



دانشگاه علوم پزشکی جندی شاپور اهواز

برنامه استراتژیک مرکز تحقیقات توانبخشی

۱۳۹۹-۱۴۰۴

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرست مطالب

پیشگفتار	Error! Bookmark not defined.
مقدمه	Error! Bookmark not defined.
تاریخچه مرکز تحقیقاتی	۷
واحدهای مرکز تحقیقاتی	۹
کمیته برنامه‌ریزی استراتژیک مرکز تحقیقاتی	۱۱
فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک	۱۲
الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک مرکز تحقیقاتی	۱۳
واژه نامه	۱۵
بیانیه دورنمای مرکز تحقیقاتی	۱۶
بیانیه ارزش های مرکز تحقیقاتی	۱۶
تحلیل استراتژیک مرکز تحقیقاتی	۱۷
ارزیابی محیط داخلی مرکز تحقیقاتی	Error! Bookmark not defined.
نقاط قوت مرکز تحقیقاتی	Error! Bookmark not defined.
نقاط ضعف مرکز تحقیقاتی	Error! Bookmark not defined.
ارزیابی محیط خارجی مرکز تحقیقاتی	۲۶
فرصت های موجود برای مرکز تحقیقاتی	۳۰
تهدیدهای پیش روی مرکز تحقیقاتی	Error! Bookmark not defined.
ارزیابی عوامل داخلی و خارجی در مرکز تحقیقاتی	Error! Bookmark not defined.
ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی مرکز تحقیقاتی	Error! Bookmark not defined.
ماتریس TOWS مرکز تحقیقاتی	Error! Bookmark not defined.
ذینفعان مرکز تحقیقاتی	۳۰
اهداف کلی مرکز تحقیقاتی	۳۳
مقاصد مرکز تحقیقاتی	Error! Bookmark not defined.
استراتژی‌های مرکز تحقیقاتی	Error! Bookmark not defined.
تاکتیکهای مرکز تحقیقاتی	Error! Bookmark not defined.
برنامه عملیاتی مرکز تحقیقاتی	Error! Bookmark not defined.
اهداف اختصاصی مرکز تحقیقاتی	Error! Bookmark not defined.
شاخصهای کلیدی عملکردی مرکز تحقیقاتی	Error! Bookmark not defined.
گزارش عملکرد مرکز تحقیقاتی در سال	Error! Bookmark not defined.

در راستای تحقق برنامه کلان " طرح تحول نظام سلامت " تمامی ارکان شریک در آن از جمله مجموعه ی بخش های آموزشی- پژوهشی و درمانی می بایست برای تعیین اهداف استراتژیک خود تلاش نمایند ،بنابراین ضروری است هر یک از مجموعه ها و زیرمجموعه های دخیل در این برنامه با داشتن برنامه استراتژیک سعی کنند از منابع خود به بهترین نحو ممکن استفاده کنند و تلاش های خود را برروی فعالیت هایی متمرکز نمایند که در نهایت ذینفعان نیز از آن بهره ببرند.

بر این اساس مرکز تحقیقات توانبخشی دانشگاه علوم پزشکی جندی شاپور اهواز با اقتباس از اسناد بالادستی نظیر سند چشم انداز جمهوری اسلامی ایران در افق 1411، برنامه های پنج ساله، نقشه جامعه علمی کشور، سیاستها و برنامه های دانشگاه علوم پزشکی جندی شاپور اهواز اقدام به تدوین برنامه استراتژیک نموده است تا ضمن تقویت و توسعه منابع سازمانی با ارائه خدمات آموزشی، پژوهشی و مشاوره ای با کیفیت بالا به مزیت برتری دست یابد و به اهداف دانشگاه جامه عمل پوشاند.تغییر در رفتار فردی در نهایت به تغییر در جمع و جامعه خواهید انجامید و گرفتن برنامه تغییر در رفتار فردی رسیدن به تغییر جمعی است.از مهم ترین ارکان برنامه راهبردی اجرای خرد جمعی است چرا که برنامه راهبردی حاصل کار و تفکری جمعی است که در آن تمامی ذی نفعان موسسه به میزان مشارکت خود در آن سازمان می توانند در تصمیم گیری مرتبط با حوزه ی عملکردشان حضور داشته باشند. برنامه پیش رو نیز از این قاعده مستثنی نبوده و حاصل کارگروهی تمامی ارکان و اعضای ذی نفع در تمامی حوزه های فعالیت مرکز بوده است. مرکز تحقیقات توانبخشی دانشگاه علوم پزشکی جندی شاپور اهواز در دویست و هفتمین جلسه شورای گسترش دانشگاههای علوم پزشکی و در تاریخ ۸۹/۱۰/۲۱ موفق به اخذ موافقت اصولی از وزارت بهداشت ، درمان و آموزش پزشکی گردید و در همین تاریخ رسماً کار خود را آغاز کرد .این مرکز مصمم است تا با بکارگیری تمامی امکانات و توسعه فعالیتهای تحقیقاتی در زمینه بررسی عوامل خطرزای سیستم های عصبی- عضلانی ، عضلانی اسکلتی و قلبی- تنفسی ، پژوهشگران را به سمت انجام تحقیقات بنیادی ، کاربردی و مداخله ای تشویق نماید . بعلاوه ، همکاری موثر با سایر مراکز علمی- تحقیقاتی داخلی و بین المللی بویژه مراکز تحقیقات توانبخشی ، دارا بودن توان رقابت در سطح ملی و منطقه ای ، تولید و ثبت مقالات علمی- پژوهشی در پایگاه های معتبر دنیا و مرجعیت در ارائه تحقیقات در زمینه های فیزیوتراپی، گفتار درمانی، کار درمانی، شنوایی شناسی و مدیریت توانبخشی سر لوحه کاری تمامی اعضای هیئت موسس و پرسنل مرکز خواهد بود .مرکز تحقیقات توانبخشی در سال ۱۳۹۱ و در زمان ریاست دکتر حسین نگهبان سیوکی موفق به اخذ رتبه اول در بین مراکز تحقیقاتی دانشگاه علوم پزشکی جندی شاپور اهواز گردید و با توجه به روند رو به جلو و پیشرفت روز افزون مرکز و به استناد رای صادره در دویست و چهل و پنجمین جلسه شورای گسترش دانشگاه های علوم پزشکی مورخ ۹۳/۱۲/۱۶ با تاسیس مرکز تحقیقات توانبخشی دانشگاه علوم پزشکی جندی شاپور اهواز موافقت قطعی به عمل آمد.

دکتر شاهین گوهرپی

رئیس مرکز تحقیقات توانبخشی

مقدمه

پیچیدگی روزافزون فعالیتهای و محیط شدیداً متغیر و متلاطم جهان امروز، مدیران را با آنچنان دشواریهایی مواجه ساخته که کوچکترین غفلت آنها نسبت به مسایل، پیامدهایی غیر قابل جبران بدنبال خواهد داشت. مشاهده سازمانهای بسیار موفق که در نتیجه اتخاذ استراتژیهای نسنجیده و بی توجهی به محیط موقعیت برجسته خود را از دست داده و از صحنه رقابت بین‌المللی به کنار گذاشته شدند، موید این نکته است. در سالیان اخیر دلایل متعددی باعث شده تا مدیران دریابند که برنامه‌ریزی به شکل سنتی دیگر قادر به حل مشکلات آنها نخواهد بود. از این رو، بهره‌گیری از برنامه‌ریزی استراتژیک به عنوان یک ضرورت در سازمانها مطرح شده است.

فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک عبارت است از فراهم آوردن اطلاعات درباره نقاط ضعف و قوت محیط داخلی سازمان و فرصتها و تهدیدهای محیط خارجی که سازمان با آنها مواجه باشد، تدوین اهداف استراتژیک سازمانی و تعیین استراتژی‌ها و برنامه‌های تاکتیکی و عملیاتی و تعهد منابع مورد نیاز برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان است. برنامه استراتژیک فعالیتهای سازمان را در بلند مدت ترسیم می‌کند و استراتژیهای لازم را در جهت رسیدن به تعالی سازمانی ارائه می‌نماید.

فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک شامل درک نقاط ضعف و قوت سازمان و فرصتها و تهدیدهای رویارو با سازمان، شناخت جایگاه استراتژیک سازمان، تعیین اهداف استراتژیک، تدوین استراتژی‌ها و برنامه‌های عملیاتی و تعهد منابع مورد نیاز برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان است. برنامه استراتژیک جهت کلی سازمان را در بلند مدت ترسیم می‌کند و کارکنان سازمان را متمرکز بر انجام فعالیتهایی می‌کند که برای سازمان ارزش افزوده دارد. مدیران در برنامه‌ریزی استراتژیک به ارزیابی توانایی‌های استراتژیک سازمان (منابع و مهارتها)، انتظارات ذینفعان سازمان و شناسایی تأثیر محیط خارجی بر استراتژی سازمان می‌پردازند. توانایی استراتژیک سازمان منابع و مهارتهایی است که سازمان باید به‌دست آورد تا بتواند بقا یابد و پیشرفت کند. مدیران با به کارگیری اقدامات لازم سعی می‌کنند منابع معمولی سازمان را به منابع منحصر به فرد تبدیل کنند و قابلیت‌های استراتژیک سازمان را توسعه دهند تا به مزیت برتری دست یابند و از رقبا پیشی بگیرند.

