

## تعیین میزان و قابلیت بهره‌گیری از نتایج طرح‌های تحقیقاتی حوزه معاونت توسعه مدیریت و

### منابع وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و ارائه راه‌کار\*

مسعود فردوسی<sup>۱</sup>، رضا دهنوییه<sup>۲</sup>، فرزاد فرجی خیابوی<sup>۳</sup>، محمد حسین یارمحمدیان<sup>۴</sup>، سودابه وطنخواه<sup>۵</sup>

#### چکیده

**مقدمه:** از جمله تغییراتی که پس از اصلاح ساختار وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی در این وزارتخانه شکل گرفت، ایجاد دفاتر تحقیقات کاربردی در حوزه‌های مختلف ستادی بود. این پژوهش پس از محاسبه دقیق تعداد طرح‌های انجام شده در هر یک از دفاتر حوزه معاونت توسعه مدیریت و منابع به بررسی نتایج هر طرح به طور جداگانه پرداخت و میزان و قابلیت بهره‌گیری از آن‌ها را برآورد نمود.

**روش بررسی:** در این مطالعه توصیفی-مقطعی و گذشته‌نگر، ۲۳ طرح پژوهشی که در حوزه معاونت توسعه مدیریت و منابع وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی از شهریور سال ۱۳۷۸ تا شهریور ۱۳۸۳ به انجام رسیده بود با روش نمونه‌گیری سرشماری و ابزار جمع‌آوری، فرم جمع‌آوری اطلاعات بررسی شد. این طرح در چهار مرحله انجام شد: در مرحله اول، اطلاعات دموگرافیک طرح‌ها به صورت یک پرسش‌نامه غیر حضوری تکمیل گردید. در مرحله دوم، گزارش‌هایی طرح‌ها توسط تیم تحقیق مورد مطالعه قرار گرفت و بر اساس آن اهداف اختصاصی و دستاوردهای اصلی استخراج شد و به صورت جدولی منظم درآمد. در مرحله سوم، مصاحبه‌ای با کاربران اصلی طرح‌ها صورت گرفت و نتایج به صورت سه جدول جداگانه (میزان بهره‌گیری، قابلیت بهره‌گیری و موانع بهره‌گیری) تنظیم گردید. در مرحله چهارم، با توجه به یافته‌ها و اظهارات کاربران، راه‌کارهای عبور از موانع، تدوین و تشریح شد. یافته‌ها به کمک محاسبات ساده ریاضی تحلیل شد.

**یافته‌ها:** ۱۶ طرح از کل طرح‌های انجام شده در حوزه معاونت به صورت فراخوان عمومی، ۶ طرح به صورت فراخوان محدود و یک طرح نیز بدون فراخوان سفارش داده شده‌اند.

**نتیجه‌گیری:** در مجموع طرح‌های بررسی شده، میزان بهره‌گیری از طرح‌ها مطابق با درجه «کم» بوده است، در حالی که طرح‌ها تا درجه «زیاد» قابلیت بهره‌گیری داشته‌اند. به طور کلی می‌توان گفت که در بهره‌گیری از نتایج طرح‌ها، ۳۸ درصد از موانع به موانع مدیریتی اختصاص دارد و ۶۲ درصد از موانع در حوزه مسایل اجرایی جای می‌گیرد.

**واژه‌های کلیدی:** طرح پژوهش؛ وزارت بهداشت؛ نتایج تحقیق و توسعه.

#### نوع مقاله: تحقیقی

پندیرش مقاله: ۸۸/۱/۱۹

اصلاح نهایی: ۱۷/۱۲/۱

دریافت مقاله: ۱۷/۸/۳۰

**ارجاع:** فردوسی مسعود، دهنوییه رضا، فرجی فرزاد، یارمحمدیان محمد حسین، وطنخواه سودابه. **تعیین میزان و قابلیت بهره‌گیری از نتایج طرح‌های تحقیقاتی حوزه معاونت توسعه مدیریت و منابع وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و ارائه راه‌کار.** مدیریت اطلاعات سلامت ۱۳۸۸؛ ۶ (۲): ۱۶۱-۱۵۲.

۳. **دانشجوی دکتری،** مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، دانشگاه علوم پزشکی ایران، تهران، ایران.

۴. **دانشیار،** مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، عضو مرکز تحقیقات مدیریت و اقتصاد سلامت، دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، اصفهان، ایران.

۵. **استادیار،** مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، دانشگاه علوم پزشکی ایران، تهران، ایران.

\* این تحقیق به سفارش دبیرخانه تحقیقات کاربردی حوزه معاونت توسعه مدیریت و منابع وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی انجام شده است.

۱. **استادیار،** مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، عضو مرکز تحقیقات مدیریت و اقتصاد سلامت دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، اصفهان، ایران. (نویسنده مسؤول)

E-mail: ferdosi1348@yahoo.com

۲. **استادیار،** مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، دانشگاه علوم پزشکی کرمان، کرمان، ایران.

## مقدمه

نقصان در هر یک از مراحل فوق مانع از دسترسی به اهداف اصلی می‌گردد (۳).

