

وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی  
جمهوری اسلامی ایران

## سند راهبردی

شبکه تحقیقات بیماری های عفونی و گرمسیری  
جمهوری اسلامی ایران

مدیر پروژه:

دانشگاه علوم پزشکی تهران دانشکده بهداشت و انستیتو تحقیقات بهداشتی

تابستان ۱۳۸۷

## مدیر پروژه:

دکتر کوروش هلاکویی

## مشاور پروژه:

شرکت مهندسين مشاور پويندگان بهبود كيفيت [www.IRANQC.com](http://www.IRANQC.com)

دکتر منصور دهستانی      مهندس محمدرضا آبادیان

از تمامی اعضای شبکه که در تهیه و تدوین این سند ما را یاری نموده و حضور فعالانه در جلسات کمیته راهبردی داشتند، قدردانی می گردد.

## مقدمه :

فرآیند برنامه ریزی استراتژیک ( سند راهبردی ) ، هنر و علم تدوین ، اجراء و ارزیابی تصمیمات چند وظیفه ای ، چندانگانه ای است که سازمان را قادر می سازد به اهداف بلند مدت خود دست یابد. مقصود از تدوین استراتژی عبارتست از تدوین چشم انداز ، مأموریت سازمان ، شناسایی عواملی که در محیط خارجی سازمان را تهدید می کنند و یا فرصت هایی را به وجود می آورند . شناسایی قوت ها و ضعف های داخلی سازمان ، تعیین اهداف بلند مدت ، در نظر گرفتن استراتژی های گوناگون و انتخاب استراتژی های خاص جهت ادامه فعالیتها .

سند راهبردی به سازمان این امکان را می دهد که به شیوه ای نوآورانه و خلاق عمل نماید و افق آینده خود را ترسیم کند . این شیوه سازمان را صاحب ابتکار نموده و فعالیت هایش را به گونه ای تنظیم می نماید که قادر به اعمال نفوذ برای تعیین سرنوشت و آینده خود باشد.

این شیوه به سازمان کمک می کند که از روشی منظم تر ، معقول تر و منطقی تر راه ها یا گزینه های استراتژیک را انتخاب نماید و بدین گونه استراتژی های بهتری تدوین نماید . یکی از اهداف تدوین سند راهبردی این است که سبب تفاهم و تعهد هرچه بیشتر مدیران و کارکنان سازمان می شود و آنان از طریق درگیر شدن در این فرآیند خود را متعهد به حمایت از سازمان می دانند. تاکید بر این نکته ضروری است که برنامه استراتژیک مانند هر پدیده پویا (Dynamic) مسیری نیست که برای یکبار و در زمانی مشخص تدوین شده و به شکلی ایستا (Static) از آن پیروی شود.

برنامه استراتژیک، پدیده انعطاف پذیر و پویایی است که در عین اینکه در مراحل مختلف اجراء، راهکارهایی ارائه می دهد، بایستی به شکلی مستمر مورد نقد و ارزیابی قرار گرفته و براساس یافته های مقطعی و تعاملی که با محیط داخلی و خارجی خود دارد، به تدریج تصحیح گردد. لذا برنامه ها به شکل غلتان در نظر گرفته می شود و هر ساله براساس نتایج بدست آمده، بازنگری و مجدداً برای آینده تدوین خواهد شد.

مجموعه ای که در پیش رو دارید پیش نویس سند راهبردی شبکه تحقیقات بیماری های عفونی و گرمسیری جمهوری اسلامی ایران با توجه به وظایف محوله در اساس نامه این شبکه است . اصولاً سند

راهبردی، سندی است که با توجه به قابلیت ها، امکانات، محدودیت ها و مسایل اساسی، جهت گیریهای اصلی، هدفهای کمی و کیفی بلند مدت و میان مدت، فعالیت های محوری و حتی سیاستهای منطقه ای و اقدامات اساسی و فعالیت های اولویت دار را ترسیم و تبیین می کند.

### مراحل تدوین سند راهبردی:

۱- بررسی شبکه بیماری های عفونی و گرمسیری ایران ( وضعیت کنونی، توزیع جغرافیایی و وظایف قانونی) ۲- بررسی عوامل بیرونی و درونی موثر بر استراتژی های سازمان:

عوامل درونی از دیدگاه عوامل مدیریتی، مالی، نیروی انسانی، تحقیق و توسعه، تکنولوژیک، اطلاعاتی و ... عوامل بیرونی از دیدگاه عوامل تکنولوژیک، اقتصادی، اجتماعی، قانونی، سیاسی

۳- بررسی سیاستهای بالادستی سازمان که بر استراتژی های آن تاثیر می گذارد ( قانون اساسی، چشم انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴، سیاستهای کلی برنامه چهارم توسعه، سند توسعه علمی کشور، سند ملی توسعه بخش بهداشت و درمان)

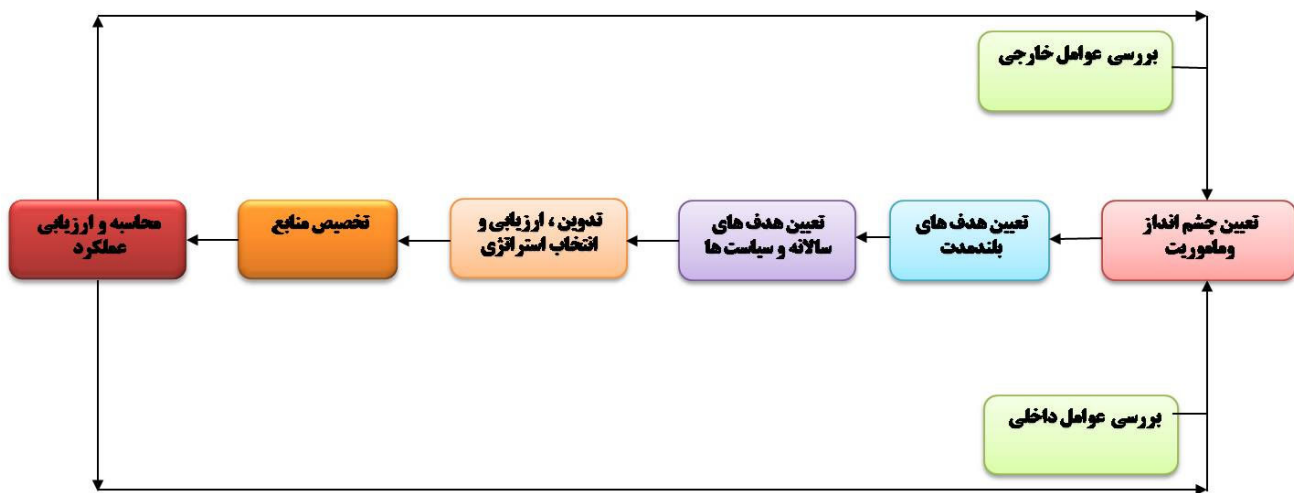
۴- تدوین اهداف کلان استراتژیک شبکه بیماری های عفونی و گرمسیری ایران با کمک ماتریس

IFE،EFE، SOWT

۵- تدوین استراتژی های رسیدن به اهداف کلان استراتژیک شبکه بیماری های عفونی و گرمسیری ایران و تبیین اهداف کمی و کیفی برنامه های اجرایی **Action Plan** مربوط به آن.

۶- نظارت بر اجرای صحیح مدیریت برنامه استراتژیک - بازنگری استراتژی ها - اقدامات اصلاحی و ...

بعد از تدوین سند راهبردی شبکه بیماری های عفونی و گرمسیری ایران



### تعریف:

شبکه تحقیقاتی بیماری های عفونی و گرمسیری جمهوری اسلامی ایران، مجموعه ای از مراکز پژوهشی، آموزشی و اجرایی فعال در زمینه های مختلف مرتبط با بیماری های عفونی و گرمسیری است که براساس نیاز کشور فعالیت می کند

### چشم انداز:

مرجع مورد اعتماد ملی در تدوین، نظارت و اجرای سیاست گذاری های حوزه پژوهش و تحقیقات بیماری های عفونی و گرمسیری با محوریت تولید دانش بومی و ارتقاء سطح سلامت در کشور

### ماموریت:

مشتریان: ما بر این باوریم که بیش از هر چیز در قبال ارتقاء سطح بهداشت و سلامت جامعه مسئولیم. در بخش دیگر علاوه بر اعضاء اصلی شبکه تحقیقاتی بیماری های عفونی و گرمسیری، دانشگاهها، مراکز علمی و تحقیقاتی و پژوهشگران حوزه سلامت و بهداشت استفاده کنندگان دستاوردهای شبکه تحقیقاتی بیماریهای عفونی و گرمسیری کشور هستند. مراکز تحقیقاتی و پژوهشی خارج از کشور که نیازمند دستاوردهای تحقیقاتی حوزه های فعالیت شبکه تحقیقاتی بیماریهای عفونی و گرمسیری باشند نیز جزو مشتریان این شبکه محسوب می شوند. به طور کلی استفاده کنندگان دستاوردهای تحقیقاتی، پژوهشی و آموزشی به ویژه در داخل کشور اصلی ترین استفاده کنندگان محصولات و خدمات هستند.

## محصولات یا خدمات:

محصولات اصلی شبکه تحقیقاتی بیماریهای عفونی و گرمسیری کشور، دانش فنی بومی تولید شده بر اثر تحقیق و نیز نیروی انسانی ماهر و متخصص پرورش یافته است. خدمات این شبکه نیز شامل خدمات پژوهشی، آزمایشگاهی و تاییدیه های فنی تحقیقات و پژوهش های کاربردی مرتبط با بیماریهای عفونی و گرمسیری کشور است.