مدیران با استفاده از مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک می‌توانند عملکرد سازمان خود را بهبود بخشند. آنها اهداف استراتژیک و مهمی برای سازمان خود تعیین می‌کنند که منجر به دستیابی به مزیت برتری می‌شود. برنامه‌ریزی استراتژیک به مدیران کمک می‌کند که درک روشنی از شرایط حاضر به‌دست آورند و در مورد آینده فکر کنند. مدیریت استراتژیک هماهنگی بین اجزای سازمان را افزایش می‌دهد و برای دستیابی به اهداف استراتژیک خلاقیت را در سازمان تشویق می‌کند. مدیران و کارکنان با مشارکت یکدیگر برای رفع نقاط ضعف سازمان و استفاده بهینه از فرصت‌های موجود در جهت حذف تهدیدها یا کم کردن اثرات آنها به دنبال راهکارهای خلاقانه می‌روند. مدیران سعی می‌کنند با استفاده از مدیریت استراتژیک موضوعاتی را که در آینده می‌تواند برای سازمان مهم باشند، با توجه به بررسی و تحلیل اطلاعات مختلف شناسایی کرده و در فرایند برنامه‌ریزی به آنها توجه کنند.

چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی

با اتکال به قدرت لایزال الهی و در پرتو ایمان و عزم ملی و کوشش برنامه‌ریزی شده و مدبرانه‌ی جمعی و در مسیر تحقق آرمان‌ها و اصول قانون اساسی، در چشم‌انداز بیست ساله ایران کشوری است توسعه یافته با جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه، با هویت اسلامی و انقلابی، الهام بخش در جهان اسلام و با تعامل سازنده و مؤثر در روابط بین‌الملل.

جامعه ایرانی در افق این چشم‌انداز چنین ویژگی‌هایی خواهد داشت:

- توسعه یافته، متناسب با مقتضیات فرهنگی، جغرافیایی و تاریخی خود و متکی بر اصول اخلاقی و ارزشهای اسلامی، ملی و انقلابی، با تأکید بر مردم‌سالاری دینی، عدالت اجتماعی، آزادیهای مشروع، حفظ کرامت و حقوق انسانها و بهره‌مند از امنیت اجتماعی و قضایی
- برخوردار از دانش پیشرفته، توانا و تولید علم و فناوری، متکی بر سهم برتر منابع انسانی و سرمایه اجتماعی در تولید ملی
- امن، مستقل، مقتدر با سامان دفاعی مبتنی بر بازدارندگی همه جانبه و پیوستگی مردم و حکومت
- برخوردار از سلامت، رفاه و امنیت غذایی، تأمین اجتماعی، فرصتهای برابر، توزیع مناسب نهاد مستحکم خانواده، به دور از فقر، فساد، تبعیض و بهره‌مند از محیط زیست مطلوب
- فعال، مسئولیت‌پذیر، ایثارگر، مؤمن، رضایت‌مند، برخوردار از وجدان کاری، انضباط، روحیه‌ی تعاون و سازگاری اجتماعی، متعهد به انقلاب و نظام اسلامی و شکوفایی ایران و مفتخر به ایرانی بودن
- دست یافته به جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه‌ی آسیای جنوب غربی (شامل آسیای میانه، قفقاز، خاورمیانه و کشورهای همسایه)، با تأکید بر جنبش نرم‌افزاری و تولید علم، رشد پرشتاب و مستمر اقتصادی، ارتقای نسبی سطح درآمد سرانه و رسیدن به اشتغال کامل
- الهام‌بخش، فعال و مؤثر در جهان اسلام، با تحکیم الگوی مردم سالاری دینی، توسعه‌ی کارآمد، جامعه اخلاقی، نواندیشی و پویایی فکری و اجتماعی، تأثیرگذار بر هم‌گرایی اسلامی و منطقه‌ای براساس تعالیم اسلامی و اندیشه‌های امام خمینی (ره)
- دارای تعامل سازنده و مؤثر با جهان بر اساس اصول عزت، حکمت و مصلحت

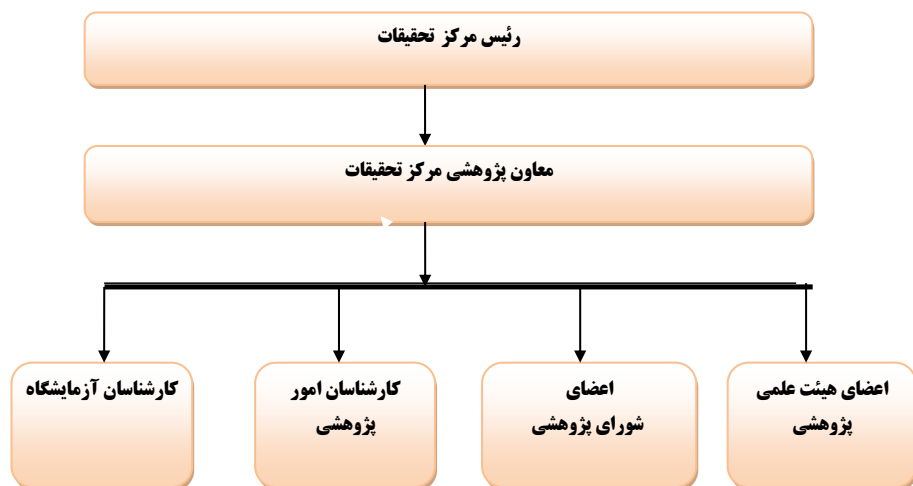
تاریخچه مرکز تحقیقاتی توانبخشی

دانشگاه علوم پزشکی جندی شاپور اهواز یکی از قدیمی ترین دانشگاههای دنیا و یکی از دانشگاههای رتبه یک کشور می باشد. مرکز تحقیقات توانبخشی این دانشگاه در دی ماه سال ۱۳۸۹ به عنوان مرکز تحقیقاتی غیر مصوب دانشگاه علوم پزشکی اهواز با اهداف آموزش مفاهیم پایه، متدولوژی و رویکرد های بالینی، ایجاد علاقه و انگیزه در دانشجویان و محققان در امر مطالعه و تحقیق، تحقیقات در زمینه های علوم پایه و کاربردی، ایجاد بستری مناسب جهت انجام تحقیقات بین رشته ای و هدفمند نمودن تحقیقات و هدایت پژوهش ها، تأمین حفظ و ارتقاء سلامت افراد جامعه بویژه نیازمندان به خدمات توانبخشی، توسعه فرهنگ پژوهش در زمینه توانبخشی، عوامل معلولیت زا و بیماریهای همراه آن، بستر سازی مناسب برای ارتقاء ظرفیت های پژوهشی دانشگاه در زمینه توانبخشی، بستر سازی مناسب برای بروز و ظهور خلاقیتها و نوآوریها در زمینه توانبخشی و حرکت، کمک به توسعه تحقیقات کاربردی و بنیادی و تولیدی در زمینه پیشگیری و درمان معلولیتها و عوامل خطر ساز برای سیستم های بدن مورد موافقت اصولی قرار گرفت. به همین منظور گسترش امکان مشارکت در انجام مؤثرتر فعالیتهای پژوهشی در داخل و خارج کشور، جذب اساتید و دانشجویان علاقه مند و ارائه امکانات تحقیقاتی در زمینه توانبخشی، ارتقاء سیستم فن آوری اطلاعات و اطلاع رسانی مناسب جهت تجزیه و تحلیل روند انجام امور و تصمیم گیری مدیران و ایجاد ارتباط با محققین و مخترعین سایر دانشگاهها از طریق برگزاری سمینارها و کنگره های داخلی یا بین المللی و ترویج دستاوردهای فعالیتهای پژوهشی مرکز تحقیقات توانبخشی در اجتماع از طریق استفاده از وسایل ارتباط جمعی در دستور کار خود قرار داده است.

این مرکز به منظور گسترش پژوهش های بنیادی و کاربردی و ارائه راهکارهای درمانی و ارتقاء سلامت جامعه تلاش دارد تمامی امکانات خود را در جهت انجام تحقیقات و پژوهش و تربیت نیروی انسانی محقق در زمینه توانبخشی شامل رشته های فیزیوتراپی، گفتار درمانی، کار درمانی، شنوایی شناسی، مدیریت توانبخشی، بیومکانیک، علوم ورزشی، علوم اعصاب و رفتار، سیستم قلبی- تنفسی و کاربرد آن در عرصه راهکارهای درمانی و ارتقاء سلامت جامعه بکار ببندد. مرکز تحقیقات توانبخشی در سال ۱۳۹۱ موفق به اخذ رتبه اول در بین مراکز تحقیقاتی دانشگاه علوم پزشکی جندی شاپور اهواز گردید و با توجه به روند رو به جلو و پیشرفت روز افزون مرکز و به استناد رای صادره در دویست و چهل و پنجمین جلسه شورای گسترش دانشگاه های علوم پزشکی مورخ ۹۳/۱۲/۱۶ با تاسیس مرکز تحقیقات توانبخشی دانشگاه علوم پزشکی جندی شاپور اهواز موافقت قطعی به عمل آمد.

این مرکز دارای یکی از مجهزترین آزمایشگاه های بیومکانیک آنالیز حرکت در سطح کشور است و مجهز به دستگاه های مختلفی است که دانشجویان کارشناسی و کارشناسی ارشد و دکترا از آنها برای گذراندن پایان نامه های خود استفاده می کنند. همچنین این مرکز میزبان پژوهشگران و اعضای هیئت علمی تمامی گروه های دانشکده توانبخشی (فیزیوتراپی، کاردرمانی، شنوایی شناسی، گفتاردرمانی و مدیریت توانبخشی) و همچنین پژوهشگرانی از سایر دانشگاه های داخل و خارج از استان جهت انجام تحقیقات و استفاده از امکانات آزمایشگاهی مرکز می باشد. این مرکز دارای فضایی غیر مستقل به مساحت و جزئی از دانشکده علوم توانبخشی می باشد و شامل ۶ آزمایشگاه و بیش از ۲۰ دستگاه تحقیقاتی جهت استفاده محققین و دانشجویان است و در حال حاضر ۵ عضو هیئت علمی تمام وقت و ۷ عضو هیئت علمی نیمه وقت در مرکز در کنار سایر محققین و دانشجویان به تحقیق و پژوهش می پردازند.

