

**مرکز تحقیقات روماتولوژی گلستان**



**Golestan Rheumatology  
Research Center**

---

**بسمه تعالی**

**برنامه استراتژیک مرکز تحقیقات روماتولوژی**

**دانشگاه علوم پزشکی گلستان**

<b>Error! Bookmark not defined.</b> .....	شورای سیاست گذاری مرکز تحقیقات روماتولوژی
<b>Error! Bookmark not defined.</b> .....	مقدمه:
<b>Error! Bookmark not defined.</b> .....	چشم انداز:(Vision):
<b>Error! Bookmark not defined.</b> .....	رسالت (mission):
<b>Error! Bookmark not defined.</b> .....	ارزش ها (Values):
<b>Error! Bookmark not defined.</b> .....	گروه های ذی نفع
۶.....	تحلیل به روش ماتریس SWOT:
۶.....	تحلیل محیط داخلی:
۶.....	قوت ها و ضعف ها (عوامل داخلی)
۸.....	ماتریس ارزیابی عوامل داخلی
<b>Error! Bookmark not defined.</b> .....	نقاط قوت و ضعف (عوامل داخلی)
۹.....	ارزیابی محیط خارجی
۹.....	فرصت ها و ضعف ها
۱۱.....	ماتریس ارزیابی عوامل خارجی
۱۲.....	تحلیل ماتریس SWOT :
<b>Error! Bookmark not defined.</b> .....	استراتژی ها

شورای سیاست گذاری مرکز تحقیقات روماتولوژی

آقای دکتر مهرداد - رئیس مرکز

خانم دکتر نفیسه عبدالهی - معاون مرکز

آقای دکتر مهدی اعرابی - شورای پژوهشی مرکز

خانم دکتر ملیحه مرادزاده - هیات علمی پژوهشی و شورای پژوهشی مرکز

خانم دکتر سمانه توسلی - عضو شورای پژوهشی مرکز

خانم دکتر سیما صدیقی - عضو هیات موسس و شورای پژوهشی مرکز

مقدمه:

به منظور ارتقاء سطح علمی مراکز آموزش پزشکی و تقویت انگیزه پژوهش، مرکز تحقیقات روماتولوژی در تاریخ ۹۱/۰۱/۲۹ تاسیس و راه اندازی شد و در ۹۵/۰۵/۱۷ موافقت اصولی خود را از وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی دریافت کرد و با نام جدید مرکز تحقیقات روماتولوژی کار خود را ادامه داد.

این مرکز تحقیقات به عنوان یکی از مراکز پژوهشی فعال در حوزه روماتولوژی برآن است که در راستای تحقق اسناد بالادستی از جمله سند چشم انداز بیست ساله جمهوری اسلامی ایران، نقشه جامع نظام سلامت و نقشه جامع علمی کشور با گسترش فرهنگ پژوهش و انجام تحقیقات بنیادی و کاربردی و ارایه آموزش و راه کارهای پیشگیری و درمانی در زمینه های مرتبط با بیماری های غیر واگیر به خصوص ارتريت روماتوئید، لوپوس و استئوپروز در راستای حفظ و ارتقاء سلامت جامعه پیشرو باشد.

خدمات این مرکز با استفاده از فن آوری های پیشرفته و کار آمد به جامعه پزشکی، پژوهشگران، بیماران و مردم در سطح کشور، منطقه شمال کشور از طریق گسترش مرزهای دانش و نهادینه کردن فرهنگ پژوهش در راستای ارتقاء سلامت جامعه، ارتقاء سطح دانش عمومی و تخصصی در زمینه های مرتبط، استقرار و ارتقاء نظام مدیریتی مرکز، توسعه و تأمین منابع مالی (داخلی-خارجی)، ارتقاء جایگاه و اعتبار علمی پژوهشگاه ارایه خواهد شد.

