نشریه فرهنگ و ارتقای سلامت فرهنگستان علوم پزشکی
دوره هشتم، شماره سوم، پاییز ۱۴۰۳، صفحات ۲۷۲ تا ۲۷۵

مستند حمایت‌طلبی

ارزیابی قابلیت‌های دانشگاه علوم توانبخشی و سلامت اجتماعی برای مرجعیت علمی توانبخشی کودکان

فرین سلیمانی[۱]، فاطمه حسناتی[۱]، پیمانه شیرین‌بیان[۱*]، زهرا نوبخت[۱]، ناهید رحمانی[۲]، فروزان شکوه[۳]، سینا کشاورز[۴]

۱. استادیار مرکز تحقیقات توانبخشی اعصاب اطفال دانشگاه علوم توانبخشی و سلامت اجتماعی، تهران، ایران
۲. استادیار مرکز تحقیقات توانبخشی اختلالات عصبی عضلانی اسکلتی، دانشگاه علوم توانبخشی و سلامت اجتماعی، تهران، ایران
۳. استادیار مرکز مطالعات و توسعه آموزش پزشکی، دانشگاه علوم توانبخشی و سلامت اجتماعی، تهران، ایران
۴. پزشک بیمارستان توانبخشی رفیده، دانشگاه علوم توانبخشی و سلامت اجتماعی، تهران، ایران
***نویسنده مسئول:** استادیار مرکز تحقیقات توانبخشی اعصاب اطفال دانشگاه علوم توانبخشی و سلامت اجتماعی، تهران، ایران، peymaneh.shirinbayan@gmail.com

دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۰۷/۰۹ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۰۸/۰۹

چکیده

توانبخشی در کودکان در کشور دارای دوره تخصصی نبوده و فقط به صورت گرایش در دوره کارشناسی ارشد یا دکترای تخصصی در نظر گرفته می‌شود و دارای دوره آموزشی مصوب و کاریکولوم آموزشی نمی‌باشد و تنها افراد بر مبنای علاقه طی دوره و با انتخاب عنوان پایان‌نامه در آن مهارت کسب می‌کنند. مرکز تحقیقات توانبخشی اعصاب اطفال دانشگاه علوم توانبخشی و سلامت اجتماعی، در راستای کمک به تحقق اهداف برنامه‌های توسعه‌ای کشور با تجمیع توان علمی و پژوهشی خود برنامه راهبردی قطب توانبخشی کودکان را تدوین کرده است. مخاطب اصلی این برنامه سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان دولتی هستند که مسئول طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی در جهت توانبخشی کودکان هستند. این هم‌راستایی استراتژیک برای ترویج یک رویکرد جامع به توانبخشی کودکان ضروری است که نیازهای کنونی و چالش‌های آینده در این حوزه را برآورده می‌سازد.

کلیدواژه‌ها: توانبخشی، توانبخشی کودکان، مراکز توانبخشی

مقدمه

هدف از این پژوهش تدوین برنامه راهبردی پنج ساله قطب علمی توانبخشی کودکان توسط ذینفعان کلیدی این برنامه در سطح کشور بود؛ لذا در این مقاله سعی می‌شود با در نظر گرفتن موارد فوق و با توجه به شیوع بالای اختلالات تکاملی و اهمیت و نیاز به توانبخشی بهنگام در کودکان و عطف به گزارش پژوهشی مرکز ملی تحقیقات راهبردی آموزش پزشکی (نصر) که توسط دکتر شهرام یزدانی و همکاران در سال ۱۴۰۰ تدوین شد و با توجه به پتانسیل بالقوه دانشگاه علوم توانبخشی و سلامت اجتماعی جهت مرجعیت توانبخشی کودکان در کشور نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها از دیدگاه مشارکت کنندگان با استفاده از تکنیک SWOTمورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گیرد و در نهایت راهبردهای مناسب به منظور بهره گیری از نقاط قوت و فرصت‌ها و از بین بردن نقاط ضعف و تهدیدها در جهت رسیدن به مرجعیت علمی توانبخشی کودکان در دانشگاه علوم توانبخشی و سلامت اجتماعی ارائه شود(۱).

