



برنامه استراتژیک
مرکز تحقیقات ایمونولوژی
دانشگاه علوم پزشکی ایران
(۱۳۹۷-۱۳۹۳)

www.rci.iums.ac.ir

فهرست

پیش گفتار

مقدمه

برنامه استراتژیک مرکز تحقیقات ایمونولوژی

دورنما

رسالت

ارزش ها

ذینفعان

یک لیست عوامل تأثیرگذار

عوامل داخلی (نقاط قوت و نقاط ضعف)

عوامل خارجی (فرصت ها و تهدیدها)

تلفیق فرایندهای SWOT

ماتریس SWOT مرکز تحقیقات ایمونولوژی

جدول ارزیابی و پایش اهداف برنامه استراتژیک

برنامه های عملیاتی بر مبنای اهداف راهبردی

پیش گفتار

مرکز تحقیقات ایمونولوژی یک مرکز متشکل از همکاری های تخصصی و بین رشته ای در راستای انجام فعالیت های پژوهشی و فناورانه در رشته ایمونولوژی به منظور ارتقا سلامت و افزایش و آگاهی عمومی و برقراری ارتباط آموزشی و پژوهشی با سایر مراکز تحقیقاتی و گروههای آموزشی دانشگاه و مراکز تولیدی و صنعتی می باشد و در این راستا دارای هسته های پژوهشی شش گانه زیر می باشد:

۱. ایمونولوژی تولید مثل
۲. ایمونونژنتیک و ایمونولوژی پیوند اعضا
۳. آلرژی و فرآورده های تشخیصی درمانی
۴. ایمونولوژی بیماریهای عفونی و عفونتهای سوختگی
۵. ایمونولوژی و ایمونوتراپی سرطان
۶. نانوایمونولوژی

این مرکز تحقیقات در نظر دارد با پشتیبانی صمیمانه معاونت محترم تحقیقات و فناوری دانشگاه علوم پزشکی ایران در تشکیل اولین پژوهشکده، تحت عنوان پژوهشکده ایمونولوژی بیماریهای عفونی نقش محوری ایفا نماید.

در انتها لازم می داند از زحمات جناب آقای دکتر کیهان ور و دیگر همکاران که در تدوین برنامه استراتژیک و عملیاتی مرکز نقش بسزایی ایفا نمودند کمال تشکر و امتنان را داشته باشم.

دکتر سالک مقدم

هر یک از ما در زندگی فردی، خانوادگی، اجتماعی و شغلی خود، آرزوها و اهدافی را در سر می‌پرورانیم و معمولاً این گونه است که برخی از این آرزوها و اهداف به طور ۱۰۰٪ محقق می‌گردند، در حالی که برخی دیگر به صورت نسبی محقق شده و مواردی هم وجود دارد که به هیچ وجه دستیابی به آنها میسر نمی‌شود.

گروهها و سازمانها نیز برای خود هدف‌هایی را در نظر می‌گیرند و مراکز تحقیقاتی که یکی از تخصصی‌ترین سازمانها محسوب می‌شوند نیز از این قاعده مستثنی نیستند. اما چه اتفاقی می‌افتد که نتایج بدست آمده در خصوص میزان تحقق اهداف آرزوها آنقدر متفاوت است؟ پاسخ به این سوال، خیلی سخت نیست! بنظر می‌رسد که آرزوها و هدف‌ها برای محقق شدن به پیش نیازهایی محتاج هستند که بسیاری از افراد، گروهها و سازمانها از آنها آگاهی دارند. مواردی نظیر این که: «آرزوها و هدف‌هایی که برای خود در نظر می‌گیریم، بچپه حد متناسب با منابع در دسترس ما انتخاب شده اند؟ نگرش، باور و ایمان ما، در رابطه با موفقیت و دستیابی به این آرزوها تا چه اندازه مثبت و قطعی است؟ آیا برنامه‌ی مشخصی را برای حصول به این هدف طراحی کرده ایم؟ و آیا تلاش و فعالیت‌ها در راه رسیدن به موفقیت، به اندازه‌ی کافی و هم جهت با هدفمان بوده است؟» موارد مهمی هستند که اگر به درستی مدنظر قرار گیرند می‌توانند آرزوهای ما را محقق نمایند. در باورهای اعتقادی ما، مؤلفه‌ی مهم دیگری هم وجود دارد که از آن تحت عنوان «خواست خداوند» تعبیر می‌شود اما توصیه‌های دینی که توسط بزرگان و پیشوایان ما ارائه شده است همگی حکایت از آن دارد که توکل به خداوند، بدون آماده کردن مقدمات، اتخاذ تدابیر و تلاش سودمند، ارزش و اعتباری نداشته و سودی را عاید ما نمی‌کند و در نقطه مقابل، تدابیر، برنامه‌ها و تلاشهایمان اگر مزین به توکل به خداوند و قدرت لایزال او گردند ثمرات گرانبغایی را نصیب ما خواهد کرد. ما در این لحظه، بنا داریم که فقط به روی یکی از این مؤلفه‌های تأثیرگذار بر کسب موفقیت و دستیابی به اهداف و آرزوها تمرکز کنیم و آن همان «برنامه ریزی» است.

تعریف و انواع برنامه‌ریزی و ویژگی‌های یک برنامه خوب:

برنامه‌ریزی، تعاریف مختلفی دارد اما ساده ترین آن، این است که «برنامه ریزی» عبارتست از: **کوشش‌های اندیشمندانه‌ی آدمی برای یافتن راه‌هایی که به اتخاذ بهترین تصمیمات برای تأمین رفاه و ایجاد ترقی او منجر می‌شود.** به بیان ساده‌تر:

اندیشیدن و تنظیم پیشاپیش امور، قبل از بروز وقایع و رویدادهاست.

برنامه، یک ابزار است در دست ما که اگر درست از آن استفاده کنیم تحقق درصد بالایی از آرزوهایمان قطعی خواهد بود. برنامه، انواعی دارد ممکن است کوتاه مدت، میان مدت و یا بلند مدت باشد. ممکن است تحصیلی، شغلی، ورزشی، خانوادگی، اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی یا سیاسی باشد. ممکن است تلفیقی از انواع مختلف باشد. نوع برنامه، خیلی مهم نیست آنچه مهم است این است که یک برنامه، برای آنکه اثر بخش و موفقیت آفرین باشد حتماً باید واجد حداقل ۵ ویژگی باشد:

- ۱ - در تنظیم برنامه از افرادی که بیشترین آگاهی را از هدف مورد نظر داشته و بیشترین دخالت و درگیری را در اجرای فرآیندهای مرتبط با آنها دارند استفاده شود.
 - ۲ - از اهدافی تشکیل شده باشد که این اهداف بلفلسفه وجودی سازمان همخوانی داشته باشند.
 - ۳ - در هدف گذارها به ظرفیتهای محدودیتهای موجود در درون و برون سازمان به خوبی توجه شده باشد.
 - ۴ - ساده، روشن، قابل فهم، زمان دار، قابل اندازه گیری و قابل انعطاف (دارای قابلیت بازنگری در حین اجرای برنامه و انطباق آن با شرایط جدید) باشد.
 - ۵ - مجموعه هدفها و فعالیتهای منظور شده در برنامه با دیگر هماهنگ بوده و در جهت رسیدن به آرزوها باشد.
- از بین انواع برنامه‌ها به نظر می‌رسد آن نوعی که بتواند به نحو مناسب تری پاسخگوی آرزوها و اهداف ما باشد «برنامه-ی استراتژیک» است.

برنامه استراتژیک:

برنامه استراتژیک، یکی از انواع برنامه‌هاست که زیر بنای آن، تمرکز بر این نکته ی کلیدی و پاسخ به این سؤال اساسی است که «اساساً برای چه به وجود آمده ام و هدف از به وجود آمدنم چه بوده است؟» به عبارت دیگر، اولین پرسش که شاید بتوان گفت یکی از راهگشایترین سوالات در زندگی فردی و اجتماعی ما و نیز یکی از بنیادی ترین سوالات در عرصه‌ی یک بیمارستان یا سازمان یا بخش محسوب می شود این است که من یا ما چرا اینجا هستیم؟ پاسخ به این سوالات، رسالت یا مأموریت ما را تشکیل می دهد.

در سایر برنامه‌ها به این پرسش کمتر توجه می شود. به همین دلیل است که شاهد هستیم در برنامه‌های معمولی میان مدت یا بلند مدت غیر استراتژیک، یکسری اهدافی در نظر گرفته می شوند و در پرتو پیگیری و تلاش، ممکن است محقق هم گردند اما به واقع شاید گره های موجود همچنان باقی مانده و مشکلاتی که با هدف رفع آنها اقدام به برنامه -ریزی کرده بودیم همچنان لاینحل موجود باشند . علت این امر آن است که آن هدف گذاری‌ها متناسب با فلسفه ی وجودی ما یا سازمان طراحی نشده است . برنامه استراتژیک به مثابه یک قطب نما در کف دست یک ناخدای کشتی در یک شب هولناک، طوفانی و سیاه می ماند که می تواند او و کشتی و سرنشینانش را از میان هجوم امواج سهمگی ن، به سلامت به ساحل نجات برساند.