نمودار سازمانی مرکز تحقیقاتی توانبخشی



واحدهای مرکز تحقیقاتی توانبخشی

ریاست مرکز

رئیس مرکز وظایف عمده و گسترده ای را بر عهده دارند که تعدادی از آنان عبارتند از: نظارت بر حسن اجرای مصوباتی که از طریق رئیس دانشگاه ابلاغ می شود، نظارت بر حسن اجرای وظایف آموزشی و پژوهشی اعضای هیئت علمی، نظارت بر عملکرد کادر غیر هیئت علمی مرکز و ارزیابی فعالیت و رفتار آنها با مشارکت مدیران واحد های تابعه ،مستند سازی و انتشار دستاوردهای مرکز تحقیقات ، مشارکت در تربیت نیروی انسانی محقق، توسعه و ارتقای سطح توانمندی اعضای هیئت علمی در جهت ارائه خدمات بهینه، همکاری علمی با مراکز تحقیقاتی و آموزشی داخل و خارج از کشور، توسعه و بکارگیری دانش بشری در زمینه های پیشگیری، تشخیص، درمان و در حیطه های طب فیزیکی و توانبخشی و ارتقای سلامت افراد سالمند و بیماران اسکلتی عضلانی و عصبی ،تصویب خط مشی پژوهشی مرکز تحقیقات ، بررسی و تصویب بودجه سالیانه مرکز تحقیقات در محدوده اعتبارات تخصیصی و با رعایت ضوابط قانونی ، بررسی و تصویب گزارش سالانه فعالیت های مرکز تحقیقات و تلاش برای بهبود و ارتقا سالیانه آن، شناسایی امکانات مالی و تجهیزاتی سایر مراکز تحقیقاتی جهت اجرای پروژه های مبتنی بر نیازها و مشکلات خاص هر استان.رایزنی برای برگزاری دوره های مشاهده گری علمی بین مراکز تحقیقاتی با علاقمندی ها و خطوط تحقیقاتی مشترک جهت بهره گیری از تجارب آموزشی و پژوهشی سایر مراکز، ایجاد هماهنگی و نظارت بر حسن انجام امور آموزشی و پژوهشی، اداری و مالی، خدماتی و تعمیراتی مرکز، ارزشیابی صحیح و عادلانه و به موقع کارکنان تحت سرپرستی خود، نظارت بر کار شورای پژوهشی مرکز، نظارت بر اجرای کلیه فعالیت های مربوط به دریافت در آمد های مرکز، نظارت بر حضور و غیاب کارکنان مرکز و رسیدگی به گزارشات لازم.

معاونت پژوهشی

تعیین اولویت های پژوهشی مرکز با همکاری اعضامرکز، تصویب برنامه ها و طرح های پژوهشی مطابق آئین نامه ها و ضوابط مربوط، حضور در کمیته های مربوط به بررسی طرحهای پژوهشی ، برنامه ریزی سمینارها و سخنرانی های علمی و پژوهشی و نظارت بر برگزاری آنها،ارزشیابی فعالیتهای پژوهشی اعضای هیئت علمی و سایر واحد های مرتبط،نظارت بر امر تهیه و در دسترس قرار دادن کتب ،نشریات ومجلات علمی برای دانشجویان ،اساتید و کارکنان.بررسی وتائید آمار و اطلاعات تهیه شده در حوزه پژوهش و ارائه آن به مراجع ذیربط.

دفتر امور پژوهشی:

- انجام ارزشیابی فعالیت های پژوهشی مرکز تحقیقات
- تهیه و تنظیم امتیازات پژوهشی سالانه اعضای هیئت علمی
- دریافت طرح های تحقیقاتی پیشنهاد شده به مرکز ، بررسی و انجام کلیه امور تا مرحله تصویب طرح
- تنظیم قرارداد طرح های تحقیقاتی و عقد قرارداد با مجری مسئول طرح
- تنظیم صورت وضعیت و تسویه حساب طرح های تحقیقاتی
- تهیه گزارش فعالیت های مرکز جهت تهیه سالنامه آماری

- پاسخگویی و اطلاع رسانی به دانشجویان و اعضای هیئت علمی در خصوص آیین نامه های پژوهشی

ب: پورتال

وظایف مدیر پورتال مرکز شامل دریافت نام کاربری و کلمه عبور از اداره فناوری اطلاعات دانشگاه و تلاش در جهت حفظ آن، به روز رسانی صفحات وب سایت و ارسال به موقع اطلاعات جدید بر روی سایت مرکز، بررسی صحیح بودن لینک های موجود در وب سایت و بررسی عناوین صفحه ها، ایجاد جذابیت و تنوع برای کاربران به منظور افزایش استفاده کنندگان از سایت، شرکت در همایش ها و سمینار های مرتبط با مدیریت فناوری اطلاعات می باشد.

ج: کتابخانه

برنامه ریزی و اعمال روش علمی کتابداری و حفظ و نگهداری کتب ، نشریات ، کتب خطی و اسناد و مدارک، برنامه ریزی و نظارت بر تهیه میکروفیلم کتب ، اسناد و مدارک مورد نیاز و نگهداری آنها، برنامه ریزی درخصوص اطلاع رسانی و معرفی کتب و نشریات علمی و تخصصی، اقدام برای تهیه و تنظیم بودجه پیشنهادی مدیریت کتابخانه و اطلاع رسانی با همکاری و هماهنگی معاون پژوهشی از جمله وظایف کتابخانه می باشد.

د: آزمایشگاه

آزمایشگاه مرکز تحقیقات توانبخشی دارای تجهیزات پیشرفته توانبخشی به شرح زیر در زمینه های بیومکانیک عمومی ، بیو مکانیک ورزش ، ثبت فعالیت عضلانی ، آنالیز تعادل ، آنالیز سیستم قلبی- تنفسی می باشد.

دستگاه تعقیب کنایی حرکت **Tracking** ، دستگاه **trainer Balance** ، دستگاه **sport telemetric physiology** ، دستگاه **platform force** ، دستگاه **EMG Kinesyologic** ، دستگاه الکترومیوگرافی بالینی ، دستگاه **Motion Capture** ، دستگاه **System** ، دستگاه الکترومیوگرافی پرتابل، دوچرخه کارسنج ارگونومتر، تردمیل و کاپنوگراف پالس اکسیمتر دستی

کمیته برنامه‌ریزی استراتژیک مرکز تحقیقاتی توانبخشی

برای تدوین برنامه استراتژیک پنج ساله مرکز تحقیقاتی توانبخشی کمیته برنامه‌ریزی استراتژیک تشکیل شد. این کمیته با تشکیل جلسات منظم هفتگی و با جمع‌آوری اطلاعات درون سازمان و برون سازمان و آنالیز محیط داخلی و خارجی سازمان اقدام به تعیین مأموریت، دورنما، ارزشها و اهداف کلی و اختصاصی مرکز تحقیقاتی برای سالهای ۱۳۱۴۰۲-۱۳۹۳ نمود. استراتژی های مناسب برای دستیابی به اهداف مرکز تحقیقاتی تعیین گردید و برنامه عملیاتی مربوطه با کمک مسئولین واحدهای مختلف مرکز تحقیقاتی تدوین گشت.

جدول ۱: اعضای کمیته برنامه‌ریزی استراتژیک مرکز تحقیقاتی توانبخشی

ردیف	نام و نام خانوادگی	سمت	امضا
۱	دکتر شاهین گوهرپی	رئیس مرکز	
۲	مهندس محمد مهرآور	معاون پژوهشی مرکز	
۴	مهندس زهرا نجارزاده	کارشناس تجهیزات آزمایشگاهی	
۵	مهندس مرجان سلیمانوندی	کارشناس امور پژوهشی	
۶			
۷			

فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک

مراحل فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک مرکز تحقیقاتی توانبخشی در جدول ۱ بیان شده است. برای تدوین این برنامه استراتژیک مدت سه ماه زمان در نظر گرفته شده است. در این مدت کمیته برنامه ریزی استراتژیک تشکیل می‌شود تا با تحلیل محیط داخلی و خارجی دانشگاه و آشنایی با نقاط قوت و ضعف دانشگاه و فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در محیط، اهداف استراتژیک و استراتژی‌های مناسبی برای مرکز تحقیقاتی تدوین شود و متناسب با آنها برنامه های اجرایی مناسبی نوشته شود تا منجر به رسیدن به مزیت برتری برای مرکز تحقیقاتی شود.