با توجه به هزینه، وقت و انرژی زیادی که سیستم برای انجام این پژوهش‌ها صرف می‌کند، اثر بخشی بیشتر طرح‌ها و استفاده کامل از نتایج آن‌ها همواره می‌تواند دغدغه مسؤولان باشد؛ چرا که عدم توجه به تجربیات چند سال گذشته منجر به کاهش بهره‌وری از طرح‌های پژوهشی می‌شود (۴).

سید محسنی معتقد است که عمده‌ترین مشکل پژوهش در ایران، عدم توان استفاده از نتایج تحقیقات کاربردی است. او می‌گوید: تنها مشکل و مانع تحقیق در ایران، اعتبار اندک نیست بلکه عوامل دیگری مانند نبود محققان آشنا به روش‌های نوین تحقیق و پژوهش و عدم توان استفاده از نتایج تحقیقات به صورت کاربردی قابل ذکر است. اگر نتوانیم از نتایج و دستاوردهای تحقیقاتی، استفاده بهینه کنیم در واقع سرمایه‌گذاری در این بخش را به هدر داده‌ایم (۵).

امروزه ارزیابی تأثیر تحقیقات در نهادهای پژوهشی (RIA Research Impact Assessment): به دلیل اهمیت آن، فرایند شناخته شده و مرسوم است که به روش‌های گوناگونی انجام می‌شود:

- الف. روش‌های کیفی مانند مطالعه مروری
- ب. مطالعات نیمه کمی مانند مطالعات مورد کاوی
- ج. روش‌های کمی مانند انتشار سنجی (Bibliometrics) و اقتصاد سنجی (Econometrics)

در مؤسساتی که برای تحقیقات، بودجه ارایه می‌دهند، انتخاب و ادامه تحقیقات باید بر مبنای میزان انطباق این تحقیقات با اهداف سازمان صورت گیرد. در سال‌های اخیر بر ارتباط این تحقیقات با اهداف عمومی جامعه و برنامه‌های دراز مدت ملی نیز تأکید شده است. به همین جهت تلاش‌های متعددی برای تقویت روش‌های دریافت گزارش‌ها بر مبنای استراتژی‌های عمومی صورت گرفته است. استفاده از این روش‌ها به خصوص در مورد تحقیقاتی که با استفاده از بودجه دولتی انجام می‌شوند، ضرورت دارد (۶).

انگیزه ایجاد دفاتر تحقیقات کاربردی در حوزه‌های مختلف ستادی در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی را باید در مشکلات و مسایلی جستجو کرد که پیش از این گریبان‌گیر پژوهش‌ها در حوزه سلامت در ایران بوده است (۱).

یکی از فعال‌ترین دفاتر در زمینه انجام تحقیقات، دفتر تحقیقات کاربردی حوزه معاونت توسعه مدیریت و منابع است که از بدو تشکیل در سال ۱۳۷۸ تاکنون، بیش از ۲۳ طرح را برای تحقیق و پژوهش سفارش داده و نتیجه آن را دریافت کرده است.

وظیفه عمده این دفاتر، دریافت مشکلات و مجهولاتی است که مسؤولان و دست‌اندرکاران هر واحد در حین کار با آن روبه‌رو بوده، حل آن‌ها نیازمند تحقیق و پژوهش می‌باشد. در قدم بعدی، این مشکلات پس از تعامل بین کارشناسان دفتر و مسؤولان هر واحد به صورت عناوین طرح‌های پژوهشی درآمد و پس از طی فرایند تعریف شده و اولویت‌بندی جهت علاقه‌مندان به صورت فراخوان منتشر می‌گردد. پژوهشگران داوطلب هر یک پروپوزال خود را در موعد تعیین شده به دفتر ارسال می‌کنند. این پروپوزال‌ها توسط گروهی از کارشناسان و عوامل ذی‌ربط بررسی و فرد یا گروه اصلح برای تصدی انجام پژوهش انتخاب می‌گردد و در نهایت پس از طی فرایند پژوهش و نظارت، گزارش یا نتیجه تحقیق به دفتر و به واحد درخواست کننده ارسال می‌شود.

چنانچه تمام مراحل این فرایند به خوبی انجام شود و به ویژه کار تحقیق به گونه شایسته صورت گیرد، انتظار می‌رود که نتیجه آن ابهامی را روشن کند و یا راه‌کارهای جدیدی را برای حل یک معضل ارایه نماید و به هر حال باید بتواند منشأ تغییر مثبت و رو به جلویی باشد (۲). گام بعدی نیز آن است که سفارش دهندگان با استفاده از نتیجه پژوهش، تصمیمات تازه‌ای را اتخاذ کنند و به هر حال بتوانند از ثمره آن بهره‌برداری مناسب بنمایند. اما به دلایل مختلف ممکن است نتیجه دلخواه حاصل نشود. به عبارت دیگر، هر گونه

سال‌های ۱۳۸۰-۱۳۷۹ به بررسی کیفی و کمی آن طرح‌ها پرداختند (۱۰).

حریری نیز در مطالعه خود با عنوان «ارزیابی پایان‌نامه‌های کارشناسی ارشد کتابداری از نظر کاربرد روش‌های تحقیق در آن‌ها» به ارزیابی کیفی پایان‌نامه‌های سه دانشگاه در فاصله سال‌های ۱۳۷۰-۱۳۵۵ پرداخت (۱۱).