علت آنکه آن را استراتژیک، نام نهاده‌اند نیز این است که کاملاً مبتنی به انواع استراتژی‌ها یا راهبردها و یا راههای مناسب رسیدن به هدف است. این استراتژی‌ها، از میان دهها استراتژی انتخاب می شوند و راهبردهایی هستند که متناسب با توان ما و شرایط محیطی برگزیده شده‌اند بنابراین صرفاً جملاتی بر روی کاغذ نیستند.

حال این سؤال پیش می آید که یک برنامه استراتژیک، از چه بخش‌هایی تشکیل شده است؟

اجزاء برنامه استراتژیک:

یک برنامه استراتژیک خوب به صورت اجمالی از ۸ بخش تشکیل شده است:

- ۱- رسالت یا مأموریت یا **Mission**: که فلسفه وجودی ما یا مرکز تحقیقاتی ما را تشکیل می دهد. رسالت ما یا بخش یا مرکز تحقیقاتی مرتبط با این حقیقت است که برای پاسخگویی به چه نیازهایی به وجود آمده ایم و برای انجام هر چه

بهبتر این پاسخگویی، چه وظایفی را بر عهده داشته و ملزم به مراعات چه استانداردهایی هستیم. به عبارت ساده‌تر، رسالت در پاسخ به ۵ سوال زیر تعیین می‌گردد:

«پاسخگویی به چه نیازی؟»، «ارائه خدمت به چه کسانی؟»، «فعالیت در چه مکانی؟»، «دستیابی به اهداف از چه طریقی؟»، «رسیدن به هدف با دارا بودن کدام مزیتها و قابلیتها؟»

۲- چشم انداز یا دور نما یا **Vision**: آن نقطه آرمانی که قصد داریم پس از ۳ یا ۵ یا ۲۰ سال به آن برسیم کجاست؟

۳- ارزشها یا **Values**: بر ما و سازمانمان چه ارزشهایی حاکم است؟ اینها مواردی هستند که ما حاضر نیستیم تحت هیچ شرایطی آنها را کنار بگذاریم مگر در شرایطی که ارزش والاتری نظیر جان انسانها در خطر باشد.

۴- ذینفعان یا **Stakeholders**: شامل افراد، گروهها یا سازمان هایی می‌شود که با نوع عملکرد ما در ارتباط بوده و تحت تأثیر نتایج آن قرار می‌گیرند و ممکن است درون سازمانی یا برون سازمانی باشند.

۵- نقاط قوت و ضعف و تهدیدها و فرصت ها: ما و یا سازمانی که در آن به خدمت مشغولیم در درون خود، از توانایی‌ها و یا کاستی‌هایی برخورداریم که به آنها نقاط قوت (**Strengths**) یا نقاط ضعف (**Weaknesses**) گفته می‌شود.

در نقطه مقابل، در محیط بیرون ما و سازمانمان نیز عوامل و متغی‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و قانونی متعددی وجود دارند که اگر به صورت بالقوه دارای اثرات مثبت باشند به آنها فرصت (**opportunity**) و اگر دارای اثر منفی باشند تهدید (**Threat**) گفته می‌شود.

یکی از مهمترین کارهایی که در طراحی یک برنامه استراتژیک انجام می‌شود این است که به شناسایی و فهرست کردن نقاط قوت، ضعف، تهدیدها و فرصت‌ها بپردازیم. در مثال ناخدای کشتی، اگر ناخدا، به نقاط قوت خود، کارکنان و کشتی که سرمایه‌هایش را تشکیل می‌دهند واقف نباشد و قبل از حرکت، نقاط ضعفش را شناسایی نکرده و رفع نکند و نیز اگر به شرایط محیطی، آب و هوایی و تهدیدات جوی و ... که ممکن است در طول مسیر برایش ایجاد شود واقف نباشد و پیش‌بینی‌های لازم را به عمل نیاورد هیچگاه نمی‌تواند از آن مهلکه به سلامت عبور کند.

ما در جهانی زندگی می‌کنیم که بصورت دائم و فشرده، تحت تأثیر عوامل محیطی قرار داریم. اگر بدون در نظر گرفتن آنها و بدون مدنظر قرار دادن ظرفیت‌ها و کاستی‌های خود، به طراحی برنامه بپردازیم عایدی جز شکست نصیبمان نخواهد شد. جمله‌ی معروفی است که می‌گوید: «شکست در برنامه ریزی چیزی نیست جز برنامه ریزی برای شکست!» یکی از مهمترین دلایل شکست ما در رسیدن به آرزوها و اهدافمان، نداشتن طرح و برنامه مشخص است و یکی دیگر که شاید مهمتر از قبلی هم باشد، آنست که برنامه ریزی‌های ما غیرعملیاتی و بدون در نظر گرفتن مقتضیاتمان بوده و در حقیقت، برنامه‌ریزی برای شکست بوده است!

شناسایی و تحلیل دقیق نقاط قوت، ضعف، تهدیدها و فرصت‌ها، وجه تمایز برنامه‌ی استراتژیک با سایر برنامه‌هاست.

ماتریس SWOT:

منطقه WO وضعیت مشکل آفرین	منطقه SO وضعیت مطلوب	قوت
منطقه WT وضعیت خطرناک	منطقه ST وضعیت دارای قابلیت بهبود	

۶- تعیین موضوعات استراتژیک و استراتژی‌ها (Strategies): پس از تحلیل عوامل درونی و محیط اثرگذار بیرونی و مشخص شدن مکان جبری استراتژیک سازمان، متناسب با این مکان به انتخاب موضوعات استراتژیک می‌پردازیم. این موضوعات، پایه اصلی انتخاب استراتژی‌ها را تشکیل می‌دهند. بدیهی است که موضوعات استراتژیک در سازمانی که دارای نقاط قوت درونی و فرصت‌های بیرونی ممتازی است با موضوعات استراتژیک در سازمانی که نقاط ضعف درونی و تهدیدات بیرونی آن چیرگی دارد بسیار متفاوت است. مشهورترین موضوعات استراتژیک عبارتند از: تثبیت، توسعه، تنوع، تمایز، ائتلاف راهبردها و مشارکت راهبردها، که متناسب با مکان استراتژیک سازمان انتخاب می‌گردد و از درون آنها استراتژی‌ها انتخاب می‌شوند.

استراتژی‌ها یا راهبردها، راههای رسیدن به هدف را تشکیل می‌دهند. وقتی نتایج تحلیل SWOT بیرون آمد و متوجه شدیم که از نظر جبری در کدام ربع استراتژیک قرار داریم تعیین راهبردهای رسیدن به موفقیت چندان مشکل نیست. این راهبردها انواع مختلفی دارند ممکن است راهبردهایی باشند که با استفاده از نقاط قوت به کاهش نقاط ضعف بپردازیم. ممکن است راهبردهایی باشند که با استفاده از فرصت‌ها به کاهش مخاطرات ناشی از تهدیدها و یا رفع نقاط ضعف بپردازیم. ممکن است با تهدیدهایی، نقاط ضعفمان را جبران کنیم یا تهدیدهایی را به فرصت تبدیل نمائیم.

۷- در مرحله بعد، بر اساس مقتضیات خود، اهداف کلان را تعیین می‌کنیم. این اهداف معمولاً عبارات کلی دارند و با نگاهی به رسالت، چشم‌انداز و راهبردها تعیین می‌شوند و جهت‌گیری‌های ما و سازمانمان را مشخص می‌نمایند. در حقیقت، اهداف کلی یا کلان، حلقه اقبال رسالت و دور نمای سازمان به مرحله اجرا است. ارتقاء کیفیت، افزایش بهره‌وری و استقرار ایمنی، از جمله مهمترین اهداف کلان به شمار می‌روند.

۸ - در گام بعدی اهداف، اهداف اختصاصی هر یک از اهداف کلی را تعیین می‌کنیم. (Objects) اهداف اختصاصی، هدف‌هایی هستند که ما را در تحقق اهداف کلی و کلان یاری می‌دهند. برخلاف اهداف کلی که صرفاً جهت‌گیری ما و سازمانمان را نشان می‌دهند، اهداف اختصاصی از جملاتی واضح و مشخص شده‌اند.

اهداف اختصاصی ۵ ویژگی دارند (SMART):

- **Specific**: به مواردی مشخص فقط به یک موضوع اختصاصی متمرکز می‌شوند مثلاً کاهش بروز عفونت بیمارستانی، کاهش مرگ و میر، افزایش رضایتمندی، افزایش سرعت تعیین تکلیف بیماران در اورژانس.
- **Measurable**: قابل اندازه‌گیری هستند. **measure** معینی دارای مقیاس‌های قابل اندازه‌گیری نظیر زمان، تعداد، درصد و نظایر آن هستند، مثلاً کاهش عفونت‌های بیمارستانی از ۱۰٪ به ۷۰٪.
- **Achievable**: قابل دسترسی هستند. وقتی می‌گوییم کاهش میزان بروز سقوط بیماران از تخت، این هدف، هدف عینی، ملموس و قابل دستیابی است. یعنی در حال حاضر X عدد بیمار در سال در بیم‌ارستان یا بخش ما از تخت سقوط می‌کنند و ما در نظر داریم با اتخاذ تدابیر این تعداد را به Y تعداد کاهش دهیم.
- **Realistic**: واقع‌گرایانه هستند. یعنی تخیلی و غیر مرتبط با رسالت ما نیستند کاملاً با حوزه کاری ما مرتبط هستند.
- **Time Bound**: مدت دار هستند. کاملاً مشخص است که ما در طول چه مدت می‌خواهیم به این هدف برسیم. ظرف ۳ ماه یا ۶ ماه و یا تا پایان سال ۹۲. با تعیین اهداف اختصاصی، برنامه استراتژیک ما آماده می‌شود که شرط اصلی در تحقق آن، اراده و التزام مسئولین به اجرای آن است. با پایان این مرحله وارد گام دوم یعنی طراحی برنامه عملیاتی می‌شویم.