پیشرفت سریع و تغییرات پرشتاب محیطی در جهان معاصر، آگاهی از تحولات را ضروری کرده است. عدم اطمینان ناشی از تغییرات محیطی و کسب سود بیشتر موجب شده است برنامه ریزی به صورت یک ضرورت انکارناپذیر تلقی شود. از جمله انواع برنامه ریزی سازمانی می توان به برنامه ریزی استراتژیک اشاره کرد. واژه "استراتژیک" به معنی هر چیزی است که به استراتژی مربوط باشد. واژه "استراتژی" از کلمه یونانی "استراتگوس" به معنای رهبری گرفته شده است. تعاریف مختلفی برای برنامه ریزی استراتژیک بیان شده است. در یکی از تعاریف مذکور، برنامه ریزی استراتژیک فرایندی برای بازسازی و انتقال سازمانی تلقی شده است. به اعتقاد وی، در برنامه بلندمدت اهداف و پیش بینی ها بر اساس فرض ثبات سازمانی است، درحالی که در برنامه ریزی استراتژیک، نقش سازمان در محیط آن بررسی می شود. برنامه ریزی استراتژیک موجب می شود سازمان فعالیت ها و خدماتش را برای رفع نیازهای در حال تغییر محیط تطبیق دهد. این برنامه ریزی نه تنها چارچوبی برای بهبود برنامه تدوین میکند، بلکه چارچوبی برای ساختاردهی مجدد برنامه ها، مدیریت و همکاریها و نیز برای ارزیابی پیشرفت سازمان در این زمینه ها ارائه می کند.

## چشم انداز

با توجه به اهمیت و جایگاه بالای حوزه ی بهداشت و سلامت در جامعه مرکز تحقیقات روماتولوژی در نظر دارد با ارتقاء آموزش پژوهش و انجام تحقیقات در زمینه های مرتبط با این مرکز، طی ۵ سال آینده جزو معتبرترین و کارآمدترین مراکز پژوهشی در استان گلستان و ایران، باشد.

## رسالت

مشارکت در ارتقاء و بهبود سلامت جامعه و کاربردی کردن پژوهش های مرتبط با مرکز

## ارزش ها

- رعایت شئونات دینی و اخلاقی در پژوهش
- رعایت اصول اخلاقی در پژوهش
- احترام به حقوق و مالکیت مادی و معنوی پژوهشگران
- رعایت عدالت در فرصت های پژوهشی بر اساس نیازسنجی و اولویت ها
- حفظ و ارتقاء هویت ملی و اسلامی
- عملکرد مبتنی بر شواهد

## ذی نفعان داخلی و خارجی

- رئیس و معاون پژوهشی مرکز
- اعضای هیات علمی مرکز
- اعضای شورای پژوهشی مرکز
- کارشناس مرکز
- دانشجویان
- شرکتهای فعال در زمینه تولیدات گیاهان دارویی
- ریاست، معاونتها و زیر مجموعه آنها در دانشگاه علوم پزشکی گلستان
- بیماران مرتبط با مرکز

## تحلیل به روش ماتریس SWOT:

رویکردهای مختلف این روش عبارتند از:

بهره گیری از نقاط قوت برای رسیدن به فرصت های مناسب (SO)

حذف تهدیدات با بهره گیری از نقاط قوت (ST)

تبدیل نقاط ضعف به نقاط قوت با بهره گیری از فرصت ها (WO)

کاهش تهدیدها با کاهش دادن نقاط ضعف (WT)

## تحلیل محیط داخلی

### ✓ نقاط قوت S

S1 وجود هیات علمی پژوهشی در مرکز

S2 انگیزه بالای پرسنل و اعضای هیأت علمی مرکز

S3 وجود کارشناس پژوهشی توانمند و متعهد

S4 مشارکت فعال یکی از نخبگان برتر استانی با مرکز در اجرای طرح های تحقیقاتی مرتبط

S5 جذب بودجه های ملی

S6 تعداد قابل توجه مقالات منتشر شده توسط اعضای مرکز در چند سال اخیر

S7 روند صعودی طرح های تحقیقاتی مرتبط در سال های اخیر

S8 کسب رتبه های برتر در ارزیابی مراکز تحقیقاتی دانشگاه (رتبه برتر دانشگاه)

S9 میزان بالای علاقه مندی به کار نیروهای شاغل در مرکز

S10 مدون بودن آئین نامه ها و دستورالعمل ارائه خدمات

S11 اعتماد محققین به مدیریت مرکز

S12 وجود شورای پژوهشی مرکز با ترکیبی از محققین برجسته در رشته های مرتبط

S13 همکاری های مشترک با سایر دانشگاه ها و موسسات داخل و خارج از ایران

S14 موجود بودن بانک اطلاعاتی بیماران لوپوس و ارتريت روماتوئيد در مرکز

S15 همکاری قابل توجه دانشجویان در اجرای طرح های تحقیقاتی مرتبط با مرکز

### ✓ نقاط ضعف W

W1 مسئولیت های اجرایی متعدد تعداد قابل توجهی از اعضای مرکز

W2 وابستگی تعداد قابل توجهی از اعضای هیات علمی مرکز به سایر رشته ها برای نوشتن مقالات