با توجه به این که تاکنون درباره ارزیابی تأثیر یا تأثیرات تحقیقات کاربردی انجام شده در حوزه معاونت‌های وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی مطالعه جامعی صورت نگرفته است، تحقیق حاضر ضروری به نظر می‌رسد.

هدف از طراحی این پژوهش آن بود که پس از احصای دقیق تعداد طرح‌های انجام شده در هر یک از دفاتر حوزه معاونت توسعه مدیریت و منابع از شهریور سال ۱۳۷۸ تا شهریور سال ۱۳۸۳ به بررسی نتایج هر طرح به طور جداگانه بپردازد و میزان و قابلیت بهره‌گیری از آن‌ها را برآورد نماید. همچنین موانع سیستماتیک و غیر سیستماتیک کاربست یافته‌ها را استخراج، جمع‌بندی و ریشه‌یابی کند تا با رفع آن‌ها بتوان بر میزان بهره‌گیری از طرح‌ها افزود.

منظور از قابلیت بهره‌گیری آن است که دستاوردهای طرح (اعم از گزارش نهایی یا هر چیز دیگری که در اهداف طرح مورد نظر بوده است) بتواند در عمل قابل بهره‌برداری و راه‌گشا باشد. از سوی دیگر، میزان بهره‌گیری به این موضوع اشاره دارد که مسؤولان تا چه حد اقدام به بهره‌برداری و استفاده متناسب از دستاوردهای طرح کرده‌اند.

### روش بررسی

این پژوهش، پژوهشی توصیفی-مقطعی بود که به صورت گذشته‌نگر انجام گرفت. جامعه آماری آن را ۲۳ طرح پژوهشی تشکیل می‌داد که در حوزه معاونت توسعه مدیریت و منابع وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی از شهریور سال ۱۳۷۸ تا شهریور سال ۱۳۸۳ به انجام رسیده بود و چون کلیه طرح‌ها مورد بررسی قرار گرفت در واقع نمونه‌گیری به صورت

ادغام RIA در فرایندهای سازمان می‌تواند باعث ایجاد تغییرات وسیعی در سطح سازمانی و ملی شود که یکی از مزایای عمده آن، افزایش کارایی سازمان‌هاست. اگر RIA به صورت صحیح پیاده شود به ارتباط بین اجزای سازمان و محیط خارجی (محیط مدیریتی، شرایط بودجه دهی به طرح‌ها و زیر ساخت‌ها)، که برای افزایش بهره‌وری ضروری است، کمک می‌کند (۷). مزیت دیگر آن، تعیین تأثیرات متعدد تحقیقات پایه است و چون تحقیقات پایه از جنبه‌های متعدد بر روی محصولات نهایی و تکنولوژی‌های تولید محصولات تأثیر می‌گذارند، مسؤولان بهتر می‌توانند برای سرمایه‌گذاری در پروژه‌های پایه تصمیم‌گیری کنند.

RIA باید در روند تحقیق و توسعه سازمان به گونه‌ای دیده شود که ارزیابی در تمام مراحل انجام تحقیق به طور مستمر صورت گیرد، نه تنها در مراحل آخر. همچنین برای این که اجرای آن‌ها با مشکل روبه‌رو نشود، روش‌هایی باید انتخاب گردند که:

- زیاد پیچیده نباشند.
- برای اجرا نیاز به تعداد زیادی نیرو نداشته باشند.
- در فرایند تحقیق مداخله زیادی نکنند (۸).

به طور کلی، بخشی از بودجه تحقیق و توسعه باید به RIA اختصاص یابد. در پروژه‌های تحقیق و توسعه باید از ابتدا، RIA به عنوان یک جزء مهم پروژه در نظر گرفته شود (۹).

البته بررسی‌ها نشان می‌دهد که تا پیش از این در کشور ما کار زیادی برای بررسی و ارزیابی تأثیر نهایی تحقیقات صورت نگرفته است و از همین رو مطالعه حاضر در نوع خود تازگی دارد. از بین تحقیقات انجام شده که بدان دست یافتیم، مطالعه‌ای مشاهده شد که در سال ۱۳۸۱ توسط دفتر تحقیقات و توسعه فن‌آوری وزارت نیرو و با عنوان "مقایسه کمی و کیفی وضعیت پروژه‌های تحقیقاتی انجام شده طی دو سال اخیر در وزارت نیرو" انجام گرفت و در آن پژوهشگران پس از مراجعه به بانک اطلاعاتی تحقیقات انجام شده در وزارت نیرو طی

گرفته شد. در هنگام تعیین درجه موفقیت در پاسخ‌گویی به هدف اختصاصی، معیارهای کلی و غیر تخصصی ملاک عمل قرار داشتند که از جمله می‌توان به ارایه توضیحات کافی، منطقی بودن رابطه توضیحات با هدف اختصاصی، نتیجه‌گیری منطقی و اصولی، ارایه راه‌کارهای لازم در هر زمینه و رسا بودن مطلب اشاره کرد.

همان‌طور که اشاره شد شرح خدمات این مرحله به ارزیابی تیم تحقیق از دستاوردهای هر طرح اشاره می‌کرد و به دنبال اثبات یا رد نظریه‌های مطرح شده توسط مجری هر طرح نبود. با این حال برای آن که برداشت تیم تحقیق از دقت بیشتری برخوردار گردد در مرحله سوم قابلیت هر طرح برای بهره‌گیری، دوباره از دفتر سفارش دهنده و کاربر طرح، مورد سؤال قرار گرفت.