تکنیک SWOT روش موفقی در سراسر دنیا است که در تمامی موارد از این روش به عنوان روشی تحلیلی استفاده می‌شود و از این تکنیک در کشورهای مختلف از جمله ترکیه، استرالیا، روسیه و امریکا برای تحلیل‌های نظام‌مند استفاده شده است. برنامه‌ریزی به آن دسته از اقداماتی اطلاق می‌شود که مشتمل بر پیش‌بینی اهداف و اقدامات لازم برای رویارویی با تغییرات و مواجه شدن با عوامل نامطمئن، از طریق تنظیم عملیات آینده است. هدف اساسی برنامه‌ریزی تقلیل میزان قبول خطر نسبت به اتفاقات احتمالی و اتخاذ تدابیری هماهنگ برای دستیابی به موفقیت‌های سازمانی است. در میان انواع برنامه‌ریزی، برنامه‌ریزی راهبردی، آماده سازی سازمان برای پاسخگوئی مناسب و بهنگام در مقابل تغییرات محیطی داخل و خارج سازمان می‌باشد و به همین جهت از پویایی و دینامیسم برخوردار است. در این برنامه‌ریزی اهداف و خطوط کلی و رسالت‌های سازمان در درازمدت تعیین می‌شود، این نوع برنامه‌ریزی، جامعیت داشته و در سطوح عالی سازمان شکل می‌گیرد و چارچوبی مشخص برای برنامه‌ریزی عملیاتی ترسیم می‌نماید(۲).

مطالعات متعددی در حیطه برنامه‌ریزی راهبردی و ارزیابی آن در

[Downloaded from ijhp.ir on 2026-11-22]
[DOI: 10.22034/8.3.9]

دانشگاه‌ها و مؤسسات علمی در جهان برای رسیدن بـه مرجعیـت علمـی انجام شده است، که در ادامه به تعدادی از مرتبط‌ترین پژوهش‌ها با مطالعه حاضر اشاره می‌شود.

در یک مطالعه موردی در یکی از دانشگاه‌های کشور نیجریه، آجـائو و گریس در سال ۲۰۱۲ اثر برنامه‌ریزی استراتژیک را بر عملکرد در دانشگاه بررسی کرده‌اند. در این مطالعه برای بررسی مدیریت اثر بخش از داده‌هـای اولیه و ثانویه در تحلیل استفاده شده است. برای جمع‌آوری داده از نخبگان دانشگاه از پرسشنامه استفاده کرده‌اند. یافته‌های این مطالعه نشان داد که رابطه مثبت معناداری بین برنامه راهبـردی و عملکـرد گروه‌هـا مشـاهده می‌شود. این مطالعه نشان داد که برنامه‌ریزی راهبردی برای سـازمان‌دهی رسیدن به اهداف و عملکرد مهم می‌باشد و باید افراد در برنامه‌ریزی برنامه راهبردی همکاری داشته باشند(۳).

برنامه‌ریزی راهبردی اصلی‌ترین روش برای تدوین استراتژی‌ها در همه سطوح سـازمانی اسـت و اجـرای موفقیـت آمیـز آن از اهمیـت بسـیاری برخوردار است. یافته‌های جرج در سال ۲۰۲۰ نشان می‌دهـد کـه اجـرای موفق برنامه راهبردی تحت تأثیر افراد، فرایندها و برنامه قـرار دارد و لازم است این عوامل در برنامه‌ریزی و اجرای آن مورد توجه قرار گیرد(۴).

روش

در این مطالعـه از مـدل برنامـه‌ریزی اسـتراتژیک توسـط «ویلـن» و «هانگر» استفاده شد، براساس این مدل فرآینـد مـدیریت اسـتراتژیک در چهار مرحله اصلی در نظر گرفته می‌شود شامل:

۱. تحلیل و بررسی محیطی (بررسی عوامل استراتژیک با ماتریس SWOT)؛
۲. تدوین استراتژی؛
۳. پیاده‌سازی اجرای استراتژی؛
۴. ارزیابی و کنترل.