تدوین برنامه عملیاتی (یا تفضیلی یا اجرایی) (Action plan):

پس از تدوین برنامه استراتژیک و مشخص شدن موضوعات استراتژیک، استراتژی‌ها، اهداف کلان و اختصاصی، به مرحله تدوین برنامه عملیاتی می‌رسیم. برنامه عملیاتی، برنامه‌ای است که گام به گام فعالیت‌هایی را که برای تحقق هر هدف می‌بایست به انجام برسند به طور تفضیلی، دقیق و جزئی به تصویر می‌کشد و بیان می‌کند. به عبارت ساده‌تر، برنامه عملیاتی، یک برنامه کوتاه مدت است که معمولاً برای یکسال طراحی می‌شود و مشخص می‌کند که در طول یکسال، چه فعالیت‌هایی به چه نحو می‌بایست به انجام برسند تا هدف اختصاصی مورد نظر محقق شود. اگر فرض کنیم که یک برنامه استراتژیک ۳ ساله است، قاعدتاً باید برای آن ۳ برنامه عملیاتی یکساله، طراحی کنیم و در هر سال، درصدی از تحقق اهداف ۳ ساله را مورد پیگیری قرار دهیم.

در تدوین برنامه عملیاتی، در رابطه با هر هدف، یک پرسش چندسوالی فراروی ما قرار می‌گیرد: چه فعالیت‌هایی، توسط چه کسانی، در چه محدوده زمانی، به چه نحو و با چه هزینه‌ای می‌بایست به انجام برسند؟ گام‌های تدوین برنامه عملیاتی:

گام اول: برای تدوین برنامه عملیاتی هر یک از اهداف اختصاصی، باید گروهی از کارکنان را که در ارتباط با موضوع آن هدف، آگاهی و اشراف بیشتری دارند انتخاب کرده و بر سر یک میز، گرد هم آوریم. این افراد می‌بایست شناخت مناسبی از اطلاعات و آمار مربوط به وضع فعلی آن هدف یا شاخص داشته باشند و بدانند که برای بهبود وضع موجود، چه فعالیت‌هایی را باید به انجام رسانید.

گام دوم: در تنظیم جدول برنامه‌ی عملیاتی، تعیین فعالیت‌های اجرایی مرتبط با تحقق آن هدف اختصاصی است. بسیار مهم است که در فهرست کردن این فعالیت‌ها اولاً: ترتیب، تقدم و توالی فعالیت‌ها رعایت شود. ثانیاً در نگارش آنها از عبارات ساده، گویا (شفاف) و به صورتی که فعل جمله را در ابتدای جمله قرار دهیم استفاده شود. به عنوان مثال: به جای آنکه بگوییم «یک نفر را به عنوان مسئول پیگیری فعالیت‌های این هدف تعیین کنیم»، بگوییم: «تعیین یک نفر بعنوان مسئول پیگیری فعالیت‌های این هدف». ثالثاً: جملات، ترجیحاً و تا حد امکان کوتاه باشند.

در گام سوم برای هر فعالیت و در ستون مقابل آن در فرم جدول برنامه‌ی عملیاتی، نام مسئول اجرای آن فعالیت را می‌نویسیم. انتخاب این فرد بر اساس شرح وظایف سازمانی و یا تقسیم کار توافقی، صورت پذیرفته و نوشته می‌شود.

در گام چهارم در ۲ ستون بعدی، تاریخ‌های شروع و پایان فعالیت، درج می‌شود. هر فعالیت برای انجام، به زمان مشخص نیاز دارد و زمان‌های مربوط به فعالیت‌های مختلف، با یکدیگر متفاوت است. شاید بهتر باشد که از عبارت «هفته» استفاده کنیم: هفته‌ی هر ماه. مثلاً تاریخ شروع یک فعالیت ممکن است «هفته‌ی دوم اردیبهشت» باشد. اگر فعالیت به گونه‌ای است که در طول یک روز از هفته یا چند روز (و حداکثر تا پایان آن هفته) به انجام می‌رسد، تاریخ پایان را «همان هفته» درج می‌کنیم. معمولاً برای مواردی نظیر تعیین افراد، تشکیل جلسات، انجام مذاکرات و نظایر آنها که مدت انجام آنها چند ساعت، یک روز یا چند روز (کمتر از یک هفته) است تاریخ پایان را «همان هفته»ی تاریخ شروع ذکر می‌کنیم. برای فعالیت‌هایی که جنبه نظارتی مستمر و دائمی دارند اگر شروع فعالیت را در یکی از هفته‌های یکی از ماه‌های سال نوشتیم تاریخ پایان را می‌توانیم «هفته چهارم اسفند» درج کنیم.

در گام پنجم نحوه اجرای هر فعالیت را مرحله به مرحله درج می‌کنیم. این گام از آن نظر مهم است که اگر به هر جهت، فرد مسئول اجرا در موعد انجام آن فعالیت نتوانست بر سر کار خود حضور یابد، فرد جانشین، با مشاهده‌ی متن نحوه‌ی اجرا، فعالیت مورد نظر را مرحله به مرحله بطور دقیق به انجام برساند. این ستون، همچنین به ما کمک می‌کند که منابع مصرفی را دقیقاً تعیین کرده و بتوانیم به نحو مناسب به پیش‌بینی امکانات مورد نیاز و هزینه‌های آنها و نیز مواردی که نیاز به هماهنگی با سایر افراد یا واحدها دارد بپردازیم. بعنوان مثال اگر فعالیت مورد نظر «تشکیل جلسه با ... در خصوص ...» باشد نحوه‌ی اجرای آن عبارتست از:

۱. هماهنگی با رئیس ... جهت زمان جلسه و موارد قابل طرح
۲. تعیین زمان و مکان جلسه
۳. تهیه و ارسال دعوتنامه‌ها (منضم به دستورکار)
۴. هماهنگی و پیش‌بینی پذیرایی و وسایل سمعی و بصری مورد نیاز
۵. تشکیل جلسه، طرح موضوع و تصمیم‌گیری

۶. تنظیم صورتجلسه

گام ششم: متناسب با وسایل و امکانات مصرفی برای هر فعالیت، هزینه‌ی مصرف شده برای انجام آن (به ریال) درج می‌شود.

در گام هفتم شاخص دستیابی به نتایج حاصل یا مورد نظر از فعالیت در قالب یک «صفت مفعولی» ذکر می‌شود. مثلاً برای آن فعالیتی که مبتنی بر «تشکیل جلسه‌ی ...» بوده، شاخص دستیابی را عبارت: «جلسه‌ی تشکیل شده» و یا برای فعالیت: «تشکیل دوره‌ی آموزشی ...»، شاخص دستیابی را «دوره‌ی آموزشی برگزار شده» ذکر می‌کنیم.

در گام هشتم نحوه‌ی پایش هر فعالیت را بصورت مجزا روبروی آنها می‌نویسیم. این سرتون، به ناظرین، این امکان را می‌دهد که طبق روش ذکر شده به پایش انجام فعالیت پردازند. «مشاهده» و «مصاحبه» و «پرسی مستندات»، ۳ روش رایج پایش فعالیت‌ها به شمار می‌روند. به عنوان مثال، برای فعالیت «تعیین یک نفر به عنوان»، نحوه پایش را می‌توان «مشاهده‌ی ابلاغ صادره» درج کرد یا برای فعالیت: «تشکیل جلسه»، نحوه پایش: «مشاهده‌ی صورتجلسه» و یا برای فعالیت «آموزش به بیماران در خصوص»، نحوه پایش را می‌توان: «بررسی مستندات و مصاحبه با بیماران» ذکر کرد.

گام نهم: گام مهمی بوده و در آن به تعیین وزن هر فعالیت و درج درصد آن نسبت به درصد کل فعالیت‌های منظور شده برای آن هدف (که معادل ۱۰۰ درصد) می‌شود می‌پردازیم. به این منظور، اعضاء گروه برنامه ریز باید آسان‌ترین فعالیت را از بین فعالیت‌های در نظر گرفته شده برای آن هدف، مشخص کرده و به آن ضریب «یک» بدهند سپس به سایر فعالیت‌ها بصورت تک تک و بسته به اینکه انجام آنها نسبت به آسان‌ترین فعالیت، چند برابر سخت‌تر باشد ضریب می‌دهند مثلاً اگر ۳ برابر سخت بود ضریب ۳ و اگر ۱۰ برابر، وقت، انرژی و هزینه می‌برد و نیاز به هماهنگی داشت، ضریب ۱۰ می‌دهند. پس از تعیین ضریب هر فعالیت، با استفاده از فرمول زیر به تعیین وزن هر فعالیت می‌پردازیم:

$$\text{وزن هر فعالیت} = \frac{100 \times \text{ضریب آن فعالیت}}{\text{جمع کل ضرایب فعالیت های آن هدف}}$$

