

## فرم ثبت نام داوطلبی مدیریت دفاتر تخصصی معاونت پژوهش و فناوری جهاددانشگاهی

### الف) مشخصات فردی و سازمانی

نام و نام خانوادگی: محمدرضا نژادمقدم  
 زیستی جهاد دانشگاهی - ابن سینا  
 گروه پژوهشی: نانو تکنولوژی  
 واحد سازمانی محل خدمت: پژوهشگاه فناوری های نوین علوم  
 سمت فعلی: سرپرست دفتر تخصصی پزشکی معاونت پژوهشی و فناوری  
 تاریخ عضویت در جهاد دانشگاهی: ۱۳۸۰/۱۰/۰۱ شماره تماس: ۰۹۱۲۲۷۶۷۹۱۸  
 ب) دفتر تخصصی مورد تقاضا: دفتر تخصصی پزشکی

### ج) سوابق تحصیلی

آخرین مدرک تحصیلی: دکتری تخصصی (PhD)  
 رشته/گرایش: نانوفناوری پزشکی  
 دانشگاه محل اخذ مدرک: علوم پزشکی تهران  
 سال اخذ مدرک: ۱۳۹۶

### د) سوابق مدیریتی پژوهشی/فناورانه

لطفاً سوابق مدیریتی مرتبط خود را درج نمایید. سوابق قابل درج شامل مدیریت گروه پژوهشی، ریاست یا معاونت پژوهشی پژوهشکده/پژوهشگاه، معاونت پژوهشی واحد، مسئولیت های ستادی پژوهشی و فناورانه، یا سایر مسئولیت های هم تراز است.

| ردیف | عنوان مسئولیت  | واحد سازمانی  | تاریخ شروع | تاریخ پایان | مدت مسئولیت |
|------|--|---|------------|-------------|-------------|
| ۱    | سرپرست دفتر تخصصی پزشکی  | ستاد مرکزی  | ۱۴۰۳/۱۰/۰۱ | ۱۴۰۵/۰۴/۰۸  | ۱۸ ماه      |
| ۲    | مدیر گروه پژوهشی نانو تکنولوژی   | پژوهشگاه ابن سینا                                     | ۱۳۹۹       | ۱۴۰۳        | ۵ سال       |
| ۳    | موسس و مدیر آزمایشگاه های مرکزی تحقیقات  | پژوهشگاه ابن سینا                                     | ۱۳۹۴       | ۱۳۹۹        | ۵ سال       |
| ۴    | دبیر کارگروه تخصصی زیست فناوری شبکه آزمایشگاهی فناوری های راهبردی معاونت علمی فناوری | شبکه آزمایشگاهی فناوری های راهبردی معاونت علمی فناوری | ۱۳۹۹       | ۱۴۰۳        | ۳ سال       |
| ۵    | سرپرست اداره برنامه ریزی و توسعه معاونت پژوهشی                                       | جهاد دانشگاهی علوم پزشکی شهید بهشتی                   | ۱۳۸۴       | ۱۳۸۵        | ۱ سال       |

### هـ) سوابق اجرای طرح‌ها و قراردادهای پژوهشی/فناورانه

لطفاً حداقل پنج طرح پژوهشی یا فناورانه خاتمه‌یافته مرتبط با حوزه تخصصی مورد تقاضا را که مجری آنها بوده‌اید، درج نمایید.

| ردیف | عنوان طرح/قرارداد  | کارفرما/حامی  | سال اجرا | مبلغ قرارداد       |
|------|--|---|----------|--------------------|
| ۱    | ارزیابی ویژگی‌های فیزیکی شیمیایی، زیست‌سازی و پتانسیل دارورسانی نانوشبح‌های منوسیتی جوی سیموآستاتین برای درمان آسیب‌های مغزی در شرایط آزمایشگاهی                           | مرکز تحقیقات تروما و جراحی سینا دانشگاه علوم پزشکی تهران-دفتر مرکزی جهاد دانشگاهی | ۱۴۰۴     | ۱,۶۳۹,۵۰۰,۰۰۰ ریال |
| ۲    | ساخت و تعیین ویژگی‌های نانوذرات PLGA بارگذاری شده با FSK/IBMX به عنوان یک نانوسامانه افزایش دهنده CAMP برای بهبود IVM  | صندوق حمایت از پژوهشگران و فناوران کشور + دانشجو دوره دکتری                       | ۱۴۰۳     | ۵,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال |
| ۳    | توسعه پودر پلیمری تغییرپذیر در ناحیه زخم برپایه فناوری نانوفلکس - فاز امکانسنجی فنی  | ستاد ویژه توسعه فناوری نانو   |          | ۲,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال |
| ۴    | توسعه پودر پلیمری تغییرپذیر در ناحیه زخم برپایه فناوری نانوفلکس - (فاز مطالعه بازار) کد ۴۰۳۰۱۲۵  | ستاد ویژه توسعه فناوری نانو   | ۱۴۰۴     | ۵۰۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال   |
| ۵    | دانش فنی ساخت پانسمان زخم آلترازیل (Altrazeal) مبتنی بر تکنولوژی نانوفلکس Transforming metacrylate dressing (TMD)  | ستاد توسعه فناوری نانو  | ۱۴۰۳     | ۲۰۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال   |
| ۶    | ساخت پانسمان آلزینات اسفنجی جاذب قوی ترشحات زخم  | معاونت پژوهش و فناوری جهاد دانشگاهی   | ۱۴۰۲     | ۵,۰۵۳,۵۰۰,۰۰۰ ریال |
| ۷    | راه‌اندازی یک روش الیزا برای تشخیص SN38 در مایعات بیولوژیک: بکارگیری در مطالعات فارماکوکینیتیک ایرینوتکان و کونژوگه‌های آنتی‌بادی-دارو (ADCs) حاوی محموله سیتوتوکسیکی SN38 | دانشجوی PhD دانشگاه آزاد اسلامی   | ۱۴۰۰     | ۲,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال |
| ۸    | بررسی سمیت سلولی و اثرات ضد میکروبی مواد اولیه و محصولات و محصولات نهایی زخم‌پوش بر پایه کیتوزان   | پژوهشگاه ابن سینا   | ۱۳۹۹     | ۲۰۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال   |
| ۹    | تهیه و ارزیابی نانوذرات گرافن‌اکساید و بررسی اتصال آنها به بستر کایتوزانی  | پژوهشگاه ابن سینا   | ۱۳۹۸     | ۴۰۰,۰۰۰,۰۰۰ ریال   |