ج. مرحله مصاحبه حضوری با کاربران اصلی طرح و بررسی مستندات عینی بهره‌گیری

در این مرحله که اصلی‌ترین مرحله این پروژه محسوب می‌شد، مصاحبه حضوری با کاربران نهایی هر طرح انجام شد. علاوه بر مصاحبه، در هر جا که ممکن بود مستندات عینی بهره‌گیری از نتایج تحقیق مورد مشاهده و بازدید قرار گرفت. کاربران اصلی و نهایی به طور معمول همان مسئولان و کارشناسان دفاتر سفارش دهنده طرح بودند که پس از پایان پژوهش، نتیجه و گزارش نهایی آن را دریافت و از آن بهره‌گیری می‌نمودند. در چند طرح، حوزه اجرای طرح خارج از محدوده ستادی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی بود (برای مثال یک یا چند بیمارستان) که در این موارد علاوه بر دفتر سفارش دهنده، آن واحد بیمارستانی درگیر نیز می‌توانست پاسخ‌گوی برخی از سؤالات باشد و در مواقع لازم، توضیحات آن‌ها نیز به توضیحات دفاتر سفارش دهنده اضافه می‌گردید. پس از انجام مصاحبه، این اطلاعات در قالب سه جدول شامل جدول میزان بهره‌گیری، جدول قابلیت بهره‌گیری و جدول موانع بهره‌گیری تنظیم گردید.

سرشماری و ابزار جمع‌آوری، فرم‌های جمع‌آوری اطلاعات بود. این پژوهش به طور کلی در سه مرحله انجام شد:

در مرحله اول، اطلاعات اولیه طرح‌ها به صورت فرم جمع‌آوری اطلاعات تکمیل گردید. در مرحله دوم، گزارش نهایی طرح‌ها توسط تیم تحقیق مورد مطالعه قرار گرفت. سپس اهداف اختصاصی و دستاوردهای اصلی استخراج شد و به صورت جدولی منظم درآمد. در مرحله سوم، ابتدا مصاحبه‌ای با کاربران اصلی طرح‌ها صورت گرفت. سپس نتایج به صورت سه جدول جداگانه (میزان بهره‌گیری، قابلیت بهره‌گیری و موانع بهره‌گیری) تنظیم شد. در آخر با توجه به یافته‌های مراحل قبل و اظهارات کاربران با ارایه تحلیل کلی، راه‌کارهای پیشنهادی تدوین و تشریح گردید.

الف. مرحله جمع‌آوری اطلاعات اولیه طرح‌ها

در مرحله نخست طرح برای دریافت اطلاعات اولیه درباره طرح‌های انجام شده در هر دفتر، پرسش‌نامه‌ای (بر اساس متغیرهای مورد نظر) تهیه گردید. روایی و پایایی پرسش‌نامه با روش محتوایی و بر اساس نظر کارشناسان دفتر تحقیقات کاربردی مورد تأیید قرار گرفت. برخی از سؤالات این پرسش‌نامه به صورت باز و برخی به صورت بسته (سه یا چهار جوابی) بود. این پرسش‌نامه از طریق دفتر تحقیقات کاربردی به دفاتر تخصصی ارسال گردید و پس از تکمیل از سوی کارشناسان دفاتر مختلف، فرم‌های تکمیل شده توسط پژوهشگران مورد تحلیل قرار گرفت.

ب. مرحله بررسی گزارش نهایی طرح‌ها

با توجه به این که دستاورد ملموس طرح‌ها به طور عمده در قالب گزارش نهایی، تهیه و ارایه شده بود در مرحله دوم، که به بررسی دستاوردهای طرح‌های تحقیقاتی اختصاص داشت، گزارش طرح‌ها مورد تحلیل محتوایی قرار گرفت. پس از مطالعه، گزارش هر طرح در قالب یک جدول خلاصه گردید. بر اساس توافق تیم پژوهش و کارشناسان دفتر تحقیقات کاربردی در این جدول، به طور کلی میزان دستیابی به اهداف اختصاصی طرح به عنوان ملاکی برای قابلیت بهره‌گیری از طرح در نظر

**یافته‌ها**

- مجریان ۱۲ طرح از کل طرح‌های انجام شده خصوصی، ۴ طرح دولتی و ۲ طرح نیز نیمه دولتی بودند.

- مجریان ۸ طرح از کل طرح‌های انجام شده در حوزه معاونت دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس یا دکترای حرفه‌ای و مجریان ۱۵ طرح نیز دارای مدرک دکترای تخصصی (PhD) بودند.

- مجریان ۱۷ طرح از کل طرح‌های انجام شده در حوزه معاونت دارای مدرک تحصیلی مرتبط با موضوع طرح مورد نظر و مدرک تحصیلی مجریان بقیه طرح‌ها (۶ طرح) تا حدودی با موضوع طرح مرتبط بود.

بر اساس مجموع جداول تنظیم شده برای هر طرح، قابلیت و میزان بهره‌گیری از طرح‌ها به تفکیک دفاتر سفارش دهنده در دو جدول ۱ و ۲ آمده است.