در حقیقت، ما وزن هر فعالیت را در تحقق هدف مورد نظر، تعیین کرده و در مقابل آن می‌نویسیم و در فواصل زمانی در طول سال که به ارزیابی فعالیت‌ها می‌پردازیم با مشخص کردن فعالیت‌هایی که تا آن زمان به انجام رسیده و جمع وزن آن فعالیت‌ها، می‌توانیم درصد پیشرفت برنامه‌ی عملیاتی مربوط به آن هدف را تعیین کنیم. و از طریق فرمول زیر به تعیین میانگین درصد پیشرفت کل برنامه عملیاتی اقدام کنیم.

$$100 \times \text{جمع درصد پیشرفت همه اهداف اختصاصی}$$

تعداد اهداف اختصاصی

در ستون آخر، گزارش پیشرفت برن امه را در مورد هر فعالی ت درج می کنیم. اگر انجام شده، انجامش را و اگر به انجام نرسیده، عدم انجام و دلایلش را ذکر می کنیم. این ستون، به ما امکان می دهد که با تحلیل دقیق و منصفانه ی علل عدم انجام برخی از فعالیت ها، به شناسایی بلند پروازی ها، ناهماهنگی ها، اشتباه دیدن های فعالیت ها و سایر نواقص پرداخته و در بازبینی برنامه های عملیاتی که معمولاً هر ۶ ماه یکبار باید به انجام برسد به اصلاح فعالیت ها و حتی هدف گذاری ها و واقع بینانه کردن آنها پردازیم. فراموش نباید کرد که ضریب موفقیت یک فعالیت با برنامه، دهها برابر فعالیت های بدون برنامه، آن هم در زمان کوتاهتر و با مشقت و هزینه کمتر است.

برنامه استراتژیک مرکز تحقیقات ایمونولوژی

دانشگاه علوم پزشکی ایران

(۱۳۹۷-۱۳۹۳)

دورنما (Vision)

این مرکز مصمم است تا با نگاه آینده پژوهانه و با گسترش و توسعه تحقیق و با دستیابی به روش‌های جدید تشخیصی درمانی و تولید دست آوردهای علمی و فرآورده‌های بیولوژیک پس از اتمام دوره پنج ساله به اهداف زیر نایل گردد:

- برترین جایگاه در حیطه ایمونولوژی بیماری‌های عفونی و عفونت‌های سوختگی در منطقه
- برترین جایگاه در حیطه ایمونولوژی آلرژی و فرآورده‌های تشخیصی درمانی مربوطه و حیطه نانوایمونولوژی در کشور
- احراز رتبه بین یکی از سه مرکز کشوری در حیطه ایمونوژنیک و ایمونولوژی پیوند
- احراز رتبه بین یکی از پنج مرکز کشوری در حیطه ایمونولوژی تولیدمثل
- احراز رتبه بین یکی از ۱۰ مرکز کشوری در حیطه ایمونولوژی و ایمونوتراپی سرطان

رسالت (Mission)

ما برآنیم تا با محور قرار دادن پژوهش مبتنی بر فناوری و محصولات ثروت آفرین، نوآوری، همکاری تیمی و نگاه آینده نگارانه از طریق تولید فرآورده‌های ایمونولوژیکی جهت خودکفائی کشور و تحقیق مبتنی بر حل مسأله در زمینه هسته‌های علمی شش گانه مرکز گام‌های مستحکمی در جهت ارتقاء سلامت جامعه، فائق آمدن بر نیازها و کاهش بار بیماری در جامعه به صورت روا و پایا به تعالی فرهنگ بهداشت و سلامت در جامعه ایرانی پردازیم.

ارزش‌ها

- نهادینه کردن دانش پروری کاربردی
- تربیت نیروهای متخصص پژوهشگر و کارآمد
- رعایت اصول اخلاق در پژوهش
- همکاری تیمی
- تحقیقات چند رویکردی (Multidisciplinary)
- خلاقیت و نوآوری
- ترجمان دانش و فناوری و ثروت آفرینی
- عدالت در دسترسی به خدمات
- حفظ کرامت و حقوق انسانی به ویژه در خصوص اقشار محروم جامعه

استراتژی ها (Strategies)

- S1 : انجام پژوهش های بنیادی، کاربردی، بالینی در زمینه ایمنولوژی
- S2 : تربیت نیروی انسانی محقق در زمینه های تخصصی ایمنولوژی
- S3 : کوشش در جلب توجه و همکاری مراکز تحقیقاتی و نهادهای اجرائی داخلی و خارجی
- S4 : تجهیز و بهینه سازی آزمایشگاههای مرکز تحقیقاتی و آزمایشگاههای اختصاصی ایمنولوژی در راستای فعالیت های پژوهشی
- S5 : توسعه ترجمان دانش و ارتباط با صنعت و تولید دانش مبتنی بر محصولات ثروت آفرین

ذی نفعان

ردیف	ذی نفعان	عوامل تاثیر گذار
۱	وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی	بهبود و ارتقاء عملکرد پژوهشی و خدماتی تخصیص منابع و صرف آن
۲	مدیران(دانشگاه علوم پزشکی)	مدیریت بهینه، ارتقاء عملکرد و ارضا
۳	اعضاء هیئت علمی	ارتقاء فردی، پاداش، و مزایای شغلی و معنوی و سودآوری
۴	کارکنان	ارتقاء فردی، پاداش، و مزایای شغلی و معنوی و سودآوری
۵	دانشجویان	ارتقاء، ارضاء و سودآوری
۶	سازمانهای دیگر دولتی	جهت دهی، رفع مشکلات و خدمات بهتر
۷	شرکتهای خصوصی	تولید و عرضه بهینه و خدمات برتر
۸	مردم(بیماران و...)	سلامت و رفاه

چک لیست عوامل تأثیرگذار بر استراتژی ها

عوامل داخلی

نقاط قوت

نقاط ضعف

عوامل خارجی

فرصت ها

تهدیدها

نقاط قوت (S)

امتیاز کل	رتبه	ضریب اهمیت	اهمیت (۱-۱۰)	نقاط قوت	ردیف
۰/۰۸۰	۲	۰/۰۴۰	۹	علاقه بالای محققین به امر پژوهش در حوزه‌های تخصصی ایمونولوژی	S ₁
۰/۰۷۹۲	۲/۲	۰/۰۳۶	۱۰	وجود رشته‌های مرتبط با حوزه‌های تخصصی ایمونولوژی	S ₂
۰/۱۳۳۳	۳/۱	۰/۰۴۳	۹	وجود بیماران فراوان مرتبط با ایمونولوژی	S ₃
۰/۰۹۲	۲/۳	۰/۰۴۰	۸	وجود انجمن‌های ایمونولوژی و آلرژی و ارتباط با آنها	S ₄
۰/۱۵۹۸	۳/۴	۰/۰۴۷	۹	وجود آزمایشگاه‌های اختصاصی ایمونولوژی	S ₅
۰/۱۷۰۲	۳/۷	۰/۰۴۶	۹	وجود منطقه جغرافیایی و ژنتیکی مناسب از جهت بررسی‌های ایمونولوژیک	S ₆
۰/۱۷۲۰	۴	۰/۰۴۳	۹	وجود مراکز تحقیقاتی متعدد و همکاری‌های همه جانبه آنها	S ₇
۰/۱۶۸۰	۴	۰/۰۴۲	۸	وجود دانشجویان تحصیلات تکمیلی ایمونولوژی سراسری و بین‌المللی	S ₈
۰/۰۶۶۰	۲	۰/۰۳۳	۷	وجود مجوز اصولی	S ₉
۰/۱۱۰۷	۲/۷	۰/۰۴۱	۸	چاپ مقالات علمی متعدد در مجلات معتبر توسط اعضای هیات علمی و محققین دانشگاه	S ₁₀
۰/۱۲۰۹	۳/۱	۰/۰۳۹	۹	داشتن برنامه عملیاتی در ابتدای هر سال	S ₁₁
۰/۱۱۸۹	۲/۹	۰/۰۴۱	۸	توجه و حمایت مسئولین دانشگاه از فعالیتهای پژوهشی	S ₁₂
۰/۱۱۰۲	۲/۹	۰/۰۳۸	۹	وجود رسالت مشخص و برنامه راهبردی	S ₁₃
۱/۵۸۱۲		۰/۵۲۹	۱۱۲	جمع	

نقاط ضعف (W)

امتیاز کل	رتبه	ضریب اهمیت	اهمیت (۱-۱۰)	نقاط ضعف	ردیف
۰/۱۲۷۱	۳/۱	۰/۰۴۱	۹	عدم وجود فضای مناسب و کافی	W ₁
۰/۱۷۲	۴	۰/۰۴۳	۱۰	عدم تخصیص بودجه کافی برای مرکز	W ₂
۰/۱۸۸	۴	۰/۰۴۷	۱۰	تجهیز ناکافی آزمایشگاه‌ها	W ₃
۰/۱۵۱۷	۳/۷	۰/۰۴۱	۹	عدم تناسب تعداد نیروهای متخصص با نیازهای واقعی واحد مربوطه	W ₄
۰/۱۰۴	۲/۶	۰/۰۴۰	۹	کیفیت نامناسب برخی خدمات	W ₅
۰/۰۹۳۶	۲/۴	۰/۰۳۹	۹	ناکافی بودن رعایت استانداردهای ایمنی در محیط کار	W ₆
۰/۱۲۷۱	۳/۱	۰/۰۴۱	۱۰	عدم تناسب بودجه اختصاصی با برنامه عملیاتی	W ₇
۰/۱۱۲۲	۳/۴	۰/۰۳۳	۹	پایین بودن انگیزه محققین به علت کم بودن اعتبار طرحها	W ₈
۰/۱۴۰	۴	۰/۰۳۵	۹	طولانی بودن روند تصویب طرحهای تحقیقاتی و پرداخت هزینه آن	W ₉
۰/۱۱۷۸	۳/۸	۰/۰۳۱	۹	عدم اجرای طرحها در زمان تعیین شده	W ₁₀
۰/۰۸۰۵	۲/۳	۰/۰۳۵	۸	عدم استفاده اعضای هیات علمی از فرصتهای مطالعاتی	W ₁₁
۰/۱۸۰	۴	۰/۰۴۵	۱۰	ضعف در ارتباط با صنعت و بازاریابی تحقیقات	W ₁₂
۱/۵۹۴		۰/۴۷۱	۱۱۱	جمع	