این چهار عنصر با یکدیگر در تعامل هستند. مدیریت سازمان محـیط خارجی را به منظور جست‌وجوی فرصت‌ها و دوری از تهدیدات و محـیط داخلی را به منظور بهره‌گیری از نقـاط قـوت و رفـع نقـاط ضـعف پـایش می‌کند. این چهار عامل به عوامل استراتژیک اشاره دارند که تحت عنـوان SWOT شناخته می‌شوند.

مرحله اول: تحلیل و بررسی محیطی

تدوین استراتژی با تجزیه و تحلیل موقعیت شروع می‌شـود. تجزیـه و تحلیل موقعیت عبارت است از پیدا کردن استراتژی یا موازنه اسـتراتژیک بین فرصت‌ها (بیرونی) و نقاط قوت (درونی) با توجه به تهدیدها (بیرونی) و نقاط ضعف (درونی)، در جهت رفع آنها. مدیریت سازمان محیط خارجی را به منظور جست‌وجوی فرصت‌ها (O) و دوری از تهدیدات (T) و محـیط داخلی را به منظور بهره‌گیری از نقاط قوت (S) و رفـع نقـاط ضـعف (W) پایش می‌کند. این چهار عامل به عنوان عوامل استراتژیک اشاره دارند کـه تحت عنوان SWOT شناخته می‌شوند. این عوامل نه تنها باید به شناسایی ویژگی و شایستگی‌های بارز مجموعه، توانایی ویژه منـابع تحـت اختیـار و روش اصلی استفاده از آنها کمک کند؛ بلکه باید در شناسایی فرصت هایی که مجموعه درحال‌حاضر و به دلیل نداشتن منابع مناسب نمی‌تواند از آن بهره‌برداری نماید نیز راهگشا باشد(۵).

بدین منظور ابتدا کمیته سیاست‌گذاری مرجعیت توانبخشی کودکان دانشـگاه علـوم توانبخشـی و سـلامت اجتمـاعی متشـکل از نماینـدگان گروه‌های آموزشی کاردرمانی، گفتاردرمـانی، روانشناسـی و فیزیـوتراپی و اعضای مرکز تحقیقات توانبخشی اعصاب اطفال تشکیل شد، و با توجه به روش SWOT ابتدا تهدیدات و فرصت‌های محیطی و نقاط ضـعف و قـوت درونی در قالب جدول فهرست شد.

مرحله دوم: تدوین استراتژی

تدوین استراتژی در راستای سیاست‌های کـلان سـازمان و براسـاس اهدف کلان تدوین شده انجام گرفت. در مرحله اول برای تدوین استراتژی گام‌های زیر برداشته شد:

- اهداف، مأموریت‌ها و استراتژی جاری قطب توانبخشی کودکان مـورد بررسی و شناخت دقیق قرار گرفت.
- اهداف اختصاصی براساس نقطه تعیین شده در مـاتریس اسـتراتژیک تدوین شد.
- برای اهداف اختصاصی برنامه عملیاتی تدوین شد.
- روش تحقق اهداف در قالب برنامه عملیاتی مشخص شد.