## بازارها:

ما بیشترین توجه را به مشتریان داخلی داریم، اگرچه سعی می شود هیچ گاه توجه مان را از مشتریان بین المللی دور نکنیم

## فن آوری:

شبکه تحقیقاتی بیماری های عفونی و گرمسیری کشور در چهار زمینه اصلی سلامت و بهداشت به فعالیت مشغول است:

تولید، توزیع و پایش دانش فنی و بومی بیماریهای عفونی و گرمسیری در کشور

ارایه محصولات و خدمات مرتبط با تحقیقات بیماری های عفونی و گرمسیری در بستر شبکه ملی

بهره گیری از تمامی روش ها و ابزارهای فناورانه در راستای دستیابی به اهداف پویای شبکه

استفاده از منابع انسانی توانمند و متعهد در زمینه بیماری های عفونی و گرمسیری و فراهم کردن زمینه

ارتقاء سطح آگاهی، نگرش و عملکرد منابع انسانی شبکه تحقیقاتی بیماری های عفونی و گرمسیری

## توجه به بقاء رشد و سودآوری:

ارایه خدماتی مناسب برای ترویج دانش فنی و بومی بیماری های عفونی و گرمسیری و تامین نیازهای

کلیه مشتریان داخلی و خارجی شبکه تحقیقات بیماری های عفونی و گرمسیری کشور با توجه به این

که موسسه ای غیر انتفاعی است، بدون چشم داشتی به سود و تنها با این ملاحظه که دستاوردهایش

بتواند در مقیاس کلان پاسخ گوی نیاز های مرتبط با ارتقاء سطح سلامت و بهداشت کشور و منطقه

باشد، رویکرد اصلی شبکه است

## فلسفه وجودی:

ما معتقدیم که ارزش هر کس به دانش او و بهره های عملی آن دانش برای جامعه بشری است و بهترین راه برای تعالی ارزش جهانی کشورمان، تولید دانش و کسب فنون و مهارت های جدید در ارتباط با بیماری های عفونی و گرمسیری و ایجاد فضایی سالم برای تولید علم، کسب دانش و تجربه و به اشتراک گذاشتن دستاوردهای فعالیت ها در راستای ارتقاء سطح سلامت و بهداشت جامعه و جهان است

## ویژگی های ممتاز ( شایستگی های کلیدی ) :

ما چشم داشتی به سود نداریم، با امکان بهره گیری از جدید ترین تجهیزات و امکانات ممکن برای خلق دانش بومی، تنها موسسه در این مقیاس در کشور هستیم

## توجه به تصور مردم:

چون به سود نمی اندیشیم، سود کلان جامعه غایت هدف ماست که مردم مهم ترین اعضای آن هستند. ضمناً توجه به ارزش های اجتماعی ما را واداشته است که یکی از محور های اصلی توجه خود را جامعه بشری و محیط زیست قرار دهیم

## توجه به منابع انسانی و کارکنان:

شناسایی، جذب، آموزش و پرورش بهترین متخصصان داخلی، حفظ و نگهداری آنها، به روز نگهداشتن دانش آنها و حفظ کارکنان متعهد به شبکه، ایجاد فضا و محیط کار مناسب، جبران خدمت بر مبنای عملکرد و ایجاد مزایای جانبی و ایجاد فرصت های رشد و ارتقاء برای کارکنان ( همه سرمایه ما نیروهای انسانی متخصص و متعهد ما است )

عوامل خارجی موثر بر استراتژی های شبکه تحقیقات بیماری های عفونی و گرمسیری کشور

عوامل		
تحریم های بین المللی	سیاسی	محیط بیرونی
بیو تروریسم		
تغییرات و بی ثباتی های سیاسی کشور های همسایه		
جنگ در منطقه ( تداوم جنگ بین دو کشور، جنگ بین ۳ کشور یا بیشتر، تعرض به خاک مقدس ایران )		
درگیر شدن کشورهای منطقه در حس برتری طلبی منطقه خاورمیانه( شاخص های توسعه علمی )		
پیمان ها و اتحادیه های منطقه ای با مشارکت ایران		
درک مقامات ارشد اجرایی نظام سلامت از وظائف و ساختار شبکه	اجتماعی	
تغییرات پی در پی مدیریت های فنی و تخصصی و استراتژی های مدیریتی کشور		
پدیده شهرنشینی و حاشیه نشینی اجتماعی		
شناخت و آگاهی جامعه از بیماریها		
برنامه های کلان فرهنگی و اجتماعی و رویکرد رسانه ها با مقوله سلامت ( وجود شورای سیاست گذاری در رسانه ها )		
مهاجرت و مسافرت افراد از داخل به خارج و بالعکس ( نوسانات مهاجرت در بازه های زمانی مختلف )		
تغییر هرم جمعیتی کشور در طی ۱۰ سال آینده	اقتصادی	
منابع مالی از ردیف بودجه عمومی کشور در حوزه های قانونگذاری		
سهم پژوهش و تحقیقات در بودجه ناخالص ملی		
تورم		
ذائقه بخش خصوصی برای سرمایه گذاری در طرح ها تحقیقاتی و پژوهشی		
حمایت های مالی داخلی و بین المللی ( گرانت ها ) از طرح های تحقیقاتی و پژوهشی		
سرمایه گذاری مخاطره پذیر ( Capital Venture )	تکنولوژیکی	محیط بیرونی
زیرساخت های مرتبط با ICT در کشور		
وجود زیرساختهای اطلاع رسانی در کشور		
رشد و توسعه تکنولوژی های تشخیص و درمان در دنیا	زیست محیطی	
پیشامدهای زیست محیطی ( خشکسالی )		
بحرانهای زیست محیطی و بلایا ( سیل ، زلزله ، آتش فشان، بادهای موسمی و ... )	قانون گذاری	
بیماریهای عفونی نو پدید و بازپدید		
وجود نقشه سلامت - سند توسعه بخش بهداشت و درمان		
نقایص موجود در اسناد بالا دستی		
اصل ۴۴ قانون اساسی و اولیت خصوصی سازی در کشور		
حمایت دولت از SME ها		
وجود نظام های مدون توسعه در کشورهای منطقه		

عوامل داخلی موثر بر استراتژی های شبکه تحقیقات بیماری های عفونی و گرمسیری کشور

عوامل مدیریتی و ساختاری	ساختار مدیریتی برای استفاده بهینه از منابع انسانی موجود
	وجود نگرش های استراتژیک در اسناد بالا دست
	وجود نظام ارزیابی عملکرد اعضای شبکه
	نظام برنامه ریزی و پایش سالانه شبکه
	نظام مدیریت مبتنی بر فناوری ( فدراسیون مدیریت تصمیم گیری )
	نظام ارتباطات ( ارتباطات داخل و خارج ) شبکه با خود و محیط
	مدیریت و تصمیم گیری مشارکتی ( کار تیمی، نظام پیشنهادات ) و مدیریت معطوف به اجتماع
	اعتقاد و باور به تصمیم گیری های مدیریتی مبتنی بر شواهد
	پوشش و توزیع جغرافیایی اعضاء در سطح کشور
	وجود آزمایشگاه ملی و فرانس مرتبط با بیماری های عفونی و گرمسیری
عوامل اطلاعاتی و زیرساخت های مربوطه	مکانیزم های اطلاع رسانی ( پایگاه اینترنتی، وبلاگ فردی و گروهی و ... )
	به روز بودن و کاربردی بودن اطلاعات موجود در پایگاه اینترنتی
	تعامل روابط عمومی ( سخنگو) با رسانه های گروهی
	وجود آزمایشگاههای غیر دولتی مرتبط با بیماریهای عفونی و گرمسیری
	جمع کل ( بعد از نرمالایز شدن )
عوامل مالی شبکه	توانایی مالی برای انجام فعالیتهای اجرایی شبکه
	شناسایی و ارزیابی منابع مالی موجود و جدید
	کمک های مردمی برای دستیابی به اهداف شبکه
عوامل منابع انسانی	وجود نیروی انسانی متخصص با تحصیلات مرتبط
	متناسب بودن وظایف اعضای شبکه و تخصص آنها
	سایر مراکز تحقیقات علوم پزشکی
	وجود دانشجویان در حال تحصیل در مقاطع مختلف
	انگیزه حضور اعضاء موجود و جدید در فعالیت های شبکه
	جایگاه قانونی مسئولین ارشد شبکه در نظام مدیریت سلامت
عوامل تحقیقاتی و آموزشی	امکان استفاده از امکانات فیزیکی آموزشی و پژوهشی اعضای شبکه
	توانایی در برگزاری برنامه ها و طرح های آموزشی و پژوهشی مشترک
	ارتباطات بین المللی شبکه و تحقیقات بیماری های عفونی و گرمسیری
	امکان به اشتراک گذاشتن دانش فنی و تخصصی میان اعضای شبکه
	طرح های تحقیقاتی مشتری محور ( مبتنی بر تقاضا )
عوامل فنی	ساختارهای ارتباطی مبتنی بر ICT میان مراکز عضو شبکه
	میزان آشنایی و استفاده از دانش فنی مرتبط با ارتباط های فناورانه

