

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ



۱۳۹۴-۹۸

برنامه راهبردی

بسمه تعالی



مرکز ملی مهندسی ژنتیک
و خدمات بهداشتی دارائی تبریز

معاونت تحقیقات و فناوری

مرکز تحقیقات طب فیزیکی و توان بخشی

سند برنامه راهبردی

سال ۹۸-۹۴

اعضای کمیته تدوین برنامه استراتژیک مرکز تحقیقات طب فیزیکی و
توان بخشی

سمت	نام و نام خانوادگی
رئیس مرکز و هیئت علمی	دکتر سید کاظم شکوری
مدیر مرکز و هیئت علمی	دکتر ندا دولت خواه
هیئت مؤسس	دکتر وحیده توپچی زاده
هیئت مؤسس	دکتر بینا افتخار سادات
هیئت مؤسس	دکتر یعقوب سالک زمانی
هیئت مؤسس	دکتر فریبا اسلامیان

معرفی مرکز تحقیقات طب فیزیکی و توان بخشی:

"مرکز تحقیقات طب فیزیکی و توان بخشی"، به‌عنوان اولین مرکز تحقیقات طب فیزیکی و توان بخشی کشور، یکی از مراکز تحقیقاتی دانشگاه علوم پزشکی تبریز بوده و زیرمجموعه پژوهشکده مدیریت عوامل خطر بیماری‌های شایع فعالیت می‌نماید.

در سال ۱۳۸۹ با توجه به پشتوانه تحقیقاتی و سال‌ها تجربه عده‌ای از محققین و با هدایت جناب آقای دکتر محمدصادق صدیق مستوفی اولین هسته مرکز تحقیقات با همت هیئت مؤسس (دکتر سید کاظم شکوری، دکتر یعقوب سالک زمانی، دکتر وحیده توپچی زاده، دکتر بینا افتخار سادات و دکتر فریبا اسلامیان) ایجاد شد و قصد آن تدوین و اجرای برنامه‌های مطالعاتی و تحقیقاتی در حیطه طب فیزیکی و توان بخشی و تولید و اشاعه فناوری‌های نوین در اختلالات موسکلواسکلتال و حداکثر استفاده از توان تحقیقاتی موجود می‌باشد. از دیگر عوامل مهم تشکیل مرکز می‌باشد. مرکز بر آن است تا به‌عنوان سازمانی پویا و اثرگذار، مرکزی مرجع و نوآور در گستره پژوهش‌های مرتبط بوده و پاسخگوی نیازهای اساسی پژوهشی در حوزه‌های عملکردی خود باشد و جایگاه علمی کشور را در این زمینه بالا ببرد.

واژه‌نامه (Terminology)

رسالت: (Mission) مشخص‌کننده فلسفه وجودی سازمان بوده و شامل اهداف، وظایف اصلی، ویژگی‌ها و ارزش‌های حاکم بر آن سازمان می‌باشد.

چشم‌انداز: (Vision) شرایط وقوع و تحقق رسالت سازمانی را به نمایش گذاشته و باعث ایجاد انگیزش در مجموعه می‌شود.

ارزش‌ها: (Value) مجموعه قوانین ثابت و غیرمتغیری است که کل استراتژی‌ها بر مبنای آن‌ها شکل گرفته و در تمام طول زمان اجرا، با تکیه و نگاه بر آن‌ها استراتژی‌ها به اجرا گذاشته می‌شوند.

نقاط قوت: (S) (Strengths) مجموعه منابع و توانمندی‌های داخل سازمانی است که سازمان را در جهت نیل به اهداف خودیاری می‌نماید.

نقاط ضعف: (W) (Weakness) مجموعه‌ای از عوامل داخل سازمانی می‌باشد که مانع از تحقق اهداف سازمان می‌گردند.

فرصت‌ها: (O) (Opportunities) مجموعه‌ای از امکانات بالقوه خارج از سازمان که در صورت بهره‌گیری از آن‌ها، توانمندی‌های سازمان افزایش خواهد یافت.

تهدیدها: (T) (Threats) مجموعه‌ای از عوامل مؤثر و مداخله‌گر خارج از سازمان که مانع از اجرای برنامه‌ها و تحقق اهداف سازمان‌ها می‌گردد.

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

عوامل خارجی (OT): مجموعه فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان را عوامل خارجی می‌گویند.

استراتژی (Strategy): مجموعه‌ای از راه‌ها که باعث رساندن سازمان به اهداف از پیش تعیین‌شده خود می‌شوند.

استراتژی‌های SO: استراتژی‌هایی که با استفاده از نقاط قوت در جهت بهره‌گیری از فرصت‌ها تدوین می‌شوند.

استراتژی‌های ST: استراتژی‌هایی که باعث کنترل تهدیدها و یا تبدیل آن‌ها به فرصت می‌شوند.

استراتژی‌های WO: استراتژی‌هایی که جهت استفاده از فرصت‌ها و رفع کمبودها تدوین می‌شوند.

استراتژی‌های WT: استراتژی‌هایی که سازمان را در برابر تهدیدها حفظ کرده و توانمندی سازمان را جهت کنترل و یا تبدیل تهدید به فرصت افزایش می‌دهند.

فرآیند تدوین برنامه

یکی از مهم‌ترین رموز موفقیت سازمان‌ها، مدیریت همراه با برنامه‌ریزی منطقی است. با انجام برنامه‌ریزی استراتژیک، جهت‌گیری آینده سازمان به‌درستی تبیین شده و با فراهم کردن زمینه مناسب برای تفکر استراتژیک در مدیران، باعث اتخاذ تصمیمات بر مبنای توسعه جامع و مستمر و درنهایت بصیرت در نواحی تحت کنترل سازمان و بهبود عملکردها خواهد شد. اعضای محترم مرکز تحقیقات طب فیزیکی و توان‌بخشی با عنایت به مسئولیت گسترش پژوهش‌های علمی در ارتباط با طب فیزیکی، باهدف همسویی با اهداف کلان معاونت تحقیقات و فن‌آوری، کمک به ارتقاء موقعیت دانشگاه، بهبود فرآیند مدیریت مرکز و توسعه نرم‌افزاری و سخت‌افزاری مرکز، اقدام به تدوین برنامه استراتژیک این مرکز تحقیقات نموده است. امید بر این است که با تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک و اجرای آن در راستای ارتقای همه‌جانبه مرکز گام برداریم.