به طور کلی می‌توان گفت که در مجموع دفاتر، ۳۸ درصد از موانع به موانع مدیریتی اختصاص دارد و ۶۲ درصد از موانع در حوزه مسایل اجرایی جای می‌گیرد. لازم به ذکر است که فراوانی یک مانع در این مطالعه به معنای شدت آن مانع نیست (جدول ۳).

از مجموع ۲۳ طرح انجام شده در حوزه معاونت:

- در مجموع ۴/۶۲۰/۳۵۰/۰۰۰ ریال برای انجام طرح‌های معاونت پرداخت شد (در حدود ۲۰۰ میلیون ریال برای هر طرح).

- انتخاب موضوع ۹ طرح بر اساس پیشنهاد اولیه دفتر مربوط و نظر کمیته پژوهشی، موضوع ۱۳ طرح بر اساس نظر شورا در درون واحد و یک طرح نیز به طور مستقیم و بر اساس پیشنهاد اولیه سفارش دهنده انتخاب گردید.

- ۱۶ طرح از کل طرح‌های انجام شده در حوزه معاونت به صورت فراخوان عمومی، ۶ طرح به صورت فراخوان محدود و یک طرح نیز بدون فراخوان سفارش داده شد.

- مجریان ۱۷ طرح از کل طرح‌های انجام شده در حوزه معاونت از بین مجریان داوطلب و بر اساس پروپوزال پیشنهادی انتخاب گردید و ۶ مجری نیز به طور مستقیم و با توجه به تجارب و سوابق مجری انتخاب شد.

- مجریان ۱۶ طرح از کل طرح‌های انجام شده در حوزه معاونت، افراد حقیقی و ۷ مجری نیز افراد حقوقی بودند.

جدول ۱: میزان بهره‌گیری از طرح‌های انجام شده در معاونت توسعه به تفکیک دفاتر

ردیف	دفتر	تعداد طرح‌ها	میزان بهره‌گیری				میانگین وزنی	
			خیلی کم	کم	متوسط	زیاد		خیلی زیاد
۱	برنامه‌ریزی منابع مالی و بودجه	۷	۲	۳	۰	۲	۰	کم
۲	مدیریت منابع فیزیکی	۴	۳	۱	۰	۰	۰	خیلی کم
۳	امور مالی	۱	۰	۰	۰	۱	۰	زیاد
۴	مدیریت منابع انسانی	۳	۱	۰	۰	۲	۰	متوسط
۵	توسعه مدیریت و تحول اداری	۷	۳	۱	۱	۱	۱	کم
۶	امور عمومی	۱	۰	۰	۱	۰	۰	متوسط
	مجموع دفاتر	۲۳	۹	۲	۲	۶	۱	کم

جدول ۲: قابلیت بهره‌گیری از طرح‌های انجام شده در معاونت توسعه به تفکیک دفاتر

ردیف	دفتر	تعداد طرح‌ها	قابلیت بهره‌گیری				میانگین وزنی
			خیلی کم	کم	متوسط	خیلی زیاد	
۱	برنامه‌ریزی منابع مالی و بودجه	۷	۰	۱	۲	۴	زیاد
۲	مدیریت منابع فیزیکی	۴	۰	۳	۰	۱	کم
۳	امور مالی	۱	۰	۰	۰	۱	زیاد
۴	مدیریت منابع انسانی	۳	۰	۱	۰	۱	زیاد
۵	توسعه مدیریت و تحول اداری	۷	۰	۰	۰	۵	خیلی زیاد
۶	امور عمومی	۱	۰	۰	۱	۰	متوسط
مجموع دفاتر		۲۳	۰	۵	۳	۱۲	زیاد

### بحث

بررسی یافته‌ها نشان می‌دهد که وضعیت مدیریت‌های شش‌گانه مورد مطالعه یکسان نبوده است. در مدیریت منابع فیزیکی، قابلیت بهره‌گیری از ۴ طرح انجام شده «کم» و میزان بهره‌گیری از آن‌ها «خیلی کم» ارزیابی شد که نامطلوب‌ترین وضعیت به شمار می‌رود. قابلیت بهره‌گیری از تنها طرح مدیریت امور عمومی «متوسط» ارزیابی شد و میزان بهره‌گیری از آن هم، در همین حد (متوسط) بود. در خصوص ۱۱ طرحی که در مجموع در سه مدیریت برنامه‌ریزی مالی و

بودجه، امور مالی و منابع انسانی انجام شد، قابلیت بهره‌گیری «زیاد» ارزیابی شد اما میزان بهره‌گیری تنها درباره طرح یگانه مدیریت امور مالی «زیاد» بود. این میزان در ۷ طرح مدیریت برنامه‌ریزی منابع مالی و بودجه «کم» و در مدیریت منابع انسانی «متوسط» برآورد شد. مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری که با ۷ طرح (در کنار مدیریت برنامه‌ریزی منابع مالی و بودجه) بیشترین تعداد طرح‌ها را داشته است، با وجود قابلیت بهره‌گیری «خیلی زیاد»، میزان بهره‌گیری «کم» را در کارنامه خود ثبت کرده است.