|                        |      |  |   |    |
|------------------------|------|--|---|----|
| ۱۰,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰<br>ریال | ۱۳۹۵ | پژوهشگاه ابن سینا  | طراحی و ساخت زخم پوش پیشرفته بر پایه پلی مرهای طبیعی جهت درمان زخم های عفونی: ارزیابی برون تن و درون تن | ۱۰ |
| ۱,۰۰۰,۰۰۰,۰۰۰<br>ریال  | ۱۳۹۵ | معاونت تحقیقات و فناوری وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی | تهیه نانوکونژوگه های آنتی بادی- دارو برای هدف گیری سلول های سرطانی پروستات (کد: ۹۲-۰۳۵)                 | ۱۱ |
| ۵۰۰,۰۰۰,۰۰۰<br>ریال    | ۱۳۹۱ | پژوهشگاه ابن سینا  | سنتز، فعال سازی و بهبودسازی سطح نانوساختارهای مغناطیسی، بمنظور ساخت رزین مغناطیسی خالص سازی             | ۱۲ |
| ۵۰۰,۰۰۰,۰۰۰<br>ریال    | ۱۳۸۹ | پژوهشگاه ابن سینا  | استخراج و تخلیص نانوذرات مغناطیسی از باکتری های مگنتوتاکتیک- کد طرح: ۱۷- ۸۵                             | ۱۳ |

#### (و) اظهارنامه تعارض منافع

اینجانب محمدرضا نژادمقدم داوطلب مدیریت دفتر تخصصی علوم پزشکی اعلام می نمایم که اطلاعات مندرج در این فرم صحیح بوده و نسبت به هرگونه تعارض منافع احتمالی، موارد زیر را به صورت کامل و شفاف اعلام می کنم:

آیا در حال حاضر مدیرعامل، عضو هیئت مدیره، عضو موظف، مدیر اجرایی، نماینده تجاری یا دارای مسئولیت، سهامدار، شریک، ذی نفع مستقیم یا دارای منفعت اقتصادی در شرکت، مؤسسه یا بنگاه اقتصادی هستید؟

□ خیر

بله؛ نام شرکت / مؤسسه: حکمت انرژتی همتا / نام مسئولیت: غیر سهام دار در حال خروج از لیست هشتم

(شرکت غیر فعال بوده)

اینجانب متعهد می شوم در صورت وجود هرگونه تعارض منافع، آن را به طور کامل اعلام نمایم. همچنین می پذیرم در صورتی که به عنوان گزینه نهایی برای انتصاب به مدیریت دفتر تخصصی انتخاب شوم، صدور حکم انتصاب منوط به ارائه مستندات رسمی رفع تعارض منافع، استعفا، قطع همکاری یا کناره گیری از مسئولیت های مدیریتی، اجرایی، مالی یا شرکتی مؤثر خواهد بود. بدیهی است عدم اعلام تعارض منافع یا ارائه اطلاعات ناقص و خلاف واقع، می تواند موجب لغو داوطلبی، توقف فرآیند انتصاب یا لغو حکم احتمالی شود.

نام و نام خانوادگی داوطلب: محمدرضا نژادمقدم

امضا:

۱۴۰۵ / ۰۴ / ۰۸

## تأیید واحد سازمانی محل خدمت

بدین وسیله تأیید می‌شود آقای/خانم محمدرضا نژادمقدم از اعضای هیئت علمی این واحد سازمانی بوده و اطلاعات مربوط به سوابق خدمت و مسئولیت‌های سازمانی و پژوهشی ایشان، حسب مدارک موجود، مورد تأیید است.

نام و سمت مقام تأییدکننده: .....

امضا و مهر: .....

تاریخ: .....

### برنامه پیشنهادی برای اداره دفتر تخصصی

لطفاً برنامه پیشنهادی خود را حداکثر در سه صفحه و در قالب محورهای زیر پیوست نماید:

۱. تحلیل وضعیت موجود حوزه تخصصی مورد تقاضا؛

. غلبه فرهنگ «بوروکراسی صوری» و تقلیل وظایف تخصصی به مکاتبات پینگ‌پنگی:

در روزهای آغازین حضورم در معاونت پژوهشی و فناوری به عنوان سرپرست دفتر تخصصی پزشکی، در خلال نصایح و راهنمایی‌های همکاران، متوجه نگاهی حاکم بر فضای کار شدم که وظایف پیچیده اداری را بیش از حد ساده می‌انگاشت. تأکید اصلی بر انجام «مکاتبات پینگ‌پنگی» و سریع بود؛ دیدگاهی که در آن، «تأمل بر روی محتوا» و تلاش برای انجام «کار باکیفیت»، عاملی برای عقب‌ماندگی از جریان امور تلقی می‌شد. این رویکرد، اقدامات کارشناسی را به سطحی از یک بوروکراسی کلیشه‌ای تنزل داده بود؛ گویی وظیفه این دفتر نه یک کار راهبردی و تخصصی، بلکه مشابه یک واحد صدور مجوز عادی است که تنها بر اساس مستندات ثابت و نامه‌های تیپ (آماده) عمل می‌کند.