تعریف برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی عبارت است از فرایندی دارای مراحل مشخص و به‌هم‌پیوسته برای تولید یک خروجی منسجم در قالب سامانه‌ای هماهنگ از تصمیمات. برنامه‌ریزی فکر کردن راجع به آینده یا کنترل آن نیست بلکه فرایندی است که می‌تواند در انجام این امور مورد استفاده قرار گیرد. برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری در شکل معمول آن نیست بلکه از طریق فرایند برنامه‌ریزی، مجموعه‌ای از تصمیمات هماهنگ اتخاذ می‌شود. برنامه‌ریزی می‌تواند برای زمان حال یا آینده انجام شود.

بر طبق این تعریف، تصمیم‌گیری‌های مقطعی و ناپیوسته و اتخاذ سیاست‌ها برای پیشبرد سازمان در زمان حال یا آینده برنامه‌ریزی نیستند. برنامه‌ریزی متکی بر انتخاب و مرتبط ساختن حقایق است. حقایق مفاهیم واقعی، قابل

آزمون و اندازه‌گیری هستند. دیدگاه‌ها، عقاید، احساسات و ارزش‌ها به‌عنوان حقایق تلقی می‌شوند که فرایند برنامه‌ریزی بر اساس آن‌ها سازمان داده می‌شود. همان‌طور که اشاره شد برنامه‌ریزی صرفاً یک فرایند تصمیم‌گیری نیست بلکه فرایندی شامل روشن ساختن و تعریف حقایق و تشخیص تفاوت بین آن‌هاست یا به عبارتی گونه‌ای فرایند ارزیابی است که در پایان آن، در انتخاب حقایق ارزیابی‌شده تصمیم‌گیری می‌شود.

برنامه‌یانی روشن، مستند و مشروح از مقاصد و تصمیمات است. برنامه خروجی فرایند برنامه‌ریزی است اما برنامه‌ریزی یک فرایند پیوسته است که بیش از اتخاذ هر تصمیمی آغاز شده و پس از اجرای آن تصمیم ادامه می‌یابد. برنامه‌ها تهیه‌شده و اجرا می‌گردند.

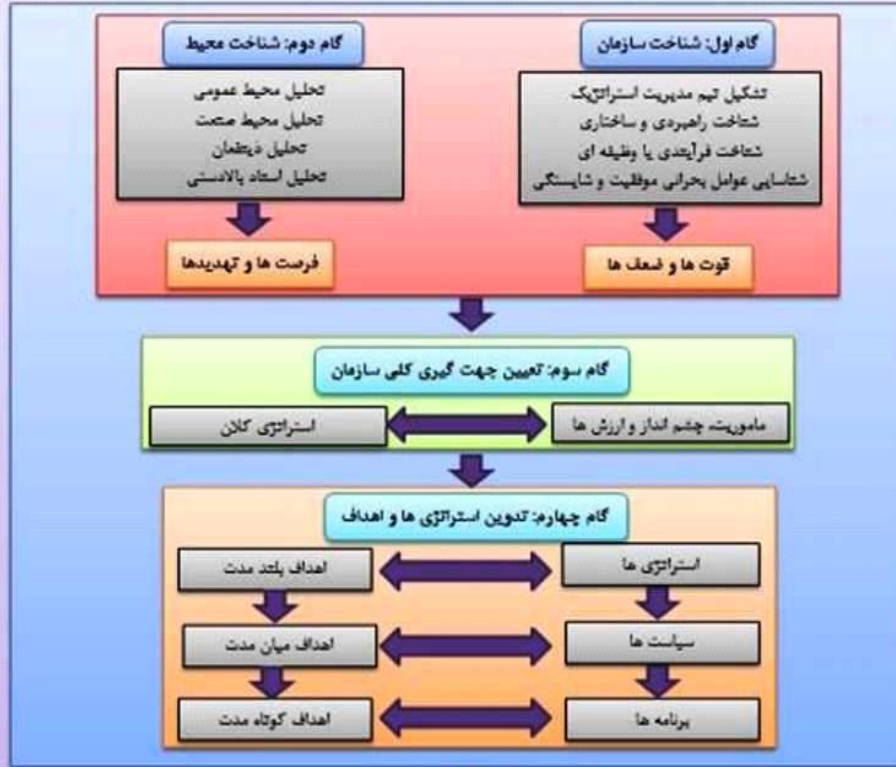
برنامه‌ریزی استراتژیک

بیشتر برنامه‌ریزی‌ها بر اساس دیدگاه عقلایی، دارای شکل «آرمان‌ها و اهداف - طرح‌ها و اقدامات - منابع موردنیاز» می‌باشند. در این مدل‌ها، ابتدا آرمان‌ها و اهداف سازمان تبیین شده، سپس طرح‌ها و اقدامات لازم تعیین و درنهایت منابع موردنیاز برای انجام برآورد می‌گردند. تغییر در شرایط محیط، سیاست‌ها، نگرش‌ها، دیدگاه‌ها، ساختارها، نظام‌ها و... عواملی هستند که بر آرمان‌ها و اهداف برنامه‌ریزی تأثیر گذاشته و درنهایت باعث تغییر برنامه می‌گردند. برنامه‌ریزی در شکل عقلایی فوق، ظرفیت و توانایی مقابله با چنین تغییراتی را نداشته و منجر به شکست می‌گردد. این شرایط موجب رشد این تفکر شد که در برنامه‌ریزی باید بتوان مطابق با تغییرات، جهت حرکت سازمان را تغییر داد و جهت و رفتار جدیدی را در پیش گرفت. این نگرش زمینه‌ساز ابداع برنامه‌ریزی استراتژیک شد. برخلاف برنامه‌ریزی سنتی که در آن آرمان‌ها و اهداف تعیین می‌شوند هدف برنامه‌ریزی استراتژیک، تبیین و تدوین استراتژی است. بسته به نوع، تنوع و ماهیت تغییرات موجود در محیط می‌توان ترکیبی از برنامه‌ریزی سنتی و برنامه‌ریزی استراتژیک را بکار برد.