فرصتها (O)

امتیاز کل	رتبه	ضریب اهمیت	اهمیت (۱-۱۰)	نقاط قوت	ردیف
۰/۱۲	۳	۰/۰۴۲	۹	حمایت‌های مالی دولت از مراکز تحقیقاتی مختلف	O ₁
۰/۱۳	۲/۷	۰/۰۴۱	۹	ارتباط ایمونولوژی با اکثر رشته‌های تخصصی	O ₂
۰/۱۴	۳/۶	۰/۰۴۱	۱۰	نیاز مراکز بیمارستانی و بیماران به فیلدهای آزمایشگاهی ایمونولوژیک جهت توسعه تشخیص	O ₃
۰/۰۹	۱/۹	۰/۰۴۴	۸	وجود افراد علاقمند به پژوهش در حوزه‌های تخصصی ایمونولوژی	O ₄
۰/۱۳	۲/۹	۰/۰۴۳	۹	وجود دوره‌های تحصیلات تکمیلی ایمونولوژی	O ₅
۰/۱۵	۳/۱	۰/۰۴۴	۹	امکان استفاده از نیروهای متخصص و جوان در جامعه	O ₆
۰/۱۲	۳	۰/۰۴۳	۹	امکان برقراری ارتباط (Link) پژوهشی با سایر دانشگاهها و مراکز علمی و پژوهشی کشور	O ₇
۰/۱۴	۳	۰/۰۴۱	۹	حمایت مادی و معنوی وزارت بهداشت از طرحهای پژوهشی مناسب	O ₈
۰/۱۵	۳/۱	۰/۰۴۴	۱۰	امکان استفاده از محققان خارج از دانشگاه جهت اجرای پژوهش	O ₉
۰/۰۸	۱/۹	۰/۰۴۲	۹	وجود محیط بکر و آماده انجام کارهای تحقیقی در زمینه‌های مختلف مناسب	O ₁₀
۱/۱۹۷۲		۰/۴۲۵	۹۱	جمع	

تهدیدها (T)

امتیاز کل	رتبه	ضریب اهمیت	اهمیت (۱-۱۰)	نقاط ضعف	ردیف
۰/۱۶۴	۴	۰/۰۴۱	۱۰	پایین بودن بودجه تحقیقاتی	T ₁
۰/۱۳۲	۴	۰/۰۳۳	۹	نبودن چارت سازمانی مستقل	T ₂
۰/۱۸۰۶	۳/۴	۰/۰۴۲	۸	نگرش جهانی نسبت به ایران	T ₃
۰/۱۷۹۴	۳/۹	۰/۰۴۶	۱۰	پایین بودن درآمد پژوهشگران و محققان	T ₄
۰/۱۶۷۲	۳/۸	۰/۰۴۴	۹	بوروکراسی و وجود مقررات دست و پا گیر	T ₅
۰/۱۰۸۵	۳/۱	۰/۰۳۵	۸	عدم استقلال مراکز تحقیقاتی	T ₆
۰/۱۸۴	۴	۰/۰۴۶	۹	فعال نبودن برخی از اعضای هیات علمی بالینی در زمینه پژوهش	T ₇
۰/۱۷۲	۴	۰/۰۴۳	۹	ضعف نظام مالی برای پرداخت براساس لیاقتها و استعدادها	T ₈
۰/۱۸۰	۴	۰/۰۴۵	۱۰	پایین بودن حق الزحمه و هزینه طرح‌های تحقیقاتی	T ₉
۰/۱۲۸۷	۳/۳	۰/۰۳۹	۹	درگیر بودن مسئولین و اعضای هیات علمی در امور غیر پژوهشی	T ₁₀
۰/۱۵۶۰	۳/۹	۰/۰۴۰	۸	ناهماهنگی و عدم ثبات سیاستهای کلی کشور در مورد امتیازات پژوهشی	T ₁₁
۰/۱۵۸۴	۳/۶	۰/۰۴۴	۱۰	عدم همکاری و هماهنگی میان بخشی مناسب	T ₁₂
۰/۱۴۲۸	۳/۴	۰/۰۴۲	۹	تحریم‌های بین‌المللی	T ₁₃
۰/۱۰۵۰	۳	۰/۰۳۵	۸	نبود موافقت قطعی	T ₁₄
۲/۱۲۰۸		۰/۵۷۵	۱۲۶	جمع	

راهدمهای SO

- ۱- توسعه تحقیقات مرتبط در حوزه‌های تخصصی ایمونولوژی با راه‌اندازی هسته‌های هسته آلرژی و فرآورده‌های تشخیصی درمانی، ایمونولوژی تولیدمثل، هسته ایمونولوژی و ایمونوترپی سرطان، هسته ایمونولوژی بیماری‌های عفونی و عفونت‌های ناشی از سوختگی، هسته ایمونولوژی پیوند و ایمونونوتیک و هسته نانوایمونولوژی (در راستای S1)
- ۲- افزایش جذب پایان‌نامه‌های دانشجویی در سطح تحصیلات تکمیلی (در راستای S2 و S1)
- ۳- اختصاص هزینه و بودجه بیشتر به تحقیقات محصول‌محور و ثروت‌آفرین (در راستای S5 و S1)
- ۴- حمایت از حقوق مالکیت معنوی و فکری تحقیقات انجام شده در مرکز (در راستای S5 و S1)
- ۵- محور قرار دادن برنامه استراتژیک تدوین شده برای انجام فعالیت‌های آتی مرکز (در راستای S1-5)
- ۶- استفاده از نیروهای نخبه، جوان و علاقه‌مند به پژوهش و توانمندسازی آنها (در راستای S2)
- ۷- ثبت اطلاعات بیماران جهت ایجاد یک بانک اطلاعاتی (در راستای S4 و S2 و S1)
- ۸- توسعه روش‌های تشخیص و درمان بیماری‌های مرتبط با ایمونولوژی از طریق تحقیقات (در راستای S5 و S4 و S1)
- ۹- ارزش‌گذاری فزاینده به تحقیقات فناورانه منجر به محصولات (در راستای S6)

راهدمهای WO

- ۱- کاهش بار آموزشی هیات علمی محقق (در راستای S1 و S2)
- ۲- افزایش جذب بودجه جهت توسعه تحقیقات در زمینه‌های تخصصی ایمونولوژی (در راستای S4 و S3 و S1)
- ۳- ایجاد و توسعه وب‌سایت مرکز (در راستای S4, S3, S1)
- ۴- شناسایی و جذب نیروی انسانی کارآمد (در راستای S2)
- ۵- حمایت از محققین در جهت افزایش انگیزه تحقیق (در راستای S2 و S1)
- ۶- افزایش مهارت‌های محققین و کارشناسان مرکز تحقیقات (در راستای S3 و S2)
- ۷- سامان‌دهی طرح‌های تحقیقاتی کاربردی و اولویت‌دار (در راستای S5 و S2 و S1)
- ۸- توسعه تجهیزات آزمایشگاهی (در راستای S4 و S1)

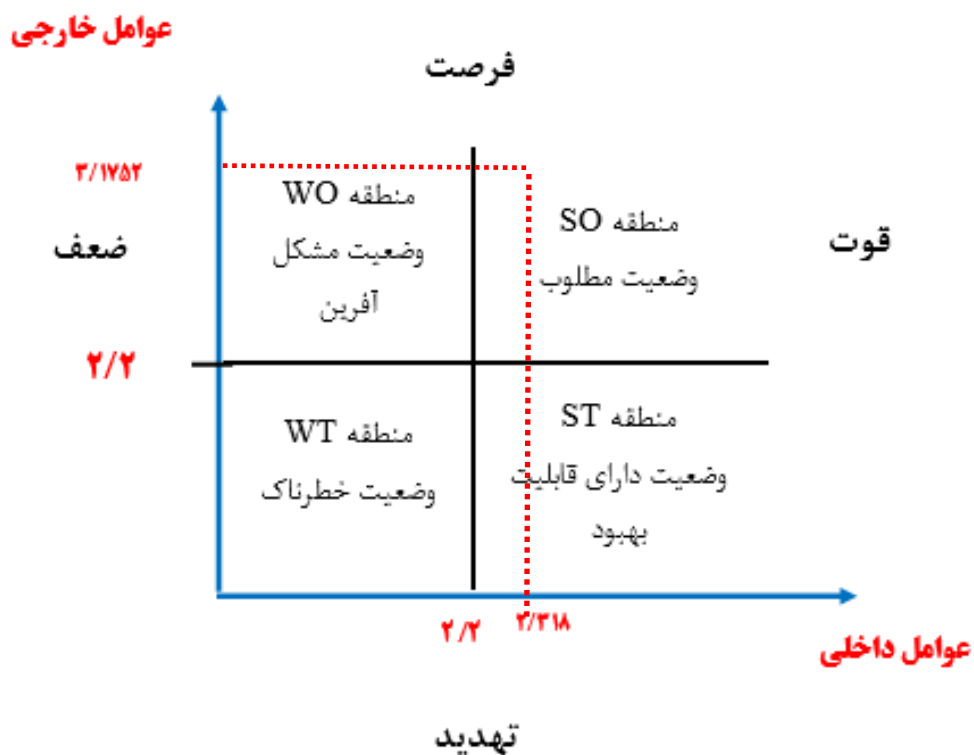
راهدمهای ST

- ۱- شرکت فعال در جلسات انجمن ایمونولوژی (در راستای S2 و S3)
- ۲- احیای جایگاه تحقیق و محقق در سطوح پایه و بالینی (در راستای S4, S3, S1)
- ۳- تلاش در جهت مستقل شدن مرکز (در راستای S4 و S2)
- ۴- تدوین محورهای فعالیتی بخش‌های پایه و بالینی (در راستای S3 و S2 و S1)
- ۶- انعکاس برنامه‌های مرکز به دیگر مراکز تحقیقاتی ایمونولوژی و مسئولین (در راستای S3)