به منظور تدوین اسـتراتژی بـا مشـارکت بـیش از ۲۰ نفـر خبـره در رشته‌های مرتبط کودکان شامل متخصصان کودکـان بـا گـرایش تکامـل کودک، روان‌پزشک کودک و نوجوان، فـوق تخصـص اعصـاب کودکـان و نوزادان، طب فیزیکـی و توانبخشـی، متخصصـان گفتاردرمـانی، شـنوایی شناسی، کاردرمانی، فیزیوتراپی، روان‌شناسی؛ آشنا با مراقبـت از تکامـل و توانبخشی کودکان در سطح کشور اطلاعات جمع‌آوری گردید. در نهایـت حوزه‌های دانشی، پژوهشی و خدماتی که در جهت مرجعیـت توانبخشـی کودکان برای تمایز در هر رشته مناسـب شـناخته می‌شـد، انتخـاب و بـه ترتیب اولویت فهرست شد. بر این اساس ذی‌نفعان در هر مرحله از تعریف مسئله، ارزیابی، برنامه‌ریزی، اجرا و باز خورد با روش‌های گوناگون کمـی و عمدتاً کیفی به شکل مصاحبه متمرکز گروهی (FGD)، بارش افکار، درگیر شدند تا به ایجاد یک برنامه استراتژیک قابل حصول دسـت پیـدا کـردیم. سپس براساس ترکیب هر یک از عناصر فوق، استراتژی مناسـب انتخـاب شدند. در این روش چهار نوع استراتژی داشتیم:

اگر نقاط ضعف قوی و تهدیدات هم بالا بـود، اسـتراتژی اتخـاذی باید به سمت کاهش نقاط ضعف باشد. اگر نقاط قوت بالا و تهدیـدات

[Downloaded from ijhp.ir on 2026-11-22]
[DOI: 10.22034/8.3.9]

محیطی نیز بالاست، استراتژی اتخاذی باید در جهت استفاده از نقاط قوت برای برخورد با تهدیدات باشد. اگر نقاط ضعف بالا و فرصت‌های محیطی نیز بالاست استراتژی اتخاذی باید در جهت کاهش نقاط ضعف با استفاده از فرصت‌ها باشد. اگر نقاط قوت و فرصت محیطی بالا بود، استراتژی باید بر مبنای نقاط قوت بوده تا بتوان از فرصت‌های محیطی استفاده کرد.

مرحله سوم: پیاده‌سازی اجرای استراتژی

در مرحله اجرا باید منابع انسانی و مادی لازم تخصیص داده شود. بدیهی است استراتژی‌هایی قابل اجراست که منابع برای اجرای آن وجود داشته باشد. اجرای استراتژی مستلزم هم راستایی با سیاست‌ها و اهداف کلان، ایجاد انگیزش در کارکنان، قبول مسئولیت اجرا و تخصیص منابع است.

مرحله چهارم: ارزیابی و کنترل

در این مرحله با استفاده از یک نظام اطلاعاتی فعال بر اساس شاخص‌های برنامه عملیاتی تدوین شده، اجرای استراتژی را در مقایسه با اهداف تعیین شده مورد ارزیابی قرار داده می‌شود. ارزیابی استراتژی ابزار اصلی مدیران برای کسب اطلاعات در زمان عملکرد ضعیف یک استراتژی است. همه استراتژی‌ها می‌توانند تعدیل شوند زیرا عوامل درونی و بیرونی به صورت مداوم تغییر می‌کنند.

تبیین مرجعیت توانبخشی کودکان دانشگاه علوم توانبخشی و سلامت اجتماعی در کشور

با توجه به گزارش پژوهش مرکز ملی تحقیقات راهبردی آموزش پزشکی و همکاران در سال ۱۴۰۰ دانشگاه علوم توانبخشی و سلامت اجتماعی و مرکز تحقیقات توانبخشی اعصاب اطفال به دلیل وجود ظرفیت‌های علمی و تخصصی، استادان خبره و امکانات منحصربه فرد، در مشارکت اجرای پروژه‌های ملی و منطقه‌ای سابقه داشته و شایستگی کامل خود را در تولید شواهد علمی، استانداردها، دستورالعمل‌ها و راهنماهای حوزه‌های مربوطه برای استفاده در سطح کشور نشان داده است. توسعه مرجعیت توانبخشی کودکان به‌عنوان یکی از حوزه‌های رسالت تمایزیافته دانشگاه علوم توانبخشی و سلامت اجتماعی توسط وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی به رسمیت شناخته شده است و توصیه شده این دانشگاه اولین برنامه راهبردی قطب علمی مرجعیت توانبخشی کودکان را تدوین نماید (۶).