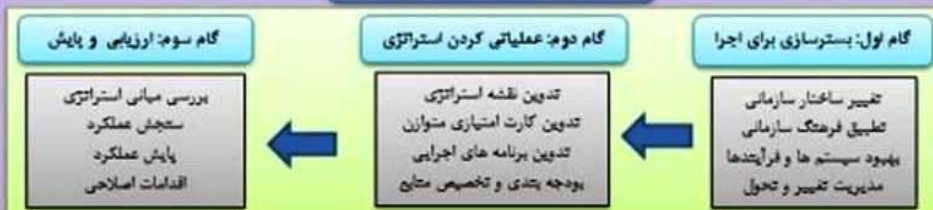
تعاریف مختلف و متفاوتی از استراتژی ارائه شده است. استراتژی برنامه، موضع، الگوی رفتاری، پرسپکتیو، سیاست یا تصمیمی است که سمت‌وسوی دیدگاه‌ها و جهت حرکت سازمان را نشان می‌دهد. استراتژی می‌تواند تحت سطوح سازمانی، وظایف و محدوده زمانی متفاوت تعریف شود. برنامه‌ریزی استراتژیک گونه‌ای از برنامه‌ریزی است که در آن هدف، تعریف و تدوین استراتژی‌هاست. از آنجایی که استراتژی می‌تواند دارای عمر کوتاه یا بلند باشد برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند برنامه‌ریزی بلندمدت یا کوتاه‌مدت باشد اما متفاوت از آن‌هاست.

واژه استراتژیک معنی هر آنچه را به استراتژی مربوط باشد در بردارد. واژه «استراتژی از کلمه یونانی استراتگوس گرفته شده است که به معنای رهبری است. برنامه‌ریزی استراتژیک کوششی است ساخت‌یافته برای اتخاذ تصمیم‌های اساسی و انجام اعمالی که ماهیت سازمان، نوع فعالیت‌ها و دلیل انجام آن فعالیت‌ها توسط سازمان را شکل داده و مسیر می‌بخشد. همان‌طور که استراتژی نظامی پیروزی در جنگ است، برنامه‌ریزی استراتژیک نیز طرق انجام مأموریت‌های سازمان را دنبال می‌کند.

فاز اول: طراحی و تدوین استراتژی



فاز دوم: اجرا و ارزیابی استراتژی



بیانیه رسالت (mission)

مرکز تحقیقات طب فیزیکی و توان بخشی دانشگاه علوم پزشکی تبریز، در نظر دارد با تهیه سازوکار مناسب مأموریت‌های زیر را دنبال نماید:

مشارکت در ارتقاء و بهبود سلامت جامعه و بالا بردن موقعیت علمی مرکز از طریق ایجاد بستر مناسب پژوهشی برای تحقیقات پایه و کاربردی و تشویق به انجام کارهای تیمی در حیطه طب فیزیکی و توان بخشی ارتقاء همکاری‌های بین بخشی و درون بخشی و ارتباط مؤثر با سایر مراکز تحقیقاتی در دانشگاه، کشور و مراکز تحقیقاتی خارج از کشور

حمایت از طرح‌های پژوهشی و ارتقاء کمی و کیفی تحقیقات در حوزه توان بخشی و طب سالمندان

مشارکت در تولید و نشر دانش از طریق چاپ کتب و مقالات علمی

تأمین منابع علمی و اطلاع‌رسانی به‌روز

توانمندسازی گروه‌های علمی مختلف در زمینه پژوهش با برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های لازم

جذب و تأمین اعتبارات لازم برای طرح‌های تحقیقاتی و سایر امور پژوهشی

استفاده از نتایج پژوهش در بهبود ارائه خدمات سلامت جامعه

چشم انداز (Vision)

مرکز تحقیقات طب فیزیکی و توان بخشی دانشگاه علوم پزشکی تبریز بر آن است تا با تلاش خستگی ناپذیر و همکاری و همیاری اعضای هیئت علمی و محققین آن به صورتی عمل نماید تا این مرکز به عنوان سازمانی پویا و اثرگذار، مرکزی مرجع و نوآور در گستره پژوهش های مرتبط با طب فیزیکی و توان بخشی و همچنین پیشرو در عرصه تولید و اشاعه فناوری های نوین در اختلالات عصبی-عضلانی با جایگاه معتبر و مناسب منطقه ای و کشوری و دارای تعاملات اثرگذار ملی و بین المللی شناخته شود و پاسخگوی نیازهای اساسی پژوهشی در حوزه های عملکردی خود باشد و جایگاه علمی کشور را در این زمینه بالا ببرد و همچنین برای اجرای طرح های مورد نیاز جامعه آمادگی کامل داشته و به سیاست گزاران در برنامه ریزی جهت ارتقاء سلامت جامعه کمک نماید و از این طریق مشکلات مهم جامعه در این زمینه ها را در ابعاد مختلف حل نماید.

این مرکز بر آن است با انجام تحقیقات کاربردی تا سال ۱۴۰۰ در زمره پنج مرکز تحقیقاتی برتر کشور قرار گیرد.