راهدمهای WT

- ۱- ارتقای کیفی نیروهای انسانی مرکز تحقیقات (در راستای S2)
- ۲- جذب محققین کارآمد در امر تحقیقات (در راستای S1 و S2)
- ۳- بهینه‌سازی ارتباطات با سایر مراکز تحقیقاتی (در راستای S3 و S4)
- ۴- سازمان‌دهی خرید تجهیزات و مواد مصرفی مرکز تحقیقات (در راستای S4)
- ۵- ایجاد واحد Research Technology & Development (RTD) (در راستای S5 و S3 و S1)

ماتریس SWOT استخراجی برای مرکز تحقیقات ایمونولوژی



جدول ارزیابی
و پایش اهداف
برنامه استراتژیک

جدول ارزیابی و پایش اهداف برنامه استراتژیک

انجام پژوهش های بنیادی، کاربردی، بالینی در زمینه ایمونولوژی	S ₁
انجام پژوهش بر مبنای برنامه عملیات و اولویت های پژوهشی	G ₁
انجام تحقیقات بنیادین با نگاه کشف مکانیسم های ناشناخته	G ₂
انجام تحقیقات کاربردی با نگاه تولید محصول	G ₃
گسترش تحقیقات با همکاری متخصصین علوم بالینی	G ₄
تحقیق در راستای بومی سازی دانش جهانی	G ₅

تربیت نیروی انسانی محقق در زمینه های تخصصی ایمونولوژی	S ₂
برگزاری دوره های آموزشی پژوهش به صورت مدون و با کاریکولوم درسی	G ₁
برگزاری دوره های آموزشی تربیت فناور	G ₂
حرکت به سمت آموزش مجازی	G ₃
تولید محصولات مبتنی بر آموزش پژوهش و فناوری	G ₄
جذب دانشجویان و محققین برتر	G ₅
همکاری های بین بخشی در راستای تربیت پژوهشگر و محقق	G ₆

کوشش در جلب توجه و همکاری مراکز تحقیقاتی و نهادهای اجرائی داخلی و خارجی	S ₃
کوشش در شناساندن هر چه بیشتر فعالیت های مرکز	G ₁
حضور مؤثر در نهادهای سیاستگذاری سلامت	G ₂
ارتباط مستمر و تشکیل جلسات با انجمن های علمی مرتبط	G ₃
ارتباط و عقد تفاهم نامه های همکاری با نهاد های دولتی و خصوصی	G ₄
ارتباط با آزمایشگاه های دولتی و خصوصی	G ₅
افزایش همکاری های بین المللی	G ₆

تجهیز و بهینه سازی آزمایشگاههای مرکز تحقیقاتی و آزمایشگاههای اختصاصی ایمونولوژی در راستای فعالیتهای پژوهشی	S4
استانداردسازی روش های تشخیصی	G ₁
ارایه راهکارهای جدید تشخیصی	G ₂
حرکت به سمت پیشنهاد راهکارهای درمانی نوین	G ₃
بهینه سازی آزمایشگاههای موجود	G ₄
راه اندازی آزمایشگاه های جدید	G ₅

توسعه ترجمان دانش و ارتباط با صنعت و تولید دانش مبتنی بر محصولات ثروت آفرین	S5
اولویت بخشی به طرح های پژوهشی محصول محور	G ₁
تسری بخشیدن نگاه پژوهش بر مبنای ثبت اختراع	G ₂
ارزشگذاری بر فرایند ترجمان دانش	G ₃
ساماندهی به مدیریت دانش و فناوری	G ₄
نگاه عملگرا به ارتباط با صنعت و جامعه	G ₅
ثروت آفرینی از طریق ارائه خدمات و تولیدات	G ₆

برنامه های عملیاتی
بر مبنای
اهداف راهبردی

S₁

S₁ انجام پژوهش های بنیادی، کاربردی، بالینی در زمینه ایمونولوژی	
G₁	انجام پژوهش بر مبنای برنامه عملیاتی و اولویت های پژوهشی
P ₁	پایش سالانه برنامه استراتژیک
P ₂	تدوین برنامه عملیاتی سالانه
P ₃	تدوین اولویت های پژوهشی
P ₄	فراخوان ارسال طرح های پژوهشی بر مبنای اولویت ها
P ₅	تدوین آئین نامه های داخلی مرکز در خصوص شرح وظایف، ارزشیابی و روابط بین بخشی

S₁ انجام پژوهش های بنیادی، کاربردی، بالینی در زمینه ایمونولوژی	
G₂	انجام تحقیقات بنیادین با نگاه کشف مکانیسم های ناشناخته
P ₁	تحقیق در زمینه تولید دانش فنی شناخت مکانیسم های سیستم ایمنی در کشور
P ₂	تحقیق در زمینه شناخت ۱۰ آلرژن اصلی کشور در بروز آلرژی های نوع I
P ₃	تحقیق در زمینه شناخت ۱۰ آلرژن اصلی کشور در بروز آلرژی های نوع IV
P ₄	کسب دانش فنی شناخت ارتباط آلرژی ها با بیماریهای عفونی
P ₅	کسب دانش فنی شناخت ارتباط آلرژی ها با بیماریهای متابولیک
P ₆	کسب دانش فنی شناخت ارتباط آلرژی ها با بیماریهای اتوایمیون
P ₇	کسب دانش فنی شناخت ارتباط آلرژی ها با بیماریهای سوختگی
P ₈	کشف مارکرهای جدید سرطان با الهام از ایمونولوژی تولید مثل
P ₉	تهیه روش مناسب برای استخراج آلرژن ها
P ₁₀	ارزیابی زمینه های سیستم ایمنی در بیماریهای سوختگی
P ₁₁	ارزیابی سیستم ایمنی در عفونتها
P ₁₂	ارزیابی علت بروز عفونتها و راههای درمان آنها
P ₁₃	تولید علم و دانش فنی شناخت عوامل سیستم ایمنی و نحوه تنظیم آن در بیماریهای مرتبط با حاملگی از جمله سقط مکرر، شکست لانه گزینی و اندومترئوز
P ₁₄	کسب دانش فنی در باره Virus Like Proteins
P ₁₅	کسب دانش فنی در باره Molecularly Imprinted Proteins

P ₁₆	کسب دانش فنی در باره Nan fluidic & Microfluidic
P ₁₇	کسب دانش فنی در باره Lab on Chip

S ₁	انجام پژوهش های بنیادی، کاربردی، بالینی در زمینه ایمونولوژی
G ₃	انجام تحقیقات کاربردی با نگاه تولید محصول
P ₁	کسب دانش لازم در جهت تولید کیت های تشخیصی in vitro و in vivo برای آلرژی های نوع I
P ₂	کسب دانش لازم در جهت تولید استریپ های Patch test برای تشخیص in vivo آلرژن های نوع IV
P ₃	انجام تحقیقات با نگاه واکسن درمانی آلرژی های رایج کشور
P ₄	انجام تحقیقات با نگاه سرم درمانی ضد آلرژن های رایج کشور
P ₅	کشف مارک های جدید سرطان با الهام از ایمونولوژی تولید مثل
P ₆	آزمون های کیفیت سنجی و مقایسه با مشابهای خارجی تست های آلرژی
P ₇	کسب دانش لازم در جهت تولید واکسن در ارتباط با آلرژی های دستگاه تنفس فوقانی تحتانی
P ₈	تحقیقات بنیادی- کاربردی در زمینه تغییرات سلولی و مولکولی و نقش عوامل ایمونولوژیک در بیماری اندومتريوز به منظور بکارگیری در تشخیص بیماری
P ₉	تحقیقات بنیادی در زمینه ایمونولوژی حاملگی و لانه گزینی و فرآیندهای ایمونولوژیک در طی حاملگی طبیعی
P ₁₀	تحقیقات بنیادی- کاربردی در زمینه مارکر های ایمونولوژیک در بیماری سقط مکرر و شکست لانه گزینی به منظور بکارگیری در تشخیص سقط مکرر و شکست لانه گزینی
P ₁₁	انجام تحقیقات در راستای نانوواکسن ها و ادجوانت های نانویی
P ₁₂	تحقیقات در زمینه مهندسی معکوس تولید نانوبادی ها

