

معرفی

مرکز تحقیقات غدد درون ریز و متابولیسم

دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی

الهه عینی
فریدون عزیزی*

چکیده

خود را در تحقیقات اپیدمیولوژی، بنیادی، بالینی و کاربردی جهت شناخت و کنترل بیماری های غدد درون ریز و متابولیسم و ارائه راهکارهایی برای رفع مشکلات بهداشتی و درمانی مربوط به این رشته آغاز نمود. در سال ۱۳۷۳ بعنوان مرکز تحقیقاتی به تصویب شورای گسترش دانشگاه های علوم پزشکی کشور رسید. در سال ۱۳۷۴ با کمک مالی نهاد ریاست جمهوری، ساختمان مرکز در بیمارستان آیت. طالقانی احداث شد و در سال ۱۳۷۵ دارای ردیف بودجه ای مستقل از سازمان برنامه و بودجه گردید. در سال ۱۳۷۷ ساختمان شماره ۲ مرکز در شرق تهران خیابان نیرو هوایی راه اندازی شد. در سال ۱۳۷۹ به عنوان مرکز تحقیقات پیشرفته و نیز به عنوان قطب پژوهشی شناخته شد و مرکز مجاز برگزارکننده آموزش مداوم به طور مستقل انتخاب گردید. در سال ۱۳۸۰ نیز دارای دو طرح منتخب

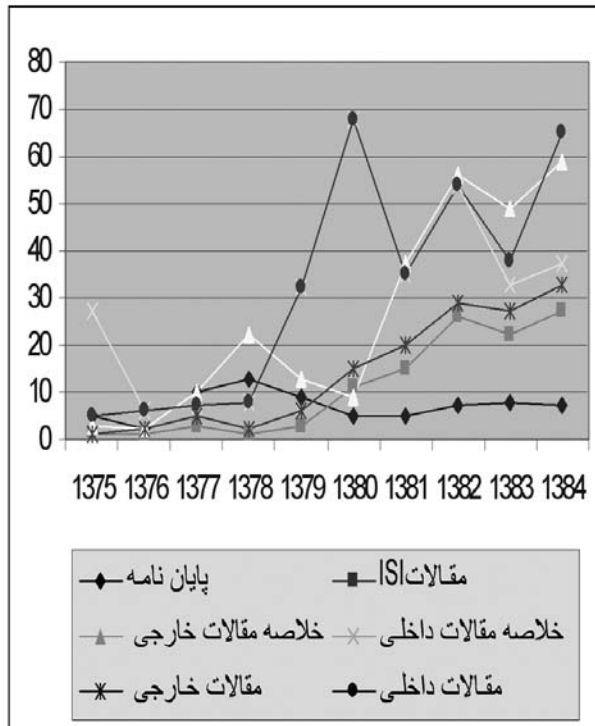
دراستای پاسخگویی مراکز علمی و پژوهشی کشور به تقاضاهای اجتماعی، فرهنگی و بهداشتی، ضرورت تدوین برنامه های بلند مدت، میان مدت و کوتاه مدت در مراکز علمی پژوهشی، برنامه پنج ساله مرکز تحقیقات غدد درون ریز و متابولیسم دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی در ابتدای سال ۱۳۷۹ تهیه و در انتهای سال ۱۳۸۳ مورد ارزشیابی پایانی قرار گرفت. بر اساس اهداف برنامه استراتژیک کلی دانشگاه متبوع، مرکز تحقیقات غدد با حضور مدیران ارشد و میانی اقدام به تدوین برنامه نمود و سپس اهداف استراتژیک تعیین گردید. مهمترین فاکتور در رسیدن به اهداف، مدیریت جامع کیفیت بود که مرکز پس از تعیین استانداردها در جهت ارتقاء حرکت نموده است. پیش بینی هدفها به درستی و انجام اقدامات لازم و به هنگام در حصول به نتیجه نقش اساسی داشته است. همدلی و هم اندیشی با وزارت متبوع در قالب تفکر سیستمی نیز از عوامل موفقیت این برنامه محسوب می گردد.