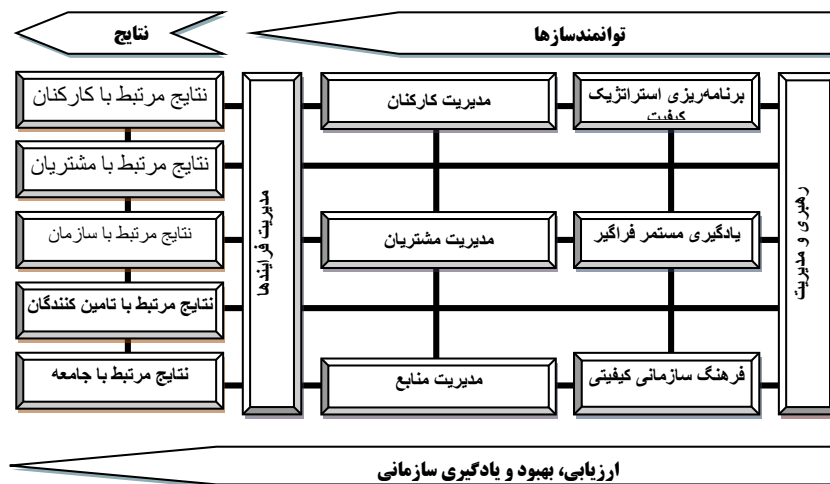
جدول ۱ : نمودار گانت فرایند تدوین برنامه استراتژیک مرکز تحقیقاتی (به هفته)

ردیف	فعالیت‌های اجرایی	زمان	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲
۱	تشکیل تیم برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان	۱ هفته												
۲	آموزش تیم برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان	۱ هفته												
۳	تعریف مأموریت، دورنما و ارزش‌های سازمان	۱ هفته												
۴	ارزیابی استراتژیک سازمان	۴ هفته												
۵	تدوین اهداف کلی و اختصاصی و شاخص‌های عملکردی سازمان	۱ هفته												
۶	ارزیابی استراتژی های پیشنهادی و انتخاب استراتژی های سازمان	۱ هفته												
۷	تدوین برنامه عملیاتی سال اول سازمان	۴ هفته												
۸	برآورد هزینه برنامه عملیاتی سال اول سازمان	۲ هفته												
۹	تعدیل برنامه عملیاتی سال اول سازمان	۱ هفته												
۱۰	ارائه برنامه استراتژیک	۱ هفته												

الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک مرکز تحقیقاتی توانبخشی

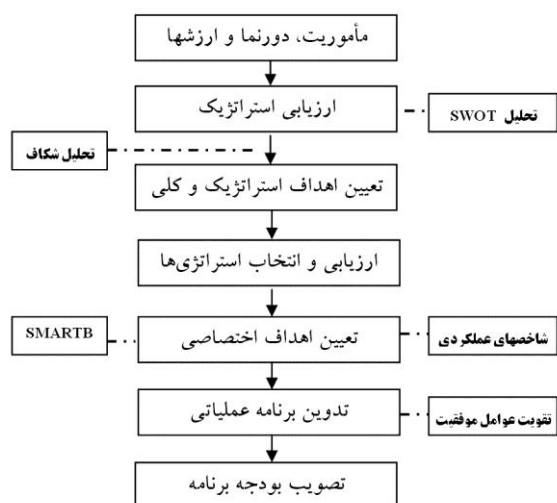
برای تدوین برنامه استراتژیک مرکز تحقیقاتی از چارچوب ادراکی مدل مدیریت کیفیت استراتژیک (نمودار ۲) و مدل برنامه‌ریزی استراتژیک (نمودار ۳) «مصدق‌راد» استفاده شده است. مدل مدیریت کیفیت استراتژیک دارای هشت الزام (توانمند ساز) و پنج نتیجه است. الزامات این مدل عبارتند از رهبری و مدیریت، برنامه‌ریزی استراتژیک کیفیت، فرهنگ سازمانی کیفیت، یادگیری مستمر فراگیر، مدیریت کارکنان، مدیریت مشتریان، مدیریت منابع و شراکت با تأمین‌کنندگان کالاها و خدمات و مدیریت فرایندهای کاری. نتایج این مدل عبارتند از نتایج مرتبط با مشتریان، کارکنان، تأمین‌کنندگان کالاها و خدمات، سازمان و جامعه.

مدیریت کیفیت استراتژیک ترکیبی از مدیریت استراتژیک، مدیریت کیفیت و مدیریت پروژه است. مدیریت کیفیت استراتژیک اصول مدیریت کیفیت را در کلیه مراحل سه‌گانه مدیریت استراتژیک (توسعه، اجرا و ارزیابی استراتژی) بکار می‌گیرد. در نتیجه، سازمانها اهداف استراتژیک کیفیتی را تدوین نموده، استراتژی‌ها و برنامه‌های عملیاتی برای دستیابی به این اهداف کیفیتی را طراحی نموده و اجرا می‌کنند و در نهایت میزان دستیابی به این اهداف استراتژیک کیفیتی را ارزیابی کرده و بر اساس نتایج حاصله اقدام می‌کنند. در حقیقت سازمانها بهبود مستمر کیفیت را در مراحل تدوین اهداف استراتژیک، توسعه برنامه‌های عملیاتی و ارزیابی استراتژیک لحاظ می‌کنند. مدیریت پروژه کمک می‌کند تا سازمانها به برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل هدفمند و زمانبندی شده پروژه‌های بهبود کیفیت اقدام کنند. در حقیقت، مدیریت پروژه باعث افزایش اثربخشی و کارایی برنامه‌های عملیاتی حاصل از برنامه ریزی استراتژیک می‌شود.



نمودار ۲: ساختار مدیریت کیفیت استراتژیک

برنامه‌ریزی استراتژیک یکی از عناصر اصلی مدل مدیریت کیفیت استراتژیک است. برای تدوین برنامه استراتژیک دانشکده ابتدا باید جهت استراتژیک سازمان تعیین شود. برای این منظور مأموریت، دورنما و ارزشهای سازمان مشخص می‌شوند. سپس، موقعیت و وضعیت دانشگاه مورد ارزیابی دقیق و انتقادی قرار گیرد. این ارزیابی‌ها شامل ارزیابی درون و خارج سازمان است. برای این منظور، از تکنیک‌های تحلیل عوامل داخلی و خارجی سازمان، تحلیل ذینفعان سازمان و تحلیل رقبای سازمان استفاده می‌شود. سپس اهداف کلی سازمان، استراتژی‌های مناسب برای دستیابی به اهداف کلی سازمان و اهداف اختصاصی و تاکتیک‌های مناسب برای دستیابی به آن اهداف اختصاصی مشخص می‌شوند. در نهایت، برنامه‌های عملیاتی برای اجرای استراتژی‌ها و تاکتیکها تدوین می‌شوند.



نمودار ۳: مدل برنامه ریزی استراتژیک

واژه نامه

۱. مأموریت^۱ سازمان، بیانگر فلسفه وجودی و هدف اصلی سازمان است که سازمان را از سازمان‌های دیگر متمایز می‌کند. مأموریت سازمان هدف کلی سازمان را نشان می‌دهد، جهت سازمان را مشخص کرده و راهنمای تصمیم‌گیری‌های کلی سازمان خواهد بود. مأموریت یا رسالت سازمان نمایانگر این امر است که سازمان چه کاری انجام می‌دهد.
۲. دورنمای^۲ سازمان، به توصیف وضعیت مطلوبی می‌پردازد که سازمان می‌خواهد در آینده آن گونه باشد. دورنما یا دیدگاه سازمان نمایانگر این امر است که سازمان در آینده چه می‌خواهد باشد.
۳. ارزش‌های^۳ حاکم بر سازمان، عبارتست از اعتقادات بنیادی یا حقایقی که سازمان آنها را گرامی می‌شمارد. ارزش‌ها بیانگر بایدها و نبایدها در یک سازمان و تعیین کننده رفتارهای افراد در سازمان است. استراتژی‌های سازمان بر مبنای این ارزشها شکل می‌گیرند و بکار گرفته می‌شوند.
۴. نقاط قوت^۴ سازمان، مجموعه‌ای از منابع و توانمندی‌هایی داخل سازمانی است که سازمان را در جهت نیل به اهداف کمک می‌کند.
۵. نقاط ضعف^۵ سازمان، مجموعه‌ای از عوامل داخل سازمانی می‌باشد که مانع از تحقق اهداف سازمان می‌شوند.
۶. فرصت‌های^۶ موجود برای سازمان، مجموعه‌ای از امکانات بالقوه خارج از سازمان است که در صورت بهره‌گیری از آنها توانمند‌های سازمان افزایش خواهد یافت.
۷. تهدیدهای^۷ موجود بر سر راه سازمان، مجموعه‌ای از عوامل موثر و مداخله‌گر خارج از سازمان است که مانع از اجرای برنامه‌ها و تحقق اهداف سازمان می‌شوند.
۸. عوامل داخلی^۸ مجموعه نقاط قوت و ضعف سازمان می‌باشند. این عوامل شامل اهداف سازمانی، ساختارها، فرهنگ سازمانی، سیستم‌ها، فرایندهای کاری، مدیران، کارکنان، منابع در دسترس، ظرفیت عملیاتی سازمان و عملکرد سازمان است.
۹. عوامل خارجی^۹ مجموعه فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان می‌باشند. این عوامل شامل عوامل سیاسی و قانونی، عوامل اقتصادی، عوامل اجتماعی و فرهنگی، عوامل تکنولوژیک و عوامل محیط زیست است.
۱۰. استراتژی^{۱۰} سازمان، مجموعه اقداماتی است که یک سازمان برای دستیابی به اهداف استراتژیک خود و رسیدن به مزیت برتری به‌کار می‌گیرد.

¹ - Mission

² - Vision

³ - Value

⁴ - Strengths

⁵ - Weaknesses

⁶ - Opportunities

⁷ - Threats

⁸ - Internal factors

⁹ - External factors

¹⁰ - Strategy

بیانیه مأموریت مرکز تحقیقاتی توانبخشی

مرکز تحقیقاتی توانبخشی دانشگاه علوم پزشکی جندی شاپور اهواز با بهره مندی از نیروی انسانی متعهد، مجرب و توانمند، کیفیت زندگی توانخواهان را از طریق تربیت متخصصین علوم توانبخشی، توسعه ی توانبخشی مبتنی برشواهد، تاکید بر اجرای پژوهشهای بنیادی کاربردی و ارائه خدمات درمانی برتر افزایش می دهد.