جدول ۳: موانع بهره‌گیری از طرح‌های انجام شده در معاونت توسعه به تفکیک دفاتر تابعه

نام دفتر	تعداد طرح‌ها	تغییر مدیریت	تغییر رویکرد مدیریت	نبود عزم مدیریت	نبود شرایط و بستر مناسب برنامه‌ها	تناسب اندک با نیازها و مشکل هزینه و نیروی انسانی	مشکل تجهیزاتی	عدم همکاری سایر واحدها	موانع بهره‌گیری			
									تغییر مدیریت	تغییر رویکرد مدیریت	نبود عزم مدیریت	نبود شرایط و بستر مناسب برنامه‌ها
برنامه‌ریزی منابع مالی و بودجه	۷	۷	۴	۶	۷	۵	۱	۲	۱	۱	۱	۱
مدیریت منابع فیزیکی	۴	۴	۴	۴	۱	۳	۱	۰	۱	۰	۱	۰
امور مالی	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰
مدیریت منابع انسانی	۳	۰	۱	۰	۲	۱	۲	۱	۱	۱	۲	۱
توسعه مدیریت و تحول اداری	۷	۰	۰	۴	۵	۰	۶	۶	۶	۷	۶	۶
امور عمومی	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱
مجموع دفاتر	۲۳	۱۱	۹	۱۵	۱۷	۱۰	۹	۱۱	۱۰	۱۱	۱۱	۱۰

چنانچه ملاک عدم مطلوبیت، قابلیت بهره‌گیری از طرح‌ها باشد، بدین معنی که طرح‌ها آن گونه که باید به ثمر نرسیده‌اند، در این صورت مدیریت منابع فیزیکی، نامطلوب‌ترین و مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری مطلوب‌ترین طرح‌ها را داشته‌اند. اما چنان که فاصله بین قابلیت بهره‌گیری و میزان بهره‌گیری را ملاک عدم مطلوبیت فرض کنیم (یعنی از طرح‌هایی که می‌شد بهره‌برداری لازم صورت نگرفته است)، بیشترین فاصله و عدم مطلوبیت مربوط به طرح‌های مدیریت برنامه‌ریزی منابع مالی و بودجه و مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری می‌باشد. با همین ملاک باید گفت در کل ۲۳ طرح بررسی شده، فاصله چشم‌گیری بین قابلیت و میزان بهره‌گیری وجود دارد که شایسته است مورد توجه مسؤولان قرار گیرد.

### نتیجه‌گیری

با توجه به یافته‌ها در مجموع طرح‌های بررسی شده، می‌توان گفت میزان بهره‌گیری از طرح‌ها مطابق با درجه «کم» بوده است در حالی که طرح‌ها تا حد «زیاد» قابلیت بهره‌گیری داشته‌اند. همچنین به نظر می‌رسد که بیش از ۷۰ درصد از طرح‌ها به نحوی با مشکلات مدیریتی رو به رو هستند. از این میان ۵۳ درصد طرح‌ها به علت تغییر مدیریت در سطح دفتر سفارش دهنده طرح یا تغییر رویکرد و اولویت‌های مدیریت به مانع برخوردند.

### پیشنهادها

با توجه به آنچه آورده شد و نیز بر اساس مشاهدات تیم تحقیق و اظهارات سفارش دهندگان و کاربران اصلی طرح‌ها، راه کارهای زیر برای افزایش میزان و قابلیت بهره‌گیری از طرح‌ها و از سوی دیگر، کاهش موانع بهره‌گیری ارائه می‌گردد:

۱. افزایش دقت در انتخاب موضوع طرح:

نگاهی ساده به تحقیق‌های موفق نشان می‌دهد که انتخاب دقیق موضوع، یکی از اولین و درعین حال مهم‌ترین عوامل

موفقیت یک تحقیق است. در واقع مانعی که در جدول با عنوان «تناسب اندک طرح با نیازها و برنامه‌های واحد» ذکر گردیده است، به طور عمده به عدم دقت در انتخاب موضوع مناسب برمی‌گردد. برای انتخاب دقیق موضوع تحقیق، انجام کارهای زیر لازم است:

الف. رسالت، دورنما، اهداف و برنامه‌های اصلی واحد سفارش دهنده طرح باید مشخص و مدون باشد.

ب. واحد باید اولویت‌های کاری خود را در مقطع زمانی فعلی بشناسد.

ج. فهرستی از مشکلات و ابهامات واحد، که امکان رفع آن‌ها با انجام تحقیق میسر است، باید فراهم و اولویت‌های آن مشخص شده باشد.

د. نکته بسیار مهم، مشارکت معاونان و کارشناسان دفتر در انتخاب موضوع تحقیق است. مشاهدات مستقیم تیم پژوهش، حاکی از آن است که عناوین طرح‌های موفق اغلب پس از مشاوره با بدنه کارشناسی واحد و اتفاق نظر جمعی به دست آمده است.

۲. شفاف سازی موضوع تحقیق:

از جمله اقدامات دیگری که می‌تواند تأثیر به‌سزایی در جلوگیری از انحراف موضوع در طول مراحل تحقیق داشته باشد، شفاف سازی موضوع تحقیق است که جهت نیل به آن توصیه می‌شود علاوه بر بحث شفاهی بین کارشناسان دفاتر سفارش دهنده و دفتر تحقیقات کاربردی، توضیحات مکتوب پیرامون موضوع مورد نظر نیز دریافت گردد. فایده دیگر این توضیحات، آن است که می‌تواند الگو و راهنمایی برای شرح خدمات طرح باشد و مجری را در درک خواسته واحد سفارش دهنده یاری رساند. برای روشن‌تر شدن مطلب می‌توان از فرم درخواست انجام پژوهش کاربردی استفاده کرد.