واژگان کلیدی: برنامه ریزی استراتژیک، ارزشیابی، سیستم

تاریخچه مرکز

مرکز تحقیقات غدد درون ریز و متابولیسم از سال ۱۳۶۰ فعالیت

نمودار ۱: سیر فعالیت های پژوهشی، تحقیقاتی مرکز تحقیقات غدد درون ریز و متابولیسم در یک دهه اخیر



ضرورت برنامه ریزی و سیاست گذاری در مراکز تحقیقاتی مدیریت در یک مرکز تحقیقات می بایست براساس مدیریت جامع کیفیت باشد که مدیران ارشد آن در سایه درک فلسفه مدیریت جامع کیفیت از تحلیل فلسفه وجودی سازمان، دورنما و رسالت آن فرآیندهای کلیدی را تعیین و در راستای تحقق رسالت سازمان و پاسخگویی به نیازها و انتظارات مشتریان، صاحبان فرآیندها را برای ارتقاء عملکرد فرآیندها آماده و بسیج نمایند و کارکنان نیز با ارتقای عملکرد فرآیندهای کلیدی با مدیران ارشد سازمان همگام و همراه شوند [۱-۳]. برنامه ریزی یکی از وظایف مدیریتی است که مانند پلی است که عملکرد، اطلاعات گذشته و دانش سازمانی را در اختیار مدیریت حال و زمینه تحقق آینده مطلوب را فراهم می سازد. اهمیت برنامه ریزی از آنجا آشکار می شود که منابع اعم از مادی و انسانی کم یابند. عوامل محیطی مانند شرایط سیاسی، اقتصادی،

در دانشگاه متبوع و یک طرح در جشنواره رازی بود. مرکز دارای ارتباطات و تعاملات بین المللی متعدد می باشد که برخی از مهمترین مراکز همکار عبارتند از:

دستاوردهای علمی

الف- فعالیت های آموزشی

در طول برنامه پنج ساله مرکز تحقیقات غدد درون ریز و متابولیسم دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی فعالیت های آموزشی شامل برگزاری بیش از ۱۸۰ ژورنال کلاب های آموزشی، برگزاری پانزده کارگاه پیشرفته روش تحقیق در علوم بالینی، چندین دوره کارگاه نگارش مقالات پزشکی، ۴۰ سمپوزیوم، چندین دوره آموزش مداوم متخصصین داخلی و دوره های بازآموزی نیز انجام شده است.

ب- تعاملات بین المللی

مرکز تحقیقات غدد درون ریز و متابولیسم دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی در طی برنامه پنجساله خود بطور گسترده ای با سازمان های علمی و اجرایی گوناگون ارتباطات علمی برقرار نموده است که به برخی از آنان در ذیل اشاره می گردد:

1. Tufts Boston USA
2. Punjab, Pakistan
3. WHO
4. Vancouver Canada
5. ICCIDD, EMRO
6. UNICEF
7. Ottago Project
8. Boston University USA
9. Family Medicine Center, Huddinge, Sweden
- 10 UNICEF Representative in Afghanistan
11. International Atomic Energy Agency, Vienna, Austria
12. University of Central England in Birmingham
13. Jordan project
14. WHO as a Collaboration Center

ج- فعالیت های پژوهشی

در طول برنامه پنج ساله مرکز فعالیت های پژوهشی درخوری به شرح نمودار زیر بانجام رسانده است.

برنامه پنجساله مرکز تحقیقات غدد درون ریز و متابولیسم مرکز تحقیقات غدد درون ریز با داشتن نگرش سیستمی که شامل باور بر اساس مجموعه نگرش و کل گرای و دیدن مسایل از زوایای متفاوت و ابعاد گوناگون و بررسی تاثیر و اثر و تعامل عناصر تشکیل دهنده یک سیستم نسبت به یکدیگر و نسبت به نظامهای بزرگتر محیطی، در راستای سیاست کلی وزارت متبوع مبنی بر تهیه برنامه ۵ ساله در مراکز تحقیقاتی در ابتدای سال ۱۳۷۹ اقدام به تدوین برنامه ۵ ساله نمود و اکنون پس از گذشت ۵ سال نتایج ارزشیابی این برنامه ارائه می گردد. بر اساس اهداف برنامه استراتژیک کلی دانشگاه، مرکز تحقیقات غدد اقدام به تدوین برنامه پنجساله نمود. اولین قدم در نوشتن برنامه ۵ ساله ارزیابی بود که با استعانت از برنامه ریزی استراتژیک مبتنی بر کیفیت^۱ و با یاری از مشاورین دانشگاه متبوع ابتدا دورنما و رسالت سازمان توسط CEO سازمان و مدیران ارشد با پاسخ به چهار سوال: ۱- ما که هستیم، ۲- چه می کنیم، ۳- چرا هستیم، ۴- مشتریان و صاحبان منافع چه کسانی هستند، با توجه به اصول و ارزشهای حاکم بر سازمان تعیین گردید. محیط داخلی شامل قوت ها و ضعف های سازمان و محیط خارجی شامل فرصت ها و تهدیدهای سازمان شناسایی گردید. در گام بعدی برنامه ریزی بر اساس نتایج حاصله از ارزیابی درونی و بیرونی، توجه به صاحبان منافع با عنایت به دورنما و رسالت و اصول و ارزشهای سازمان انجام گرفت سپس اهداف استراتژیک تعیین و بر اساس وضعیت مرکز استراتژیهای توسعه و نفوذ با اولویت بندی بر اساس معیار ACCEPT^۲ تعیین و بودجه بندی نیز انجام شد. عناوین مورد نظر برای ارتقاء تعیین و مشارکت همه مدیران و کارکنان در فرآیند برنامه ریزی و اجرا جلب گردید. گام بعدی اجرای برنامه بود که با رهبری و پایش CEO سازمان برنامه به اجرا گذاشته شد. موارد ارتقاء فرآیند با درگیر کردن صاحبان فرآیند و با استفاده از FOCUS PDCA^۳ تعیین و ارتقاء یافتند [۶-۹].