بیانیه دورنمای مرکز تحقیقاتی توانبخشی

ما برآنیم تا سال ۱۴۰۲ شمسی برترین مرکز تحقیقات توانبخشی و پیشگام در توسعه ی آموزش – پژوهش و درمان در حوزه علوم توانبخشی کشور شویم.

بیانیه ارزش های مرکز تحقیقاتی توانبخشی

ارزشهای مرکز شامل قانون محوری، مشتری مداری، تخصص گرایی، احترام متقابل، کارگروھی، خلاقیت، بهبود مستمر، رعایت استانداردهای حرفهای و دقت و سرعت در انجام امور می باشد .ما تلاش می کنیم یک محیط کاری و تحقیقاتی امن و سالم ایجاد نماییم تا بتوانیم به ارزشهای فوق دست یابیم.

۱. ما تلاش می کنیم نیازهای دانشجویان و بیماران را به صورت تخصصی تأمین کنیم.
۲. ما به کلیه افراد جامعه، دانشجویان، بیماران، خانواده آنها و همکاران خود احترام میگذاریم.
۳. بهبود مداوم کیفیت خدمات برای ما بسیار مهم است.
۴. همکاری و کارگروھی کارکنان منجر به ارائه خدمات با کیفیت بالا میشود.
۵. ما تلاش می کنیم تا به سطح تعالی در زمینه ارائه خدمات آموزشی، پژوهشی و درمانی دست یابیم.
۶. ما نسبت به جامعه مسئولیت پذیر و پاسخ گو هستیم.

تحلیل استراتژیک مرکز تحقیقاتی توانبخشی

برای تحلیل استراتژیک مرکز تحقیقاتی و تعیین موقعیت مرکز از مدل «ارزیابی موقعیت مصدق راد» استفاده شد. این مدل کمک می‌کند با استفاده از یک پرسشنامه به ارزیابی محیط داخلی سازمان در ۹ بعد (رهبری و مدیریت، برنامه‌ریزی، یادگیری سازمانی، فرهنگ سازمانی، مدیریت کارکنان، مدیریت مشتریان، مدیریت منابع، مدیریت سیستم‌ها و فرایندها و عملکرد سازمان) و ارزیابی محیط خارجی سازمان در ۹ بعد (محصول جایگزین، مشتریان، تأمین‌کنندگان کالاها و خدمات، رقبا، عوامل سیاسی و قانونی، عوامل اقتصادی، عوامل اجتماعی و فرهنگی، عوامل تکنولوژیک و عوامل محیط زیست) اقدام کرد. با توجه به متفاوت بودن اهمیت هر کدام از این ابعاد، ضریب اهمیتی برای آن‌ها در نظر گرفته شده است. این مدل، ارزیابی عینی از محیط داخلی و خارجی سازمان سازمان ارائه می‌کند.

جدول شماره ۱۱ نتایج ارزیابی عوامل داخلی و خارجی را در مرکز تحقیقاتی توانبخشی نشان می‌دهد. چک لیستهای ارزیابی عوامل داخلی و خارجی توسط مدیران کلیدی سازمان تکمیل شدند و میانگین نمرات هر بعد محاسبه گردید که در این جدول نشان داده شده است.

جدول ۱۱: ارزیابی عوامل داخلی و خارجی در مرکز تحقیقاتی توانبخشی

عوامل داخلی	ضریب اهمیت	امتیاز	امتیاز نهایی	عوامل خارجی	ضریب اهمیت	امتیاز	امتیاز نهایی
رهبری و مدیریت	۰/۱۲	۲,۲	۰,۲۶۶۴	محصول جایگزین	۰/۰۸	۲,۱۴۰۱	۰,۲۳۶۸
برنامه‌ریزی	۰/۱۰	۲,۱۰	۰,۲۰۱۴۰۱	قدرت مشتریان	۰/۱۲	۲,۶۴	۰,۳۱۶۸
یادگیری سازمانی	۰/۱۰	۲,۶۳	۰,۲۶۳	قدرت تأمین کنندگان کالاها و خدمات	۰/۱۰	۲,۰۶	۰,۲۰۶
فرهنگ سازمانی	۰/۱۰	۲,۰۳	۰,۲۰۳۲	قدرت رقبا	۰/۰۹	۲,۸۷	۰,۲۵۸۳
مدیریت کارکنان	۰/۱۱	۱,۷۸	۰,۱۱۴۰۰۳۶	عوامل سیاسی و قانونی	۰/۱۵	۱,۸۴	۰,۲۷۶
مدیریت مشتریان	۰/۱۱	۲,۳۲	۰,۲۵۵۲	عوامل اقتصادی	۰/۱۳	۱,۴۰	۰,۱۸۲
مدیریت منابع	۰/۰۹	۲,۰۶	۰,۱۸۵۴	عوامل اجتماعی و فرهنگی	۰/۱۲	۲,۷۰	۰,۳۲۴
مدیریت سیستم‌ها و فرایندها	۰/۱۲	۱,۸۱	۰,۲۱۷۴۴				

همانطور که در نمودار زیر نشان داده شده است، مرکز تحقیقاتی توانبخشی در موقعیت V قرار دارد. بنابراین، به خاطر کم بودن نقاط قوت و زیاد بودن تهدیدات خارجی پیشنهاد می‌شود با تمرکز بر استراتژی‌های احتیاطی تا حد امکان نقاط ضعف کاهش یابد و قابلیت‌های استراتژیک آن افزایش یابد. به تدریج مرکز تحقیقاتی از سال دوم اجرای برنامه استراتژیک می‌تواند بر توسعه فعالیت‌ها متمرکز شود.

		عوامل داخلی			
		۴	۳	۲	۱
عوامل خارجی	۳	I	II	III	
	۲	IV	V *	VI	
	۱	VII	VIII	IX	

نمودار ۷: ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی مرکز تحقیقاتی توانبخشی

رهبری و مدیریت

از آنجایی که تا کنون برنامه ی جامعی که اهداف کوتاه مدت میان مدت و بلند مدت را براساس مدل تعریف شده ای مشخص کرده باشد عملاً موجود نبوده است و از سوی دیگر مکانیزمی جهت ارزیابی و پایش هدفمند برای ارزیابی عملکرد مدیریت تعریف نشده ، عملاً مدیریت مرکز تحقیقات هرچند متعهد به ارائه خدمات باکیفیت به مجموعه ی ذینفعان اعم از پژوهشگران ، اعضای هیئت علمی دانشجویان و بیماران است و تمام تلاش خود را برای ارائه خدمات با کیفیت داشته و در نیل به این اهداف هزینه کرده و تاکید داشته است اما بدلیل نبود موارد پیش گفت از یک سو و نبود اطلاعات جامع و دقیق از عملکرد مجموعه ی برنامه های اجرا شده از سوی دیگر عملاً ۱: . برنامه ای برای بهبود مجموعه ی فرایندهای خدماتی در مرکز با نگاه توسعه محور تعریف نشده است ۲. اولویت های محوری و محورهای اولویت دار در مجموعه فرایندهای عملیاتی مرکز تعریف نشده است ۳. عملاً محورهای توسعه به جای برنامه محور بودن تبدیل به مدل خود محور شده که در آن هر مدیریتی بنا به سلیقه های فردی اقدام به تعریف اهداف و محورهای توسعه می نماید. ۴. با توجه به نبود مکانیزم مشخص در ارزیابی و پایش مدیریت ارشد دانشگاه از مدیریت مراکز زیرمجموعه، نگرانی چندانی درباره ی مدیریت مراکز از عملکرد مثبت و یا احیاناً منفی شان وجود نداشته است.

برنامه‌ریزی

مرکز تحقیقاتی تا کنون دارای برنامه استراتژیک و عملیاتی منسجمی نبوده است. بیانیه های مأموریت و دورنمای مرکز تحقیقاتی تدوین شده است. ولیکن، نیاز است مأموریت و دورنمای مرکز تحقیقاتی با مشارکت مدیران عملیاتی ، اعضای مرکز و کارکنان مورد بازبینی قرار گیرد و اعضای مرکز و کارکنان متعهد به آنها گردند. نیازهای پژوهشگران باید در تدوین ماموریت و دورنمای مرکز مورد توجه قرار گیرند. ارزشهای متعالی مرکز تحقیقاتی باید به صورت مکتوب تهیه شوند. اهداف بلند مدت و کوتاه مدت مرکز تحقیقاتی توانبخشی در حال حاضر به طور مدون مشخص

از آنها اطلاع کامل ندارند. بر اساس درخواستهای وزارت بهداشت و رئیس دانشگاه، برخی از واحدهای مرکز تحقیقاتی برنامه هایی را تدوین نمودند اما شاخصهای عملکردی هنوز تدوین نشدند..

فرهنگ سازمانی

وظایف، مسئولیت و اختیارات بخشهای مختلف مرکز تحقیقات تعیین و تعریف شده است و ارتباطات موثری بین بخشها و واحدهای مختلف مرکز تحقیقاتی وجود دارد.. روابط کارکنان مرکز تحقیقاتی با یکدیگر دوستانه است. کارکنان با یکدیگر برای انجام بهتر کارها همکاری می نمایند. روحیه کار گروهی و مشارکت بین پژوهشگران و دانشجویان در مرکز تحقیقاتی وجود دارد. در این مرکز بین مدیران و کارکنان اعتماد وجود دارد. مدیران مرکز به توانایی و تخصص کارکنان اعتماد دارد و باور دارد که آنها می توانند کارها را به خوبی انجام دهند. مدیریت مرکز تحقیقات سعی دارد مشکلات و تعارضات بین بخشهای مختلف را بی طرفانه برطرف نماید.