شکاف میان عناوین مدیریتی و مسئولیت‌های تحولی (فقدان نگاه راهبردی):

از سوی دیگر، جذابیت عناوین مدیریتی در این حوزه، به نظر می‌رسد مانع از درک عمق مسئولیت‌های واقعی توسط برخی کارشناسان و مدیران ادارات زیرمجموعه شده است. در حالی که ظرفیت‌های قانونی و انتظارات ذینفعان بیرونی (اعم از واحدهای سازمانی و گروه‌های پژوهشی) می‌تواند ابزاری قدرتمند برای تحول‌آفرینی باشد، مشاهده می‌شود که به دلیل غفلت از این پتانسیل‌ها و فقدان نگاه راهبردی، این فرصت‌ها بلااستفاده مانده‌اند.

فرسودگی انگیزشی و نهادینه شدن فرهنگ «رفع تکلیف»:

در ادامه مشاهدات، آنچه در بدنه کارشناسی جلب توجه می‌کرد، نوعی «فرسودگی انگیزشی» با ریشه‌های عمیق بود. بسیاری از کارشناسان، با استناد به شکاف میان حقوق و هزینه‌های معیشتی، به این باور رسیده‌اند که تلاش مضاعف فاقد معنا و پاداش است. این نگرش تقلیل‌گرایانه باعث شده تا روحیه مسئولیت‌پذیری جای خود را به فرهنگ «رفع تکلیف» بدهد؛ وضعیتی نگران‌کننده که در آن هر کارشناس یا مسئول اداره و واحد تلاش می‌کند صرفاً از خود سلب مسئولیت نماید.

بسیاری از پژوهشگران ما در مسیر حرفه‌ای خود، دچار یک الگوی تکراری شده‌اند. پروژه‌های متعددی را شروع کرده‌اند، در آن‌ها غرق شده‌اند، اما هرگز به نقطه ۱۰۰ درصد (تکامل نهایی) نمی‌رسند. ایشان تحت تأثیر مدیریت‌های متغیر و موج‌های نوظهور علمی (مانند نانو، کوانتوم، هوش مصنوعی و...)، دچار اشتباه محاسباتی شده‌اند. هر بار که عنوانی جدید و پرزرق و برق در فضای علمی می‌پیچید، مسیر خود را تغییر داده‌اند. نتیجه این شد که در ۱۰ حوزه مختلف، کار را از صفر تا ۸۰ درصد پیش برده‌اند، اما هرگز در هیچ‌کدام به ۱۰۰ درصد نرسیده‌اند. در واقع این پژوهشگران در «شروع‌های موفق» استاندند، اما در «اتمام‌های ملموس» شکست خورده. اصطلاح تله‌ی ۸۰ درصد، اصطلاحی است که من آن را اینگونه تعریف می‌کنم: فرد با «توهم تکمیل» دچار پراکندگی می‌شود. در واقع تمثیل ۸۰ درصد در اینجا نه یک معیار کمی، بلکه نمادی از «احساس تکمیل نسبی» است که مانع از رسیدن به نقطه تکامل (۱۰۰ درصد) می‌شود. این پراکندگی باعث شده است که وقتی پژوهشگر به پشت سرش نگاه می‌کند، لیستی از دستاوردهای «واقعاً مستقل و ملموس» را پیدا نمی‌کند که بتواند با افتخار به خانواده و جامعه معرفی کند. این همان منشأ استرس پنهان و حس آرامش‌ناپذیری است که در وجود بسیاری از پژوهشگران ریشه دوانده است؛ این حس که «عمرم تمام شد و نمی‌توانم به زبان ساده بگویم دقیقاً چه کار کردم».

## ۲. مهم‌ترین مسائل، ضعف‌ها و ظرفیت‌های گروه‌های پژوهشی و مراکز خدمات تخصصی آن حوزه؛

در تحلیل عمیق گروه‌های پژوهشی و مراکز تخصصی، متوجه شدم که اصلی‌ترین چالش، نه فقدان تخصص یا کمبود منابع، بلکه «بحران در مدل هدایت و راهبری» است. این مسئله را می‌توان در محورهای زیر تبیین کرد:

الف) مسائل و ضعف‌های کلیدی (بحران در مدل راهبری):

فرهنگ «تأیید صوری» در برابر «راهبری استراتژیک»: یکی از آسیب‌شناسانه‌ترین نقاط فعلی، تبدیل شدن نقش مدیران پژوهشی و روسای مراکز به «امضا کنندگان» است. در حال حاضر، تخصص و مسئولیت مدیر در مرحله تصویب طرح‌ها، به «موافقت کاغذی» تقلیل یافته و از «ارائه کامنت‌های اصلاحی و هدایت مسیر» تهی شده است. این خلأ راهبری باعث می‌شود پژوهشگر در مسیرهای پراکنده حرکت کند و در نهایت در «تله ۸۰ درصد» گرفتار شود.

- پارادوکس پاسخگویی (مطالبه‌گری متأخر): در ساختار فعلی، شاهد نوعی «سلب مسئولیت در مسیر» و «مطالبه‌گری در مقصد» هستیم. مدیران در طول مسیر اجرای طرح، نقش «همراه و هادی» را ایفا نمی‌کنند، اما در نقطه پایان، خواستار خروجی‌های محصول محور و ملموس هستند. این گسست میان «حمایت در مسیر» و «مطالبه در هدف»، منجر به سرخوردگی پژوهشگران و شکست در رسیدن به تکامل ۱۰۰ درصدی پروژه‌ها شده است.

- فقدان «شریک استراتژیک» در مدیریت: مدیریت پژوهشی در مدل فعلی، خود را «ناظر بر پیشرفت» می‌بیند، نه «شریک در ریسک و دستاورد». وقتی مدیر، مسئولیت انتخاب زمینه تخصصی و مأموریت گروه را نمی‌پذیرد و پژوهشگر را به حال خود رها می‌کند، در واقع اجازه می‌دهد پراکندگی تخصص جایگزین تمرکز استراتژیک شود.

