



# برنامه استراتژیک

مرکز تحقیقات علوم دندانپزشکی پروفیسور ترابی نژاد

دانشگاه علوم پزشکی اصفهان

**STRATEGIC PLAN**

**Torabinejad Dental Research Center  
Isfahan University of Medical Sciences**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## فهرست

صفحه	عنوان	صفحه	عنوان
۱۷	ماتریس SWOT	۴	مقدمه
۱۸	نمودار SWOT	۵	معرفی مرکز تحقیقات علوم دندانپزشکی ترابی نژاد
۱۹	<b>مرحله تصمیم گیری</b>	۶	معرفی اعضاء مرکز
۱۹	ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی	۷	چارچوب جامع تدوین استراتژی
۴۰	نقشه تحقیقاتی مرکز	۸	<b>مرحله شروع</b>
		۸	چشم انداز
		۸	رسالت
		۹	اهداف کلان
		۱۰	اهداف جزئی
		۱۱	ارزش ها
		۱۲	<b>مرحله ورودی</b>
		۱۲	تحلیل وضعیت موجود مرکز
		۱۳	عوامل داخلی
		۱۳	عوامل خارجی
		۱۷	<b>مرحله تطبیق یا مقایسه</b>

## مقدمه

بدلیل محدودیت امکانات مالی و ارزش والای منابع انسانی، امروزه در همه سازمان‌ها و نهادها ضرورت تدوین یک برنامه استراتژیک به روشنی احساس می‌شود. با توجه به رشد روزافزون تحقیقات و به روز بودن فرایندها و نتایج پژوهش‌ها به ویژه در حوزه سلامت، محدودیت‌های مالی و امکانات بیشتر به چشم می‌خورد و از این رو ضرورت تدوین برنامه استراتژیک امر مهم‌تر و حیاتی‌تری تلقی می‌شود. اگر چه بطور سنتی مراکز تحقیقاتی در چارچوب مهارت‌های اعضای هیئت مؤسس، بطور شفاهی دارای یک خط مشی تحقیقاتی است با این وجود به نگرارش در آوردن آن خط مشی در قالب اصولی برنامه استراتژیک شامل چشم‌انداز (بینش)، رسالت (مأموریت)، ضعف‌ها و تهدیدها و نقاط قوت و فرصت‌ها دارای مزایایی است که از جمله آن امکان پایش عملکرد پژوهشی در راستای دستیابی به اهداف برنامه استراتژیک می‌باشد.

تدوین یک برنامه استراتژیک برای مرکز تحقیقات علوم دندانپزشکی پروفیسور ترابی نژاد به منزله ایجاد یک نگرش سیستماتیک تلقی می‌شود که بدان وسیله اولویت‌های پژوهشی تعیین گردند و در راستای دستیابی به اهداف تعیین شده عملکردی منظم صورت پذیرد. این برنامه توسط آقای مهندس محمدرضا فروغی، کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، و با همکاری اعضای هیئت مؤسس و ذی نفعان مرکز تحقیقات علوم دندانپزشکی پروفیسور ترابی نژاد برای مدت پنج سال تدوین گردیده است با امید آن که حمایت‌های خارج از مجموعه دانشگاه و نیز معاونت محترم پژوهشی امکان تحقق اهداف تعیین شده در این برنامه را فراهم سازد.

## معرفی مرکز تحقیقات علوم دندانپزشکی ترابی نژاد

مرکز تحقیقات علوم دندانپزشکی پروفیسور ترابی نژاد دانشگاه علوم پزشکی اصفهان به پیشنهاد و همت جمعی از اساتید دانشکده دندانپزشکی اصفهان با حداقل امکانات شروع به کار نمود با افزایش طرح‌های تحقیقاتی و نیاز به فضای زیاده‌تر ساختمان شماره ۱ مرکز در سال ۱۳۷۹ و ساختمان شماره ۲ مرکز در سال ۱۳۸۲ آماده بهره‌برداری قرار گرفت. فضای موجود مرکز تحقیقات در طی طول عمر کوتاه خود تحولات زیادی را شاهد بوده و طی این مدت آزمایشگاه‌های مختلفی چون آزمایشگاه کشت سلولی جهت انجام طرح‌های سلولی مولکولی و نیز آزمایشگاه رفرنس فلوراید و آزمایشگاه میکروبیولوژی و مواد دندان‌راه اندازی و آماده ارائه خدمات به محققین محترم دانشگاهی و غیر دانشگاهی می‌باشد. دومین بانک سلول‌های بنیادی دندان‌های شیری جهان در اصفهان که پس از آمریکا با همکاری پژوهشکده رویان در مرکز تحقیقات ترابی نژاد دانشگاه علوم پزشکی اصفهان تأسیس شد. در این بانک سلول‌های بنیادی را از مغز دندان‌های شیری در حال افتادن در سنین ۸ تا ۱۲ سال استخراج کرده و آن را تا زمانی که فرد دارنده این سلولها نیاز داشته باشد در بانک سلولهای بنیادی در محیطی خاص نگهداری می‌شود.