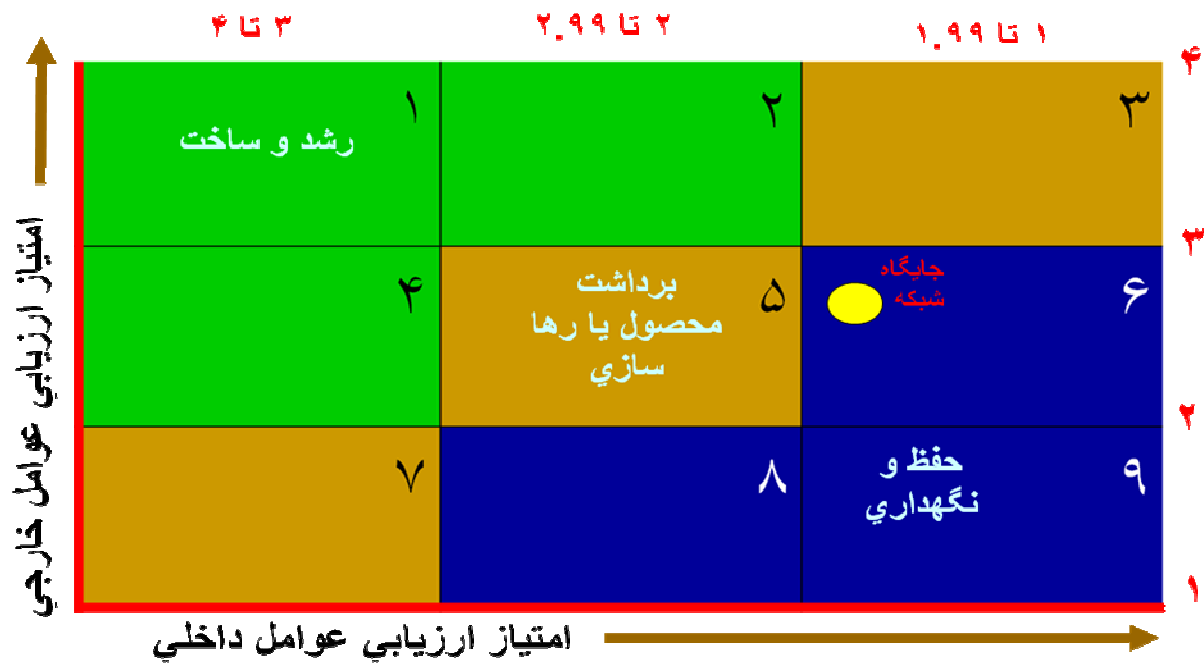
ماتریس EFE (ارزیابی عوامل خارجی) شبکه تحقیقات بیماری های عفونی و گرمسیری جمهوری اسلامی ایران					
امتیاز موزون	اهمیت	وزن (NORMAL)	وزن	شرح	
۰.۰۶۶۸	۳	۰.۰۲۲۳	۵۰	تحریم های بین المللی	تهدیدات
۰.۰۳۵۶	۲	۰.۰۱۷۸	۴۰	بیو تروریسم	
۰.۰۹۳۵	۳	۰.۰۳۱۲	۷۰	تغییرات و بی ثباتی های سیاسی کشور های همسایه	
۰.۰۳۵۶	۱	۰.۰۳۵۶	۸۰	جنگ در منطقه ( تداوم جنگ بین دو کشور، جنگ بین ۳ کشور یا بیشتر، تعرض به خاک مقدس ایران )	
۰.۰۴۰۱	۳	۰.۰۱۳۴	۳۰	درگیر شدن کشورهای منطقه در حس برتری طلبی منطقه خاورمیانه ( شاخص های توسعه علمی )	
۰.۱۴۲۵	۴	۰.۰۳۵۶	۸۰	تغییرات پی در پی مدیریت های فنی و تخصصی و استراتژی های مدیریتی کشور	
۰.۱۲۰۳	۳	۰.۰۴۰۱	۹۰	پدیده شهرنشینی و حاشیه نشینی اجتماعی	
۰.۱۰۶۹	۳	۰.۰۳۵۶	۸۰	مهاجرت و مسافرت افراد از داخل به خارج و بالعکس (نوسانات مهاجرت در بازه های زمانی مختلف )	
۰.۰۹۳۵	۳	۰.۰۳۱۲	۷۰	تغییر هرم جمعیتی کشور در طی ۱۰ سال آینده	
۰.۱۴۲۵	۴	۰.۰۳۵۶	۸۰	تورم	
۰.۱۰۶۹	۳	۰.۰۳۵۶	۸۰	پیشامدهای زیست محیطی ( خشکسالی )	
۰.۱۲۰۳	۳	۰.۰۴۰۱	۹۰	بحرانهای زیست محیطی و بلایا ( سیل، زلزله، آتش فشان، بادهای موسمی و ... )	
۰.۰۹۳۵	۳	۰.۰۳۱۲	۷۰	بیماریهای عفونی نو پدید و باز پدید	
۰.۱۰۶۹	۳	۰.۰۳۵۶	۸۰	نقایص موجود در اسناد بالا دستی	
۰.۰۷۱۳	۲	۰.۰۳۵۶	۸۰	پیمان ها و اتحادیه های منطقه ای با مشارکت ایران	فرصت ها
۰.۰۸۰۲	۲	۰.۰۴۰۱	۹۰	درک مقامات ارشد اجرایی نظام سلامت از وظائف و ساختار شبکه	
۰.۱۰۶۹	۳	۰.۰۳۵۶	۸۰	شناخت و آگاهی جامعه از بیماریها	
۰.۰۹۳۵	۳	۰.۰۳۱۲	۷۰	برنامه های کلان فرهنگی و اجتماعی و رویکرد رسانه ها با مقوله سلامت ( وجود شورای سیاست گذاری در رسانه ها )	
۰.۰۸۹۱	۲	۰.۰۴۴۵	۱۰۰	منابع مالی از ردیف بودجه عمومی کشور در حوزه های قانونگذاری	
۰.۰۸۹۱	۲	۰.۰۴۴۵	۱۰۰	سهم پژوهش و تحقیقات در بودجه ناخالص ملی	
۰.۰۵۳۵	۲	۰.۰۲۶۷	۶۰	ذائقه بخش خصوصی برای سرمایه گذاری در طرح ها تحقیقاتی و پژوهشی	
۰.۰۴۴۵	۲	۰.۰۲۲۳	۵۰	حمایت های مالی داخلی و بین المللی ( گرانته ها ) از طرح های تحقیقاتی و پژوهشی	
۰.۰۲۶۷	۱	۰.۰۲۶۷	۶۰	سرمایه گذاری مخاطره پذیر ( Capital Venture )	
۰.۰۸۰۲	۲	۰.۰۴۰۱	۹۰	زیرساخت های مرتبط با ICT در کشور	
۰.۱۲۰۳	۳	۰.۰۴۰۱	۹۰	وجود زیرساختهای اطلاع رسانی در کشور	
۰.۱۶۰۴	۴	۰.۰۴۰۱	۹۰	رشد و توسعه تکنولوژی های تشخیص و درمان در دنیا	
۰.۱۲۰۳	۳	۰.۰۴۰۱	۹۰	وجود نقشه سلامت - سند توسعه بخش بهداشت و درمان	
۰.۰۷۱۳	۲	۰.۰۳۵۶	۸۰	اصل ۴۴ قانون اساسی و اولویت خصوصی سازی در کشور	
۰.۰۹۳۵	۳	۰.۰۳۱۲	۷۰	حمایت دولت از SME ها	
۰.۰۷۳۵	۳	۰.۰۲۴۵	۵۵	وجود نظام های مدون توسعه در کشورهای منطقه	
۲.۶۷۹		۱	۲۲۴۵	جمع	