ب) ظرفیت‌های موجود (پتانسیل‌های نهفته)

- تشنه بودن پژوهشگران برای «راهبری واقعی»: بررسی‌ها نشان می‌دهد که اعضای هیئت علمی و پژوهشگران، فراتر از منابع مالی، تشنه‌ی یک «هدایت استراتژیک» هستند. وجود ایده‌های نو و تخصص‌های سطح بالا در گروه‌ها، ظرفیتی عظیم است که اگر توسط

## مقاومت در برابر نوآوری از سوی بدنه کارشناسی:

بدنه کارشناسان و برخی مدیران ادارات با تمسک به تفسیرهای سخت‌گیرانه، صلب و بعضاً غیرمرتبط از آیین‌نامه‌ها، ناخواسته سدی در برابر تغییرات ایجاد می‌کند. واقعیت تلخ آن است که این «انسداد قانونی»، نه از سر دغدغه‌مندی برای صیانت از مقررات، بلکه غالباً سازوکاری دفاعی برای پیشگیری از افزایش حجم وظایف و حفظ حاشیه امن «کار کمینه» است. این رویکرد، عملاً اجرایی شدن ایده‌های تحولی را بسیار با کندی مواجهه می‌کند. ریشه این معضل را اما باید در سطحی بالاتر جستجو کرد؛ جایی که نظام ارزیابی لایه‌های ارشد، به دلیل غلبه رویکردهای «نمایشی و کلامی»، فاقد ابزار لازم برای شناسایی و حمایت از «مدیران زیرساختی» است. این نقیصه بزرگ باعث شده تا مدیرانی که در سکوت و به دور از هیاهو، به اصلاح زیربناها، شناسایی فرصت‌های خرد و اتخاذ تصمیمات استراتژیک در لحظات حساس می‌پردازند، احتمالاً در انزوای سازمانی قرار گیرند. در مقابل، فضا برای بقا و ارتقای مدیران «سخن‌ور اما غیرکارا» مهیا شده است؛ افرادی که با تکیه بر قدرت بیان و خلق «توهم کارایی»، به شکلی سیال از پستی به پست دیگر جابجا می‌شوند، بدون آنکه اثر ماندگاری از خود به جای بگذارند. این نظام ارزیابی «حسی و کلامی»، دید مدیریت عالی را نسبت به نیروهای واقعاً استراتژیک کدر کرده است. تا زمانی که در سطوح بالادستی، اراده‌ای برای شناسایی و حمایت از مدیرانی که به جزئیات اجرایی حساس هستند و بدون هیاهو فرصت‌سازی می‌کنند شکل نگیرد، این چرخه فرساینده و غلبه‌ی «شعار بر شعور سازمانی» تداوم خواهد یافت (چرخه ناکارآمدی و غلبه‌ی «حرف» بر «عمل»).

## پارادوکس هویت؛ پژوهشگر، معلم یا مدرس دانشگاه؟

پژوهشگر ما که سال‌های عمرش را در فضای علوم پایه، میان آزمایشگاه‌ها و کتابخانه‌ها گذرانده است. متوجه یک خلأ عمیق در «شناخته شدن» هست. وقتی دانشجوی آموزش می‌دهد یا در قامت مدیر پژوهشی، زمینه‌ساز تصویب ایده‌های نو برای همکاران می‌شود، حس رضایتی دارد. اما این رضایت، بیشتر مربوط به نقش «معلمی» یا «مدیری» است. بسیاری از پژوهشگران ما سال‌ها از عمر خود را در سکوت آزمایشگاه‌ها و میان صفحات کتابخانه‌ها سپری می‌کنند، اما وقتی در جمع‌های خانوادگی یا اجتماعی می‌پرسند «شغلتان چیست؟»، پاسخ می‌دهند «استاد دانشگاه هستم» یا «عضو هیئت علمی یک واحد پژوهشی، البته اگر آن واحد بواسطه ارائه یک خدمت بین مردم شناخته شده باشند». در اینجا یک شکاف عمیق و دردناک وجود دارد؛ زیرا عنوان «استاد» در ذهن عامه مردم با «آموزش و تدریس» گره خورده است، نه با «پژوهش». در نتیجه، تمام تلاش‌های شبانه‌روزی پژوهشگر ما در آزمایشگاه، برای جامعه «نامرئی» است. مردم متوجه خدمات یک مدرس می‌شوند، اما متوجه خدمات یک پژوهشگر نه. این پاسخ، در واقع یک «پناهگاه» است. چرا که پژوهشگر نمی‌تواند به زبان ملموس جامعه بگوید دقیقاً چه کاری انجام می‌دهد؟ شاید این عنوان انتخابی‌اش بواسطه بخش از فعالیت‌های آموزشی ناگزیر پژوهشگر، خیلی هم دور از واقعیت نباشد، اما خدمات پژوهشی ایشان را برای جامعه «نامرئی» می‌کند. پژوهشگر ما در واقع در یک بحران هویت قرار دارد؛ زیرا آنچه را که انجام می‌دهند و حس خوشبختیشان را تأمین می‌کند (پژوهش و کشف)، با آنچه مردم می‌فهمند (تدریس) متفاوت است. تصور کنید اگر به جای عبارت انتزاعی «پژوهشگر»، می‌توانست بگوید: «من توسعه‌دهنده و تأمین‌کننده داروهای هستم که نجات‌بخش بیماران قلبی است». یا حتی برای درک بهتر، مانند یک «صاف‌کار» حرفه‌ای در تعمیرات خودرو که هر کسی با شنیدن نامش می‌داند او دقیقاً چه خدمتی را به صورت ملموس ارائه می‌دهد، پژوهشگر ما هم بتواند خدماتی را تعریف کند که در عالم واقعیت، برای مردم قابل درک باشد. این همان «نام‌گذاری ملموس» است که ما در فضای پژوهشی از آن محرومیم.