۳. انتخاب مجری طرح:

مقایسه نتایج حاصل از طرح‌های تحقیقاتی انجام شده در ۵ سال گذشته، نشان داد که بالاترین میزان و قابلیت بهره‌گیری



مربوط به طرح‌هایی بود که مجریان آن‌ها دارای وی‌ژگی‌های زیر بودند:

الف. تخصص

ب. سابقه

ج. انتخاب بر اساس پروپوزال پیشنهادی

۴. نظارت توأم کارشناسان بر روند پیشرفت طرح‌ها:

همزمان با نظارت کارشناسان دفتر تحقیقات کاربردی بر حفظ اصول فنی کار پژوهشی، جا دارد کارشناسان دفتر سفارش دهنده نیز بر جنبه فنی تحقیق و گزارش‌های ارسالی نظارت داشته باشند. اگرچه در طول یکی دو سال گذشته این موضوع در دستور کار طرح‌های تحقیقاتی قرار دارد ولی کارشناسان دفاتر در مصاحبه‌های انجام شده به برخی از مواردی اشاره داشتند که با وجود نقطه نظرات آن‌ها، گزارش طرح‌های تحقیقاتی مورد تصویب قرار گرفته است.

۵. برنامه عملیاتی و پیاده سازی:

همان گونه که پیشتر اشاره شد بهتر است همواره در موارد امکان از مجری طرح خواسته شود که در مرحله نهایی انجام طرح، برنامه عملیاتی (Action Plan) خود را برای کاربردی کردن طرح ارائه نماید. از آن جا که بنای طرح‌های این دفتر بر کاربردی بودن آن‌هاست، برنامه عملیاتی گزینه مناسب و ضروری برای این نوع از طرح‌ها محسوب می‌شود.

در مطالعه انجام شده در وزارت نیرو نیز به منظور تسریع در عملیات تحقیقات، شفاف سازی مراحل کار و ... پیشنهاد شده است تا با تقلیل متوسط دوره‌های زمانی تحقیق، امکان کاهش تفاوت چشمگیر تعداد پروژه‌ها و فعالیت‌های تحقیقاتی مختومه با عنوان در جریان میسر شود. همچنین پیشنهاد شده است با عنایت به توانمندی و درصد سهم قابل توجه مراکز آموزشی در انجام تحقیقات صنعتی در وزارت نیرو، مناسب به نظر می‌رسد ارتباط نزدیک‌تری بین صنعت و دانشگاه انجام پذیرد. در مجموع این یافته‌ها با یافته‌های پژوهش جاری همخوان به نظر می‌رسد.

۶. فراهم کردن شرایط و بستر مناسب:

از آن جا که طرح‌های تحقیقاتی زمینه‌های جدیدی را مورد

کاوش قرار می‌دهند و بحث‌های تازه‌ای را مطرح می‌نمایند، به طور معمول شرایط محیطی برای اجرای الگوهای آرایه شده، به طور کامل آماده نیست. برای رفع این مانع که در واقع فراوان‌ترین مانع در این مطالعه شناخته شده است، موارد زیر پیشنهاد می‌گردد:

الف. در نظر گرفتن برنامه‌های آموزشی

ب. برقراری ارتباط بین طرح‌های مختلف

ج. استفاده از سیستم‌های مدیریت و فن‌آوری اطلاعات

۷. ایجاد ثبات مدیریتی:

یکی از معضلاتی که دامن‌گیر اجرای طرح‌های کاربردی زیادی شده و میزان و قابلیت بهره‌گیری آن‌ها را کاسته است، تغییر پیاپی مدیران و مسؤولان در سطح دفاتر می‌باشد.

جدای از پیگیری سیاست ایجاد ثبات مدیریتی، مطرح نمودن طرح‌های سفارش داده شده در سطح کارشناسان واحد از ابتدای سفارش آن‌ها می‌تواند مانع از افت پیگیری آن‌ها با تغییر مسؤولین شود. البته لازم است که طرح‌ها بر اساس نیازهای واقعی و مطابق با رسالت و برنامه استراتژیک دفتر شکل گیرد تا با تغییر مسؤول دفتر دچار افت کم توجهی و بی‌اعتنایی نگردد.

۸. حمایت مسؤولان ارشد وزارت در مرحله اجرای طرح:

با توجه به آن که برخی از طرح‌ها دارای کاربرد وسیع و در سطح ملی می‌باشد و اجرای آن‌ها با تغییرات و دگرگونی‌های فراوان همراه است، پیشنهاد می‌شود این طرح‌ها در مرحله اجرا مورد حمایت مسؤولان ارشد وزارت قرار گیرد. این حمایت می‌تواند سودمندی فراوانی به همراه داشته باشد از جمله:

الف. تسهیل هماهنگی‌های بین بخشی برای اجرای طرح

ب. کاهش مقاومت‌های محیطی

ج. تأمین بهتر و مناسب‌تر هزینه‌های مالی اجرای طرح

د. ایجاد هماهنگی بیشتر با سایر طرح‌های در حال اجرا

لازم به ذکر است که درگیر کردن مسؤولان ارشد، خود نیازمند مقدماتی است که باید مورد توجه قرار گیرد. به طور مثال کسب نقطه نظرات آن‌ها در هنگام سفارش طرح



می‌تواند یکی از این مقدمات باشد. همچنین حضور آنان در جلسات ارایه گزارش نهایی طرح‌ها از ابتکارات جالب توجهی است که در یکی دو سال گذشته مورد توجه دفتر تحقیقات کاربردی نیز قرار گرفته است.