ماتریس IEF (ارزیابی عوامل داخلی) شبکه تحقیقات بیماری های عفونی و گرمسیری جمهوری اسلامی ایران					
۰۰۷۵۳	۲	۰۰۳۷۷	۱۰۰	ساختار مدیریتی برای استفاده بهینه از منابع انسانی موجود	۱
۰۰۷۱۶	۲	۰۰۳۵۸	۹۵	وجود نظام ارزیابی عملکرد اعضای شبکه	۲
۰۰۷۱۶	۲	۰۰۳۵۸	۹۵	نظام برنامه ریزی و پایش سالانه شبکه	۳
۰۰۷۵۳	۲	۰۰۳۷۷	۱۰۰	نظام مدیریت مبتنی بر فناوری ( فدراسیون مدیریت تصمیم گیری )	۴
۰۰۶۷۸	۲	۰۰۳۳۹	۹۰	نظام ارتباطات ( ارتباطات داخل و خارج ) شبکه با خود و محیط	۵
۰۰۷۵۳	۲	۰۰۳۷۷	۱۰۰	مدیریت و تصمیم گیری مشارکتی ( کار تیمی، نظام پیشنهادات ) و مدیریت معطوف به اجتماع	۶
۰۰۳۷۷	۱	۰۰۳۷۷	۱۰۰	به روز بودن و کاربردی بودن اطلاعات موجود در پایگاه اینترنتی	۷
۰۰۳۰۱	۱	۰۰۳۰۱	۸۰	تعامل روابط عمومی ( سخنگو ) با رسانه های گروهی	۸
۰۰۲۶۴	۱	۰۰۲۶۴	۷۰	وجود آزمایشگاههای غیر دولتی مرتبط با بیماریهای عفونی و گرمسیری	۹
۰۰۷۵۳	۲	۰۰۳۷۷	۱۰۰	توانایی مالی برای انجام فعالیتهای اجرایی شبکه	۱۰
۰۰۳۷۷	۱	۰۰۳۷۷	۱۰۰	شناسایی و ارزیابی منابع مالی موجود و جدید	۱۱
۰۰۱۸۸	۱	۰۰۱۸۸	۵۰	کمک های مردمی برای دستیابی به اهداف شبکه	۱۲
۰۰۶۷۸	۲	۰۰۳۳۹	۹۰	متناسب بودن وظایف اعضای شبکه و تخصص آنها	۱۳
۰۰۶۷۸	۲	۰۰۳۳۹	۹۰	سایر مراکز تحقیقات علوم پزشکی	۱۴
۰۰۶۷۸	۲	۰۰۳۳۹	۹۰	انگیزه حضور اعضاء موجود و جدید در فعالیت های شبکه	۱۵
۰۰۶۰۳	۲	۰۰۳۰۱	۸۰	امکان استفاده از امکانات فیزیکی آموزشی و پژوهشی اعضای شبکه	۱۶
۰۰۶۷۸	۲	۰۰۳۳۹	۹۰	امکان به اشتراک گذاشتن دانش فنی و تخصصی میان اعضای شبکه	۱۷
۰۰۷۵۳	۲	۰۰۳۷۷	۱۰۰	طرح های تحقیقاتی مشتری محور ( مبتنی بر تقاضا )	۱۸
۰۰۳۷۷	۱	۰۰۳۷۷	۱۰۰	ساختارهای ارتباطی مبتنی بر ICT میان مراکز عضو شبکه	۱۹
۰۰۳۷۷	۱	۰۰۳۷۷	۱۰۰	میزان آشنایی و استفاده از دانش فنی مرتبط با ارتباط های فناورانه	۲۰
۰۰۳۵۸	۱	۰۰۳۵۸	۹۵	ارتباطات بین المللی شبکه و تحقیقات بیماری های عفونی و گرمسیری	۲۱
۰۰۶۷۸	۲	۰۰۳۳۹	۹۰	توانایی در برگزاری برنامه ها و طرح های آموزشی و پژوهشی مشترک	۲۲
۰۰۱۰۱۷	۳	۰۰۳۳۹	۹۰	وجود نگرش های استراتژیک در اسناد بالا دست	۱
۰۰۱۰۱۷	۳	۰۰۳۳۹	۹۰	پوشش و توزیع جغرافیایی اعضاء در سطح کشور	۲
۰۰۱۱۳۰	۳	۰۰۳۷۷	۱۰۰	وجود آزمایشگاه ملی و رفانس مرتبط با بیماری های عفونی و گرمسیری	۳
۰۰۱۰۱۷	۳	۰۰۳۳۹	۹۰	وجود نیروی انسانی متخصص با تحصیلات مرتبط	۴
۰۰۱۰۱۷	۳	۰۰۳۳۹	۹۰	وجود دانشجویان در حال تحصیل در مقاطع مختلف	۵
۰۰۱۰۱۷	۳	۰۰۳۳۹	۹۰	جایگاه قانونی مسئولین ارشد شبکه در نظام مدیریت سلامت	۶
۰۰۱۱۳۰	۳	۰۰۳۷۷	۱۰۰	اعتقاد و باور به تصمیم گیری های مدیریتی مبتنی بر شواهد	۷
۱.۸۷۰۱		۱.۰۰۰	۲۶۵۵	جمع	

ضعف ها

قوت ها

## ماتریس IE (عوامل داخلی و خارجی)



**ماتریس SWOT عوامل موثر بر استراتژی های شبکه تحقیقات بیماری های عفونی و گرمسیری کشور**

<p><b>قوت (S):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>۱. وجود نگرش های استراتژیک در اسناد بالا دست</li> <li>۲. پوشش و توزیع جغرافیایی اعضاء در سطح کشور</li> <li>۳. وجود آزمایشگاه ملی و رفرانس مرتبط با بیماری های عفونی و گرمسیری</li> <li>۴. وجود نیروی انسانی متخصص با تحصیلات مرتبط</li> <li>۵. وجود دانشجویان در حال تحصیل در مقاطع مختلف</li> <li>۶. جایگاه قانونی مسئولین ارشد شبکه در نظام مدیریت سلامت</li> </ol>	
<p><b>استراتژی های TS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● جلب رضایت مردم و ذینفعان از عملکرد شبکه</li> <li>● بسترسازی و ایجاد ساختار پژوهشی مبتنی بر تقاضا</li> <li>● برقراری و توسعه ارتباط با مراکز پژوهشی و تحقیقاتی داخل و خارج کشور</li> </ul>	<p><b>تهدیدات (T):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>۱. تحریم های بین المللی</li> <li>۲. بیو تروریسم</li> <li>۳. تغییرات و بی ثباتی های سیاسی کشور های همسایه</li> <li>۴. جنگ در منطقه</li> <li>۵. (تداوم جنگ بین دو کشور، جنگ بین ۳ کشور یا بیشتر، تعرض به خاک مقدس ایران )</li> <li>۶. درگیر شدن کشورهای منطقه در حس برتری طلبی منطقه خاورمیانه ( شاخص های توسعه علمی )</li> <li>۷. تغییرات پی در پی مدیریت های فنی و تخصصی و استراتژی های مدیریتی کشور</li> <li>۸. پدیده شهرنشینی و حاشیه نشینی اجتماعی</li> <li>۹. مهاجرت و مسافرت افراد از داخل به خارج و بالعکس ( نوسانات مهاجرت در بازه های زمانی مختلف )</li> <li>۱۰. تغییر هرم جمعیتی کشور در طی ۱۰ سال آینده</li> <li>۱۱. تورم</li> <li>۱۲. پیشامدهای زیست محیطی ( خشکسالی )</li> <li>۱۳. بحرانهای زیست محیطی و بلایا ( سیل ، زلزله ، آتش فشان، بادهای موسمی و ... )</li> <li>۱۴. بیماری های عفونی نو پدید و بازپدید</li> <li>۱۵. نقایص موجود در اسناد بالا دستی</li> </ol>
<p><b>استراتژی های SO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● تجاری سازی پروژه های تحقیقاتی و ثبت Patent تحقیقات کاربردی</li> <li>● مشارکت و حضور فعال در نظام مدیریت سلامت کشور</li> <li>● ارتقاء توانایی های ایجاد نگرش کسب و کارگرایانه مبتنی بر طرح کسب و کار ( Business Plan ) به طرحهای پژوهشی</li> </ul>	<p><b>فرصت ها (O):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>۱. پیمان ها و اتحادیه های منطقه ای با مشارکت ایران</li> <li>۲. درک مقامات ارشد اجرایی نظام سلامت از وظائف و ساختار شبکه</li> <li>۳. شناخت و آگاهی جامعه از بیماریها</li> <li>۴. برنامه های کلان فرهنگی و اجتماعی و رویکرد رسانه ها با مقوله سلامت ( وجود شورای سیاست گذاری در رسانه ها )</li> <li>۵. منابع مالی از ردیف بودجه عمومی کشور در حوزه های قانونگذاری</li> <li>۶. سهم پژوهش و تحقیقات در بودجه ناخالص ملی</li> <li>۷. ذائقه بخش خصوصی برای سرمایه گذاری در طرح ها تحقیقاتی و پژوهشی</li> <li>۸. حمایت های مالی داخلی و بین المللی ( گرانت ها ) از طرح های تحقیقاتی و پژوهشی</li> <li>۹. سرمایه گذاری مخاطره پذیر ( Venture Capital )</li> <li>۱۰. زیرساخت های مرتبط با ICT در کشور</li> <li>۱۱. وجود زیرساختهای اطلاع رسانی در کشور</li> <li>۱۲. رشد و توسعه تکنولوژی های تشخیص و درمان در دنیا</li> <li>۱۳. وجود نقشه سلامت - سند توسعه بخش بهداشت و درمان</li> <li>۱۴. اصل ۴۴ قانون اساسی و اولیت خصوصی سازی در کشور</li> <li>۱۵. حمایت دولت از SME ها</li> <li>۱۶. وجود نظام های مدون توسعه در کشورهای منطقه</li> </ol>