تله‌ی «۸۰ درصد» و پراکندگی تخصص:

یک «مدیریت هدایتی» (به جای مدیریت نظارتی) حمایت شود، به سرعت به «نمود فناوری» و محصولات ملموس تبدیل خواهد شد.

- پتانسیل گذار به «هدف محوری»: گروه‌های پژوهشی این ظرفیت را دارند که از رویکرد «پروژه محوری» (که منجر به خروجی‌های پراکنده می‌شود) به رویکرد «قلمرو-محوری» (Field-oriented) یا «هدف محوری» تغییر مسیر دهند، به شرط اینکه مدیریت، نقش «محافظ تمرکز پژوهشگر» را بپذیرد و در انتخاب حوزه‌های مأموریتی، مسئولیت مشترک داشته باشد. وضعیت فعلی نشان می‌دهد که ما با «پژوهشگرانی توانمند اما بی‌راهنما» و «مدیرانی صاحب‌منصب اما غیرراهبر» مواجهیم. اولویت من در این جایگاه، تبدیل مدیران پژوهشی از «تأییدکنندگان صوری» به «شرکای استراتژیک در مسیر تخصص» است؛ تا بدین ترتیب، زنجیره «تصویر هدایت تکامل ۱۰۰ درصدی» تکمیل شده و دستاوردهای ملموس جایگزین گزارش‌های کاغذی شود.

### ۳. اولویت‌های پیشنهادی برای یک سال نخست مسئولیت؛

خروج از مدل «مطالبه‌گری اداری» و استقرار مدل «حمایت‌گری تخصصی» است در قالب چهار محور کلیدی:

محور اول) بازسازی ساختار درونی و فرهنگ «ارزش‌آفرینی» در دفتر تخصصی:

بواسطه جایگزینی نگاه «کارمندی-اداری» با نگاه «کارشناسی-جهادی». جذب و پرورش نیروهای پویا و دغدغه‌مند که به جای «بررسی فرمالیته گزارش‌ها»، در مقام «مشاور تخصصی» در کنار پژوهشگران قرار گیرند. لذا تغییر جایگاه دفتر از «مطالبه‌گر» به «تسهیل‌گر» یعنی تبدیل دفتر تخصصی به مرجع الگومند و راهنما، به گونه‌ای که گروه‌های پژوهشی احساس کنند دفتر نه یک بازرس، بلکه «شریکی در مسئولیت تخصصی» است که باری از دوش آن‌ها برمی‌دارد.

محور دوم) ترسیم «شبکه تخصصی» و تعریف مأموریت‌های تکمیلی؛ برای رهایی از پراکندگی و تله ۸۰ درصد، از رویکرد «پروژه محوری» به «شبکه محوری» حرکت می‌کنیم:

- نقشه‌برداری از پازل تخصص‌ها: شناسایی دقیق تمامی فعالیت‌های جاری و دسته‌بندی آن‌ها در قالب یک «شبکه تخصصی علوم پایه پزشکی ارائه دهنده فناوری‌های نوین علوم پزشکی». در این مدل، هر گروه پژوهشی نه به عنوان یک واحد مجزا، بلکه به عنوان «تکه ای از یک پازل بزرگتر» تعریف می‌شود تا هم‌افزایی (Synergy) جایگزین موازی‌کاری شود.

- تعیین مأموریت‌های هدفمند: تعریف دقیق «مأموریت تخصصی» برای هر گروه بر اساس توانمندی‌های واقعی و نیازهای استراتژیک. این مأموریت‌ها جایگزین «عناوین انتزاعی» شده و معیار پذیرش و ارزیابی طرح‌ها خواهد بود.

محور سوم) بازتعریف هویت مراکز خدمات تخصصی (مدل سه‌گانه ارزش): هر مرکز خدمات تخصصی باید دلیل وجودی (Reason for Being) ملموسی داشته باشد. من مراکز را بر اساس سه شاخص ارزیابی و هدایت می‌کنم:

- مرجعیت علمی: مراکز مبتنی بر دانش پیشرو که هدفشان ارائه خدمات وزین علمی است.

- پایداری اقتصادی: مراکزی که با مدل کسب‌وکار موفق، منجر به متمول شدن اعضا و سودآوری سازمانی می‌شوند.

- مسئولیت اجتماعی و افتخار ملی: مراکزی که با هدف خدمت به اقلیت کم‌برخوردار یا حل مسائل ملی شکل گرفته‌اند و «افتخار حرفه‌ای» و «تحسین حاکمیتی» را برای جهاد دانشگاهی به ارمغان می‌آورند.

هر مرکزی که در هیچ‌یک از این سه مسیر (علم، ثروت، خدمت) نباشد، مورد بازنگری اساسی قرار خواهد گرفت.

محور چهارم) راهبری از «نقطه صفر» تا «تجاری‌سازی»، برای جلوگیری از بن‌بست‌های پژوهشی، مدیریت را در تمام زنجیره ارزش حاضر می‌کنیم:

- حمایت از نقطه صفر (Ideation): حضور فعال در شورای علمی گروه‌ها برای هدایت ایده‌ها از لحظه تولد. هدف این است که قبل از اینکه یک ایده به «بن‌بست اجرایی» برسد، با بررسی چالش‌های حرفه‌ای، مسیر موفقیت آن تضمین شود.

- مدیریت بلوغ فناوری (TRL): رها نکردن طرح‌هایی که ادعای «دانش فنی» دارند. تبدیل «گزارش اختتام» به «شناسنامه فناورانه»؛ یعنی راهنمایی دقیق پژوهشگر برای عبور از سطح دانش فنی به سمت استانداردها، مجوزها و در نهایت ورود به بازار (تجاری‌سازی).