W3 محقق نشدن کاربرد بالینی برخی از طرح های علوم پایه مرکز

W4 عدم ارتباط موثر مرکز با سایر مراکز روماتولوژی کشور

W5 نداشتن برنامه مشخص جهت برگزاری جلسات پیگیری

W6 مشارکت پایین مرکز با مراکز علوم پایه دانشگاه

W7 عدم وجود سایت کاربردی مرکز

W8 عدم استفاده از کلینیک طب ورزش در راستای اهداف مرکز

## ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

در ارزیابی عوامل داخلی، ۱۵ نقطه قوت و ۸ نقطه ضعف عمده داخلی در نظر گرفته شده است .  
نحوه امتیاز دهی: ضعف اساسی ۱، ضعف کم ۲، نقطه قوت ۳، قوت بسیار بالا ۴

### ماتریس برآورد و ارزیابی عوامل خارجی

امتیاز وزن دار	امتیاز	وزن	فهرست قوت ها و ضعف ها
۰.۲۸	۴	۰.۰۷	S1 وجود هیات علمی پژوهشی در مرکز
۰.۲۸	۴	۰.۰۷	S2 انگیزه بالای پرسنل و اعضای هیات علمی مرکز
۰.۲۸	۴	۰.۰۷	S3 وجود کارشناس پژوهشی توانمند و متعهد
۰.۲۸	۴	۰.۰۷	S4 مشارکت فعال یکی از نخبگان برتر استانی با مرکز در اجرای طرح های تحقیقاتی مرتبط
۰.۲۸	۴	۰.۰۷	S5 جذب بودجه های ملی
۰.۲	۴	۰.۰۵	S6 تعداد قابل توجه مقالات منتشر شده توسط اعضای مرکز در چند سال اخیر
۰.۲	۴	۰.۰۵	S7 روند صعودی طرح های تحقیقاتی مرتبط در سال های اخیر
۰.۲	۴	۰.۰۵	S8 کسب رتبه های برتر در ارزیابی مراکز تحقیقاتی دانشگاه (رتبه برتر دانشگاه)
۰.۰۳	۳	۰.۰۱	S9 وجود شورای پژوهشی مرکز با ترکیبی از محققین برجسته در رشته های مرتبط
۰.۰۳	۳	۰.۰۱	S10 موجود بودن بانک اطلاعاتی بیماران لوپوس و ارتريت روماتوئید در مرکز
۰.۰۳	۳	۰.۰۱	S11 همکاری های مشترک با سایر دانشگاه ها و موسسات داخل و خارج از ایران
۰.۰۳	۳	۰.۰۱	S12 همکاری قابل توجه دانشجویان در اجرای طرح های تحقیقاتی مرتبط با مرکز
۰.۰۳	۳	۰.۰۱	S13 میزان علاقه مندی به کار نیروهای شاغل در مرکز
۰.۰۳	۳	۰.۰۱	S14 اعتماد محققین به مدیریت مرکز
۰.۰۳	۳	۰.۰۱	S15 مدون بودن آئین نامه ها و دستورالعمل ارائه خدمات
۰.۰۷	۱	۰.۰۷	W1 مسئولیت های اجرایی متعدد تعداد قابل توجهی از اعضای مرکز
۰.۰۷	۱	۰.۰۷	W2 وابستگی تعداد قابل توجهی از اعضای هیات علمی مرکز به سایر رشته ها برای نوشتن مقالات
۰.۰۷	۱	۰.۰۷	W3 محقق نشدن کاربرد بالینی برخی از طرح های علوم پایه مرکز
۰.۰۵	۱	۰.۰۵	W4 عدم ارتباط موثر مرکز با سایر مراکز روماتولوژی کشور
۰.۰۵	۱	۰.۰۵	W5 نداشتن برنامه مشخص جهت برگزاری جلسات پیگیری



