصیص ناکافی و به موقع منابع مالی در امر تحقیقات و پژوهش	۰,۰۵	۱	۰,۰۵
کاربردی نشدن برخی تحقیقات و پایان نامه ها در نظام سلامت دانشگاه و استان البرز	۰,۰۵	۳	۰,۱۵
فراهم نبودن شرایط مناسب جذب اعضای هیات علمی پژوهشی و کارشناس تخصصی جهت واحد توسعه تحقیقات بالینی	۰,۰۵	۳	۰,۱۵
تجهیز ناکافی آزمایشگاه ها و برخی تجهیزات (تعداد) در سطح بیمارستان جهت فعالیتهای تحقیقاتی	۰,۰۵	۱	۰,۰۵
عدم تناسب / کمبود نیروی متخصص و اپیدمیولوژیست در واحد توسعه تحقیقات بالینی	۰,۰۵	۴	۰,۲
عدم اجرای طرح ها/ پایان نامه ها در زمان تعیین شده	۰,۰۵	۳	۰,۱۵
طولانی بودن فرایند تدوین ، تصویب طرح ها و پرداخت هزینه	۰,۰۵	۱	۰,۰۵
ضعف در ارتباط با کاربردی و بالینی بودن طرح های تحقیقاتی و پایان نامه های دانشجویی	۰,۰۵	۲	۰,۱
عدم توانمندی (به روز نبودن) اعضاء هیات علمی و پژوهشگران در ارتباط با مسایل علمی و تحقیقاتی جدید	۰,۰۵	۲	۰,۲
تداخل فعالیت های بالینی ، آموزشی با فعالیت های تحقیقاتی پژوهشی اساتید	۰,۰۵	۱	۰,۰۵
جمع	۱		۲,۶

تحلیل وضعیت موجود بیمارستان با شیوه SWOT Analysis

از آنجا که رسالت و ویژگی های خاص سازمان های عام المنفعه همانند دانشگاه ها و بیمارستان ها ایجاب میکند که نه تنها برای نخستین بار بلکه در دیگر دوره های برنامه ریزی استراتژیک نیز برای تحلیل وضعیت موجود (جهت گام های برنامه ریزی استراتژیک) از **SWOT Analysis** استفاده گردد ، بنابراین طبق توصیه صاحب نظران و مدیران بیمارستان مقرر گردید در برنامه استراتژیک بیمارستان از روش **SWOT Analysis** استفاده گردد .

تحلیل وضعیت و موقعیت مرکز:

نمره نهایی ماتریس عوامل داخلی (IFE)

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

۴/۰	۳/۰	۲/۰	۱/۰

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی

موقعیت استراتژیک :

حفظ شرایط موجود

Goal 10: توسعه ، تقویت پژوهش و تحقیقات بالینی مرکز آموزشی درمانی شهید رجایی

توسعه کمی و کیفی تحقیقات (طرح های بنیادی و کاربردی) و ارتقاء مقالات علمی پژوهشی	G01
رعایت اصول اخلاق در فرایندهای تحقیقاتی پژوهشی در بیمارستان	G02
استقرار کامل اعتبار بخشی آموزشی " حیطه پژوهش " حوزه ط (استاندارد های جدید اعتبار بخشی آخرین ابلاغی)	G03
توانمند سازی اساتید و اعضای هیات علمی بالینی با برنامه ریزی کارگاه های پژوهشی تحقیقاتی	G04
مدیریت و توانمند سازی کارشناسان پژوهش واحد توسعه تحقیقات بالینی رجایی (جانشین پروری در حوزه پژوهش)	G05
یکسان سازی فرایند هاو فعالیت های پژوهشی در بیمارستان رجایی (در کلیه حوزه ها : پرستاری – اداری – دانشجویی ، پشتیبانی و...)	G06
برنامه ریزی جهت ارزیابی فعالیت ها و فرایند های پژوهشی واحد توسعه تحقیقات بالینی رجایی	G07
برنامه ریزی جهت مشارکت دانشجویان از طریق تعامل با کمیته تحقیقات دانشجویی دانشگاه علوم پزشکی البرز	G08