- ضمیم «برد-برد»: تبدیل تعاملات دفتر با گروه‌ها به یک رابطه ذینفعانه؛ جایی که پژوهشگر احساس کند پیشتازی و مشاوره دفتر، مستقیماً منجر به موفقیت ملموس او در بازار یا جامعه می‌شود.

- تشکیل «هسته‌های پژوهشی» برای مشروعیت‌بخشی به تخصص‌ها: یکی از بزرگترین موانع، عدم امکان ارائه طرح توسط پژوهشگران غیرهیئت علمی است. راهکار من، ساختار یافتن گروه‌ها در قالب «هسته‌های پژوهشی» متشکل از یک عضو هیئت علمی و تعدادی پژوهشگر متخصص است. این مدل، هم به پژوهشگران غیرهیئت علمی «پناهگاه قانونی» برای ارائه طرح می‌دهد و هم به گروه‌ها «صلاحیت و کفایت» عملیاتی می‌بخشد.

در پایان سال اول، هدف من این است که دفتر تخصصی از یک «واحد اداری ساکت» به یک «مرکز هدایت پویا» تبدیل شود؛ جایی که هر پژوهشگر بداند در کدام تکه از پازل تخصص قرار دارد، چه مأموریتی دارد.

#### ۴. برنامه ارتقای کیفیت بررسی طرح‌ها، گزارش‌ها و فرآیندهای تخصصی؛

هدف من در این حوزه، تبدیل فرآیند بررسی طرح‌ها از یک «گذرگاه اداری» به یک «مرکز تکامل ایده» است. این برنامه در چهار محور استراتژیک اجرا خواهد شد:

محور اول) ایجاد اکوسیستم «حمایت از ایده‌های جسورانه: برای رهایی از تله‌ی پروژه‌های کوچک و تکراری، باید محیطی ایجاد کنیم که پژوهشگران دیگر از ارائه ایده‌های جسورانه و پرهزینه نهراسند و مطمئن باشند که ایده‌های تحولی، حتی اگر ریسک بالایی داشته باشند، مورد حمایت و استقبال قرار می‌گیرند:

-تضمین حمایت استراتژیک: ایجاد اطمینان در پژوهشگران مبنی بر اینکه «بزرگی ایده و نیاز مالی بالا»، مانعی برای پذیرش نیست، بلکه اگر ایده «استراتژیک» باشد، دفتر تخصصی نه تنها حمایت می‌کند، بلکه به عنوان «سپر حمایتی» در برابر پیچیدگی‌های اداری، مسیر جذب بودجه و حمایت‌های کلان را هموار می‌کند.

- تکریم و ارزش‌گذاری تخصص: تغییر نگاه به داوران و ناظران؛ تبدیل آن‌ها از «بررسی‌کنندگان فرمالیته» به «مشاوران ارشد». با ایجاد سیستم تکریم و تقدیر از متخصصانی که نظرات «تحولی و اصلاحی» می‌دهند، فرهنگ «دقت در بررسی» را جایگزین «تأیید سریع» می‌کنیم.

محور دوم) تحول در شوراهای علمی (از «مصوبه صوری» به «چکش‌کاری تخصصی»): شوراهای علمی نباید صرفاً مکان‌هایی برای امضا باشند، بلکه باید به «کارگاه‌های تکامل طرح» تبدیل شوند:

-نهادینه کردن «نقد سازنده»: فرهنگ‌سازی در گروه‌ها به گونه‌ای که خروجی شورای علمی، یک «تأییدیه ساده» نباشد، بلکه یک «طرح صیقل‌خورده» باشد. هدف این است که طرح‌نامه‌ها پیش از رسیدن به دفتر تخصصی، در شورای گروه به شدت «چکش‌کاری» شده باشند تا در مراحل بعدی با کمترین اصلاحات و در کوتاه‌ترین زمان ممکن، جریان یابند.

حضور فعال و مسئولانه در شوراهای تفویضی: حضور مدیر دفتر تخصصی در شوراهای بررسی نهایی، نه به عنوان یک ناظر اداری، بلکه به عنوان «داور استراتژیک» است تا اطمینان حاصل شود که طرح‌ها با مأموریت‌های کلان سازمان همسو هستند و پتانسیل رسیدن به تکامل ۱۰۰ درصدی را دارند.

محور سوم) بهینه‌سازی جریان اداری:

- ارائه الگوهای جامع و چک‌لیست‌های پیش‌ارسال: با ارائه راهنماهای دقیق، نرخ خطاهای اولیه در طرح‌نامه‌ها را به حداقل می‌رسانیم تا زمان بررسی در دفتر از «اصلاحات نگارشی و فرمالیته» به «تحلیل محتوایی و تخصصی» تغییر یابد. ساده‌سازی فرآیندها به گونه‌ای که سرعت جریان یافتن طرح‌ها در دفتر، بازتاب‌دهنده سرعت پیشرفت در محیط پژوهشی باشد.

#### ۵. برنامه تعامل با واحدها، پژوهشکده‌ها، گروه‌های پژوهشی و مراکز خدمات تخصصی؛

رویکرد من در تعامل با زیرمجموعه‌ها، گذار از «رابطه سلسله‌مراتبی-اداری» به «رابطه پشتیبانی-استراتژیک» است. هدف من این است که دفتر تخصصی را به جای یک «ناظر»، به یک «تسهیل‌گر (Facilitator)» تبدیل کنم که در هر مرحله از مسیر، موانع را از پیش روی پژوهشگر بردارد. این برنامه بر چهار محور استوار است:

محور اول) مدیریت میدانی و Problem-Solving Approach: اعتماد، زیربنای هر تحول است. من به جای مدیریت از پشت میز، مدل «مدیریت میدانی» را جایگزین می‌کنم. ایجاد کانال‌های ارتباطی مستقیم برای شنیدن دغدغه‌های واقعی پژوهشگران. تعهد من این است که برای هر «چالشی»، یک «راهکار کاربردی» بیابم. در این مدل، تعاملات من با واحدها نه بر پایه «پرسش و پاسخ اداری»، بلکه بر پایه «مسئله و راهکار» خواهد بود. هدف من این است که پژوهشگر حس کند صدای او شنیده می‌شود و مدیرش را نه به عنوان یک مقام اداری، بلکه به عنوان یک «هم‌تیمی» می‌بیند که برای حل مشکلات او تلاش می‌کند.