## References

1. Sayari AA, Maftoon MA. Judging the performance of the Ministry of Health and Medical Education. Tehran : Public Relations Department, Ministry of Health Medical training; 2002 .p .122. [In Persian].
2. Abed Saeidi J, Amir Aliakbari S. Medical and health research methods. Tehran :Salemi Publications; 2008. [In Persian].
3. Nouri Deloei MR. Criticism and suggestions. Roshd research news letter 1997; 2(1) :67. [In Persian].
4. Hedrick TE, Bickmann L, Rog DJ. Applied research design :A practical guide .Translated by .Arabi SM, Izadi D . 1st ed .Los Angeles :Sage Publications, Inc; 1993 .p .231
5. Sayed Mohseni SH. Applied researches facilitate development path .Gozaresh 2003; 13(78) :20 .[In Persian]. Parliamentary Office of Science and Technology .Peer review :post note. [Online]. 2002 .Available from URL : <http://www.parliament.uk/post/pn182.pdf>. [182].
6. Canterbury Christ Church University .Research governance process :the peer review process (research). [Online]. 2006 .Available from URL: <http://www.canterbury.ac.uk/research/governance/documents/ResGovFramework2006>
7. Simons R. Performance measurement and control systems for implementing strategy text and cases .US ed .New Jersey :Prentice Hall; 1999. The Agency for Healthcare Research and Quality .AHRQ profile :advancing excellence in health care [Online] .2001 .Available from :URL :<http://www.ahrq.gov/about/profile.htm>
8. Ministry of Energy Office of Research and Development .Comparison of quantitative and qualitative projects in the Ministry of Energy .2002 :34 . [In Persian].
9. Hariri A. Assessment of master theses of library science regarding applying research methods (1976-1991) .Tehran, Tarbiat Modarres University, 1992.

## Utilization of Research Results at Office of Deputy Minister for Management and Resources Development and Identification of Obstacles\*

*Masoud Ferdosi, PhD<sup>1</sup>; Reza Dehnavieh, PhD<sup>2</sup>; Farzad Faraji<sup>3</sup>;  
Mohammad Hosein Yarmohammadian, PhD<sup>4</sup>; Soudabeh Vatankhah, PhD<sup>5</sup>*

### Abstract

**Introduction :** The main purpose of this project was exactly identification of the applied researches done by different offices of the Iranian Ministry of Health, Remedies and Medical Education in the deputy between September of 1998 to September of 2003, considering their results and the degree of utilization by the users.

**Methods :** This project had 4 steps. The 1<sup>st</sup> step was a questionnaire for identifying some demographic data. Study of research final reports was the 2<sup>nd</sup> step, gathering special goals and tangible products. In the 3<sup>rd</sup> one, an interview was made with the researches main users. The last step was to analyze the findings and to emphasize on systematic obstacles with relevant suggestions.

**Results :** For total of 23 researches, about 4'620'350'000 Rials paid. For 16 researches a public announcement have done, the reminders had restrict announces. Among the researchers, 17 were selected by their proposals, but 6 ones just by their Cerculem Vitaes. Only the degrees of 17 researchers were relevant to the research subjects.

**Conclusion :** The sum of all researches done in this period, the utilization capability was "High", but the utilization indeed was "Low". About 38 % of them were faced with some managerial obstacles and 62 % had some kinds of operational ones. According to the results, choosing better subjects, documenting the main goals of the research, selecting the researchers based on their experiences and their proposals, attention to operational agenda, stability of policies, and higher administration commitment are useful suggestions for removing the obstacles.

**Keywords :** Research Design; Ministry of Health; Research and Development Results.

**Type of article :** Original Article

*Received : 21 Nov, 2008*

*Accepted : 8 Apr, 2009*

**Citation :** Ferdosi M, Dehnavi R, Faraji F, Yarmohammadian MH, Vatankhah S. **Utilization of Research Results at Office of Deputy Minister for Management and Resources Development in the Past Five Years and Identification of Obstacles**. *Health Information Management* 2009; 6(2) :161.

---

\*This paper reflects the results of a research project sponsored by Office of Deputy Minister for Management and Resources Development.

1. Assistant Professor, Health Services Management, HMERC, Isfahan University of Medical Sciences, Isfahan, Iran. (Corresponding Author) E-mail :ferdosi1348@yahoo.com

2. Assistant Professor, Health Services Management, Kerman University of Medical Sciences, Kerman, Iran.

3. PhD Student, Health Services Management, Iran University of Medical Sciences, Tehran, Iran.

4. Associate Professor, Educational Planning, HMERC, Isfahan University of Medical Sciences, Isfahan, Iran.

5. Assistant Professor, Health Services Management, Iran University of Medical Sciences, Tehran, Iran.