اجتماعی، علمی و تکنولوژیکی به سمت تغییر دائمی غیر قابل پیش بینی و ناپایداری و برای استفاده از این منابع محدود و کمیاب و در تخصیص آنها و تعیین اولویت ها همواره رقابت های شدیدی وجود دارد. برنامه ریزی در واقع به آن دسته از اقداماتی اطلاق می شود که مشتمل بر پیش بینی هدفها و اقدامات لازم برای رویارویی با تغییرات و مواجه شدن با عوامل نامطمئن از طریق تنظیم عملیات آینده است، هدف اساسی برنامه ریزی تقلیل میزان قبول خطر نسبت به اتفاقات احتمالی و اتخاذ تدابیری هماهنگ برای دستیابی به موفقیت های سازمانی است و فرآیند مستمری است که از تصمیمات سیستماتیک، با در دست داشتن بهترین اطلاعات ممکن نسبت به آینده، سازماندهی منظم، کوشش های لازم برای انجام این تصمیمات و سنجش و مقایسه نتایج به دست آمده با انتظارات از طریق فراگرد باز خورد است. ماهیت برنامه ریزی شامل کمک به رسیدن هدفها و مقاصد، از لحاظ اولویت آن نسبت به سایر وظایف مدیریت، از نظر جامعیت، از حیث بازدهی نتایج برنامه می باشد. در برنامه طراحی شده مقاصد یا ماموریت ها، هدفها، استراتژی یا خط مشی ها، روش های انجام کار، مقررات و آئین نامه های طرح ها و بودجه ها مورد توجه قرار می گیرد [۴]. برنامه ریزی استراتژیک مبتنی بر کیفیت، جذابیت سازمان را برای صاحبان منافع اصلی آن یعنی مشتریان (بیماران، کارکنان، پزشکان و ...) و در مقیاس بزرگتر، جامعه تضمین می کند. روشن است که اگر یک استراتژی موثر برای کیفیت با سایر استراتژی ها مثل کاهش هزینه ها و رضایت مشتری توأم باشد یک عامل رقابتی بی چون و چرا خواهد بود. برنامه ریزی استراتژیک مبتنی بر کیفیت زمانی بهترین تاثیر را خواهد داشت که برنامه ریزی کیفیت به طور کامل با برنامه ریزی استراتژیک ادغام شود. اصول اساسی برنامه ریزی استراتژیک مبتنی بر کیفیت شامل استفاده از رویکرد سیستماتیک و مشارکت کارکنان و مدیران همه سطوح سازمانی می باشد [۵].

نیل به هدف ارتقاء سیستم اطلاعاتی مدیریتی MIS نیز صد درصد است. در راستای هدف شناسایی رشته‌های جدید مورد نیاز در کشور، مرکز تحقیقات موفق گردید رشته PhD آندوکرینولوژی را به عنوان رشته مصوب برای جذب علاقمندان تحصیل در این رشته به تصویب هیات امنای دانشگاه برساند. در هدف مشارکت دادن شبکه بهداشتی درمانی کشور، در اجرای طرح‌های پژوهشی از سال ۱۳۷۹ تاکنون طرح تیروئید گذرای نوزادی و طرح تغییر شیوه زندگی و طرح دیابت کشوری نیز به صورت طرح مشترک با شبکه بهداشتی درمانی تعریف و در حال اجرا می‌باشد. میزان نیل به این هدف نیز صد درصد بوده است. ساختار تشکیلاتی و

با عنایت به سیاست مرکز مبنی بر ارزشیابی برنامه پنج ساله با محوریت ارتقای مستمر کیفیت ارزشیابی برنامه ۵ ساله، مطلوبیت برنامه با ارزشیابی پایانی با استفاده از الگوی های استاندارد سنجیده و تحلیل شد [۱۰]. دسترسی به اهداف با تعداد و درصد ارائه گردیده است.