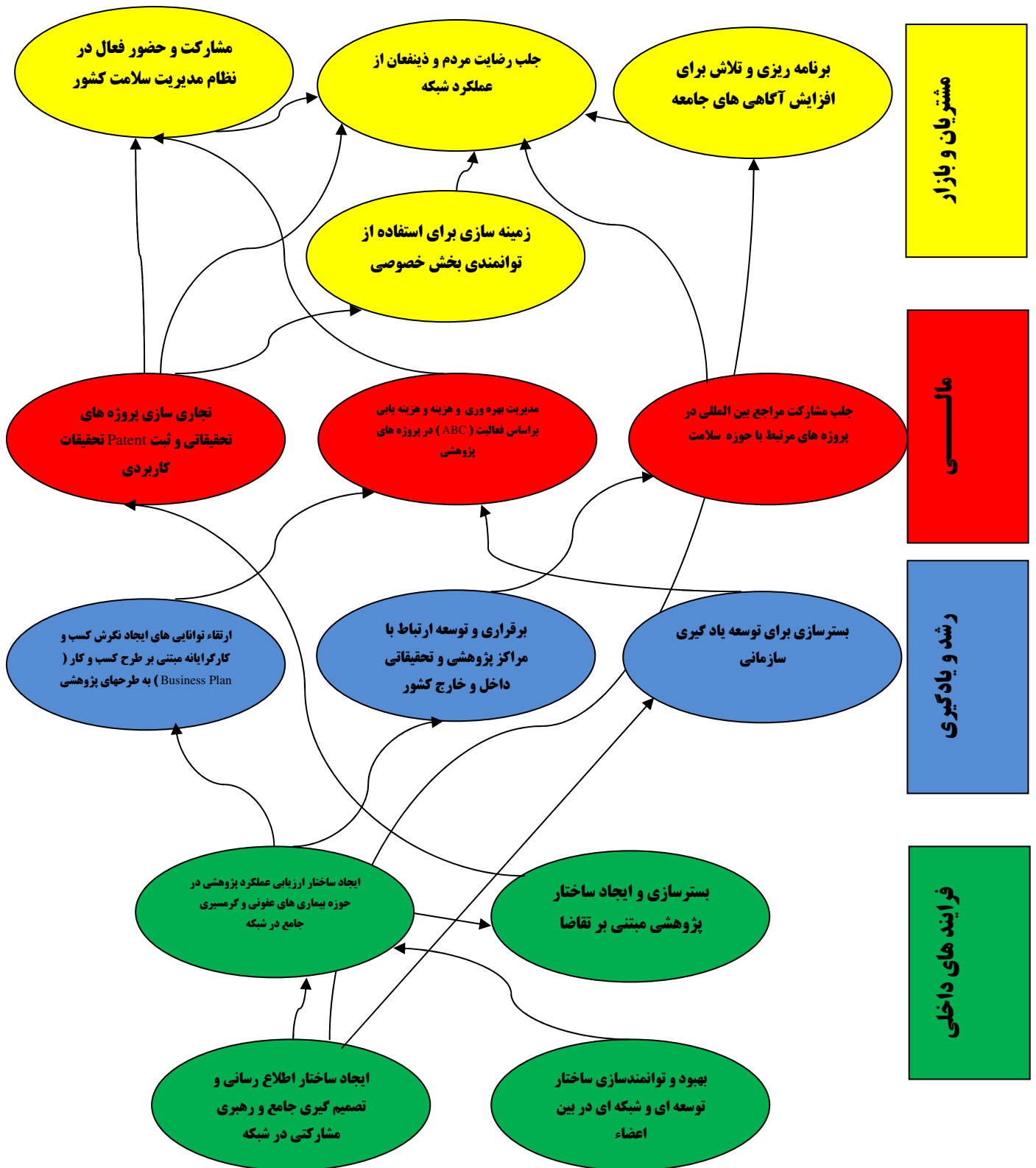
## ماتریس SWOT عوامل موثر بر استراتژی های شبکه تحقیقات بیماری های عفونی و گرمسیری کشور

<p><b>ضعف (W):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>۱. ساختار مدیریتی برای استفاده بهینه از منابع انسانی موجود</li> <li>۲. وجود نظام ارزیابی عملکرد اعضای شبکه</li> <li>۳. نظام برنامه ریزی و پایش سالانه شبکه</li> <li>۴. نظام مدیریت مبتنی بر فناوری (فدراسیون مدیریت تصمیم گیری)</li> <li>۵. نظام ارتباطات (ارتباطات داخل و خارج) شبکه با خود و محیط</li> <li>۶. مدیریت و تصمیم گیری مشارکتی (کارتیمی، نظام پیشنهادات) و مدیریت معطوف به اجتماع</li> <li>۷. اعتقاد و باور به تصمیم گیری های مدیریتی مبتنی بر شواهد</li> <li>۸. مکانیزم های اطلاع رسانی (پایگاه اینترنتی، وبلاگ فردی و گروهی و ...)</li> <li>۹. به روز بودن و کاربردی بودن اطلاعات موجود در پایگاه اینترنتی</li> <li>۱۰. تعامل روابط عمومی (سخنگو) با رسانه های گروهی</li> <li>۱۱. وجود آزمایشگاههای غیر دولتی مرتبط با بیماری های عفونی و گرمسیری</li> <li>۱۲. توانایی مالی برای انجام فعالیتهای اجرایی شبکه</li> <li>۱۳. شناسایی و ارزیابی منابع مالی موجود و جدید</li> <li>۱۴. کمک های مردمی برای دستیابی به اهداف شبکه</li> <li>۱۵. متناسب بودن وظایف اعضای شبکه و تخصص آنها</li> <li>۱۶. سایر مراکز تحقیقات علوم پزشکی</li> <li>۱۷. انگیزه حضور اعضاء موجود و جدید در فعالیت های شبکه</li> <li>۱۸. امکان استفاده از امکانات فیزیکی آموزشی و پژوهشی اعضای شبکه</li> <li>۱۹. امکان به اشتراک گذاشتن دانش فنی و تخصصی میان اعضای شبکه</li> <li>۲۰. طرح های تحقیقاتی مشتری محور (مبتنی بر تقاضا)</li> <li>۲۱. ساختارهای ارتباطی مبتنی بر ICT میان مراکز عضو شبکه</li> <li>۲۲. میزان آشنایی و استفاده از دانش فنی مرتبط با ارتباط های فناورانه</li> <li>۲۳. ارتباطات بین المللی شبکه و تحقیقات بیماری های عفونی و گرمسیری</li> <li>۲۴. توانایی در برگزاری برنامه ها و طرح های آموزشی و پژوهشی مشترک</li> </ol>	
<p><b>استراتژی های WT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• برنامه ریزی و تلاش برای افزایش آگاهی های جامعه</li> <li>• ایجاد ساختار اطلاع رسانی و تصمیم گیری جامع و رهبری مشارکتی در شبکه</li> <li>• بهبود و توانمندسازی ساختار توسعه ای و شبکه ای در بین اعضاء</li> </ul>	<p><b>تهدیدات (T):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>۱. تحریم های بین المللی</li> <li>۲. بیو تروریسم</li> <li>۳. تغییرات و بی ثباتی های سیاسی کشور های همسایه</li> <li>۴. جنگ در منطقه</li> <li>۵. (تداوم جنگ بین دو کشور، جنگ بین ۳ کشور یا بیشتر، تعرض به خاک مقدس ایران)</li> <li>۶. درگیر شدن کشورهای منطقه در حس برتری طلبی منطقه خاورمیانه (شاخص های توسعه علمی)</li> <li>۷. تغییرات پی در پی مدیریت های فنی و تخصصی و استراتژی های مدیریتی کشور</li> <li>۸. پدیده شهرنشینی و حاشیه نشینی اجتماعی</li> <li>۹. مهاجرت و مسافرت افراد از داخل به خارج و بالعکس (نوسانات مهاجرت در بازه های زمانی مختلف)</li> <li>۱۰. تغییر هرم جمعیتی کشور در طی ۱۰ سال آینده</li> <li>۱۱. تورم</li> <li>۱۲. پیشامدهای زیست محیطی (خشکسالی)</li> <li>۱۳. بحرانهای زیست محیطی و بلایا (سیل، زلزله، آتش فشان، بادهای موسمی و ...)</li> <li>۱۴. بیماری های عفونی نو پدید و بازپدید</li> <li>۱۵. نقایص موجود در اسناد بالا دستی</li> </ol>

<p style="text-align: center;"><b>استراتژی های WO</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>فرصت (O):</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● مدیریت بهره وری و هزینه و هزینه یابی</li> <li>● براساس فعالیت ( ABC ) در پروژه های پژوهشی</li> <li>● زمینه سازی برای استفاده از توانمندی بخش خصوصی</li> <li>● ایجاد ساختار ارزیابی عملکرد پژوهشی در حوزه بیماری های عفونی و گرمسیری</li> <li>● بسترسازی برای توسعه یاد گیری سازمانی</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>۱. پیمان ها و اتحادیه های منطقه ای با مشارکت ایران</li> <li>۲. درک مقامات ارشد اجرایی نظام سلامت از وظائف و ساختار شبکه</li> <li>۳. شناخت و آگاهی جامعه از بیماریها</li> <li>۴. برنامه های کلان فرهنگی و اجتماعی و رویکرد رسانه ها با مقوله سلامت ( وجود شورای سیاست گذاری در رسانه ها )</li> <li>۵. منابع مالی از ردیف بودجه عمومی کشور در حوزه های قانونگذاری</li> <li>۶. سهم پژوهش و تحقیقات در بودجه ناخالص ملی</li> <li>۷. ذائقه بخش خصوصی برای سرمایه گذاری در طرح ها تحقیقاتی و پژوهشی</li> <li>۸. حمایت های مالی داخلی و بین المللی ( گرانت ها ) از طرح های تحقیقاتی و پژوهشی</li> <li>۹. سرمایه گذاری مخاطره پذیر ( Venture Capital )</li> <li>۱۰. زیرساخت های مرتبط با ICT در کشور</li> <li>۱۱. وجود زیرساختهای اطلاع رسانی در کشور</li> <li>۱۲. رشد و توسعه تکنولوژی های تشخیص و درمان در دنیا</li> <li>۱۳. وجود نقشه سلامت - سند توسعه بخش بهداشت و درمان</li> <li>۱۴. اصل ۴۴ قانون اساسی و اولویت خصوصی سازی در کشور</li> <li>۱۵. حمایت دولت از SME ها</li> <li>۱۶. وجود نظام های مدون توسعه در کشورهای منطقه</li> </ol>