در سال ۱۳۸۶ به پیشنهاد جمعی از اعضاء هیئت علمی تأسیس این مرکز پیشنهاد شد و پس از موافقت مسئولین دانشگاه، عملیات ساخت ساختمان جدید مرکز تحقیقات دندانپزشکی که از مصوبات سفر ریاست جمهوری در سال ۱۳۸۶ نیز بوده است آغاز گردید. در اردیبهشت سال ۱۳۹۰ فاز تکمیلی مرکز تحقیقات با زیربنای حدود ۱۶۰۰ متر مربع با همکاری دانشگاه Loma Linda آمریکا و پروفیسور ترابی نژاد مورد بهره‌برداری قرار گرفت. فاز جدید مرکز تحقیقات شامل Clinical Research، اطاق عمل، آمفی تئاتر و آزمایشگاه‌های متعددی می‌باشد.

برخی از طرح‌هایی که به صورت سفارشی و با مشارکت منابع برون دانشگاهی انجام گرفته و یا در حال انجام است:

- عقد تفاهم نامه با پژوهشکده رویان اصفهان در راستای اجرای طرح جداسازی و تمایز سلولهای بنیادی مزانشیمال از پالپ دندانهای شیری.
- ایجاد بانک سلول‌های بنیادی پالپ دندان شیری و ایجاد ارتباط با مراکز تحقیقاتی مختلف در ایران و جهان.
- عقد تفاهم نامه با مرکز تحقیقات بانک و فراورده‌های پیوندی ایران وابسته به دانشگاه علوم پزشکی تهران که در قالب آن طرح‌های پژوهشی مختلفی در حال اجرا می‌باشد.
- عقد تفاهم نامه با دانشگاه آزاد اسلامی - واحد شهرکرد
- عقد تفاهم نامه با دانشکده دامپزشکی دانشگاه تهران
- طرح تحقیقاتی بررسی فلوراید دفعی و دریافتی در کودکان ۱۶-۴ سال در شهر اصفهان با همکاری دانشگاه نیوکسل انگلستان

## اعضای مرکز

khademi@dnt.mui.ac.ir	متخصص درمان ریشه - استاد	رئیس مرکز	دکتر عباسعلی خادمی
feizi@dnt.mui.ac.ir	متخصص درمان ریشه - استاد	قائم مقام مرکز	دکتر قادر فیضی
v_mortazavi@dnt.mui.ac.ir	متخصص دندانپزشکی ترمیمی و زیبایی - استاد		دکتر وجیه السادات مرتضوی
k_khosravi@dnt.mui.ac.ir	متخصص دندانپزشکی ترمیمی و زیبایی - استاد		دکتر کاظم خسروی
savabi@dnt.mui.ac.ir	متخصص پروتزهای دندانی - استاد	معاون پژوهشی	دکتر امید صوابی
nourbakhsh@dnt.mui.ac.ir	متخصص دندانپزشکی کودکان - استاد	سرپرست کمیته سلولهای بنیادی	دکتر نصرت نوربخش

## چارچوب جامع تدوین استراتژی



### چشم انداز (Vision)

تولید، پیشرفت و انتشار دانش علوم دندانی برای استفاده حرفه‌ای و کاربرد آن در اجتماع.