یافته ها:

بررسی اهداف و استراتژی‌ها مبین نیل به اهداف تعیین شده در کلیه ابعاد بوده است.

۱- ارزیابی نیروهای داوطلب تحقیق و امتیازبندی براساس سوابق تحقیقاتی درصد نیل به هدف صد درصد می‌باشد.

در هدف تربیت نیروهای محقق با ایجاد تسهیلات برای ارائه مقالات در کنگره‌های داخلی و بین‌المللی و ارائه مقاله در مجلات داخلی و خارجی نمودار نشان‌دهنده سیر ارائه مقالات در کنگره‌ها و مجلات طی پنج سال می‌باشد (نمودار ۱).

تبادل اطلاعات از طریق اجرای طرح‌های تحقیقاتی مشترک داخلی و خارجی موید درصد نیل به اهداف به میزان صد درصد می‌باشد. تعداد طرح‌های مشترک خارجی در سال ۱۳۷۹ سه طرح و در سالهای ۸۳-۱۳۸۰ بیست و هفت طرح می‌باشد. که به طور متوسط سالانه به میزان بیش از دو برابر سال ۱۳۷۹ ارتقاء یافته است. در هدف افزایش ارتباط با

سازمان‌های بین‌المللی ضمن توفیق در ایجاد همکاری با WHO مرکز موفق به عقد قراردادهای تحقیقاتی با سایر مراکز تحقیقاتی داخلی و خارجی گردید، که آمار آن ارائه گردید. میزان نیل به هدف نیز صد درصد می‌باشد. میزان دستیابی به هدف تبادل اطلاعات از طریق تالیف کتب و مدیریت انجام پایان‌نامه‌های دانشجویی از چهار پایان‌نامه در سال ۱۳۷۹ به بیست و دو پایان‌نامه طی سال‌های ۸۳-۱۳۸۰ ارتقاء یافت. نیل به این هدف نیز صد درصد است. چاپ کتاب روند ثابتی را در سال‌های ۸۳-۱۳۸۰ نشان می‌دهد.

در جهت افزایش تعداد مقالات داخلی و خارجی اقدام اثرگذار مرکز تحقیقات، تشویق محققین برای ارائه مقالات و چاپ آنها در مجلات معتبر داخلی و خارجی برنامه تشویقی با عنوان ارائه ضریب K بود. این چارچوب تشویقی براساس محتوا و وزن مقاله از میزان دو بیست هزار تومان تا دو میلیون تومان متغیر بوده است

جذب نیروی انسانی نیز به عنوان دو هدف اصلی طراحی و پروژه صد در صد به هدف رسیده است. در زمینه هدف توسعه فضای فیزیکی از طریق احداث ساختمان جدید مرکز این هدف نیز صد درصد حاصل گردیده است. امکانات مورد نیاز در قیاس با امکانات سال ۱۳۷۹ مرکز افزایش معنی داری را نشان می‌دهد، نیل به این هدف نیز صد درصد بوده است.

۲- در سایر اهداف با اولویت کمتر ۶۴ درصد از طرح‌ها طراحی پروژه صورت پذیرفته است. و بیست و پنج درصد این اهداف به مرحله مطالعه رسیده است.