کارت امتیازی استراتژی های Grand شبکه تحقیقات بیماری های عفونی و گرمسیری کشور	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● جلب مشارکت مراجع بین المللی در پروژه های مرتبط با حوزه سلامت</li> <li>● مدیریت بهره وری و هزینه و هزینه یابی براساس فعالیت ( ABC ) در پروژه های پژوهشی</li> <li>● تجاری سازی پروژه های تحقیقاتی و ثبت Patent تحقیقات کاربردی</li> </ul>	وجهه مالی
<ul style="list-style-type: none"> <li>● مشارکت و حضور فعال در نظام مدیریت سلامت کشور</li> <li>● زمینه سازی برای استفاده از توانمندی بخش خصوصی</li> <li>● برنامه ریزی و تلاش برای افزایش آگاهی های جامعه</li> <li>● جلب رضایت مردم و ذینفعان از عملکرد شبکه</li> </ul>	وجهه مشتری و بازار
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ایجاد ساختار اطلاع رسانی و تصمیم گیری جامع و رهبری مشارکتی در شبکه</li> <li>● ایجاد ساختار ارزیابی عملکرد پژوهشی در حوزه بیماری های عفونی و گرمسیری</li> <li>● بهبود و توانمندسازی ساختار توسعه ای و شبکه ای در بین اعضا</li> <li>● بسترسازی و ایجاد ساختار پژوهشی مبتنی بر تقاضا</li> </ul>	وجهه فرایندهای داخلی
<ul style="list-style-type: none"> <li>● بسترسازی برای توسعه یاد گیری سازمانی</li> <li>● برقراری و توسعه ارتباط با مراکز پژوهشی و تحقیقاتی داخل و خارج کشور</li> <li>● ارتقاء توانایی های ایجاد نگرش کسب و کارگرایانه مبتنی بر طرح کسب و کار ( Business Plan ) به طرحهای پژوهشی</li> </ul>	وجهه رشد و یادگیری

## نقشه استراتژیک شبکه تحقیقات بیماری های عفونی و گرمسیری کشور



## استراتژی های Grand شبکه تحقیقات بیماری های عفونی و گرمسیری کشور

- **جلب مشارکت مراجع بین المللی در پروژه های مرتبط با حوزه سلامت**
  ۱. معرفی شبکه تحقیقات بیماری های عفونی و گرمسیری به سازمان بهداشت جهانی و کشورهای عضو EMRO
  ۲. نشست مشترک با WHO و سایر سازمان های بین المللی در راستای همسو سازی اهداف شبکه با اهداف مراجع بین المللی و منطقه ای
  ۳. برگزاری و شرکت در رویداد های علمی بین المللی مرتبط به صورت سالانه و ارایه گزارش عملکرد
  ۴. برگزاری جلسات ادواری در باره وضعیت موجود ارتباطات بین المللی اعضای شبکه
- **مدیریت بهره وری و هزینه ( هزینه یابی بر اساس فعالیت (ABC) در پروژه های پژوهشی**
  ۱. ایجاد بانک اطلاعاتی تجهیزات تحقیقاتی پژوهشی موجود در مراکز عضو شبکه با رویکرد استفاده شبکه ای
  ۲. ایجاد بانک اطلاعاتی از تولید کنندگان و تعمیر کنندگان معتبر تجهیزات تحقیقاتی
  ۳. برگزاری کارگاه های آموزشی بهره وری سازمانی بر اساس متدولوژی سازمان بهره وری آسیا (APO) و سازمان جهانی کار (ILO)
  ۴. ارتقاء شاخص های بهره وری منابع انسانی از طریق برگزاری کارگاههای عملیاتی
  ۵. تدوین شاخص های بهره وری مشترک و ارزیابی وضع موجود این شاخص ها در مراکز تحقیقاتی عضو شبکه و هدف گذاری به منظور بهبود این شاخص ها
- **تجاری سازی پروژه های تحقیقاتی و ثبت Patent تحقیقات کاربردی**
  ۱. برگزاری دوره ( کارگاههای آموزشی ) آشنایی اعضای شبکه با روش ها و ابزار های تجاری سازی فناوری و پروژه های تحقیقاتی
  ۲. برگزاری جلسات ادواری در باره وضعیت موجود تجاری سازی پروژه های تحقیقاتی مرتبط با بیماری های عفونی و گرمسیری
  ۳. تهیه و تدوین سند راهبردی بازاریابی نتایج تحقیقات بیماری های عفونی و گرمسیری کشور
- **مشارکت و حضور فعال در نظام مدیریت سلامت کشور**
  ۱. تشکیل کمیته ارزیابی اسناد راهبردی مرتبط با شبکه و ارائه پیشنهادات و تحلیل های مرتبط به مدیران ارشد نظام سلامت کشور
  ۲. تدوین آیین نامه مواجهه با شرایط اضطراری\* در حوزه فعالیت های شبکه بیماری های عفونی و گرمسیری در کشور و تدوین مسئولیت اعضا در این شرایط
- **زمینه سازی برای استفاده از توانمندی بخش خصوصی**
  ۱. ایجاد بانک اطلاعاتی آزمایشگاههای بخش خصوصی با استفاده از زیر ساخت های IT و ICT
  ۲. ایجاد سیاست های حمایتی از سوی شبکه به منظور مشارکت آزمایشگاههای بخش خصوصی در فرآیند تحقیقات کاربردی
  ۳. معرفی پتانسیل های سرمایه گذاری بخش خصوصی داخلی و خارجی از طریق وب سایت شبکه
  ۴. ایجاد ساز و کار برای شناساندن توانمندی ها و قابلیت های بخش خصوصی داخلی و خارجی به وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی در چارچوب اهداف شبکه
- **برنامه ریزی و تلاش برای افزایش آگاهی های جامعه**

۱. تشکیل دبیرخانه اطلاع رسانی شبکه به منظور ارتقاء آگاهی های مرتبط با شبکه در سطح جامعه از طریق حضور در برنامه رسانه های عمومی (روزنامه ، رادیو و تلویزیون )
۲. ارتقاء آگاهی های جامعه از طریق برنامه های مشترک و تعامل با سازمان های آموزشی کشور ( آموزش و پرورش و دانشگاهها) ، شهرداری ها و ...
- **جلب رضایت مردم و ذینفعان از عملکرد شبکه**
  ۱. ایجاد نظام پیشنهادات (S.S) در شبکه بیماری های عفونی و گرمسیری
  ۲. راه اندازی نظام جامع اطلاع رسانی و ارتباطات مردمی ( SMS Server، تلفن گویا، مشاور گویا ( وب، تلفن، پست و ... ) )
- **ایجاد ساختار اطلاع رسانی و تصمیم گیری جامع و رهبری مشارکتی در شبکه**
  ۱. طراحی و راه اندازی پرتال جامع به منظور ایجاد ساختار اطلاع رسانی بین اعضاء و استفاده از این پرتال به منظور رهبری مشارکتی در حوزه وظایف شبکه و پایش و بهینه سازی سرویس ها و خدمات پرتال بر اساس نیاز مشتری و ذینفعان
  ۲. طراحی فرآیند و سازوکار انتقال دانش بین شبکه و ذینفعان
- **ارزیابی عملکرد پژوهشی در حوزه بیماری های عفونی و گرمسیری**
  ۱. تدوین فرآیند ارزیابی پروژه های پژوهشی اعضای شبکه تحقیقات بیماری های عفونی کشور به منظور اولویت بندی اجراء
  ۲. تدوین آیین نامه ارزیابی عملکرد اعضای شبکه به منظور ارائه شاخص فعالیت سالیانه اعضاء
- **بهبود و توانمندسازی ساختار توسعه ای و شبکه ای در بین اعضاء**
  ۱. تبیین شرح وظایف و مسئولیت های اعضای شبکه به منظور دستیابی به اهداف تعیین شده در سند راهبردی شبکه
- **بستر سازی و ایجاد ساختار پژوهشی مبتنی بر تقاضا**
  ۱. الگو برداری و بهینه کاوی ( Benchmarking ) در خصوص ساختار پژوهشی مبتنی بر تقاضا
  ۲. تدوین دستورالعمل پروژه های مبتنی بر تقاضا بر اساس متدولوژی EPC (Engineering-Procurement-Construction)
- **بستر سازی برای توسعه یاد گیری سازمانی**
  ۱. ایجاد بانک اطلاعاتی متخصصین عضو مراکز تحقیقاتی شبکه
  ۲. تدوین برنامه آموزشی ( نیازسنجی، اجراء، اثربخشی ) شبکه و آرایه تقویم آموزشی مدون
  ۳. ایجاد بانک اطلاعات امکانات آموزشی مراکز عضو شبکه به منظور استفاده در برنامه های آموزشی
- **برقراری و توسعه ارتباط با مراکز پژوهشی و تحقیقاتی داخل و خارج کشور**
  ۱. ایجاد بانک اطلاعاتی مرکز تحقیقاتی و پژوهشی داخلی به منظور ارتباط متقابل
  ۲. شناسایی ایرانیان عضو مراکز تحقیقاتی خارج از کشور به منظور ارتقاء تعامل با شبکه
  ۳. تشکیل کمیته روابط بین الملل شبکه به منظور ارتباط با مراکز پژوهشی بین المللی
  ۴. توسعه مراکز عضو شبکه به منظور افزایش پوشش ملی
  ۵. شناسایی ، انتخاب و برنامه ریزی برای عضویت در مراجع بین المللی ذیصلاح
- **ارتقاء توانایی های ایجاد نگرش کسب و کارگرایانه مبتنی بر طرح کسب و کار ( Business Plan ) به طرح های پژوهشی**

۱. برگزاری کارگاه آموزشی به منظور ایجاد نگرش کسب و کارگرایانه مبتنی بر طرح کسب و کار ( Business Plan ) به طرحهای پژوهشی
۲. الزام اعضاء به ارائه طرحهای پژوهشی به منظور ارزیابی و اولویت بندی مبتنی بر طرح کسب و کار ( Business Plan )

شرایط اضطراری : طغیان، همه گیری های بیماری های عفونی ( نوپدید، باز پدید، جنگ، بیوتروریسم و ... )  
رهبری و تصمیم سازی مشارکتی ( federation ) : تصمیم گیری مشارکتی تحت شبکه های کامپیوتری،  
امنیت و سطوح دسترسی به تصمیم ها

## اولویت گذاری استراتژی ها :

به منظوری اولویت گذاری استراتژی ها از روش های تکمیلی زیر استفاده گردید .  
الف - حوزه های با اولویت که در ماتریس عوامل داخلی و ماتریس عوامل خارجی شناسایی گردید  
ب - روش انتخاب سلسه مراتبی AHP  
با توجه به موارد فوق اولویت بندی استراتژی ها بقرار زیر می باشد.