یادگیری سازمانی

رئیس مرکز به آموزش مستمر کارشناسان مرکز معتقد است. رابط آموزشی مراکز تحقیقاتی یک برنامه آموزشی برای ارتقای دانش و مهارت کارشناسان تدوین نموده است و اجرا می کند. این برنامه آموزشی بر اساس نیازهای کارشناسان تدوین شده است.

آموزشهای مرتبط با کیفیت در اختیار مدیران و کارکنان سازمان قرار می گیرد تا خدمات خود را با کیفیت بالا ارائه دهند. کارکنان سازمان تشویق می شوند که آموزش را بپذیرند و از برنامه های رسمی آموزشی تبعیت نمایند. آموزشهای لازم در زمینه بهبود فرایندهای کاری خود برای کارشناسان ارائه شده است تا وظایف خود را به نحو احسن انجام دهند.. در این مرکز تحقیقاتی برای کارکنان با تجربه این فرصت فراهم است که تجارب خود را در اختیار سایر کارکنان و دانشجویان قرار دهند. کارکنان مرکز به طور مرتب مورد بررسی قرار می گیرند تا نیازهای آموزشی آنها تعیین و مستند شود. فرایندهای آموزشی بطور مداوم مورد بررسی قرار می گیرند، تا برنامه های آموزشی نیازهای آموزشی کارکنان را پاسخگو باشد. امکان ارتقای شغلی کارکنانی که دوره های آموزشی لازم را طی کرده اند در مرکز تحقیقاتی چندان وجود ندارد. مرکز تحقیقاتی آموزش های کافی را برای مشتریان خود فراهم می دارد.

مدیریت کارکنان

مرکز تحقیقات توانبخشی دارای تعداد کارکنان لازم برای حصول اهداف و رسالت سازمانی نمی باشد. تقسیم کار بین کارکنان عادلانه می باشد و کارکنان در انجام امور مرکز تحقیقات با یکدیگر همکاری لازم را دارند. شرح وظایف کارکنان مشخص شده است. بنابراین، کارکنان می دانند که از آنها چه چیزی برای انجام دادن خواسته می شود.. گروههای درون بخشی و فرابخشی در زمینه بهبود کیفیت تشکیل نشده است. سیستمی برای دریافت پیشنهادات، نظرات و شکایات کارکنان وجود دارد اما جوابگو نیست. مدیریت مرکز تحقیقاتی کارکنان را به ارائه پیشنهادات خود در راستای بهبود کیفیت خدمات تشویق می کند. مدیریت مرکز تحقیقاتی به توسعه و ارتقای شغلی کارکنان خود اهمیت می دهد. مدیریت مرکز تحقیقاتی برای کارکنان احترام قائل است و به آنها اعتماد دارد. کارکنان تشویق شوند تا کار خود را به خوبی انجام می دهند. مدیریت مرکز تحقیقاتی شرایط کاری کارکنان را به منظور انجام درست کارها بهبود می بخشد.

شورای امور اداری کارکنان برای بهبود روابط کارکنان و حفظ حقوق آنها وجود ندارد. شرایط کاری (صد، نور، گرما، تهویه و...) در سطح مطلوب نمی باشد. مرکز تحقیقاتی دارای نظام منسجم پاداش و قدردانی از تلاشهای کارکنان در جهت بهبود کیفیت نیست. سازمان دارای نظام حقوق و دستمزد عادلانه ای می باشد که کارکنان را تشویق به مشارکت در مدیریت کیفیت می نماید. سازمان حقوق و دستمزد کارکنان خود را بر اساس میزان عملکرد آنها و به طور عادلانه و منطقی افزایش می دهد. در این سازمان ارتقای شغلی کارکنان بر حسب توانایی ها، قابلیتها، مهارتها، عملکرد آنها می باشد. سازمان نظام تنبیه خود را به طور قانونی و کامل اعمال می نماید. سازمان از طریق بررسی ها و تحقیقاتی نظرات کارکنان را در زمینه سیاستها و عملکرد سازمان جویا می شود. سیستمی برای سنجش رضایت کارکنان و شناسایی نیازهای کارکنان وجود ندارد. تعداد کارکنان در واحد امور پژوهشی مرکز ۱ نفر و در واحد امور آزمایشگاهی مرکز ۲ نفر است و مرکز به غیر از این ۳ نفر نیروی تمام وقت دیگری ندارد و که این میزان به هیچ وجه جوابگوی حجم کاری بالا در حوزه های مختلف نیستو کارکنان به دلیل نبود نیروی انسانی در سایر واحد ها باید با وجود حجم کاری بالا در واحد خود در حوزه های غیر تخصصی خود نیز فعالیت کنند. پس مرکز تحقیقاتی طی ۵ سال آینده ناچار به افزایش نیروی انسانی تمام وقت خود به میزان ۲ نفر در واحد امور پژوهشی ، ۲ نفر در واحد امور آزمایشگاهی ، یک نفر جهت انجام امور دفتری مرکز تحقیقات و یک نفر جهت به عهده گرفتن مسئولیت پورتال و کتابخانه مرکز می باشد تا بتواند جوابگوی محققین ، اعضای هیئت علمی و دانشجویان فعال در مرکز باشد و رضایت خاطر آنان را تامین نماید..

جدول ۳: تعداد نیروی انسانی مرکز تحقیقاتی توانبخشی

ردیف	واحدهای مرکز تحقیقاتی	تعداد نیروی انسانی
۱	واحد پژوهشی	۱
۲	واحد آزمایشگاه	۲
۳	واحد پورتال	۲
۴	واحد کتابخانه	۰

مدیریت مشتریان

در این سازمان همه کارکنان می دانند که مشتریان آنها چه کسانی هستند. در این سازمان کارکنان به مشتریان و خواسته ها و انتظارات آنها توجه می نمایند و برای آنها اهمیت قائل هستند. در این سازمان کارکنان نوع خدمات مورد نیاز مشتریان را می دانند. سازمان دارای نظامی اثربخش به منظور دریافت پیشنهادات، نظرات و شکایات مشتریان می باشد. در این سازمان مشتریان بازخورد لازم را در زمینه کیفیت خدمات و نحوه عملکرد سازمان ارائه می نماید. سازمان دارای ابزارهای با پایایی و روایی به منظور سنجش رضایت مشتریان خود است. سازمان با انجام پژوهشهای منظم میزان رضایتمندی مشتریان خود را بدست می آورد. اطلاعات حاصله برای بکارگیری اقدامات اصلاحی چندان مورد استفاده قرار نمی گیرد. سازمان اطلاعات کاملی در زمینه نیازها و انتظارات مشتریان خود دارد. در این سازمان به حقوق مشتریان (بیماران و همراهان آنها) بسیار توجه می شود. مشتریان مرکز تحقیقات توانبخشی در درجه اول اعضای هیئت علمی دانشکده توانبخشی و دانشجویان تحصیلات تکمیلی کارشناسی ارشد و دکترا این دانشکده می باشند که نسبت به سایر محققین و دانشجویانی که از سایر دانشگاه ها مراجعه می نمایند در استفاده از تجهیزات آزمایشگاهی اولویت دارند. مرکز تحقیقات توانبخشی سالانه در حدود ۲۵-۲۰ طرح تحقیقاتی در حال اجرا

سال ۱۳۹۱ رتبه ۹ و در سال ۱۳۹۲ رتبه ۶ را کسب کرد. ضمناً لازم به ذکر است که ارزشیابی سال ۱۳۹۳ مراکز تحقیقاتی توسط معاونت تحقیقات و فناوری وزارت بهداشت در حال انجام است و مرکز تحقیقات می کوشد تمامی امکانات خود را در جهت انجام تحقیقات و پژوهش و تربیت نیروی انسانی محقق به کار ببندد و این روند ارتقا و رو به رشد را همواره حفظ نماید.

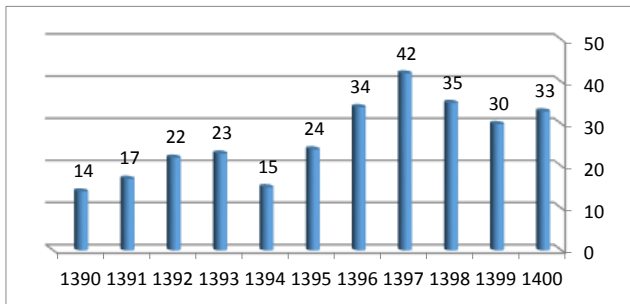
مرکز تحقیقات توانبخشی در سال ۱۳۹۱ موفق به اخذ رتبه اول در بین مراکز تحقیقاتی دانشگاه علوم پزشکی جندی شاپور اهواز گردید. از جمله علل کسب رتبه اول توسط مرکز می توان به بالا رفتن سطح کیفی مقالات منتشر شده از مقالات فارسی به مقالات انگلیسی و از مقالات انگلیسی غیر ISI به مقالات ISI ، افزایش نسبت تعداد مقالات چاپ شده به هر عضو هیئت علمی، افزایش تعداد طرح های تحقیقاتی مصوب در مرکز تحقیقات و وجود شرط استخراج و پذیرش مقاله از پایان نامه های کارشناسی ارشد برای دفاعیه ی دانشجویان اشاره کرد. در سال ۱۳۹۱ تعداد ۱۶ طرح های تحقیقاتی به مرکز پیشنهاد گردید که اگرچه نسبت به سال قبل کمتر بود اما این به دلیل فعالیت اعضای مرکز و پژوهشگران در طرح های تحقیقاتی پیشنهادی سالهای قبل می باشد و همانطور که در جدول زیر مشخص است در سال ۱۳۹۲ طرح های پیشنهادی به مرکز افزایش یافته است. تعداد مقالات چاپ شده مرکز نیز در طول سه سال فعالیت رسمی مرکز روند رو به رشدی را داشته است به طوریکه در سال ۱۳۹۰ (اولین سال فعالیت رسمی مرکز) تعداد ۱۴ مقاله ، در سال ۱۳۹۱ تعداد ۴۱ مقاله و در سال ۱۳۹۲ تعداد مقالات چاپ شده مرکز تحقیقات به ۴۶ مقاله رسید که از این تعداد ۱۶ مقاله در مجلات ISI و pubmed به چاپ رسیده است که بیش از نیمی از امتیاز سال ۱۳۹۲ مرکز را به خود اختصاص داده است.