بحث:

این مطالعه از مورد بررسی‌هایی است که برنامه ۵ ساله استراتژیک یک واحد را بطور سیستماتیک ارزیابی می‌کند. محققین نتوانستند در منابع خارجی از طریق PubMed و اینترنت مطالعه مشابهی را برای یک مرکز تحقیقاتی در سطح جهان پیدا کنند. در مطالعه کنونی درصد نیل به اهداف با اولویت بیشتر نشان داد که اهداف طراحی شده طی برنامه پنج ساله صد درصد به نتیجه رسیده است. اهداف با اولویت‌های کمتر به میزان صد درصد تعیین وضعیت و شصت و چهار درصد به طراحی پروژه و بیست و پنج درصد به مرحله مطالعه رسیده است. در ابتدای برنامه ۵ ساله ابتدا نیروهای تحقیقی مرکز

محتوی و وزن مقاله از میزان دویست هزار تومان تا دو میلیون تومان متغیر بوده است. وزن مقاله و محتوی آن براساس ضریب استحکام (Impact) مجله و فوق تخصصی بودن مجله و بدیع بودن موضوع مقاله برآورد می‌گردد. اختصاص Award از استراتژی‌های توسعه و نفوذ بوده که در جهت رشد و ارتقا سازمان حرکت می‌نماید. در جهت افزایش ارائه مقاله در کنگره‌های داخلی و خارجی مرکز تحقیقات با تهیه مصوبه‌ای حمایت از شرکت محققین در کنگره‌ها را در قالب چارچوبی تصویب نمود. حمایت به هنگام از محققین منجر به افزایش ارائه مقالات در سطوح کنگره‌های داخلی و بین‌المللی گردید. با ارائه فعالیت‌های مرکز تحقیقات در سازمان‌های بین‌المللی و با بازدید پروفیسور دیوید مک‌لین نماینده سازمان بهداشت جهانی موجبات افزایش ارتباطات پژوهشی در سطوح بین‌المللی گردید (نمودار ۱). قوت و قدمت مرکز تحقیقات در زمینه بیماری‌های غدد و مرجع بودن آزمایشگاه این مرکز به عنوان آزمایشگاه رفرنس منطقه موجب این موفقیت بوده است. تیم علمی تحقیقی و هم‌مدلی جاری در بین محققین فضای انجام طرح‌های تحقیقاتی با کیفیت بالا را مهیا ساخته است. لذا تمایل به گذراندن و اجرای پایان‌نامه‌های تخصصی و فوق تخصصی در این مرکز بالا می‌باشد افزایش تعداد پایان‌نامه‌ها در سال‌های اخیر مویب این مطلب می‌باشد. همگام با فعالیت‌های پژوهشی ارتقای سیستم رایانه‌ای مرکز پیوسته مورد نظر بوده است و اکنون مرکز همگام با مراکز تحقیقاتی پیشرفته در دنیا از امکانات اینترنتی و الکترونیکی قابل توجهی برخوردار است. با عنایت به اینکه مراکز تحقیقاتی رسالت تولید علم را دارند و نتایج تحقیقات به مشتریان اصلی یعنی جامعه بر می‌گردد و در این راستا نتایج طرح تیروئید گذرای نوزادی، تغییر شیوه زندگی، استقرار شبکه شهری مراقبت از بیماران دیابتی توانسته است در شبکه بهداشتی درمانی ادغام گردد. این ادغام ضرورت همکاری تنگاتنگ مراکز تحقیقاتی با سیستم بهداشتی را نشان می‌دهد

مهمترین منابع در مراکز تحقیقاتی منابع نیروی انسانی و سپس منابع مالی می‌باشد. ضرورت و نیاز به جذب نیروهای تحقیقی در مراکز تحقیقاتی تدوین و ارائه چارچوبی و رای برنامه ریزی‌های استخدامی کشور را می‌طلبد لذا برنامه ریزان و سیاستگذاران کشوری در خصوص جذب نیروهای تحقیقی می‌بایست با دقت و عمق بیشتری برنامه ریزی نمایند

ارزیابی گردیدند. این اقدام منجر به تهیه چارچوبی برای جذب نیروهای تحقیقی گردیده است. چارچوب تهیه شده سالانه ارزیابی مجدد و موارد مغایرت در این چارچوب تشخیص و موارد ارتقاء تعیین و ارتقاء صورت پذیرفت. چارچوب فعلی می‌تواند به عنوان الگو در کل مراکز تحقیقاتی مورد استفاده قرار گیرد.