اهداف اختصاصی Objective		استراتژی Strategic
GO1	توسعه کمی و کیفی تحقیقات (طرح های بنیادی و کاربردی) و ارتقاء مقالات علمی پژوهشی	GO1S1 افزایش تدوین طرح های تحقیقاتی کاربردی و پایان نامه ها توسط اعضای هیات علمی و کارکنان بیمارستان (از ۴۰ طرح / پایان نامه ارائه شده در سال به ۴۵ طرح تحقیقاتی / پایان نامه در سال با توجه به تعداد هیات علمی و پتانسیل مرکز)
		GO1S2 انتشارات مقالات علمی در نمایه های بین المللی از ۱۰ مقاله فعلی به ۱۵ مقاله در سال
		GO1S3 ثبت ترجمان دانش از خروجی طرح های تحقیقاتی بیمارستان
		GO1S4 افزایش خاتمه طرح های تحقیقاتی بیمارستان
		GO1S5 افزایش تعداد پایان نامه های دانشجویی از ۳۰ تا به ۴۰ در سال (دستیاری- پزشکی - ارشد)
		GO1S6 افزایش H index اعضای هیات علمی شاغل در بیمارستان
		GO1S7 نمایه شدن افلیشن دانشگاه علوم پزشکی البرز و واحد توسعه تحقیقات بالینی رجایی در نمایه های بین المللی
GO2	رعایت اصول اخلاق در فرایندهای تحقیقاتی پژوهشی در بیمارستان	GO2S1 استقرار کامل کدهای مصوب کمیته کشوری اخلاق در پژوهشهای علوم پزشکی در فرایند ها و فعالیت های تحقیقاتی پژوهشی
		GO2S2 کسب رضایت آگاهانه (۱۰۰ درصدی) در کلیه تحقیقات و پژوهش ها (اعضای هیات علمی، دانشجویان، دستیاران و کارکنان)
		GO2S3 رعایت حقوق مالکیت فکری و معنوی دیگران (عدم استفاده از ایده های پژوهشی سایرین) ۹۰٪
		GO2S4 رعایت حقوق نویسندگان در چکیده مقالات ارسالی به کنگره ها و همایش های داخلی ۱۰۰٪
		GO2S5 رعایت فرایند ارسال چکیده مقالات و افلیشن واحد طبق چک لیست ارزیابی ۸۰٪
		GO2S6 رعایت مقررات و ضوابط اداری و کد های اخلاقی در فعالیت های تحقیقاتی ۹۰٪
		GO2S7 شفاف سازی منافع مجریان یا همکاران برای انجام پژوهش (عدم وجود هرگونه تعارض و شکایات) ۹۰٪

G03	استقرار کامل اعتبار بخشی آموزشی " حیطه پژوهش " به میزان ۱۰۰٪ در سال	GO3S1	استقرار کامل اعتبار بخشی
	کسب امتیاز کامل در حیطه های کاملاً ضروری ، ضروری ، توسعه ای در سنج اعتبار بخشی آموزشی حیطه پژوهش	GO3S2	آموزشی " حیطه پژوهش " حوزه ط (استاندارد های جدید اعتبار بخشی آخرین ابلاغی)
G04	برنامه ریزی ۱۰ کارگاه پژوهشی (مجازی / الکترونیکی) جهت اساتید و هیات علمی بالینی در سال	GO4S1	توانمند سازی اساتید و اعضای هیات علمی بالینی با برنامه ریزی کارگاه های پژوهشی تحقیقاتی
	برنامه ریزی جهت تکمیل پروفایل علم سنجی و ارتقاء اعضای هیات علمی بالینی شاغل در بیمارستان (استادیار به دانشیار و...) با مشارکت کارشناس کتابدار بیمارستان و معاونت تحقیقات و فناوری دانشگاه	GO4S2	
G05	برنامه ریزی جهت جانشین پروری در حوزه پژوهش و تحقیق	GO5S1	مدیریت و توانمند سازی کارشناسان پژوهش واحد توسعه تحقیقات بالینی رجایی (جانشین پروری در حوزه پژوهش و تحقیقات)
	برگزاری جلسات ماهیانه با هدف مدیریت و توانمند سازی کارشناسان پژوهش در سال	GO5S2	
	همانگی با معاونت پژوهشی بیمارستان جهت مشارکت کارشناسان در کارگاه های برون سازمانی (دانشکده ها - دانشگاه - مراکز تحقیقاتی - ایران داک)	GO5S3	
	استفاده از آموزشهای مجازی ، ماهنامه و پمفلت در آموزشهای تحقیقاتی پژوهشی	GO5S4	
G06	یکسان سازی فرایندها و فعالیت های پژوهشی در واحد های توسعه تحقیقات بالینی به میزان ۱۵٪ ارتقاء نسبت به سال قبل	GO6S1	یکسان سازی فرایندها و فعالیت های پژوهشی در بیمارستان رجایی (در کلیه حوزه ها : پرستاری - اداری - دانشجویی ، پشتیبانی و...)
	کاهش خطاهای پژوهشی و تحقیقاتی (اخلاق در پژوهش و تحقیق)	GO6S2	
	افزایش رضایتمندی پژوهشگران و محققین و کارکنان با دریافت نظر سنجی از پژوهشگران در سال (مجازی و سایت)	GO6S3	
	تسهیل و تسریع مدت زمان تصویب طرح های تحقیقاتی / پایان نامه در شورای پژوهشی بیمارستان و شورای پژوهشی گروه های علمی بیمارستان	GO6S4	