نتیجه‌گیری

دانشگاه علوم توانبخشی و سلامت اجتماعی، به منظور ایفای وظیفه ملی و میهنی خود در راستای کمک به تحقق اهداف برنامه‌های توسعه‌ای کشور با تجمیع توان علمی و پژوهشی خود با همکاری مرکز تحقیقات توانبخشی اعصاب اطفال و گروه‌های آموزشی مرتبط در دانشگاه، برنامه راهبردی نیل به مرجعیت علمی توانبخشی کودکان در حوزه‌های دانشی، پژوهشی و خدماتی تدوین کرد.

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل عوامل خارجی و داخلی مؤثر بر مرجعیت توانبخشی کودکان دانشگاه علوم توانبخشی و سلامت اجتماعی با تکنیک SWOT نشان می‌دهد که:

۱. با توجه به تجزیه و تحلیل عوامل داخلی، امتیاز وزنی ۲/۶۰ (بالاتر از نقطه برش ۲/۵) نمایانگر مناسب بودن عوامل داخلی برای مرجعیت توانبخشی کودکان در دانشگاه علوم توانبخشی و سلامت اجتماعی است و در نتیجه با استراتژی‌هایی که براساس راه‌هایی که دانشگاه می‌تواند برای بهره‌گیری از نقاط قوت خود و به منظور سود بردن از فرصت‌ها بپیماید، باید گام‌های مناسب برداشته شود.

۲. با توجه به تجزیه و تحلیل عوامل خارجی، امتیاز وزنی ۲/۶۷ نشان می‌دهد که دانشگاه توانسته است از فرصت‌های به دست آمده به درستی در جهت غلبه بر تهدیدات استفاده نماید و چون عدد حاصله بالاتر از نقطه برش ۲/۵ می‌باشد، نشان می‌دهد که تهدیدات خطر جدی برای مرجعیت توانبخشی کودکان دانشگاه محسوب نمی‌شود.

با توجه به تجزیه و تحلیل عوامل استراتژیک، مهم‌ترین گزینه‌ها برای مرجعیت با توجه به وزن آنها عبارتند از:

- **مهم‌ترین قوت‌ها:** وجود رشته‌های آموزشی مرتبط با حوزه توانبخشی کودکان، انجام پژوهش‌های کاربردی در مرکز تحقیقات توانبخشی اعصاب اطفال و گروه‌های آموزشی در سطح ملی، انجام پژوهش‌های متعدد در حوزه‌ی توانبخشی کودکان به دلیل وجود دانشجویان ارشد و دکتری در گروه‌های آموزشی در دانشگاه، وجود استادان و نخبگان دارای تراز بین‌المللی آشنا با حوزه‌های جدید توانبخشی در کودکان.
- **مهم‌ترین ضعف‌ها:** عدم امکان جذب هیئت علمی برای قطب علمی توانبخشی کودکان، کمبود تخصیص منابع مالی برای راه اندازی قطب توانبخشی کودکان، نبود امکان عقد قرارداد پژوهشی با پژوهشگران خارج از دانشگاه، کمبود مراکز رشد و فناوری و شرکت‌های دانش بنیان در زمینه توانبخشی کودکان و سرعت کم دانشگاه برای تبدیل به دانشگاه‌های نسل سوم و چهارم.
- **مهم‌ترین تهدیدها:** عدم امکان برقراری ارتباط با مراکز علمی-پژوهشی خارج از کشور، عدم وجود خط مشی‌های ثابت ملی در خصوص سیاست‌گذاری و اختصاص بودجه به حوزه توانبخشی کودکان، عدم پیشرفت تکنولوژی در ارائه خدمات توانبخشی کودکان،

[Downloaded from ijhp.ir on 2026-11-22]
[DOI: 10.22034/8.3.9]

همچنین عدد حاصله از جمع‌بندی تهدیدها (۲/۶۷) نمایانگر این مطلب می‌باشد که دانشگاه در صورت مدیریت صحیح می‌تواند به‌عنوان یکی از قطب‌های شاخص مرجعیت توانبخشی کودکان در منطقه معرفی شود.