در جهت افزایش تعداد مقالات داخلی و خارجی اقدام اثرگذار مرکز تحقیقات، تشویق محققین برای ارائه مقالات و چاپ آنها در مجلات معتبر داخلی و خارجی برنامه تشویقی براساس

یادداشت‌ها:

- 1- Quality- Based Strategic Planning
- 2- ACCEPT
- A: Attainable
- C: Cost
- C: Complication
- E: Efficiency
- P: Popularity
- T: Timing)
- 3- FOCUS PDCA:
- F: Find a process to improve
- O: Organize a team that know the process
- C: Clarify current knowledge of the process
- U: Understand causes of the process variation
- S: Select the process improvement
- P: Plan the improvement
- D: Do the plan
- C: Check the result
- A: Act base on the achievement

منابع و ماخذ:

- [۱] لامعی، لباف قاسمی ر، زاینده م. کنترل آماری فرآیند (نمودارهای کنترل: اصول و کاربرد). تهران. موسسه فرهنگی انتشاراتی آیه، ۱۳۸۲.
- [2] Carey RG, Lloyd RC. Measuring Quality Improvement in Health Care: A Guide to Statistical Process Control Applications. Milwaukee, Wisconsin: AS Quality Press, 2001.
- [3] Splain ME, Caron A. Enhancing Diabetes Carousing Statistical Process Control Charts. Endocrinologist; 6: 412-420, 2002.
- [۴] ایران نژاد پاریزی م، ساسان گهر پ. سازمان مدیریت از تئوری تا عمل. تهران. موسسه عالی بانکداری ایران، بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران. چاپ هفتم. زمستان ۱۳۸۲.
- [۵] برنارد ج، هوراک. ترجمه دکتر البوالفتح لامعی. برنامه ریزی استراتژیک در مراقبت‌های بهداشتی، تهیه گام به گام یک برنامه مبتنی بر کیفیت. تهران. موسسه فرهنگی انتشاراتی آیه، بهار ۱۳۸۲.
- [۶] کن بلانچارد، دان شولا. ترجمه دکتر عبدالرضا رضایی نژاد. مدیر در نقش مربی. تهران. فردا ۱۳۸۰.
- [۷] لامعی ا. مدیریت جامع کیفیت، اصول، کاربرد و درسهایی از یک تجربه. تهران. طب نوین: فرهنگ فردا ۱۳۸۲.
- [۸] پیرس و رابینسون. ترجمه دکتر سهراب خلیلی شورینی. برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک تهران. انتشارت یادواره کتاب ۱۳۸۰.
- [9] Henry Mintzberg. Strategy Making in Three Modes. (1973) California Management Review. 16: 2: 62.
- [۱۰] جان ای، گلاو راجر اچ، برونینگ. روان‌شناسی تربیتی اصول و کاربرد آن ترجمه علینقی خرازی. تهران. مرکز نشر دانشگاهی، چاپ چهارم ۱۳۸۲.

و همکاری‌های برون بخشی قرین موفقیت خواهد بود و سبب ارتقاء کیفیت ارائه خدمات در سیستم بهداشتی خواهد بود. مهمترین منابع در مراکز تحقیقاتی منابع نیروی انسانی و سپس منابع مالی می‌باشد. ضرورت و نیاز به جذب نیروهای تحقیقی در مراکز تحقیقاتی

تدوین و ارائه چارچوبی و رای برنامه ریزی‌های استخدامی کشور را می‌طلبد لذا برنامه ریزان و سیاستگذاران کشوری در خصوص جذب نیروهای تحقیقی می‌بایست با دقت و عمق بیشتری برنامه ریزی نمایند. انجام سایر فعالیت‌ها برای پوشش صد درصد طرح‌ها نیازمند زمان و حمایت مالی می‌باشد. اهدافی که تاکنون منجر به نتیجه نشده است یا در حال مطالعه و پاره‌ای از آنها هم در حال ادغام در سیستم می‌باشند. مهمترین فاکتور در رسیدن به اهداف برنامه پنج ساله مرکز تحقیقات عدد تفکر مدیریت جامع کیفیت بوده که پیوسته اهداف پس از تعیین استانداردها در جهت ارتقاء حرکت نموده است. پیش‌بینی هدفها به درستی و انجام اقدامات لازم و به هنگام در حصول به نتیجه نقش اساسی داشته است. همدلی و هم اندیشی با وزارت متبوع در قالب تفکر سیستمی نیز از عوامل موفقیت این برنامه محسوب می‌گردد.

تقدیر و تشکر

بدینوسیله از همکاری، همدلی و همفکری مدیران ارشد، مدیران میانی و همکاران مرکز تحقیقات در تهیه برنامه پنج ساله تقدیر و تشکر می‌گردد. (همکاران اشرف صداقت گویان راد، معصومه تاجدینی، گیتی عباسی، دکتر بیتا عبدالله زاده حقانی و آقایان دکتر آرش قنبریان، دکتر مهدی هدایتی، آقای سید مسعود میرحسینی)