ما می‌خواهیم در پنج سال آینده همگام با سند چشم‌انداز توسعه کشور یکی از فعال‌ترین و معتبرترین مراکز تحقیقاتی علوم دندانی در کشور باشیم، به گونه‌ای که آمار و گزارش‌های این مرکز از استان اصفهان مورد استناد مجامع بین‌المللی و دانشگاهی و سازمان ملی استاندارد کشور قرار گیرد. مرکز تحقیقات علوم دندانپزشکی پروفیسور ترابی نژاد خواستار توسعه همه‌جانبه تحقیقات مرتبط با علوم دندانی در سطح جامعه است. در این راستا با بهره‌گیری از امکانات موجود، کیفیت و کمیت تحقیقات مربوطه را به گونه‌ای توسعه می‌بخشد که در نهایت منجر به ارتقاء محصولات بیماری‌های دهان و دندان و سلامت دندان تمامی افراد جامعه گردد.

### رسالت (Mission)

- تولید و پیشرفت دانش علوم دندانی از طریق پژوهش‌های پایه و بالینی مبتکرانه
- ارتقای سلامت دهان و دندان
- حمایت، تشویق و تربیت پژوهشگران بویژه پژوهشگران جوان و مستعد
- تسهیل در توسعه و استانداردسازی برنامه‌های پژوهشی



## اهداف کلان (Total Objectives)

- توسعه و بکارگیری دانش بشری در زمینه علم دندانپزشکی، به خصوص بیماری‌های دهان و دندان
- انجام پژوهش‌های آزمایشگاهی و بالینی جهت پیشرفت علوم دندانی مبتنی بر شواهد
- جمع‌آوری، تنظیم و طبقه‌بندی اسناد، مقالات و مدارک مربوطه و انتشار آنها با توجه به اهداف مرکز
- تربیت نیروی انسانی محقق در زمینه علوم دندانی
- ترغیب و تشویق محققین و همکاری بین پژوهشگران
- تلاش در جهت همکاری مراکز تحقیقاتی و اجرایی مربوطه در داخل کشور
- همکاری علمی پژوهشی با مراکز تحقیقاتی، آموزشی و سلامتی منطقه‌ای، بین‌المللی و سازمانهای بین‌المللی با رعایت قوانین کشوری
- نوآوری در علم و فناوری به منظور رفع نیازهای بومی و حرفه‌ای سرویس‌های دندانپزشکی بر طبق نیازهای جامعه دندانپزشکی و پیشرفت پایدار

## اهداف جزئی (Define Objectives)

- پژوهش‌های بنیادی و کاربردی بر روی مواد ضدعفونی‌کننده و استریلیزاسیون در دندانپزشکی
- پژوهش‌های بنیادی و کاربردی بر روی مهندسی بافت دندان و سلول‌های بنیادی
- پژوهش‌های بنیادی و کاربردی بر روی وسایل و مواد ترمیمی و درمان ریشه
- پژوهش‌های بنیادی و کاربردی بر روی نسوج دهان و دندان
- پژوهش‌های بنیادی و کاربردی بر روی فلوراند و اندازه‌گیری آن در مواد غذایی و بزاق
- پژوهش‌های بنیادی و کاربردی بر روی محصولات بهداشت دهان و دندان و مواد سفیدکننده دندانی
- پژوهش‌های بنیادی و کاربردی بر روی تجهیزات دندانپزشکی و لابراتواری

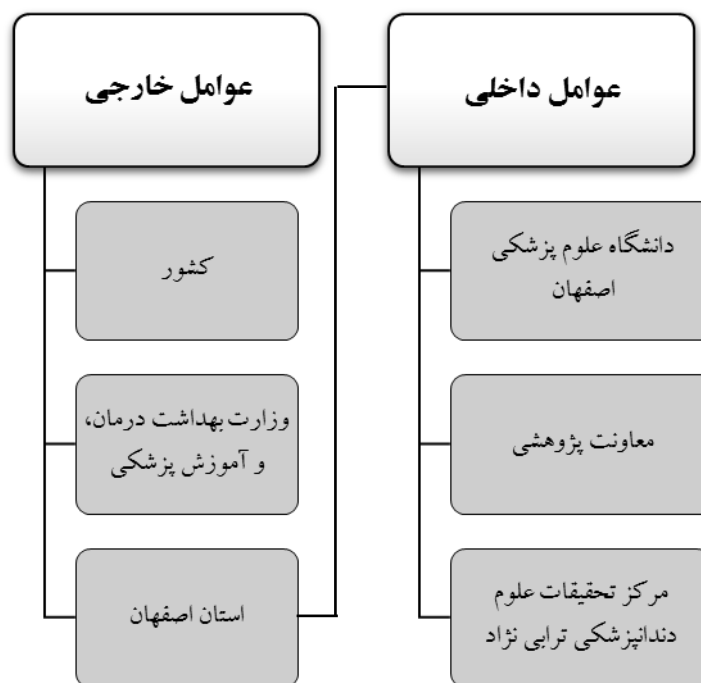
## ارزش‌ها (Values)