S ₁	انجام پژوهش های بنیادی، کاربردی، بالینی در زمینه ایمونولوژی
G ₄	گسترش تحقیقات با همکاری متخصصین علوم بالینی
P ₁	برگزاری ژورنال کلاب و کارگاه های ارائه دستاوردهای مرکز در بخش های بالینی مرتبط
P ₂	تهیه فرم های همکاری اعضای هیأت علمی بالینی با مرکز تحقیقات
P ₃	فراخوان جذب دانشجویان پزشکی و رزیدنتی جهت اخذ پایان نامه مشترک
P ₄	حضور در عرصه بالینی اعضا و دانشجویان مرکز جهت بررسی تحقیقات مبتنی بر حل مسأله
P ₅	اخذ حداقل ۳ طرح پژوهشی یا پایان نامه مشترک در پایان سال اول
P ₆	آموزش مبانی ضروری به گروه های بالینی

انجام پژوهش های بنیادی، کاربردی، بالینی در زمینه ایمونولوژی		S₁
تحقیق در راستای بومی سازی دانش جهانی		G₅
تشکیل کارگروه بررسی گایدلاین های جهانی ایمونولوژی		P ₁
برگزاری جلسات همفکری بومی سازی دانش		P ₂
ارائه گزارشات نهایی و انتشار دانش		P ₃
تشکیل کارگروه طب سنتی و ایمونولوژی		P ₄

S₂

S2 تربیت نیروی انسانی محقق در زمینه‌های تخصصی ایمونولوژی	
G ₁	برگزاری دوره های آموزشی پژوهش به صورت مدون و با کاریکولوم درسی
P ₁	تدوین و اجرای مدارس تربیت پژوهشگر پایه
P ₂	تدوین و اجرای دوره های تربیت پژوهشگر پیشرفته
P ₃	اقدام به اخذ مجوز برگزاری پودمانی دوره ها

S2 تربیت نیروی انسانی محقق در زمینه‌های تخصصی ایمونولوژی	
G ₂	برگزاری دوره های آموزشی تربیت فناور
P ₁	راه اندازی دوره های تربیت فناور
P ₂	نگارش کاریکولوم درسی Translational immunology
P ₃	نگارش کاریکولوم درسی Nan immunology
P ₄	برگزاری دوره های پیشرفته مبتنی بر فناوری و ترجمان دانش
P ₅	راه اندازی دوره MBA Immunology
P ₆	راه اندازی دوره های Course based در زمینه Immune informatics

S2 تربیت نیروی انسانی محقق در زمینه‌های تخصصی ایمونولوژی	
G ₃	حرکت به سمت آموزش مجازی
P ₁	راه اندازی سامانه آموزش مجازی با همکاری معاونت آموزشی دانشگاه
P ₂	آموزش روش های تهیه محتوا در LMS
P ₃	بارگذاری آزمایشی محتوای آنلاین
P ₄	

S2 تربیت نیروی انسانی محقق در زمینه‌های تخصصی ایمونولوژی	
G₄	تولید محصولات مبتنی بر آموزش پژوهش و فناوری
P ₁	تولید یک مولتی مدیای آموزشی در راستای بهداشت و مراقبت های اولیه و ابتدایی جهت مدارس در سال اول
P ₂	تولید حداقل یک مولتی مدیای آموزشی در راستای بهداشت و مراقبت های اولیه و ابتدایی جهت خانواده ها و مادران در راستای بهبود سبک زندگی در سال اول
P ₃	تولید محصولات آموزشی جهت ارائه در صدا و سیما
P ₄	راه اندازی ژورنال آموزشی فارسی مرکز - ۶ شماره در سال اول
P ₅	چاپ و تقویت ایندکس گذاری ژورنال علمی مرکز تحقیقاتی
P ₆	تولید حداقل یک محتوا جهت ارائه در تلویزیون های در کلینیک ها و آزمایشگاه های مرتبط با ایمونولوژی در سال اول
P ₇	تولید محتوای تخصصی ایمونولوژی پیوند
P ₈	نشر ژورنال کلابها و کارگاه های آموزشی به صورت مولتی مدیا - حداقل ۳ مورد در سال اول
P ₉	نشر حداقل ۵ مقاله داخلی در هر سال با Affiliation مرکز
P ₁₀	نشر حداقل ۸ مقاله بین المللی در هر سال با Affiliation مرکز
P ₁₁	نشر حداقل ۸ مقاله به صورت پوستر و سخنرانی در کنفرانس های داخلی و خارجی در هر سال با Affiliation مرکز
P ₁₂	تألیف و گردآوری اولین منبع نانوایمونولوژی کشور

S2 تربیت نیروی انسانی محقق در زمینه‌های تخصصی ایمونولوژی	
G₅	جذب دانشجویان و محققین برتر
P ₁	راه اندازی دوره های Research Fellowship در مرکز با جذب حداقل یک دانشجو در سال اول
P ₂	جذب دانشجویان PhD by Research با جذب حداقل دو دانشجو در سال اول
P ₃	جذب محققین برای دوره های Post Doc با جذب حداقل یک دانشجو در سال اول
P ₄	اخذ حداقل ۳ طرح پژوهشی دانشجویان تصیلات تکمیلی در پایان سال اول

تربیت نیروی انسانی محقق در زمینه‌های تخصصی ایمونولوژی		S2
همکاری های بین بخشی در راستای تربیت پژوهشگر و محقق		G₆
رصد و جذب دانشجویان وزارت علوم در راستای تحقیقات مشترک		P ₁
فراخوان جذب محققین نهادهای علمی از قبیل سازمان انتقال خون، هلال احمر و ... جهت تحقیق و فناوری مشترک		P ₂
همکاری در راستای طرح Clinician Scientist با جذب حداقل یک محقق در سال اول		P ₃
اخذ حداقل ۱ طرح پژوهشی یا پایان نامه مشترک در پایان سال اول		P ₄

S₃

S3 کوشش در جلب توجه و همکاری مراکز تحقیقاتی و نهادهای اجرائی داخلی و خارجی	
G₁ کوشش در شناساندن هر چه بیشتر فعالیت های مرکز	
P ₁ فعالسازی و بهینه سازی وب سایت مرکز	
P ₂ تهیه و چاپ پمفلت های تبلیغاتی	
P ₃ فعالسازی رابط روابط عمومی مرکز	
P ₄ حضور در گردهمایی های مختلف به شیوه ارائه سخنرانی یا تخصیص غرفه	
P ₅ گسترش آموزش مجازی و تهیه فیلم های ویدیویی جهت درج در یوتیوب و آپارات	
P ₆ حضور در رسانه صدا و سیما	
P ₇ تدوین آیین نامه های تشویقی و حمایتی از محققین عرصه ایمونولوژی	
P ₈ برگزاری جشنواره برترین های ایمونولوژی	
P ₉ راه اندای وبسایت Nan immunology Lab	

S3 کوشش در جلب توجه و همکاری مراکز تحقیقاتی و نهادهای اجرائی داخلی و خارجی	
G₂ حضور مؤثر در نهادهای سیاستگذاری سلامت	
P ₁ معرفی نماینده در معاونت علمی فناوری ریاست جمهوری در بخش شرکت های دانش بنیان	
P ₂ معرفی نماینده در ستاد زیست فناوری معاونت علمی فناوری ریاست جمهوری	
P ₃ معرفی نماینده در ستاد نانو فناوری معاونت علمی فناوری ریاست جمهوری	
P ₄ معرفی نماینده در بخش فناوریهای پیشرفته معاونت تحقیقات و فناوری وزارت بهداشت	

S3 کوشش در جلب توجه و همکاری مراکز تحقیقاتی و نهادهای اجرائی داخلی و خارجی	
G₃ ارتباط مستمر و تشکیل جلسات با انجمن های علمی مرتبط	
P ₁ بررسی انجمن های علمی داخلی و خارجی مرتبط و فعالیت های آن ها	
P ₂ تشکیل منظومه انجمن های علمی همکار	
P ₃ برگزاری جلسات علمی مشترک با انجمن های علمی	
P ₄	

کوشش در جلب توجه و همکاری مراکز تحقیقاتی و نهادهای اجرائی داخلی و خارجی	
S3	ارتباط و عقد تفاهم نامه های همکاری با نهاد های دولتی و خصوصی
G ₄	
P ₁	تهیه فرم همکاری های بین بخشی
P ₂	تبادل محقق در راستای آموزش های دوسویه
P ₃	برگزاری سمینارهای مشترک در راستای پژوهش های problem based
P ₄	اصلاح فرایند تسهیل ارایع خدمات به بخش خصوصی
P ₅	ارائه گزارش های ماهانه رصد فعالیت محققین وزارت علوم
P ₆	عقد تفاهم نامه با مرکز تحقیقات سوختگی
P ₇	عقد تفاهم نامه با دانشکده فناوریهای نوین پزشکی

کوشش در جلب توجه و همکاری مراکز تحقیقاتی و نهادهای اجرائی داخلی و خارجی	
S3	ارتباط با آزمایشگاه های دولتی و خصوصی
G ₅	
P ₁	راه اندازی شبکه جامع آزمایشگاهی ایمونولوژی
P ₂	درخواست اعطای مجوز آزمایشگاه مرجع در حوزه های شش گانه مرکز تحقیقات
P ₃	عقد تفاهم نامه در راستای ارائه تخفیف دوطرفه با آزمایشگاه های داخلی و خارجی
P ₄	