سال	ISI	Pubmed	scopus	مقالات کل	تالیف کلی	نمره Z
2011-90	4	0	10	14	517.7	0.45
2012-91	15	2	0	17	796.1	1.22
2013-92	16	2	4	22	935.8	1.09
2014-93	13	3	7	23	1122	0.01

سال	مقالات ISI	مقالات Pubmed	مقالات scopus	ESCI	تعداد کل مقالات	تالیف کتاب	خلاصه مقالات	تعداد مقالات Q1	تعداد مقالات IC	ارجاعات ۵ ساله	تعداد شاخص h	ثبت اختراع	پایان نامه بین رشته	جذب بودجه	طرح اثر گذار	امتیاز کلی	نمره z	رتبه همگروهی در کشور
2015-94	8	2	5		15	0	0	4	2	67	9					167	0.12	رتبه ۸۴ از بین ۱۹۳ مرکز
2016-95	14	7	3		24	0	4	8	2	90	11					180.9	0.12	رتبه ۷۲ از بین ۲۳۹ مرکز
2017-96	19	5	10		34	0	1	8	7	113	13					171.3	0.34	رتبه ۶۳ از بین ۲۷۱ مرکز
2018-97	22	7	13		42	0	5	11	15	85	8					197.4	0.29	رتبه ۸۰ از بین ۳۰۷ مرکز
2019-98	21	5	9		35	0	0	11	7	105	9					147.9	0.07	رتبه ۱۰۸ از بین ۲۷۱ مرکز

رتبه ۱۲۱ از بین ۲۵۹ مرکز	- 0.22	169.03					9	140	5	7	2	0	30		6	8	16	2020- 99
رتبه ۸۹ از بین ۲۰۹ مرکز	- 0.12	96.48	0	0	0	0	11	209	5	4	0	0	33	3	9	10	11	2021- 1400

-جدول: عملکرد مرکز تحقیقات توانبخشی از سال ۱۳۹۰ الی ۱۳۹۲



نمودار: نمودار تعداد کل مقالات چاپ شده مرکز

ارزیابی محیط خارجی مرکز تحقیقاتی

محصول جایگزین

مرکز تحقیقات توانبخشی خدمت آموزشی، پژوهشی و درمانی ارائه می کند. خدمت جایگزین می تواند خدمات آموزشی و پژوهشی سایر مراکز تحقیقاتی مانند آزمایشگاه های تحقیقاتی مناسب و مشابه در زمینه توانبخشی در سایر دانشکده ها باشد. بنابراین خدمات جایگزین محدودی برای خدمات مرکز تحقیقاتی وجود دارد. با این وجود، خدمات مرکز تحقیقاتی نسبت به خدمات جایگزین بسیار متمایز است. قیمت خدمات جایگزین در مقابل قیمت خدمات مرکز تحقیقاتی ممکن است ارزان هم باشد و لیکن، به دلیل نقش پزشک در معرفی خدمات مرکز تحقیقاتی و اهمیت خدمات مرکز تحقیقاتی برای مشتریان (پژوهشگران و بیماران) خدمات جایگزین برای درصد محدودی از مشتریان (بیماران) ممکن است جذابیت داشته باشد. بنابراین، برای اکثریت مردم ارزش خدمات جایگزین در مقابل خدمات این مرکز تحقیقاتی زیاد نیست و اکثریت مردم تمایلی به خرید خدمات جایگزین در مقابل با خدمات این مرکز تحقیقاتی نشان نمی دهند.

قدرت مشتریان

عدد مشتریان برای خدمات مرکز تحقیقاتی در بازار رقابت زیاد است. میزان تقاضا برای خدمات مرکز تحقیقاتی زیاد است. مشتری تمایل به استفاده از خدمات مرکز تحقیقاتی است. ولیکن هزینه بالای خدمات این مرکز تحقیقاتی برای پژوهشگران بیرونی عامل بازدارنده می تواند باشد.

جدول. ذینفعان مرکز تحقیقاتی توانبخشی

ذینفعان گروه «د» • هیأت مدیره مرکز تحقیقاتی • مدیریت مرکز تحقیقاتی • وزارت بهداشت • دانشگاه علوم پزشکی	ذینفعان گروه «ج» • سایر مرکز تحقیقاتیها و مراکز بهداشتی و درمانی (رقبا) • دولت
ذینفعان گروه «ب» • دانشجویان و اعضای هیئت علمی • بیماران • کارکنان مرکز تحقیقاتی • همراهان بیماران • پزشکان طرف قرارداد مرکز تحقیقاتی • تأمین کنندگان کالاها و خدمات مرکز تحقیقاتی	ذینفعان گروه «الف» • خیرین و سازمانهای خیریه • جامعه تحت پوشش • اتحادیه ها • گروههای حمایت از مصرف کنندگان • جراید و رسانه ها

انتظارات ذینفعان مرکز تحقیقاتی

انتظارات ذینفعان گروه «الف»

- ارائه خدمات مناسب به جامعه
- ارائه گزارشات و داده های معتبر به جامعه
- آموزش مهارت ها ی مختلف به دانشجویان
- بهبود فرآیند رسیدگی به شکایات
- برخورد قانونی با مراکز غیرمجاز
- ارائه خدمات رفاهی مناسب برای مراجعین
- فرهنگ سازی لازم در زمینه ی جذب مشارکت های مردمی

انتظارات ذینفعان گروه «ب»

- ارتقای شغلی کارکنان
- توانمندسازی و آموزش کارکنان
- حمایت مدیران از کارکنان
- پرداخت به موقع حقوق و دستمزد
- ایجاد امنیت شغلی
- ارائه خدمات آموزشی، پژوهشی با کیفیت
- ارائه خدمات بهداشتی و درمانی با کیفیت

- وجود امکانات تفریحی مناسب
- فراهم نمودن فرصت های مطالعاتی
- رعایت عدالت در پرداخت به کارکنان
- ارج نهادن به خلاقیتها و نوآوری پژوهشگران و کارکنان
- ایجاد پرونده الکترونیک بیماران
- افزایش بهره وری از پایان نامه های دوره های تحصیلات تکمیلی
- جذب منابع پژوهشی برای انجام تحقیقات
- توسعه کمی و کیفی تحقیقات
- مشارکت فعال درگسترش و افزایش بهره وری از فن آوری اطلاعات بویژه در امور پژوهش
- هدفمند نمودن فعالیتهای پژوهشی دانشگاه
- توجه سریع مسئولان به مشکلات حاد دانشجویان
- وجود سیاستهای حمایتی از پژوهشهای بین بخشی و دانشجویان نخبه
- وجود معیار مناسب جهت ارزشیابی فعالیتهای پژوهشی اساتید
- امکان دسترسی به منابع علمی آنلاین برای کلیه اعضاء هیأت علمی و دانشجویان
- توانمند سازی اعضای هیأت علمی، دانشجویان و کارشناسان دانشگاه در امور پژوهش
- تدوین و شفاف سازی وظایف پژوهشی اعضای هیئت علمی و نحوه ارزیابی آنها
- تقویت و توسعه منابع (نیروی انسانی، تجهیزات و فضای فیزیکی)

انتظارات ذینفعان گروه «ج»

- ارائه خدمات مناسب به جامعه
- تربیت نیروی توانمند
- تمرکز بر روی نوآوری و کارآفرینی
- توجه به رضایت اساتید، کارکنان و دانشجویان
- توجه به اسناد بالادستی در زمان تدوین استاندارد ها
- رعایت قوانین و مقررات اداری
- تهیه تجهیزات مرکز تحقیقاتی مناسب مطابق با استاندارد کشوری
- توسعه دانش با استفاده از رسانه ها
- نظارت بیشتر بر وضعیت انتشار اخبار و اطلاع رسانی رویدادها در رسانه های محلی

انتظارات ذینفعان گروه «د»

- ارتقای شاخصهای آموزشی، پژوهشی و خدماتی
- تعامل بیشتر با دانشگاه

- رعایت استاندارد ها
- ارتقای توانمندیهای علمی و عملی کارشناسان
- تهیه لوازم مصرفی و غیر مصرفی توسط مرکز تحقیقاتی
- برخورد احترام آمیز پرسنل با پژوهشگران و بیماران آنها
- سهولت دسترسی به واحدهای آزمایشگاهی مرکز تحقیقاتی
- ارائه گزارش سالیانه عملکرد و ارائه شاخصها و اطلاعات آماری
- ارائه طرحها در جهت ارتقاء کمی و کیفی خدمات

اهداف کلی مرکز تحقیقات توانبخشی

با توجه به مأموریت و دورنمای مرکز تحقیقات توانبخشی ، اهداف کلی مرکز تحقیقات توانبخشی برای سال‌های ۱۳۹۹ تا

۱۴۰۲ عبارت‌اند از:

G1- توسعه هدفمند تحقیقات مرتبط با توانبخشی در مرکز تحقیقات توانبخشی

G2- توسعه ارتباط با صنعت برای انجام تحقیقات مرتبط با توانبخشی در مرکز تحقیقات توانبخشی