- رعایت کامل اصول اخلاق در پژوهش
- توجه به قوانین و مقررات کشوری در تمام مراحل انجام پژوهش
- حمایت و پشتیبانی از حقوق مادی و معنوی پژوهشگران
- مدیریت زمان
- گام برداشتن در راستای نیل به چشم انداز ۲۰ ساله کشور (ایران ۱۴۰۴)

## ۲- مرحله ورودی

### تحلیل وضعیت موجود مرکز

در تحلیل عوامل داخلی و خارجی ذکر این نکته لازم است که طبق شکل زیر از مرز دانشگاه عوامل خارجی (External Factor) و داخلی (Internal Factor) تعریف و تعیین شده‌اند.



External Factor Evaluation (EFE)

Internal Factor Evaluation (IFE)

۱- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

امتیاز	رتبه **	وزن * (ضریب اهمیت)	نقاط قوت (Strengths)
۰/۲۸	۴	۰/۰۷	S1 وجود متخصصین و اساتید کارآزموده و با تجربه در زمینه علوم دندانی
۰/۲	۴	۰/۰۵	S2 تشکیل منظم شورای پژوهشی در هر ماه
۰/۲	۴	۰/۰۵	S3 سهولت فرآیند رسیدگی به پروژه‌ها و طرح‌های پژوهشی
۰/۰۹	۳	۰/۰۳	S4 وسایل و تجهیزات آزمایشگاهی پیشرفته
۰/۱۵	۳	۰/۰۵	S5 وجود کارشناس پژوهشی و مشاور آماری در مرکز
۰/۱۸	۳	۰/۰۶	S6 استقرار بانک سلولهای بنیادی دندان در مرکز
۰/۰۹	۳	۰/۰۳	S7 اینترنت پرسرعت و دسترسی به بانکهای اطلاعاتی معتبر
۰/۲۴	۴	۰/۰۶	S8 استقرار آزمایشگاه فلوراید و اندازه گیری میزان آن در مواد غذایی و بزاق مورد تأیید WHO
۰/۱۲	۴	۰/۰۳	S9 توان برگزاری کارگاه های پژوهشی
۰/۱۲	۴	۰/۰۳	S10 برگزاری همایش ملی و بین المللی توسط مرکز تحقیقات
۰/۲	۴	۰/۰۵	S11 عضویت اعضای هیئت تحریریه مجله در شورای علمی مرکز
۰/۲۸	۴	۰/۰۷	S12 تیب یک بودن دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، وجود مراکز تحقیقاتی متعدد، اعضای هیئت علمی در حوزه های مختلف بالینی و علوم پایه
۰/۲	۴	۰/۰۵	S13 استقرار مرکز در دانشکده دندانپزشکی
۰/۱۲	۴	۰/۰۳	S14 وجود محیط آرام برای انجام پژوهش
۰/۰۹	۳	۰/۰۳	S15 حمایت و پشتیبانی معاونت پژوهش و فناوری

امتیاز	رتبه **	وزن * (ضریب اهمیت)	نقاط ضعف (Weaknesses)
۰/۰۶	۱	۰/۰۶	نداشتن ردیف بودجه‌ی مستقل دانشگاهی W1
۰/۱۶	۲	۰/۰۸	عدم وجود چارت تشکیلاتی کامل W2
۰/۰۵	۱	۰/۰۵	کمبود درآمد مرکز W3
۰/۱	۲	۰/۰۵	نا کافی بودن فضای مناسب جهت اعضای مرکز W4
۰/۰۶	۲	۰/۰۳	تبلیغات محدود و عدم آشنایی پژوهشگران با مرکز W5
۰/۰۴	۱	۰/۰۴	ارتباط ضعیف با سایر مراکز تحقیقاتی W6
۳/۰۳		۱	جمع IFE

\* تخصیص ضریب اهمیت به هر عامل بایستی به گونه‌ای باشد که حاصل ضرایب کلیه عوامل بیش از یک نشود.