ارتباط استراتژی های GRAND با حوزه های محیط بیرونی شبکه و بر اساس اولویت تبیین شده در بررسی عوامل بیرونی شبکه بشرح زیر است ::  
حوزه های زیر با توجه به جداول عوامل بیرونی ،حوزه های پر اهمیت تلقی می گردد:

### استراتژی های مرتبط با حوزه اجتماعی

- جلب مشارکت مراجع بین المللی در پروژه های مرتبط با حوزه سلامت
- برنامه ریزی و تلاش برای افزایش آگاهی های جامعه
- جلب رضایت مردم و ذینفعان از عملکرد شبکه

### استراتژی های مرتبط با حوزه های قانونگذاری

- مشارکت و حضور فعال در نظام مدیریت کشور

### استراتژی های مرتبط با حوزه های اقتصادی

- زمینه سازی برای استفاده از توانمندی بخش خصوصی

ارتباط استراتژی های GRAND با حوزه های محیط درونی شبکه و بر اساس اولویت تبیین شده در بررسی عوامل درونی شبکه بشرح زیر است :

حوزه های زیر با توجه به جداول عوامل درونی ،حوزه های پر اهمیت تلقی می گرد.

#### ۱. استراتژی های مرتبط با عوامل مدیریتی و ساختار

- مدیریت بهره وری و هزینه ( هزینه یابی بر اساس فعالیت ABC در پروژه های پژوهشی )
- ارتقاء توانایی های ایجاد نگرش کسب و کارگرایانه مبتنی بر طرح کسب و کار ( Business Plan ) به طرحهای پژوهشی

#### ۲. استراتژی های مرتبط با عوامل منابع انسانی

- بهبود و توانمندسازی ساختار توسعه ای و شبکه ای در بین اعضاء
- بستر سازی برای توسعه یاد گیری سازمانی

#### ۳. استراتژی های مرتبط با عوامل تحقیقاتی

- ارزیابی عملکرد پژوهشی در حوزه بیماری های عفونی و گرمسیری

#### ۴. استراتژی های مرتبط با عوامل اطلاعاتی

- ایجاد ساختار اطلاع رسانی و تصمیم گیری جامع و رهبری مشارکتی در شبکه
- برقراری و توسعه ارتباط با مراکز پژوهشی و تحقیقاتی داخل و خارج کشور

#### ۵. استراتژی های مرتبط با عوامل مالی

- تجاری سازی پروژه های تحقیقاتی و ثبت Patent تحقیقات کاربردی

#### ۶. استراتژی های مرتبط با عوامل فنی

- بستر سازی و ایجاد ساختار پژوهشی مبتنی بر تقاضا

اولویت گذاری هر حوزه با استفاده از روش AHP

### اولویت انجام استراتژی های مرتبط با حوزه اجتماعی

- **جلب مشارکت مراجع بین المللی در پروژه های مرتبط با حوزه سلامت**
  ۱. برگزاری جلسات ادواری در باره وضعیت موجود ارتباطات بین المللی اعضای شبکه
  ۲. معرفی شبکه تحقیقات بیماری های عفونی و گرمسیری به سازمان بهداشت جهانی و کشورهای عضو EMRO
  ۳. نشست مشترک با WHO و سایر سازمان های بین المللی در راستای همسو سازی اهداف شبکه با اهداف مراجع بین المللی و منطقه ای
  ۴. برگزاری و شرکت در رویداد های علمی بین المللی مرتبط به صورت سالیانه و ارایه گزارش عملکرد
- **برنامه ریزی و تلاش برای افزایش آگاهی های جامعه**
  ۱. تشکیل دبیرخانه اطلاع رسانی شبکه به منظور ارتقاء آگاهی های مرتبط با شبکه در سطح جامعه از طریق حضور در برنامه رسانه های عمومی (روزنامه ، رادیو و تلویزیون )
  ۲. ارتقاء آگاهی های جامعه از طریق برنامه های مشترک و تعامل با سازمان های آموزشی کشور ( آموزش و پرورش و دانشگاهها) ، شهرداری ها و ...
- **جلب رضایت مردم و ذینفعان از عملکرد شبکه**
  ۱. راه اندازی نظام جامع اطلاع رسانی و ارتباطات مردمی ( SMS Server ، تلفن گویا، مشاور گویا ) وب، تلفن، پست و ... )
  ۲. ایجاد نظام پیشنهادات ( S.S ) در شبکه بیماری های عفونی و گرمسیری

### اولویت انجام استراتژی های مرتبط با حوزه های قانونگذاری

- **مشارکت و حضور فعال در نظام مدیریت کشور**
  ۱. تشکیل کمیته ارزیابی اسناد راهبردی مرتبط با شبکه و ارائه پیشنهادات و تحلیل های مرتبط به مدیران ارشد نظام سلامت کشور
  ۲. تدوین آیین نامه مواجهه با شرایط اضطراری\* در حوزه فعالیت های شبکه بیماری های عفونی و گرمسیری در کشور و تدوین مسئولیت اعضای در این شرایط

### اولویت انجام استراتژی های مرتبط با حوزه های اقتصادی

- **زمینه سازی برای استفاده از توانمندی بخش خصوصی**
  ۱. ایجاد بانک اطلاعاتی آزمایشگاههای بخش خصوصی با استفاده از زیر ساخت های IT و ICT
  ۲. ایجاد ساز و کار برای شناساندن توانمندی ها و قابلیت های بخش خصوصی داخلی و خارجی به وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی در چارچوب اهداف شبکه
  ۳. معرفی پتانسیل های سرمایه گذاری بخش خصوصی داخلی و خارجی از طریق وب سایت شبکه
  ۴. ایجاد سیاست های حمایتی از سوی شبکه به منظور مشارکت آزمایشگاههای بخش خصوصی در فرآیند تحقیقات کاربردی

## اولویت انجام استراتژی های مرتبط با عوامل مدیریتی و ساختار

- **مدیریت بهره وری و هزینه ( هزینه یابی بر اساس فعالیت ABC در پروژه های پژوهشی**
  ۱. ایجاد بانک اطلاعاتی تجهیزات تحقیقاتی پژوهشی موجود در مراکز عضو شبکه با رویکرد استفاده شبکه ای
  ۲. ایجاد بانک اطلاعاتی از تولید کنندگان و تعمیر کنندگان معتبر تجهیزات تحقیقاتی
  ۳. برگزاری کارگاه های آموزشی بهره وری سازمانی بر اساس متدولوژی سازمان بهره وری آسیا (APO) و سازمان جهانی کار (ILO)
  ۴. تدوین شاخص های بهره وری مشترک و ارزیابی وضع موجود این شاخص ها در مراکز تحقیقاتی عضو شبکه و هدف گذاری به منظور بهبود این شاخص ها
  ۵. ارتقاء شاخص های بهره وری منابع انسانی از طریق برگزاری کارگاههای عملیاتی
- **ارتقاء توانایی های ایجاد نگرش کسب و کارگرایانه مبتنی بر طرح کسب و کار ( Business Plan) به طرحهای پژوهشی**
  ۱. برگزاری کارگاه آموزشی به منظور ایجاد نگرش کسب و کارگرایانه مبتنی بر طرح کسب و کار ( Business Plan) به طرحهای پژوهشی
  ۲. الزام اعضاء به ارائه طرحهای پژوهشی به منظور ارزیابی و اولویت بندی مبتنی بر طرح کسب و کار ( Business Plan)

## اولویت انجام استراتژی های مرتبط با عوامل منابع انسانی

- **بهبود و توانمندسازی ساختار توسعه ای و شبکه ای در بین اعضاء**
  ۱. تبیین شرح وظایف و مسئولیت های اعضای شبکه به منظور دستیابی به اهداف تعیین شده در سند راهبردی شبکه
- **بستر سازی برای توسعه یاد گیری سازمانی**
  ۱. ایجاد بانک اطلاعاتی امکانات آموزشی مراکز عضو شبکه به منظور استفاده در برنامه های آموزشی
  ۲. ایجاد بانک اطلاعاتی متخصصین عضو مراکز تحقیقاتی شبکه
  ۳. تدوین برنامه آموزشی ( نیازسنجی، اجرا، اثربخشی ) شبکه و ارائه تقویم آموزشی مدون

## اولویت انجام استراتژی های مرتبط با عوامل تحقیقاتی

- **ارزیابی عملکرد پژوهشی در حوزه بیماری های عفونی و گرمسیری**
  ۱. تدوین فرآیند ارزیابی پروژه های پژوهشی اعضای شبکه تحقیقات بیماریهای عفونی کشور به منظور اولویت بندی اجراء
  ۲. تدوین آیین نامه ارزیابی عملکرد اعضای شبکه به منظور ارائه شاخص فعالیت سالیانه اعضاء