۰.۰۵	۱	۰.۰۵	W6 مشارکت پایین مرکز با مراکز علوم پایه دانشگاه
۰.۰۲	۲	۰.۰۱	W7 عدم وجود سایت کاربردی مرکز
۰.۰۲	۲	۰.۰۱	W8 عدم استفاده از کلینیک طب ورزش در راستای اهداف مرکز
۲.۶۱	۵۶	۱	جمع

## ارزیابی محیط خارجی

### فرصت ها O

- O1 حمایت سازمان های ملی (مانند نیماد)
- O2 قطب استثنوپورز در شمال کشور
- O3 دسترسی راحت به بیماران مبتلا به بیماری های روماتیسمی در سطح استان با توجه به وسعت کم استان
- O4 عقد تفاهم نامه های مشترک با سازمان های ملی و بین المللی
- O5 وجود قومیت های متعدد در سطح استان و تنوع زیاد بیماران
- O6 حمایت وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی
- O7 حمایت معاونت تحقیقات و فن آوری
- O8 وجود شرکت های دارو سازی در سطح استان
- O9 وجود گیاهان دارویی منحصر به فرد در استان گلستان
- O10 توجه مقامات عالی رتبه کشور به حمایت از نخبگان
- O11 امکان استفاده از آزمایشگاه های سایر مراکز تحقیقاتی
- O12 روحیه مشارکت پذیری کارکنان و اعضای هیأت علمی دانشگاه
- O13 وجود اعضاء هیات علمی متخصص و متعهد در دانشگاه

O14 توجه ویژه به پژوهش در کشور

O15 تفویض اختیار به مرکز در عرصه مدیریت

## تهدید ها T

T1 نبود فضای کافی برای مرکز

T2 کمبود نیروی انسانی

T3 کمبود تجهیزات اداری

T4 نبود مشاور آمار و متدولوژی در مرکز

T5 فقدان تجهیزات آزمایشگاهی در جهت انجام طرح های تحقیقاتی

T6 عدم وجود ساز و کار مدون جهت پایش اعضای هیات علمی بالینی

T7 عدم همکاری مناسب برخی از سازمان ها جهت ارائه اطلاعات به برخی از محققین

T8 فقدان حمایت مالی از چاپ مقالات

T9 انقباضی شدن بودجه مورد تخصیص دانشگاه به طرح تحقیقاتی

T10 نبود ردیف بودجه ای مستقل

T11 محدودیت دسترسی به مواد آزمایشگاهی به دلیل وجود تحریم های بین المللی

T12 عدم تعیین دقیق هزینه های مواد آزمایشگاهی به دلیل نوسانات ارز

T13 ارتباط ضعیف بین صنعت و دانشگاه

T14 کافی نبودن آگاهی مردم نسبت به کارآمدی نتایج تحقیقات

## ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

در ارزیابی عوامل خارجی، ۱۵ فرصت و ۱۴ تهدید مهم بیان شده است که مرکز را تحت تأثیر قرار می دهند.