محور دوم) چابکی در رفع موانع ساختاری: بسیاری از بن‌بست‌های پژوهشی، ریشه در «سلب روحیه توسط آیین‌نامه‌ها» دارند. راهکار من در این زمینه عبارت است از:

- تسهیل‌گری در برابر بوروکراسی: شناسایی آیین‌نامه‌هایی که مانع پیشرفت هستند و تلاش برای ارائه «تفسیرهای پیش‌برنده» یا «اصلاحات ساختاری» در سطوح بالاتر.

- جلوگیری از تبدیل کردن مسائل کوچک اداری به بن‌بست‌های بزرگ. رویکرد من این است که موانع را در لایه‌های میانی حل کنم تا پژوهشگر در محیطی با کمترین اصطحکاک بتواند بر تخصص خود تمرکز کند.

محور سوم) ارائه «ارزش افزوده» در شرایط محدودیت منابع: در شرایطی که محدودیت‌های مالی وجود دارد، مدیریت باید از «تأمین‌کننده بودجه» به «تولیدکننده ارزش» تبدیل شود. اینکار با حمایت تخصصی و مشاوره‌ای پیگیری خواهد شد. بدین ترتیب که در زمان‌هایی که دست سازمان از نظر مالی خالی است، من دفتر تخصصی را به «مرکز مشاوره و هدایت» تبدیل می‌کنم. ارائه مشاورات علمی، کمک به بازطراحی متدولوژی‌ها و معرفی شبکه‌های همکاری جایگزین، راهکار من برای پیشبرد طرح‌ها در شرایط محدودیت منابع است.

حور چهارم) تغییر جایگاه مدیر از «ناظر بر عملکرد» به «ذینفع در موفقیت»: القای این حس به تمامی اعضا که موفقیت هر گروه پژوهشی یا مرکز خدمات، مستقیماً موفقیت شخصی و حرفه‌ای دفتر تخصصی نیز هست (در چالش‌ها و دستاوردها همراه هستیم). با ایجاد یک فضای حمایتی که در آن پژوهشگر احساس کند در مواجهه با شکست‌ها (که بخشی از ماهیت R&D است) تنها نیست و در زمان موفقیت‌ها، دفتر تخصصی اولین پشتیبان او برای تجاری‌سازی و تکامل محصول است.

۶. برنامه پژوهی، تعامل بیرونی و کمک به توسعه قراردادهای پژوهشی و فناورانه؛

محور اول) برای جلوگیری از نافرجام ماندن قراردادها به دلیل نادیده گرفته شدن هزینه‌های تحقیق و توسعه، مدل «تضمین‌کننده استراتژیک» را پیاده می‌کنم:

پذیرش ریسک برای تضمین بازار: در پروژه‌هایی که کارفرما به دلیل ریسک‌های احتمالی R&D از امضای قرارداد یا پرداخت هزینه‌های توسعه تردید دارد، دفتر تخصصی به عنوان «تسهیل‌گر و پذیرنده بخشی از ریسک» وارد عمل می‌شود. ما با پذیرش بخشی از ریسک مسیر، در مقابل از کارفرما «تعهد کتبی به خرید یا سرمایه‌گذاری» بر روی دستاورد نهایی (با مشخصات فنی توافق شده) را می‌گیریم. این اقدام باعث می‌شود قراردادها نه بر اساس «ترس از شکست»، بلکه بر اساس «تضمین خروجی» منعقد شوند و هزینه‌های واقعی R&D در مسیر پروژه دیده شود.

محور دوم: نفوذ فعال در بازار و «شبکه‌سازی زنجیره ارزش»

بازاریابی فعال و هدفمند: حضور در نمایشگاه‌ها و نشست‌های تخصصی نه به عنوان بازدیدکننده، بلکه به عنوان «ارائه‌دهنده راهکار». هدف، شناسایی دقیق شرکت‌های نیازمند محصولات ما و همچنین یافتن تأمین‌کنندگان مواد اولیه و زیرساختی برای طرح‌هایمان است (ایجاد لینک میان تولیدکننده ← پژوهشگر ← بازار).

- ترویج مرجعیت علمی: اطلاع‌رسانی سیستماتیک به بخش‌های دولتی و خصوصی در مورد «توانمندی‌های واقعی» و «محصولات موجود» سازمان، تا جایگاه جهاد دانشگاهی به عنوان یک «مرجع حل مسئله» در ذهن کارفرمایان همچنان تثبیت شود. محور سوم) استراتژی «پل‌سازی» برای جذب پژوهانه‌های کلان؛ معتمد جذب منابع رقابتی ملی و بین‌المللی، نتیجه‌ی «اثبات توانمندی» است، نه فقط درخواست.