GO7	برنامه ریزی جهت ارزیابی فعالیت ها و فرایند های پژوهشی واحد توسعه تحقیقات بالینی رجایی	GO7S1	ارزیابی واحد توسعه تحقیقات بالینی رجایی طبق شیوه نامه ارزیابی واحد هر ۶ ماه
		GO7S2	کسب امتیاز کامل در ارزیابی های برون سازمانی (دانشگاه علوم پزشکی البرز) <i>Mock or Internal assessment</i>
		GO7S3	کسب امتیاز کامل در ارزیابی های برون سازمانی (وزارت بهداشت و درمان) <i>External Assessment</i>
		GO7S4	ارزیابی سایت واحد توسعه تحقیقات بالینی رجایی طبق شیوه نامه معاونت تحقیقات وزارت بهداشت هر ۶ ماه
GO8	برنامه ریزی جهت مشارکت دانشجویان از طریق تعامل با کمیته تحقیقات دانشجویی دانشگاه علوم پزشکی البرز	GO8S1	افزایش مشارکت دانشجویان در فرایندها و فعالیت های تحقیقاتی بیمارستان نسبت به سال گذشته (۵٪ ارتقاءنسبت به سال قبل)
		GO8S2	توانمند سازی دانشجویان در فرایندها و فعالیت های پژوهشی (پایان نامه و رساله دکترای) در مرکز آموزشی درمانی شهید رجایی (دستیاران - فراگیران)
		GO8S3	نظارت بر فرایندهای اخلاقی در حوزه تحقیقات دانشجویی و پایان نامه ها از طریق کاربر پژوهشی سیستم HIS

شاخص های عملکردی، فرایندی و پیامدی در حوزه "تحقیقات و پژوهش" مرکز آموزشی درمانی شهید رجایی در سال

عنوان شاخص تحقیقاتی پژوهشی واحد توسعه تحقیقات بالینی رجایی				درصد تحقق شاخص ها			
				۳ ماهه اول	۳ ماهه دوم	۳ ماهه سوم	۳ ماهه چهارم
تعداد مقالات علمی چاپ شده در نمایه های بین المللی با افیلیشن، تقدیر و تشکر واحد توسعه تحقیقات بالینی رجایی							
تعداد کارگاههای آموزشی پژوهشی تحقق یافته و برگزار شده							
تعداد برنامه های علمی برگزار شده (مجازی/وبیناری) در سطح بیمارستان و استان البرز							
میزان درصد تحقق تشکیلات واحد توسعه تحقیقات بالینی (حوزه منابع انسانی)							
تعداد مشاوره های اپیدمیولوژیک ارائه شده به پژوهشگران در واحد توسعه تحقیقات بالینی توسط دکتر رستاد و واحد توسعه							
تعداد طرح های تصویب شده در شورای پژوهشی مرکز آموزشی درمانی شهید رجایی							
تعداد پایان نامه های دانشجویی (دستیاری، پزشکی و تحصیلات تکمیلی) اخذ شده از بیمارستان							
تعداد منابع انسانی جذب شده (تربیت پژوهشگر)							
میزان مشارکت هیات علمی ها و اساتید در ارزیابی و داوری طرح های تحقیقاتی							
تعداد فرایند ها و فلوچارت های احصاء شده در واحد توسعه تحقیقات بالینی							
میزان مشارکت اساتید و هیات علمی ها و کارکنان در کارگاههای پژوهشی							
میزان استاندارد سازی سایت و منابع الکترونیکی واحد توسعه تحقیقات بالینی							
میزان مشارکت دانشجویان در طرح های تحقیقاتی / پایان نامه ها با مشارکت اساتید بالینی و غیر بالینی مرکز							
تعداد پایان نامه های دانشجویی انجام شده در بیمارستان (با توجه به تعداد اساتید)							
میزان رعایت اصول اخلاق در پژوهش (رضایت آگاهانه - محرمانگی پرونده ها - حقوق نویسندگان - رضایتمندی پژوهشگران و..)							
تعداد کل مقالات پذیرش شده در کنگره ها و همایش ها (پوستر) و (سخنرانی)							
میزان مشارکت اساتید و کارکنان در تالیف و ترجمه کتب							

پایش و ارزشیابی برنامه:

فرایند پایش و ارزشیابی این برنامه به صورت زیر گزارش می‌گردد:

پایش شفاهی (مستمر)

پایش شاخص ها (ماهیانه) در جلسات معاونت آموزشی و پژوهشی با حضور تیم اجرایی بیمارستان

پایش برنامه عملیاتی کتبی (هر شش ماه)

پایش برنامه استراتژیک (سالیانه)

دکتر مریم فدایی
معاون پژوهشی طب اورژانس

دکتر عادل طاکوب
معاون پژوهشی مرکز تحقیقات قلب و عروق

دکتر بنار موصی
معاون پژوهشی و رئیس واحد تحقیقات بالینی رجایی
مرکز آموزشی درمانی شهید رجایی
پیشا نسیم

دکتر علیرضا دهقان نیری
رئیس مرکز آموزشی درمانی شهید رجایی

مدیر گروه قلب و عروق دانشگاه

دکتر موژان اسدی
عضو کارگروه اخلاق دانشگاه

دکتر طاهره صادقی
رئیس مرکز آموزشی درمانی شهید رجایی

دکتر ناهید عباسی
مدیر گروه و معاون پژوهشی گروه نورولوژی

فاطمه رحیمی
کارشناسی ارشد مدیریت و برنامه ریزی
نویسنده: ۸۳۴۴۱۰۲۰۳۱