اولویت‌های پژوهشی

توان بخشی در اختلالات موسکولواسکتال و Pain Medicine (تزریقات داخل مفصلی، تزریقات اپی دورال -

ازن تراپی، طب سوزنی، بیوفیدبک در MPS و مودالیت‌های فیزیکی)

توان بخشی در اختلالات نورولوژیک (CVA، ضایعات نخاعی SCI و TBI)

الکترودیآگنوزیس (در اختلالات نوروماسکولر، اختلالات ارثی نوروپاتیک و اختلالات نوروپاتی اکتسابی)

ذینفع‌ها:

ذینفع‌های داخلی:

اعضاء هیئت‌علمی دانشگاه علوم پزشکی تبریز

دانشجویان دانشگاه علوم پزشکی تبریز

کارکنان دانشگاه علوم پزشکی تبریز

رئیس دانشگاه علوم پزشکی تبریز

هیئت‌رئیس دانشگاه علوم پزشکی تبریز

هیئت‌امنا دانشگاه علوم پزشکی تبریز

مراکز آموزشی درمانی و بهداشتی دانشگاه علوم پزشکی تبریز

دانشکده‌های علوم پزشکی دانشگاه علوم پزشکی تبریز

سایر مراکز تحقیقاتی دانشگاه علوم پزشکی تبریز

ذینفع‌های خارجی:

افراد جامعه

اعضاء هیئت‌علمی دانشگاه‌های استان

فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌ها

پزشکان و سایر گروه‌های پزشکی

وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی

دانشجویان دانشگاه‌ها

سایر مراکز تحقیقاتی و پژوهشکده‌های کشور

اهداف کلان

G1 فراهم کردن بستر مناسب برای تحقیقات و پژوهش و تولید علم با بهره‌مندی از فناوری‌های موردنیاز

G2 انجام پژوهش‌های پایه، کاربردی و بالینی در زمینه اختلالات نوروماسکولر و پژوهش‌های فناورانه در حیطه

طب فیزیکی

G3 بهبود کمی و کیفی پژوهش و نیروی انسانی پژوهشگر و آثار پژوهشی و کار آیی و اثربخشی آن

G4 تشویق و توانمندسازی اعضای هیئت‌علمی در امر پژوهش‌های مربوط به اختلالات نوروماسکولر و

پژوهش‌های فناورانه در حیطه طب فیزیکی

G5 جلب توجه و همکاری مراکز تحقیقاتی و اجرایی مربوطه در داخل کشور

G6 ایجاد ارتباط علمی و تحقیقاتی با مراجع علمی پژوهشی داخل و خارج کشور

G7 ترغیب و هدایت دانشجویان تحصیلات تکمیلی در زمینه پژوهش و انجام امور تحقیقاتی در حیطه فعالیت

مرکز

G8 بهبود رتبه علمی پژوهش مرکز

G9 چاپ و انتشار نتایج پژوهش‌های مرکز در مجلات علمی و معتبر داخلی و خارجی

ارزش‌ها:

ارزش والای انسانی از منظر دین مبین اسلام

احترام به اخلاق پزشکی، حرفه‌ای و پژوهشی در عرصه تمام فعالیت‌های مرکز

حمایت همه‌جانبه از پژوهش و پژوهشگران

مشارکت صاحبان منافع در توسعه تحقیقات مرتبط

کارایی و اثربخشی

نوآوری و ابتکار

ارتقاء مستمر کیفیت

همدلی و مشارکت کارکنان

نظم و انضباط اداری

مسئولیت پذیری

شناخت محیط درونی

یکی از ویژگی‌ها و تفاوت‌های اساسی برنامه‌ریزی راهبردی با دیگر انواع برنامه‌ریزی، توجه مستقیم و صریح به عوامل محیطی سازمان در فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی است. منظور از عوامل محیطی هرگونه رخداد، شکل‌گیری روند، تغییرات در منابع، توانمندی‌ها و پدیده‌های محیطی سازمان است که به نحوی بر عملکرد آن تأثیر می‌گذارد. آن دسته از عوامل محیطی که در "اختیار و کنترل" مدیریت سازمان بوده و مدیریت می‌تواند به‌طور مستقیم بر روی آن تأثیر بگذارد مربوط به محیط داخلی سازمان و یا عوامل و توانمندی‌های داخلی خوانده می‌شوند و بقیه عوامل که از دسترس مدیریت دور بوده و بر رخداد و پیامدهای آن نمی‌تواند چندان اثرگذار باشد مربوط به محیط خارجی سازمان می‌شود. آنچه یک سازمان را قادر می‌سازد تا بر اساس شناخت محیطی که در آن فعالیت می‌کند، بتواند از فرصت‌ها به بهترین شکل بهره‌برداری نموده و از گزند آسیب‌های محیطی در امان باشد، توانمندی و قابلیت‌های درون‌سازمانی است. در عصر امروز که محیط کسب‌وکار به‌صورت پیوسته در تلاطم بوده و هرروزه مسائل جدیدی پیش روی سازمان‌هاست، شناخت نقاط قوت و ضعف سازمان می‌تواند راه را برای استفاده مناسب از این عوامل هموار سازد. ارزیابی محیط داخل منجر به شناسایی نقاط قوت و ضعف واحدهای وظیفه‌ای سازمان یعنی مدیریت، بازاریابی، امور مالی، حسابداری، تولید، عملیات، تحقیق و توسعه و دستگاه‌های اطاعتی خواهد شد. با مشخص شدن روابط بین این واحدها می‌توان توانمندی و ناتوانی واحدها را تبیین نمود. لذا پس از شناسایی باید امکاناتی فراهم نمود که نقاط قوت برجسته شده و نقاط ضعف کم‌رنگ‌تر یا تبدیل به نقاط قوت گردند. تجربه سازمان‌های بزرگ و کوچک آشکار ساخته است که ارزیابی داخلی در تدوین استراتژی موفق نقش حیاتی دارد. فرآیند بررسی عوامل داخلی درست موازی و هم‌جهت با فرآیند بررسی عوامل خارجی انجام می‌شود. تجزیه و تحلیل داخلی برای استفاده از فرصت‌های محیطی و محافظت از خطرات، فرآیند مشخص کردن قدرت یک سازمان با تجزیه و تحلیل زیرمجموعه‌های داخلی و منابع آن، به شمار می‌آید. این فرآیند در رابطه با اینکه سازمان برای انجام چه کارهایی قابلیت دارد و دارای کدام منابع می‌باشد بررسی می‌گردد.