نحوه امتیاز دهی: تهدید اساسی ۱، تهدید کم ۲، فرصت خوب ۳، فرصت بسیار خوب ۴

### ماتریس برآورد و ارزیابی عوامل خارجی

امتیاز وزن دار	امتیاز	وزن	فهرست فرصت ها و تهدید ها
۰.۲۴	۴	۰.۰۶	01 حمایت سازمان های ملی (مانند نیماد)
۰.۲۴	۴	۰.۰۶	02 قطب استئوپورز در شمال کشور
۰.۲۴	۴	۰.۰۶	03 دسترسی راحت به بیماران مبتلا به بیماری های روماتیسمی در سطح استان با توجه به وسعت کم استان
۰.۲۴	۴	۰.۰۶	04 عقد تفاهم نامه های مشترک با سازمان های ملی و بین المللی
۰.۲۴	۴	۰.۰۶	05 وجود قومیت های متعدد در سطح استان و تنوع زیاد بیماران
۰.۰۸	۴	۰.۰۲	06 حمایت وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی
۰.۰۸	۴	۰.۰۲	07 حمایت معاونت تحقیقات و فن آوری
۰.۰۸	۴	۰.۰۲	08 وجود شرکت های دارو سازی در سطح استان
۰.۰۸	۴	۰.۰۲	09 وجود گیاهان دارویی منحصر به فرد در استان گلستان
۰.۰۸	۴	۰.۰۲	010 توجه مقامات عالی رتبه کشور به حمایت از نخبگان
۰.۰۳	۳	۰.۰۱	011 امکان استفاده از آزمایشگاه های سایر مراکز تحقیقاتی
۰.۰۳	۳	۰.۰۱	012 روحیه مشارکت پذیری کارکنان و اعضای هیأت علمی دانشگاه
۰.۰۳	۳	۰.۰۱	013 وجود اعضای هیات علمی متخصص و متعهد در دانشگاه
۰.۰۳	۳	۰.۰۱	014 توجه ویژه به پژوهش در کشور
۰.۰۳	۳	۰.۰۱	015 تفویض اختیار به مرکز در عرصه مدیریت
۰.۰۶	۱	۰.۰۶	T1 نبود فضای کافی برای مرکز
۰.۰۶	۱	۰.۰۶	T2 کمبود نیروی انسانی
۰.۰۶	۱	۰.۰۶	T3 کمبود تجهیزات اداری
۰.۰۶	۱	۰.۰۶	T4 نبود مشاور آمار و متدولوژی در مرکز
۰.۰۶	۱	۰.۰۶	T5 فقدان تجهیزات آزمایشگاهی در جهت انجام طرح های تحقیقاتی
۰.۰۲	۱	۰.۰۲	T6 عدم وجود ساز و کار مدون جهت پایش اعضای هیات علمی بالینی
۰.۰۲	۱	۰.۰۲	T7 عدم همکاری مناسب برخی از سازمان ها جهت ارائه اطلاعات به برخی از محققین
۰.۰۲	۱	۰.۰۲	T8 فقدان حمایت مالی از چاپ مقالات
۰.۰۲	۱	۰.۰۲	T9 انقباضی شدن بودجه مورد تخصیص دانشگاه به طرح تحقیقاتی

۰.۰۲	۱	۰.۰۲	T10 نبود ردیف بودجه ای مستقل
۰.۰۲	۱	۰.۰۲	T11 محدودیت دسترسی به مواد آزمایشگاهی به دلیل وجود تحریم های بین المللی
۰.۰۲	۱	۰.۰۲	T12 عدم تعیین دقیق هزینه های مواد آزمایشگاهی به دلیل نوسانات ارز
۰.۰۲	۲	۰.۰۱	T13 ارتباط ضعیف بین صنعت و دانشگاه
۰.۰۲	۲	۰.۰۱	T14 کافی نبودن آگاهی مردم نسبت به کارامدی نتایج تحقیقات
۲.۲۳		۱	جمع

### تحلیل ماتریس SWOT :

پس از ارزیابی مجموع امتیازات عوامل داخلی و خارجی بر اساس ماتریس تحلیل SWOT همانگونه که در جدول ۳ نمایش داده شده است؛ از اتصال نقاط امتیاز عوامل داخلی (۲.۵۹) و امتیاز عوامل خارجی (۲.۲۳) مکان یابی استراتژی مناسب برای مرکز تحقیقات روماتولوژی در محدوده رقابتی برآورد شد

### جدول ۳: ماتریس وزن دهی SWOT و مکان یابی استراتژی ها\*

		امتیاز نهایی عوامل داخلی			
		۱	۲	۳	۴
امتیاز نهایی عوامل خارجی	۴	محافظة کارانه WO		تهاجمی SO	
	۳				
	۲	تدافعی WT		رقابتی ST	
	۱				

## استراتژی رقابتی – کاهش تهدید با افزایش دادن قوت (ST)

S4T2- جذب نیروی نخبه فعال در مرکز

S3T4- تسهیل ارتقاء کارشناس پژوهشی مرکز در حیطه اپیدمیولوژی

S11T9- افزایش تعداد طرح های چند مرکزی با هدف جذب بودجه بیشتر از سایر دانشگاه ها و موسسات

S10T14- فعال کردن واحد آموزش به بیمار در مرکز به منظور جذب مشارکت بیماران در فرایند طرح های تحقیقاتی

S9T11- تغییر رویکرد مرکز در راستای ارائه طرح های تحقیقاتی از طرح های وابسته به تجهیزات آزمایشگاهی به طرح های

اپیدمیولوژیک و یا متاآنالیز