G3- ترجمان دانش «پژوهش‌های انجام‌شده» در حوزه توانبخشی در مرکز تحقیقات توانبخشی

G4- ارتقا کمی و کیفی نظام اطلاع‌رسانی و منابع علمی

G5- بهبود رضایت کارکنان مرکز تحقیقات توانبخشی

G6- بهبود رضایت گیرندگان خدمات مرکز تحقیقات توانبخشی

G7- بهبود رضایت تأمین‌کنندگان کالاها و خدمات، تقویت مشارکت اجتماعی و همکاریهای درون و برون بخشی

G8- بهبود بهره‌وری مرکز تحقیقات توانبخشی

G4- ارتقا کمی و کیفی نظام اطلاع رسانی و منابع علمی

- افزایش کیفی مرکز تحقیقات توانبخشی حداقل تا ۵ رتبه در دانشگاه تا پایان سال ۱۴۰۲

G5- بهبود رضایت کارکنان مرکز تحقیقات توانبخشی

- کسب رضایتمندی حداقل ۷۰ درصدی کارکنان تا پایان سال ۱۴۰۲
- افزایش بهره وری کارکنان مرکز تحقیقات توانبخشی به میزان ۴۰ درصد تا پایان سال ۱۴۰۲
- جذب نیروی انسانی به تعداد ۲ نفر تا پایان سال ۱۴۰۲

G6- بهبود رضایت گیرندگان خدمات مرکز تحقیقات توانبخشی

- کسب رضایتمندی حداقل ۶۰ درصدی پژوهشگران از خدمات ارائه شده تا پایان سال ۱۴۰۲
- کاهش میانگین زمانی رسیدگی و پاسخگویی به درخواست های گیرندگان خدمت

G7- بهبود رضایت تأمین کنندگان کالاها و خدمات، تقویت مشارکت اجتماعی و همکاریهای درون و برون بخشی

- کسب رضایتمندی حداقل ۶۰ درصدی تأمین کنندگان کالاها و خدمات مرکز تحقیقات توانبخشی تا پایان سال ۱۴۰۲
- کاهش میانگین زمان پرداخت مطالبات مالی تأمین کنندگان کالا و خدمات به حداکثر ۲ ماه
- کسب رضایتمندی حداقل ۶۰ درصدی سازمان های همکار تا پایان سال ۱۴۰۲
- افزایش ده درصدی سالانه مشارکت خیرین در ارائه خدمات پژوهشی

G8- بهبود بهره وری مرکز تحقیقات توانبخشی

- افزایش درآمد مرکز تحقیقات توانبخشی به میزان ۴۰ درصد تا پایان سال ۱۴۰۲
- کاهش هزینه های غیرضروری به میزان ۵۰ در صد تا پایان سال ۱۴۰۲
- تحقق حداقل ۸۰ درصد استانداردهای منابع، فضای فیزیکی، تجهیزاتی و انسانی مراکز تحقیقاتی تا پایان سال ۱۴۰۲
- افزایش سطح بهره وری کارکنان تا ۴۰ درصد تا پایان سال ۱۴۰۲

۶- **استراتژی متنوع سازی^۱**: مرکز از سال سوم به سمت ملی شدن قدم خواهد برداشت و متناسب با نیازهای جامعه بپهدف خود به توسعه کمی و کیفی خدمات خود خواهد پرداخت. مرکز تحقیقات توانبخشی از پتانسیل‌های بسیار بالایی در زمینه ملی شدن برخوردار است. واحدهای مختلف معاونت از سال سوم شروع به توسعه خدمات خود برای پاسخگویی به نیازهای ملی خواهند نمود. به کارگیری استراتژی های قبلی زمینه لازم را برای همکاری های ملی فراهم می‌کند.

^۱ - Diversification

۷- جدول ۱۱ : تاکتیک‌های مورد استفاده در مرکز تحقیقات توانبخشی

هدف	استراتژی‌ها	تاکتیک‌ها
G1 : توسعه هدفمند تحقیقات مرتبط با توانبخشی در مرکز تحقیقات توانبخشی	- مدیریت کیفیت استراتژیک - منحصربه‌فرد بودن - توسعه محصول	- نظام پیشنهادها - نظام بهبود مستمر کیفیت (کایزن)
G2 : توسعه ارتباط با صنعت برای انجام تحقیقات مرتبط با توانبخشی در مرکز تحقیقات توانبخشی	- مدیریت کیفیت استراتژیک - معماری سازمانی - توسعه محصول	- نظام بهبود مستمر کیفیت (کایزن) - مدیریت ارتباط با مشتریان
G3 : ترجمان دانش پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه توانبخشی در مرکز تحقیقات توانبخشی	- مدیریت کیفیت استراتژیک - معماری سازمانی	- نظام پیشنهادها - نظام بهبود مستمر کیفیت (کایزن) - مدیریت ارتباط با پیمانکاران
G4 : ارتقا کمی و کیفی نظام اطلاع‌رسانی و منابع علمی	- مدیریت کیفیت استراتژیک - معماری سازمانی	نظام بهبود مستمر کیفیت (کایزن)
G5 : بهبود رضایت کارکنان مرکز تحقیقات توانبخشی	- مدیریت کیفیت استراتژیک - معماری سازمانی	- نظام پیشنهادها - مدیریت ارتباط با کارکنان
G6 : بهبود رضایت گیرندگان خدمات مرکز تحقیقات توانبخشی	- مدیریت کیفیت استراتژیک - معماری سازمانی	- نظام پیشنهادها - مدیریت ارتباط با مشتریان
G7 : بهبود رضایت تأمین‌کنندگان کالاها و خدمات، تقویت مشارکت اجتماعی و همکاریهای درون و برون بخشی	- مدیریت کیفیت استراتژیک - معماری سازمانی	- نظام پیشنهادها - مدیریت ارتباط با پیمانکاران
G8 : بهبود بهره‌وری مرکز تحقیقات توانبخشی	- مدیریت کیفیت استراتژیک - توسعه محصول	- نظام پیشنهادها - نظام بهبود مستمر کیفیت (کایزن) - نظام آراستگی محیط کاری - برون سپاری / درون سپاری خدمات

برنامه عملیاتی مرکز تحقیقات توانبخشی
در سال ۱۴۰۲

G6- بهبود رضایت گیرندگان خدمات مرکز تحقیقات توانبخشی

G601 - توسعه تسهیلات رفاهی برای گیرندگان خدمت مرکز

G602 - اطلاع رسانی و آموزش گیرندگان خدمت در خصوص مقررات، گردش کار و استانداردهای خدمات مورد درخواست

G603 - افزایش مشارکت گیرندگان خدمت در ارائه خدمات مرکز

G604 - توسعه ارتباطات اثربخش با گیرندگان خدمت مرکز

G605 - افزایش رضایت گیرندگان خدمات معاونت به میزان ۲۰ درصد

G5- بهبود رضایت کارکنان مرکز تحقیقات توانبخشی

G501 - بکارگیری نیروی انسانی کافی و متخصص مورد نیاز

G502 - توانمندسازی کارکنان مرکز

G503 - توسعه تسهیلات رفاهی برای کارکنان

G504 - ارتقای امنیت شغلی کارکنان

G505 - توسعه خلاقیت و نوآوری کارکنان

G506 - افزایش مشارکت کارکنان در اداره امور مرکز

G507 - توسعه ارتباطات اثربخش بین کارکنان و مدیران

G508 - توسعه سیستم ارزشیابی مبتنی بر عملکرد کارکنان

G509 - افزایش بهره وری کارکنان مرکز به میزان ۱۰ درصد

G5010 - افزایش رضایت کارکنان مرکز به میزان ۲/۵ درصد

G5011 - ارتقای سلامت کارکنان

G7 – بهبود رضایت تأمین کنندگان کالاها و خدمات، تقویت مشارکت اجتماعی و همکاریهای درون و برون بخشی

G701 – توسعه ارتباط اثر بخش با تأمین کنندگان کالاها و خدمات مرکز

G702 – توسعه ارتباط اثر بخش با سایر واحدهای دانشگاه

G703 – توسعه ارتباط اثر بخش با سایر سازمانهای همکار برون دانشگاه

G704 – افزایش رضایت تأمین کنندگان کالاها و خدمات مرکز به میزان ۱۰ درصد

G705 – افزایش رضایت سازمانهای همکار به میزان ۲۰ درصد

G8 – بهبود بهره‌وری توانبخشی در مرکز تحقیقات توانبخشی

G801 – تدوین برنامه عملیاتی مرکز

G802 – استقرار سیستم مدیریت کیفیت در مرکز

G803 – اصلاح ساختار و سازماندهی اداری مرکز

G804 – استقرار برنامه مدیریت سبز

G805 – توسعه فعالیتهای آموزشی مرکز

G806 – توسعه فعالیتهای پژوهشی مرکز

G807 – توسعه سیستم ارتباطات و اطلاع رسانی مرکز

G808 – توسعه تجهیزات مرکز

G809 – توسعه فضای فیزیکی مرکز

G8010 – کاهش تصدی‌گری دولتی خدمات مرکز

G8011 – هوشمندسازی ارائه خدمات و توسعه خدمات الکترونیکی مرکز

G8012 – بهبود سلامت اداری مرکز

G8013 – افزایش درآمد معاونت به میزان ۱۰ درصد

G8014 – کاهش هزینه‌های غیر ضروری معاونت به میزان ۱۰ درصد

G8015 – کاهش بروز حوادث غیرمترقبه داخلی در معاونت به میزان ۵ درصد

G8016 – افزایش بهره‌وری معاونت به میزان ۱۰ درصد

G8017 – بهبود شهرت و ارتقای رتبه مرکز