به طوری که نتیجه پایانی که همان نقاط قوت و ضعف شرکت می باشد را ماحصل تلاش ها و عقاید و اظهارنظرهای خود بدانند.

ارزیابی محیط درونی (IFE)

نمره	رتبه	ضریب	نقاط قوت	
۲۸	۴	۷	وجود اعضای هیئت علمی متخصص و علاقه‌مند به تحقیق و کارآمد و آشنا با متدهای روش تحقیق، کامپیوتر و اینترنت	S۱
۳۲	۴	۸	قدرت و نفوذ بالای ریاست مرکز در سطح دانشگاه	S۲
۲۴	۳	۸	وجود تجهیزات و امکانات آزمایشگاهی	S۳
۳۲	۴	۸	فضای فیزیکی مناسب	S۴
۱۸	۳	۶	وجود بستر مناسب برای انجام تحقیقات بالینی از نظر تنوع و تعداد بیماران	S۵
۱۴	۲	۷	احساس نیاز به توسعه در اعضاء مرکز	S۶
۶	۲	۳	توان برگزاری کارگاه‌های پژوهشی	S۷
			نقاط ضعف	
۱۵	۳	۵	عدم اجرای طرح‌ها در زمان تعیین‌شده	W۱
۲۸	۴	۷	تأخیر در نوشتن و چاپ مقالات از طرح‌ها	W۲
۶	۲	۳	نداشتن Database کامپیوتری	W۳
۲۱	۳	۷	کمبود وقت هیئت علمی آموزشی در جهت پیشبرد پژوهش در مرکز	W۴
۱۰	۲	۵	عدم مشارکت در طرح‌های تحقیقاتی منطقه‌ای، کشوری و بین‌المللی	W۵
۸	۲	۴	ضعف در تهیه آمارها و عملکرد پژوهشی به هنگام	W۶
۲۴	۳	۸	عدم امکان جذب نیرو	W۷
۱۸	۳	۶	عدم وجود کارشناس آمار و اپیدمیولوژی به صورت تمام‌وقت در مرکز	W۸
۳۲	۴	۸	ضعف مدیریتی	W۹
۳۱۶		۱۰۰	امتیاز ارزیابی محیط درونی	

شناخت محیط بیرونی

شناخت محیط بیرونی یکی از مراحل اساسی در تدوین برنامه راهبردی می‌باشد. در این مرحله فرصت‌ها و تهدیدات محیط بیرونی که شامل محیط دولتی، قانونی و سیاسی؛ اقتصادی؛ اجتماعی، فرهنگی و فن‌آوری می‌باشد شناسایی شده و اولویت هر یک بر اساس میزان تأثیرگذاری بر سازمان تعیین می‌گردد.

ارزیابی محیط بیرونی (EFE)

نمره	رتبه	ضریب	فرصت‌ها	
۳۶	۴	۹	وجود بستر مناسب و حمایت دانشگاه برای فعالیت مراکز تحقیقاتی	O۱
۲۱	۳	۷	امکان استفاده از پژوهشگران خارج از دانشگاه جهت انجام پژوهش	O۲
۲۱	۳	۷	امکان برقراری ارتباط پژوهشی با سایر دانشگاه‌ها و مراکز علمی-تحقیقاتی استان	O۳
۲۴	۳	۸	امکان استفاده از امکانات مستقر در بیمارستان	O۴
۱۲	۲	۶	حمایت مادی دانشگاه از طرح‌های پژوهشی مناسب	O۵
۱۲	۲	۶	وجود مراکز تحقیقاتی مرتبط جهت همکاری با مرکز از جمله: مرکز تحقیقات علوم اعصاب و مرکز تحقیقات علوم تغذیه	O۶
			تهدیدها	
۳۲	۴	۸	اختصاص درصد کمی از بودجه سالانه دانشگاه به امور پژوهشی	T۱
۱۲	۲	۶	پایین بودن حقالزحمه‌های پژوهشی و هزینه طرح‌های تحقیقاتی	T۲
۱۸	۳	۶	گرانی و تحریم برخی از تجهیزات و کالای پزشکی و تحقیقاتی	T۳
۳۲	۴	۸	نداشتن ردیف استخدامی کارشناس	T۴
۱۵	۳	۵	مشکلات دست‌وپا گیر اداری در روند تصویب طرح‌های پژوهشی	T۵
۱۵	۳	۵	هزینه بالای شرکت در کنگره‌های داخلی و خارجی و دوره‌های بازآموزی	T۶
۳۲	۴	۸	پایین بودن سرعت اینترنت و قطع مکرر آن	T۷
۱۸	۳	۶	تأخیر در تهیه وسایل موردنیاز مرکز	T۸
۱۸	۳	۶	-ضعف قوانین مالی موجود و نحوه تخصیص آن به نیازهای حقیقی و واحدهای پژوهشی و محققین	T۹
۳۱۸		۱۰۰	امتیاز ارزیابی محیط بیرونی	

تعیین موقعیت استراتژیک

	O	۴
W	۱ محافظه کارانه: نگهداری، حمایت درونی	۲ تهاجمی: رشد و توسعه
	T	۱
		S
		۳ تدافعی: واگذاری، کاهش، انحلال
		۴ رقابتی: نگهداری، حمایت بیرونی

پس از تحلیل عوامل داخلی و خارجی مجموع نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها محاسبه شد و برآیند مثبت و منفی نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها جهت تعیین استراتژی انجام شد.