تشکر و قدردانی

پروژه حاضر با همکاری معاونت پژوهشی دانشگاه علوم توانبخشی و سلامت اجتماعی و حمایت مالی مرکز ملی تحقیقات راهبردی آموزش پزشکی (نصر) انجام شده است، بدین وسیله از زحمات استادان ارجمند، دکتر فیروزه ساجدی، دکتر زهراالسادات قریشی، دکتر سعید فطوره‌چی تشکر و قدردانی می‌شود.

تضاد منافع

نویسندگان اعلام می‌کنند که هیچ تضاد منافعی ندارند.

منابع

1. Yazdani S, Dashti M, Hoseini Abardeh M, Haghdoost A. Roadmap for Achieving Supremacy in Medical Sciences Universities. Iran J Cult Health Promot2 022; 5(4): 427-33.
2. Haghdoost AA, Emadi S, Noori Hekmat S. Layered analysis of obstacles to achieve scientific authority at individual, organizational and subject levels in medical sciences. Rahyaft 2022; 32(4): 39-52.
3. Owolabi SA, Makinde OG. The effects of strategic planning on corporate performance in university education: A study of Babcock University. Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business Management Review 2012; 2(4): 27.
4. George B. Successful strategic plan implementation in public organizations: Connecting people, process, and plan (3Ps). Public Administration Review 2021; 81(4): 793-8.
5. Encyclopedia of the National Agency for Strategic Research on Supremacy. Available at: www.nasrme.ac.ir
6. Yazdani S, Dashti M, Hoseini Abardeh M, Haghdoost A. Roadmap for Achieving Supremacy in Medical Sciences Universities. Iran J Cult Health Promot 2022; 5(4): 427-433. [In Persian]

Advocacy Paper

Enhancing the Scientific Authority of Children's Rehabilitation in University of Social Welfare and Rehabilitation Sciences, Tehran, Iran

Farin Soleimani[1], Fatemeh Hassanati[1], Peymaneh Shirinbayan[*1], Zahra Nobakht[1], Nahid Rahmani[2], Foroozan Shokoh[3], Sina Keshavarz[4]

1. Assistant Professor, Pediatric Neurorehabilitation Research Center, University of Social Welfare and Rehabilitation Sciences, Tehran, Iran
2. Assistant Professor Neuromusculoskeletal Rehabilitation Research Center, University of Social Welfare and Rehabilitation Sciences, Tehran, Iran
3. Assistant Professor Educational Development Center, University of Social Welfare and Rehabilitation,Tehran,Iran
4. M. D. University of Social Welfare and Rehabilitation Sciences, Tehran, Iran

∗**Corresponding Author:** Assistant Professor Pediatric Neurorehabilitation Research Center, University of Social Welfare and Rehabilitation Sciences, Tehran, Iran, peymaneh.shirinbayan@gmail.com

Abstract

Rehabilitation for children in the country currently lacks a dedicated specialized training program and is primarily incorporated as a concentration within master's and doctoral degree offerings. There is no officially sanctioned educational curriculum, resulting in individuals acquiring skills largely based on personal interests during their academic journey, particularly through the selection of thesis topics. The Pediatric Neurorehabilitation Research Center at the University of Social Welfare and Rehabilitation Sciences has formulated a strategic plan to enhance pediatric rehabilitation. This initiative aims to consolidate its scientific and research capabilities to effectively support the achievement of the country's developmental program objectives. The primary target audience for this program comprises policymakers and government planners responsible for the design and implementation of educational initiatives focused on children's rehabilitation. This strategic alignment is essential for fostering a comprehensive approach to pediatric rehabilitation that meets both current needs and future challenges in the field.

Keywords: Pediatric Rehabilitation, Rehabilitation, Rehabilitation Centers

[Downloaded from ijhp.ir on 2026-11-22]

[DOI: 10.22034/8.3.9]