کوشش در جلب توجه و همکاری مراکز تحقیقاتی و نهادهای اجرائی داخلی و خارجی	
S3	افزایش همکاری های بین المللی
G ₆	
P ₁	راه اندازی و فعالسازی وب سایت انگلیسی
P ₂	عقد تفاهم نامه عملیاتی با مرکز و نهادهای دانشگاهی فراملی
P ₃	تبادل هیأت علمی و دانشجو به صورت فرصت مطالعاتی و یا visiting کوتاه مدت
P ₄	تألیف منابع علمی مشترک
P ₅	تسهیل فرایند جذب و امکان اعطای second affiliation
P ₆	جذب گرنت به ویژه از شرکت های خصوصی
P ₇	حضور مستمر در سمینارهای بین المللی

حضور هرچه بیشتر به عنوان داور و هیأت تحریریه ژورنال های معتبر	P8
راه اندازی وبینارهای مشترک	P9
همکاری مشترک با Egg ling Nan immunology Lab	P10

S₄

تجهیز و بهینه سازی آزمایشگاههای مرکز تحقیقاتی و آزمایشگاههای اختصاصی ایمونولوژی در راستای فعالیتهای پژوهشی	
S4	استانداردسازی روش های تشخیصی
G ₁	تطبیق فرایندهای آزمایشگاهی با استانداردهای تشخیصی
P ₁	بررسی آزمایشگاه های موجود از نظر Safety
P ₂	بازمهندسی آزمایشگاه های موجود از نظر کنترل کیفی
P ₃	اخذ Accreditation های بین المللی برای آزمایشگاه
P ₄	اخذ نمایندگی مراجع بین المللی استاندارد و اعطای لایسنس مربوطه به سایر بخشها
P ₅	استاندارد سازی روشهای تشخیص ایمونولوژیک سقط مکرر و شکست لانه گزینی
P ₆	استاندارد سازی روشهای بررسی ایمونونیسیتی نانوذرات، نانو مواد و نانوساختارها
P ₇	

تجهیز و بهینه سازی آزمایشگاههای مرکز تحقیقاتی و آزمایشگاههای اختصاصی ایمونولوژی در راستای فعالیتهای پژوهشی	
S4	اراجع راهکارهای جدید تشخیصی
G ₂	ارایه راه کارهای جدید تشخیص غیر تهاجمی ایمونولوژیک برای بیماران مبتلا به سقط مکرر، شکست لانه گزینی و اندومتريوز
P1	راه اندازی روشهای نوین ایمونولوژیک جهت تشخیص غیر تهاجمی سرطان براساس مارکرهای ایمونولوژیک
P2	راه اندازی آزمایشگاه مرجع بررسی ایمونونیسیتی نانومواد
P3	
P4	

تجهیز و بهینه سازی آزمایشگاههای مرکز تحقیقاتی و آزمایشگاههای اختصاصی ایمونولوژی در راستای فعالیتهای پژوهشی	
S4	حرکت به سمت پیشنهاد راهکارهای درمانی نوین
G ₃	ایمونوتراپی سرطان مبتنی بر ارثی بادیهای منوکلونال
P ₁	درمان بیماران نابارور استاندارد سازی روشهای تشخیص ایمونولوژیک سقط مکرر و شکست لانه گزینی
P2	

P3	ارایه راه کارهای درمان ایمونولوژیک بیماران مبتلا به سقط مکرر، شکست لانه گزینی و اندومتريوز
----	--

تجهیز و بهینه سازی آزمایشگاههای مرکز تحقیقاتی و آزمایشگاههای اختصاصی ایمونولوژی در راستای فعالیتهای پژوهشی	
S4	
G4	بهینه سازی آزمایشگاههای موجود
P1	تقویت آزمایشگاه سلولی با تجهیز با احداث Clean room تولیدی
P2	سازمان دهی خرید تجهیزات و مواد مصرفی
P3	تدوین محورهای فعالیتی آزمایشگاهها
P4	اصلاح فرایندها، گردش کار و پروتکل های موجود آزمایشگاهی

تجهیز و بهینه سازی آزمایشگاههای مرکز تحقیقاتی و آزمایشگاههای اختصاصی ایمونولوژی در راستای فعالیتهای پژوهشی	
S4	
G5	راه اندازی آزمایشگاه های جدید
P1	تأسیس آزمایشگاه مرکزی
P2	تأسیس آزمایشگاه نانوایمونولوژی
P3	تأسیس آزمایشگاه Immune informatics
P4	راه اندازی آزمایشگاه پیوند بر اساس یافته های مرکز
P5	راه اندازی آزمایشگاه آلرژی بر اساس یافته های مرکز
P6	راه اندازی آزمایشگاه ایمنی تولید مثل بر اساس یافته های مرکز

S₅

توسعه ترجمان دانش و ارتباط با صنعت و تولید دانش مبتنی بر محصولات ثروت آفرین	
S5	
G ₁	اولویت بخشی به طرح های پژوهشی محصول محور
P ₁	تدوین فرایندهای حمایتی از تحقیقات منجر به محصول
P ₂	تهیه فرم های business plan برای طرح های تحقیقاتی
P ₃	راه اندازی دفتر (Research Technology) RTD

توسعه ترجمان دانش و ارتباط با صنعت و تولید دانش مبتنی بر محصولات ثروت آفرین	
S5	
G ₂	تسری بخشیدن نگاه پژوهش بر مبنای ثبت اختراع
P ₁	تدوین فرایندهای حمایتی از تحقیقات منجر به ثبت اختراع
P ₂	فرهنگ سازی و آموزش حقوق مالکیت معنوی
P ₃	پیشنهاد مرکز تحقیقات به عنوان مرجع داوری طرح های مرتبط به اداره مالکیت های معنوی
P ₄	راه اندازی منظم جلسات Patent survey در مرکز

توسعه ترجمان دانش و ارتباط با صنعت و تولید دانش مبتنی بر محصولات ثروت آفرین	
S5	
G ₃	ارزشگذاری بر فرایند ترجمان دانش
P ₁	تعیین مدل پیشنهادی ترجمان دانش برای مرکز تحقیقات
P ₂	برگزاری جلسات مشترک با دفتر (KTE) Knowledge Translation and Exchange دانشگاه
P ₃	تدوین سازوکار تشویق طرح های مبتنی بر ترجمان دانش
P ₄	راه اندازی کارگروه های بومی سازی گایدلاین های بین المللی
P ₅	ارائه الگوریتمهای تطابق دهنده و گیرنده

S5	توسعه ترجمان دانش و ارتباط با صنعت و تولید دانش مبتنی بر محصولات ثروت آفرین
G ₄	ساماندهی به مدیریت دانش و فناوری
P ₁	تدوین فرم های مدیریت دانش برای اعضای مرکز
P ₂	تشکیل جلسات ماهانه تبدیل دانش ضمنی به صریح
P ₃	تولید محتوای مبتنی بر مصداق های انتقال تکنولوژی
P ₄	تهیه Data Registry فعالان ایمونولوژی ملی
P ₅	تهیه کامپیوتر و تجهیزات سخت افزاری و نرم افزاری لازم جهت ثبت موارد ایمونولوژی
P ₆	جذب حداقل یک نفر کارشناس جهت ثبت اطلاعات
P ₇	جمع آوری اطلاعات مربوط به بیماریهای ایمونولوژیک
P ₈	ارتباط با دیگر مراکز تحقیقاتی ایمونولوژی در کشور در جهت مبادله اطلاعات و طرح های مشترک

S5	توسعه ترجمان دانش و ارتباط با صنعت و تولید دانش مبتنی بر محصولات ثروت آفرین
G ₅	نگاه عملگرا به ارتباط با صنعت و جامعه
P ₁	تدوین فرایند حمایت از شرکت های دانش بنیان
P ₂	رصد ماهانه صنایع ملی جهت ارتباط و گسترش فرایندها
P ₃	تأسیس شرکت های دانش بنیان از خروجی های مرکز
P ₄	ارتباط مستمر با معاونت علمی فناوری ریاست جمهوری و حضور در ستادهای تابعه به عنوان عضو یا مشاور

S5	توسعه ترجمان دانش و ارتباط با صنعت و تولید دانش مبتنی بر محصولات ثروت آفرین
G ₆	ثروت آفرینی از طریق ارائه خدمات و تولیدات
P ₁	قیمت گذاری فرایندهای تجهیزات آزمایشگاهی جهت ارائه خدمات
P ₂	قیمت گذاری پروتکل های گسترش یافته در مرکز تحقیقات جهت ارائه خدمات به دانشگاهیان
P ₃	وقت دهی و تبلیغات مبتنی بر فضای مجازی
P ₄	فروش محصولات مرکز تحقیقات در قالب شرکت های دانش بنیان
P ₅	مشاوره در راستای مارکتینگ علمی
P ₆	رایزنی در راستای حمایت از محصولات تولیدی در حیطه آلرژی، نانو، ایمونولوژی پیوند و تولیدمثل و سوختگی و

عفونی و ...	
رایزنی با بانک های مختلف در راستای سرمایه گذاری تولید محصولات و اخذ وام	P7
معرفی شرکت های دانش بنیان به مراکز شد و پارک های علمی فناوری	P8
ساخت انتی بادیهای منوکلونال ضد ماکرهای سرطان با هدف ارایه روشهای نوین ایمونوتراپی سرطان	P9