اهداف راهبردی Strategies

استراتژی SO

تخصصی کردن پژوهش‌ها و تقویت پژوهش‌های بین‌رشته‌ای

هدایت و نظام‌مند نمودن طرح‌های تحقیقاتی مرکز، در راستای انجام طرح‌های کاربردی باکیفیت

ایجاد یک مرکز پژوهشی قوی جهت طراحی پروژه‌های تحقیقاتی و ارائه خدمات آمار و متدلوژی

انعکاس برنامه‌های مرکز به سطوح مختلف

افزایش جذب پایان‌نامه‌های دوره تحصیلات تکمیلی و سوق آن‌ها به سمت پژوهش‌های نوآورانه

فراهم کردن تسهیلات جهت شرکت اعضای هیئت‌علمی در همایش‌های داخلی، بین‌المللی و فرصت‌های مطالعاتی

انجام پژوهش‌های کاربردی مشترک با سایر مراکز تحقیقاتی

انجام پژوهش‌های کاربردی مبتنی بر نیاز واقعی جامعه

تلاش در سال ۹۵ برای انتشار مجله فارسی مرکز تحقیقات طب فیزیکی و توان‌بخشی تبریز

برگزاری منظم جلسات شورای پژوهشی

استراتژی WO

فراهم کردن بستر مناسب برای انجام کارهای پژوهشی) دسترسی به منابع، تسهیل روند انجام طرح‌های تحقیقی، پرداخت حق تشویقی مقالات (و...)

تلاش جهت معرفی نمودن مرکز تحقیقات در منطقه و بین‌الملل و تالش در جهت جذب همکاری‌های بین‌المللی

معرفی مرکز به سایر دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی و نیز ارگان‌های مرتبط

برقراری ارتباط با سایر مراکز تحقیقاتی داخل کشور

گسترش انجام طرح‌های تحقیقاتی مشترک و همکاری با نخبگان و محققین سایر مراکز تحقیقاتی و دانشگاه‌ها

جهت‌دهی پایان‌نامه‌های دانشجویی بر اساس اولویت‌های پژوهشی مرکز

ارتقاء سطح پژوهشی مرکز و امتیاز مربوطه در رتبه‌بندی دانشگاه

اصلاح شیوه‌های مدیریتی

توانمندسازی محققین به‌منظور استفاده بهینه از امکانات موجود

استخدام اعضاء هیئت‌علمی پژوهشی تمام‌وقت

استخدام نیروی انسانی ماهر و متخصص در مرکز

تسریع چاپ مقالات با استفاده از ویراستارهای علمی

پرداخت حق التالیف به نویسندگان کتب تألیفی و ترجمه‌ای در راستای تشویق هیئت‌علمی و دانشجویان دکتری

تخصصی به مشارکت در این فرایند

استراتژی ST

اتصال به شبکه اینترنت ADSL پرسرعت

افزایش مشارکت اعضای هیئت علمی در تولید علم و انتشارات علمی

بهبود انگیزه در پژوهشگران غیر هیئت علمی، دستیاران و دانشجویان به منظور افزایش فعالیت های علمی و تحقیقاتی

کاهش زمان فرایند انجام طرح های تحقیقاتی و تسهیل در روند پرداخت های مالی به مجریان طرح های تحقیقاتی

ایجاد بستری مناسب به منظور ارتقای مستمر کیفیت فرایندهای جاری در مدیریت پژوهشی

جذب منابع ملی و بین المللی (اعم از منابع مالی و انسانی)

سازمان دهی مناسب نظام اطاعاتی (بانک اطاعاتی طرح های تحقیقاتی، مقالات و محققین)

جذب گرانت های پژوهشی

استراتژی WT

تقویت هر چه بیشتر روحیه تحقیق در اعضاء هیئت علمی و کارشناسان مرکز و تشویق ایشان به پژوهش به عنوان جزء ضروری برای ارتقاء علمی - کاری

ارتباط با مراکز تحقیقاتی بین المللی بخصوص ایرانیان مقیم خارج از کشور و استفاده از توانمندی های آنان

رایزنی برای افزایش اعتبارات پژوهشی متناسب با نیازهای پژوهشی مرکز

اصلاح فرایند و کاهش مدت زمان دریافت، بررسی و تصویب طرح های تحقیقاتی به حداکثر دو ماه