\*\* تخصیص رتبه به عوامل بدین ترتیب است:

رتبه ۴: نقطه قوت عالی، رتبه ۳: نقطه قوت معمولی، رتبه ۲: نقطه ضعف معمولی، رتبه ۱: نقطه ضعف بحرانی

۲- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

امتیاز	رتبه **	وزن * (ضریب اهمیت)	فرصت‌ها (Opportunities)
۰/۲۸	۴	۰/۰۷	استفاده از فناوری و دستگاه‌های جدید
۰/۲۸	۴	۰/۰۷	صندوق حمایت از پژوهشگران کشور و معاونت فناوری ریاست جمهوری
۰/۱۲	۳	۰/۰۴	جشنواره‌های علمی = پژوهشی
۰/۲۸	۴	۰/۰۷	آیین نامه‌ها و حمایت‌های معاونت تحقیقات و فناوری وزارت بهداشت در جهت ایجاد علاقمندی به پژوهش
۰/۱۸	۳	۰/۰۶	تسهیل روابط بین‌المللی دانشگاه‌ها و فرصت‌های مطالعاتی
۰/۲۱	۳	۰/۰۷	کنگره و سمینارهای تخصصی داخلی و خارجی
۰/۱۸	۳	۰/۰۶	همکاری با مؤسسه رویان در زمینه مهندسی بافت و سلول‌های بنیادی
۰/۲۴	۴	۰/۰۶	شبکه دیجیتال کتابخانه الکترونیک وزارت بهداشت
۰/۲۱	۳	۰/۰۷	هماهنگی برنامه استراتژیک با برنامه راهبردی توسعه کشور

امتیاز	رتبه**	وزن* (ضریب اهمیت)	تهدیدها (Threats)
۰/۱۴	۲	۰/۰۷	T1 گران‌ی و تحریم مواد و تجهیزات دندانپزشکی
۰/۱۴	۲	۰/۰۷	T2 مشکل بودن تهیه تجهیزات و دستگاه‌ها بر طبق ضوابط موجود کشور
۰/۰۸	۲	۰/۰۴	T3 دخالت افراد غیرمسئول در امور مرکز
۰/۱	۲	۰/۰۵	T4 عدم ثبات در سیاستگذاری‌های کلان
۰/۰۷	۱	۰/۰۷	T5 اختصاص درصد کمی از بودجه سالانه کشور و اعتبار ناخالصی ملی به پژوهش
۰/۱۲	۲	۰/۰۶	T6 توسعه نیافتگی زیرساخت‌های پژوهشی
۰/۰۷	۱	۰/۰۷	T7 مسکوت ماندن اعتبارات استانی شورای پژوهشی و فناوری
۲/۲		۱	جمع EFE

\* تخصیص ضریب اهمیت به هر عامل بایستی به گونه‌ای باشد که حاصل ضرایب کلیه عوامل بیش از یک نشود.

\*\* نحوه تخصیص رتبه به هر کدام از فرصت‌ها یا تهدیدها بدین صورت است:

رتبه ۴: فرصت استثنایی، رتبه ۳: فرصت معمولی، رتبه ۲: تهدید معمولی، رتبه ۱: تهدید جدی



### ۳- مرحله تطبیق یا مقایسه

#### ماتریس SWOT

##### استراتژی SO: مطابق با استراتژی های تهاجمی

- تقویت بنیه علمی و تجهیزاتی مرکز جهت کسب تصویب نهایی
- تشویق و بکارگیری دانشجویان، دستیاران و پژوهشگران در پروژه های تحقیقاتی
- برگزاری کارگاه ها و سمینارها توسط مرکز به صورت منظم

##### استراتژی WO: مطابق با استراتژی های محافظه کارانه

- همکاری با صنایع داخلی، مراکز رشد و ستادهای تخصصی در جهت بهبود کیفیت محصولات دندانپزشکی
- افزایش طرحهای تحقیقاتی هدفمند به میزان ۱۰٪ کل طرحها
- جمع آوری، تنظیم و طبقه بندی اسناد، مقالات و مدارک مربوطه و انتشار آنها با توجه به اهداف مرکز

##### استراتژی ST: مطابق با استراتژی های رقابتی

- تغییر و اصلاح روند اجرای برنامه های پژوهشی
- نوآوری در علم و فناوری تهیه مواد دندانی و تجهیزات دندانپزشکی به منظور تسهیل نیازهای بومی و حرفه ای