## اولویت انجام استراتژی های مرتبط با عوامل اطلاعاتی

- **ایجاد ساختار اطلاع رسانی و تصمیم گیری جامع و رهبری مشارکتی در شبکه**
  ۱. طراحی و راه اندازی پرتال جامع به منظور ایجاد ساختار اطلاع رسانی بین اعضاء و استفاده از این پرتال به منظور رهبری مشارکتی در حوزه وظایف شبکه و پایش و بهینه سازی سرویس ها و خدمات پرتال بر اساس نیاز مشتری و ذینفعان
  ۲. طراحی فرآیند و سازوکار انتقال دانش بین شبکه و ذینفعان
- **برقراری و توسعه ارتباط با مراکز پژوهشی و تحقیقاتی داخل و خارج کشور**
  ۱. تشکیل کمیته روابط بین الملل شبکه به منظور ارتباط با مراکز پژوهشی بین المللی
  ۲. توسعه مراکز عضو شبکه به منظور افزایش پوشش ملی
  ۳. ایجاد بانک اطلاعاتی مرکز تحقیقاتی و پژوهشی داخلی به منظور ارتباط متقابل
  ۴. شناسایی ایرانیان عضو مراکز تحقیقاتی خارج از کشور به منظور ارتقاء تعامل با شبکه
  ۵. شناسایی، انتخاب و برنامه ریزی برای عضویت در مراجع بین المللی ذیصلاح

## اولویت انجام استراتژی های مرتبط با عوامل مالی

- **تجاری سازی پروژه های تحقیقاتی و ثبت Patent تحقیقات کاربردی**
  ۱. برگزاری دوره ( کارگاه های آموزشی ) آشنایی اعضای شبکه با روش ها و ابزار های تجاری سازی فناوری و پروژه های تحقیقاتی
  ۲. تهیه و تدوین سند راهبردی بازاریابی نتایج تحقیقات بیماری های عفونی و گرمسیری کشور
  ۳. برگزاری جلسات ادواری در باره وضعیت موجود تجاری سازی پروژه های تحقیقاتی مرتبط با بیماری های عفونی و گرمسیری

## اولویت انجام استراتژی های مرتبط با عوامل فنی

- **بستر سازی و ایجاد ساختار پژوهشی مبتنی بر تقاضا**
  ۱. تدوین دستورالعمل پروژه های مبتنی بر تقاضا بر اساس متدولوژی EPC (Engineering-Procurement-Construction)
  ۲. الگو برداری و بهینه کاوی ( Benchmarking ) در خصوص ساختار پژوهشی مبتنی بر تقاضا



## اصطلاحات کلیدی در مدیریت استراتژیک

### تعریف مدیریت استراتژیک : Strategic Management

هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه ای چند گانه که سازمان را قادر می سازد به اهداف بلند مدت خود دست یابد.

### مراحل مدیریت استراتژیک Strategic Management process

فرآیند مدیریت استراتژیک در بر گیرنده سه مرحله است:

#### الف: تدوین استراتژی ها Strategy Formulation

مقصود از تدوین استراتژیها ، این است که مأموریت شرکت یا سازمان تعیین شود، شناسایی عواملی که در محیط خارجی ، سازمان را تهدید می کنند و یا فرصت هایی را به وجود می آورند، انجام شود، شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان ، تعیین اهداف بلند مدت، در نظر گرفتن استراتژیهای گوناگون و انتخاب استراتژیهای خاص جهت ادامه فعالیت ها، انجام گیرد.

#### ب: اجرای استراتژی ها Strategy Impelementation

سازمان با تعیین اهداف، منابع مورد نیاز را به گونه ای تخصیص میدهد که استراتژیهای تدوین شده، به اجرا درآید، اجرای استراتژیها، مستلزم توسعه فرهنگی و ایجاد ساختار مناسب سازمان است . مقصود از اجرای استراتژیها، این است که کارکنان و مدیران بسیج شوند و استراتژیهای تدوین شده را به مرحله عمل درآورند.

#### ج: ارزیابی استراتژیها Strategy Evaluation

ارزیابی استراتژیهای بررسی و شناخت از صحت انجام عملیات با توجه به بررسی عوامل داخلی و خارجی، محاسبه و سنجش عملکردها و اقدامات اصلاحی است.

#### سطوح تدوین استراتژی:

در یک سازمان بزرگ، فعالیت هایی که در زمینه تدوین ، اجرا و ارزیابی استراتژیها، انجام میشود در سه سطح از مدیریت، انجام می گیرد.

#### الف: سطح کل سازمان یا شرکت Corporate level

#### ب: سطح بخش یا واحد تجاری استراتژیک

Divisional level= Business Level = strategic Business unit (S.B.U)

#### ج: سطح وظیفه ای Functional level

#### استراتژیست ها:

استراتژیست ها، افرادی هستند که مسئول موفقیت یا شکست سازمان می باشند.

**بیانیه ماموریت سازمان**، جمله یا عبارتی است که بدان وسیله مقصود یک سازمان، از مقصود سازمان دیگر متمایز می شود و آن، بیان کننده " علت وجودی " سازمان است. با استفاده از ماموریت سازمان، می توان به این پرسش اساسی یا اصلی پاسخ داد که فعالیت ما چیست؟

هر سازمان، برای وجود خود، دلیلی دارد، ماموریت سازمان، مبنای اولویت ها، استراتژی ها، برنامه ها و وظایف کاری است. ماموریت یا رسالت، باعث میشود که استراتژیست ها درباره ماهیت و دامنه فعالیت های کنونی سازمان بیندیشند.

در بیانیه ماموریت، مقصود، مشتریان محصولات یا خدمات، بازارها، فلسفه وجودی و فناوری اصلی مشخص می شود.

**چشم انداز:** در سند چشم انداز سازمان به این پرسش پاسخ داده میشود که " ما می خواهیم چه بشویم "

### بررسی عوامل خارجی یا محیطی: Environmental Scanning

در بررسی عوامل خارجی سعی میشود، روندها و رویدادهایی که از کنترل یک شرکت منحصر به فرد، خارج است، شناسایی شود و مورد ارزیابی قرار گیرد. به عنوان نمونه افزایش رقابت خارجی، جابجایی جمعیت، فناوری اطلاعات، تغییرات اقتصادی، تورم و ...

در بررسی عوامل خارجی سعی میشود فرصت ها و تهدیداتی که سازمان با آنها روبه رو می شود، شناسایی گردد به گونه ای که مدیران بتوانند، با تدوین استراتژیهای مناسب، از فرصت ها بهره برداری نمایند و اثرات عوامل تهدید کننده را کاهش و یا از آنها پرهیز کنند.

### بررسی عوامل داخلی سازمان

فرآیند ارزیابی عوامل درونی سازمان، درست موازی فرآیند بررسی عوامل خارجی است و برای سازمان، نقاط قوت و ضعف را نشان می دهد. این عوامل عبارتند از مسایل مدیریتی، بازاریابی، امور مالی، پرسنلی، اطلاعات، فناوری، تحقیق و توسعه، عملیات و ...

### فرصت ها و تهدیدات خارجی

مقصود از فرصت ها و تهدیدات خارجی، رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، محیطی، سیاسی و قانونی، فناوری و رقابتی است که می توانند به میزان زیادی، در آینده به سازمان منفعت یا زیان برسانند. فرصت ها و تهدیدها به میزان زیادی، خارج از کنترل یک سازمان است، از این رو، از واژه خارجی استفاده می کنند.

### نقاط قوت و ضعف داخلی:

این نقاط، در زمره فعالیت های قابل کنترل سازمان قرار می گیرند که سازمان آنها را به شیوه ای بسیار عالی یا بسیار ضعیف انجام می دهد. سازمانها می کوشند، استراتژیهای را به اجرا درآورند که نقاط قوت داخلی را تقویت کند و ضعف های داخلی را بر طرف نماید. معمولاً نقاط قوت و ضعف را با سازمانها و شرکت های رقیب، تعیین می کنند.

### اهداف بلند مدت: Long-term objectives

هدفهای بلند مدت را می توان بصورت نتیجه های خاصی که سازمان می کوشد در تامین ماموریت خود به دست آورد، تعریف کرد. مقصود از بلند مدت، دوره ای بیش از یکسال است. اهداف به شرکت ها و سازمانها کمک می کنند که ارزیابی را انجام دهند، اولویت ها را تعیین کنند، امور را هماهنگ نمایند و برای برنامه ریزی، سازماندهی، ایجاد انگیزه در کارکنان و کنترل فعالیت های سازمان، به شیوه ای اثر بخش عمل نمایند. این اهداف می توانند قابل سنجش، چالش گر، معقول و روشن باشند.

## استراتژیها: Strategies

استراتژیها ابزاری هستند که شرکت می تواند بدان وسیله به اهداف بلند مدت خود دست یابد.

### سیاستها policies

سیاستها، ابزاری هستند که بدان وسیله، می توان به اهداف سالانه، دست یافت، مقصود از سیاست، رهنمودها، مقررات و رویه هایی است که شرکت برای دستیابی به اهداف اعلان شده، رعایت می کند. هنگام تصمیم گیری، از سیاستها به عنوان رهنمود استفاده می شود و همچنین سیاست ها، تعیین کننده شرایط روزمره و تکراری سازمان می باشند

سیاستها را می توان در زمینه های مختلف مدیریت، نیروی انسانی، بازاریابی، مالی، تولید، تحقیق و توسعه، اطلاعات تنظیم و تدوین نمود و می توان برای کل شرکت نیز تعیین کرد و در تمام سازمان اعمال نمود.

### ارزش ها و اصول اخلاقی

ارزش ها و اصول اخلاقی، اصول راهنما در سازمان هستند که رهنمودی برای تصمیم گیری و رفتارها و فرهنگ سازی می باشند. اصول اخلاقی توسط سازمانها، رایج و کنترل می شود تا در همه جنبه های تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژیها و به هنگام تصمیم گیری رعایت شود.