ارائه روش های فناوری پیشرفته در توان بخشی و استفاده از آن در امر تحقیقات کاربردی

فراهم کردن زمینه مشارکت بیشتر اعضاء هیئت علمی و دانشجویان در کارهای پژوهشی

استفاده از نیروهای طرحی و تعهد خدمت برای ارتقاء کیفیت علمی مرکز

SWOT

ضعف‌ها/Weaknesses	قوت‌ها/Strengths		
سطح پایین تعداد مقالات	وجود اعضای هیئت‌علمی متخصص و علاقه‌مند به تحقیق و کارآمد و آشنا با متدهای روش تحقیق، کامپیوتر و اینترنت		
عدم اجرای طرح‌ها در زمان تعیین شده	وجود تجهیزات و امکانات آزمایشگاهی		
تعداد پایین طرح‌های تحقیقاتی	وجود بستر مناسب برای انجام تحقیقات بالینی از نظر تنوع و تعداد بیماران		
نداشتن Database کامپیوتری	احساس نیاز به توسعه در اعضا		
کمبود وقت هیئت‌علمی آموزشی در جهت پیشبرد پژوهش در مرکز			
عدم مشارکت در طرح‌های تحقیقاتی منطقه، کشوری و بین‌المللی			
ضعف در تهیه آمارها و عملکرد پژوهشی به هنگام			
عدم امکان جذب نیرو			
عدم وجود کارشناس آمار و اپیدمیولوژی به صورت تمام‌وقت در مرکز			
ضعف مدیریت			
استراتژی WO	استراتژی SO	فرصت‌ها وجود بستر مناسب و حمایت دانشگاه برای فعالیت مراکز تحقیقاتی امکان استفاده از پژوهشگران خارج از دانشگاه جهت انجام پژوهش امکان برقراری ارتباط پژوهشی با سایر دانشگاه‌ها و مراکز علمی-تحقیقاتی استان امکان استفاده از امکانات مستقر در بیمارستان حمایت مادی دانشگاه از طرح‌های پژوهشی مناسب وجود مراکز تحقیقاتی مرتبط جهت همکاری با مرکز از جمله: مرکز تحقیقات علوم اعصاب و مرکز تحقیقات علوم تغذیه وجود بستر مناسب و حمایت دانشگاه برای فعالیت مراکز تحقیقاتی امکان استفاده از پژوهشگران خارج از دانشگاه جهت انجام پژوهش	
فراهم کردن بستر مناسب برای انجام کارهای پژوهشی (دسترسی به منابع، تسهیل روند انجام طرح‌های تحقیقی، پرداخت حق تشویقی مقالات و...) تلاش جهت معرفی نمودن مراکز تحقیقات در منطقه و بین‌الملل و تلاش در جهت جذب همکاری‌های بین‌المللی	تخصصی کردن پژوهش‌ها و تقویت پژوهش‌های بین‌رشته‌ای		
معرفی مرکز به سایر دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی و نیز ترجمان‌های مرتبط	هدایت و نظام‌مند نمودن طرح‌های تحقیقاتی		
برقراری ارتباط با سایر مراکز تحقیقاتی داخل کشور جهت‌دهی پایان‌نامه‌های دانشجویی بر اساس اولویت‌های پژوهشی منطقه	مرکز‌دراستای انجام طرح‌های کاربردی باکیفیت تقویت روحیه تحقیق در اعضا هیئت‌علمی و تشویق ایشان به پژوهش به‌عنوان جزء ضروری برای ارتقاء علمی - کاری		
ارتقاء سطح پژوهشی مرکز و امتیاز مربوطه در رتبه‌بندی دانشگاه	همکاری بیشتر با سایر مراکز تحقیقاتی و استفاده از منابع علمی		
برگزاری کارگاه با حضور اساتید مربوطه برای عموم همکاران و دانشجویان	ایجاد یک مرکز پژوهشی قوی جهت طراحی پروژه‌های تحقیقاتی و ارائه خدمات آمار و مدل‌سازی		
اصلاح شیوه‌های مدیریتی	انعکاس برنامه‌های مرکز به سطوح مختلف		
توانمندسازی محققین به‌منظور استفاده بهینه از امکانات موجود	جذب محققین و پژوهشگران جهت اجرایی نمودن اولویت‌های تحقیقاتی با استفاده از امکانات مرکز و همکاری با اعضای هیئت‌علمی		
پرداخت حق التالیف به نویسندگان کتب تألیفی و ترجمه‌ای در راستای تشویق هیئت‌علمی و دانشجویان دکتری تخصصی به مشارکت در این فرایند	راه‌اندازی کمیته تحقیقات دانشجویی		
استراتژی WT	استراتژی ST	تهدیدها اختصاص درصد کمی از بودجه سالانه دانشگاه به امور پژوهشی پایین بودن حق‌الزحمه‌های پژوهشی و هزینه طرح‌های تحقیقاتی گرانی و تحریم برخی از تجهیزات و کالای پزشکی و تحقیقاتی نداشتن ردیف استخدامی کارشناس مشکلات دست‌وپا گیر اداری در روند تصویب طرح‌های پژوهشی هزینه بالای شرکت در کنگره‌های داخلی و خارجی و دوره‌های بازآموزی پایین بودن سرعت اینترنت و قطع مکرر آن تأخیر در تهیه وسایل موردنیاز مرکز ضعف قوانین مالی موجود و نحوه تخصیص آن به نیازهای حقیقی و واحدهای پژوهشی و محققین	
تقویت روحیه تحقیق در اعضا هیئت‌علمی و کارشناسان مرکز و تشویق ایشان به پژوهش به‌عنوان جزء ضروری برای ارتقاء علمی - کاری	گسترش انجام طرح‌های تحقیقاتی مشترک با سایر مراکز تحقیقاتی و دانشگاه‌ها جذب گرانت پژوهشی راه‌اندازی اینترنت پرسرعت در مرکز تا سال ۱۳۹۵		
ارتباط با مراکز تحقیقاتی بین‌المللی بخصوص ایرانیان مقیم خارج از کشور و استفاده از توانمندی‌های آنان	افزایش مشارکت اعضای هیئت‌علمی در تولید علم و انتشارات علمی		
افزایش اعتبارات پژوهشی متناسب با نیازهای پژوهشی مرکز	بهبود انگیزه در پژوهشگران غیر هیئت‌علمی، دستیاران و دانشجویان به‌منظور افزایش فعالیت‌های علمی و تحقیقاتی		
اصلاح فرایند و کاهش مدت‌زمان دریافت، بررسی و تصویب طرح‌های تحقیقاتی به حداکثر دو ماه	کاهش زمان فرایند انجام طرح‌های تحقیقاتی		
ارائه روش‌های فناوری پیشرفته در توان‌بخشی و استفاده از آن در امر تحقیقات کاربردی	تسهیل در روند پرداخت‌های مالی به مجریان طرح‌های تحقیقاتی		
فراهم کردن زمینه مشارکت بیشتر اعضای هیئت‌علمی و دانشجویان در کارهای پژوهشی	ایجاد بستری مناسب به‌منظور ارتقای مستمر کیفیت فرایندهای جاری در مدیریت پژوهشی		
استفاده از نیروهای طرحی و تعهد خدمت برای ارتقاء کیفیت علمی مرکز	جذب منابع ملی و بین‌المللی (اعم از منابع مالی و انسانی)		
تشویق به انجام طرح‌های تحقیقاتی فناورانه			

در جلسه نهایی برنامه استراتژیک، راهکارهای ارائه شده برای نقاط ضعف و تهدیدها بر اساس منابع (اعتبار و قابلیت اجرای) و اهمیت اولویت بندی شد.