##### استراتژی WT: مطابق با استراتژی های تدافعی

- کاهش وابستگی به کشورهای خارجی در زمینه سلولهای بنیادی و تجهیزات دندانپزشکی

## نمودار SWOT

تعیین وضعیت موجود مرکز تحقیقات علوم دندانپزشکی ترابی نژاد به استناد عوامل داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) و عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها)

		عوامل داخلی				
		ضعیف		قوی		
		۱	۲	۲/۵	۳	۴
عوامل خارجی	قوی	۴	محافظة کارانه	۲/۵	تهاجمی	۳
	۳				●	
ضعیف	۲/۵		تدافعی	۲	رقابتی	۱
	۲					
	۱					

#### ۴- مرحله تصمیم گیری

##### ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

###### استراتژی -۱:

تعیین خط مشی و سیاستگذاری پژوهشی با تکیه بر نظرات متخصصین و صاحب نظران  
اهداف عینی:

- تشکیل کمیته تدوین برنامه تحقیق از سال ۱۳۹۲

###### استراتژی -۲:

توسعه و تقویت توانمندی های پژوهشگران مرکز  
اهداف عینی:

- برگزاری کارگاه های روش تحقیق مقدماتی و پیشرفته به صورت سالیانه تا سال ۱۳۹۶
- برگزاری جلسات منظم با هدف تقویت بنیه علمی پژوهشگران و آگاهی از جدیدترین دستاوردهای علم دندانپزشکی
- شناسایی پتانسیل های رشد و توسعه توانمندی های هر پژوهشگر تا پایان سال ۱۳۹۳
- ارزشیابی مستمر در پایان هر سال و به روزآوری فایل پژوهشگران بطور مستمر از سال ۱۳۹۱
- ایجاد تعامل با دانشجویان و ترغیب آنها به مشارکت و انجام طرحهای پژوهشی

### استراتژی -۳:

اصلاح زیرساخت‌های تشکیلاتی و تجهیز و بازسازی مرکز تحقیقات

اهداف عینی:

- تکمیل چارت سازمانی تا پایان سال ۱۳۹۳
- تصویب چارت سازمانی پیشنهادی مرکز در سطح دانشگاه تا پایان سال ۱۳۹۴
- اختصاص ردیف بودجه مستقل برای مرکز تا پایان سال ۱۳۹۴
- تخصیص بودجه مستقل برای مرکز تا دو سال پس از تصویب نهایی آن
- فراهم نمودن فضای متناسب با تعداد پژوهشگران مرکز تا پایان سال ۱۳۹۳
- تهیه سیستم‌های کامپیوتر متناسب با تعداد اعضاء مرکز (تهیه حداقل ۸۰٪ تا پایان سال ۱۳۹۳)
- فراهم نمودن امکانات رفاهی برای کارکنان مرکز تا پایان سال ۱۳۹۳

#### استراتژی - ۴:

تقویت نظام ارائه نتایج تحقیقات

اهداف عینی:

- توانمندسازی محققین مرکز با مهارت‌های مقاله نویسی تا پایان سال ۱۳۹۲
- بهینه‌سازی فرآیند مقاله نویسی مرکز تا پایان سال ۱۳۹۲
- بهینه‌سازی فرایند تصویب و اجرا حداقل ۲۰ طرح تحقیقاتی تا پایان سال ۱۳۹۳ و افزایش ۱۵٪ در هر سال
- اجرای حداقل دو طرح تحقیقاتی مشترک با سایر مرکز تحقیقاتی در هر سال
- چاپ حداقل ۲۰ مقاله به نام مرکز در مجلات داخلی و خارجی معتبر در سال ۱۳۹۳ و افزایش حداقل ۱۵٪ در هر سال
- چاپ حداقل ۳۵٪ مقالات منتشر شده مرکز به زبان انگلیسی در مجلات ایندکس شده درجه یک تا پایان سال ۱۳۹۳ و افزایش ۵٪ در هر سال
- ارائه حداقل ۱۰ مقاله در کنگره‌ها و همایش‌های داخلی تا پایان سال ۱۳۹۳ و افزایش ۱۰٪ برای هر سال
- ارائه حداقل ۵ خلاصه مقاله در کنگره‌ها و همایش‌های بین‌المللی تا پایان سال ۱۳۹۳ و افزایش ۱۰٪ برای هر سال