اولویت راهکارهای ارائه شده برای نقاط ضعف بر اساس رتبه اهمیت

اولویت راهکارهای ارائه شده برای کاهش نقاط ضعف	نقاط ضعف تعیین شده به ترتیب اولویت	
ایجاد بستری مناسب به منظور ارتقای مستمر کیفیت فرایندهای جاری در مدیریت پژوهشی ارتقاء نظام مدیریتی مرکز	ضعف مدیریت	W1
توانمندسازی محققین به منظور استفاده بهینه از امکانات موجود برگزاری کارگاه با حضور اساتید مربوطه برای عموم همکاران و دانشجویان جهت دهی پایان نامه های دانشجویی بر اساس اولویت های پژوهشی منطقه	تعداد ناکافی مقالات	W2
توانمندسازی محققین به منظور استفاده بهینه از امکانات موجود برگزاری کارگاه با حضور اساتید مربوطه برای عموم همکاران و دانشجویان جهت دهی پایان نامه های دانشجویی بر اساس اولویت های پژوهشی منطقه	تأخیر در نوشتن و چاپ مقالات	W3
استفاده از نیروهای طرحی و تعهد خدمت برای ارتقاء کیفیت علمی مرکز و تشویق به انجام طرح های تحقیقاتی فناورانه	عدم امکان جذب نیرو	W4
استقرار کارشناس آماری (به صورت تمام وقت در مرکز	عدم وجود کارشناس آمار و اپیدمیولوژی به صورت تمام وقت در مرکز	W5
پیگیری مناسب طرح های پژوهشی	عدم اجرای طرح ها در زمان تعیین شده	W6
فراهم کردن زمینه مشارکت بیشتر اعضای هیئت علمی و دانشجویان در کارهای پژوهشی جذب نیروی هیئت علمی پژوهشی	کمبود وقت هیئت علمی آموزشی در جهت پیشبرد پژوهش در مرکز	W7
تلاش جهت معرفی نمودن مرکز تحقیقات در منطقه و بین الملل و تلاش در جهت جذب همکاری های بین المللی معرفی مرکز به سایر دانشگاه ها و مراکز تحقیقاتی و نیز ترجمان های مرتبط و برقراری ارتباط با سایر مراکز تحقیقاتی داخل کشور فراهم کردن بستر مناسب برای انجام کارهای پژوهشی (دسترسی به منابع، تسهیل روند انجام طرح های تحقیقی، پرداخت حق تشویقی مقالات و ...)	عدم مشارکت در طرح های تحقیقاتی منطقه، کشوری و بین المللی	W8
استفاده از نیروها و کارشناسان قراردادی آشنا به آمار و اینترنت سازمان دهی مناسب نظام اطلاعاتی (بانک اطلاعاتی طرح های تحقیقاتی، مقالات و محققین)	ضعف در تهیه آمارها و عملکرد پژوهشی به هنگام	W9
سازمان دهی مناسب نظام اطلاعاتی (بانک اطلاعاتی طرح های تحقیقاتی، مقالات و محققین)	نداشتن Database کامپیوتری	W10

اولویت راهکارهای ارائه شده برای تهدیدها بر اساس رتبه اهمیت

اولویت راهکارهای ارائه شده برای کاهش تأثیر تهدیدها	تهدیدهای تعیین شده به ترتیب اولویت	
جذب منابع ملی و بین‌المللی (اعم از منابع مالی و انسانی) استفاده از نیروهای طرحی و تعهد خدمت برای ارتقاء کیفیت علمی مرکز	نداشتن ردیف استخدامی کارشناس	T1
جذب منابع ملی و بین‌المللی (اعم از منابع مالی و انسانی) جذب گرانت های پژوهشی	اختصاص درصد کمی از بودجه سالانه دانشگاه به امور پژوهشی	T2
اتصال به شبکه ADSL	پایین بودن سرعت اینترنت و قطع مکرر آن	T3
توانمندسازی محققین به منظور استفاده بهینه از امکانات موجود	تأخیر در تهیه وسایل مورد نیاز مرکز	T4
جذب گرانت های پژوهشی داخلی و خارجی	ضعف قوانین مالی موجود و نحوه تخصیص آن به نیازهای حقیقی و واحدهای پژوهشی و محققین	T5
ارائه روش های فناوری پیشرفته در توان بخشی و استفاده از آن در امر تحقیقات کاربردی	گرانی و تحریم برخی از تجهیزات و کالای پزشکی و تحقیقاتی	T6
ایجاد بستری مناسب به منظور ارتقای مستمر کیفیت فرایندهای جاری در مدیریت پژوهشی اصلاح فرایند و کاهش مدت زمان دریافت، بررسی و تصویب طرح های تحقیقاتی به حداکثر دو ماه	مشکلات دست و پا گیر اداری در روند تصویب طرح های پژوهشی	T7
تسهیل در روند پرداخت های مالی به مجریان طرح های تحقیقاتی	پایین بودن حق الزحمه های پژوهشی و هزینه طرح های تحقیقاتی	T8
فراهم کردن تسهیلات جهت شرکت اعضای هیئت علمی در همایش های داخلی، بین المللی و فرصت های مطالعاتی	هزینه بالای شرکت در کنگره های داخلی و خارجی و دوره های بازآموزی	T9