محور چهارم) استقرار «چرخه انگیزشی» و تأمین منابع داخلی:

مراکز، پژوهشکده‌ها و سازمان‌هایی که از محل خدمات تخصصی، آموزشی یا سایر فعالیت‌های درآمدزا به پایداری مالی رسیده‌اند، درصد مشخصی از درآمد خود را در قالب صندوق توسعه پژوهش تحت نظارت دفاتر تخصصی ذی‌ربط ذیل معاونت پژوهشی و فناوری اختصاص دهند. دفاتر تخصصی نیز با تعریف مشوق‌های متناسب، اولویت بهره‌مندی از این منابع را به گروه‌های پژوهشی و موضوعاتی اختصاص دهند که بیشترین نقش را در ایجاد درآمد و تقویت مأموریت‌های تخصصی مرکز داشته‌اند. این سازوکار می‌تواند یک چرخه انگیزشی به شکل زیر را در سازمان نهادینه کند:



در اینخصوص پیشنهاد می‌شود میزان مشارکت واحدها در تأمین منابع پژوهشی، نحوه هزینه‌کرد و دستاوردهای حاصل از آن به‌صورت شفاف در سطح سازمان تجمیع و به ریاست جهاد دانشگاهی گزارش شود. ارائه مستندات روشن از سهم جهاد دانشگاهی در تأمین مالی پژوهش از محل منابع داخلی، می‌تواند قدرت استدلال و چانه‌زنی رئیس سازمان را در جلب حمایت‌های دولتی، عمومی و غیردولتی برای جلب حمایت حداکثری توسعه فعالیت‌های پژوهشی به‌طور قابل توجهی افزایش دهد.

۷. برنامه توانمندسازی، ارزیابی و ارتقای گروه‌های پژوهشی و مراکز تخصصی؛

- میزان پیشرفت در سطح بلوغ فناوری (TRL) طرحها

- ایجاد بسترهایی برای انتقال تجربه بین گروه‌ها، تا موفقیت‌های یک گروه به «الگوی رشد» برای گروه‌های دیگر تبدیل شود و هم‌افزایی (Synergy) بین مراکز تخصصی و گروه‌های پژوهشی به جای رقابت تخریبی، به «هم‌سویی برای رشد».

- شرکت در جلسات شورای علمی گروه‌های پژوهشی و تبادل اطلاعات شامل درک دقیقتر پتانسیل‌های گروه و ارائه راهنمایی و مشاوره به گروه‌های پژوهشی بمنظور ورود به پروژه‌های هم سو با اهداف کلان سازمان.

- توسعه ارتباطات بین مراکز در قالب ایجاد شبکه‌های خدمات تخصصی آزمایشگاهی

- نقش‌آفرینی چابک دفتر در پیگیری مسائل جاری مراکز و بهره‌برداری از فرصت‌های ملی حوزه سلامت (جایگاه‌یابی دفتر به عنوان بازوی عملیاتی و منعطف برای حمایت، هماهنگی و تسهیل تصمیم‌سازی در مواجهه با اولویت‌های ملی و منطقه‌ای).

- سیاست فعال‌سازی هم‌افزایی بین‌واحدی از طریق رفع تضاد منافع ساختگی درون‌سازمانی

- تعیین و هدایت اولویت شاخص برای هر گروه پژوهشی از طریق ارزیابی میدانی و تعامل مستقیم با مراکز (تدوین عنوان اولویت/فعالیت شاخص، پایش فعالیت‌ها و تنظیم مسیر گروه‌ها در راستای اهداف کلان پژوهشی).

بازآرایی و راهبری شبکه‌های ملی سلامت با تمرکز بر سرطان و ناباروری (شامل توسعه شبکه ملی غربالگری سرطان و طراحی سازوکار ستادی پایدار برای شبکه تولیدمثل و درمان ناباروری در استان‌ها).

تشکیل کارگروه‌های تخصصی برای بررسی و تصویب طرح‌های پژوهشی و فناورانه.

۸. شاخص‌های پیشنهادی برای سنجش عملکرد دفتر تخصصی.

- تکمیل نقشه راه پژوهشی گروه‌های پژوهشی: تصویب و عملیاتی‌سازی شبکه برنامه‌های پژوهشی تمامی گروه‌های ذیل دفتر تخصصی پزشکی، به گونه‌ای که هر گروه دارای یک مأموریت تخصصی یا مسیر رشد تعریف شده باشد.

- سنجش رضایتمندی و اعتماد: ارتقاء سطح رضایت گروه‌های پژوهشی و مراکز خدمات تخصصی از نقش دفتر تخصصی در زمینه‌های «حمایت‌گرانه»، «هدایت استراتژیک» و «رفع موانع اداری» (از طریق نظرسنجی)

-افزایش نرخ پذیرش و تعداد طرح‌ها.

- به‌روزرسانی و ارتقاء مدل ارزیابی: بازنگری جامع در معیارهای ارزیابی گروه‌های پژوهشی و جایگزینی معیارهای سنتی با «شاخص‌های چندبعدی» (متناسب با ماهیت R&D و فناوری) جهت سنجش دقیق‌تر اثرگذاری.

- نهادینه کردن مدل TRL: شناسنامه‌دار کردن سطح بلوغ فناوری (TRL) برای طرح‌های استراتژیک (حداقل ۲ طرح) با هدف آماده‌سازی اسناد لازم جهت معرفی به سازمان‌های تجاری‌سازی.

- علمی کردن مراکز خدمات تخصصی: ایجاد و استقرار «هسته‌های پژوهشی» در مراکز خدمات تخصصی که پیش‌تر فاقد پشتوانه علمی بوده‌اند، از طریق جذب و هم‌سویی با اعضای هیئت علمی (ایجاد مدل: مرکز درآمدزا ← پشتیبانی علمی ← توسعه محصول).

- توسعه شبکه‌های تخصصی: راه اندازی و فعال‌سازی حداقل یک «شبکه تخصصی» در حوزه خدمات پزشکی جهت اشتراک دانش و کاهش هزینه‌های عملیاتی.
- پیشبرد پروژه‌های استراتژیک: پیشبرد عملیاتی حداقل ۵۰ درصد از پروژه «شبکه‌سازی مراکز خدمات تخصصی ناباروری» و تکامل شناسنامه فنی/پلتفرمی «طرح ملی غربالگری و تشخیص زودهنگام سرطان».
- جذب یک عضو هیئت علمی پیشرو به عنوان لیدر برای شکل‌دهی هم‌زمان به گروه پژوهشی و مرکز خدمات مرتبط، با هدف اثبات کارآمدی این مدل (شکل‌گیری گروه پژوهشی با یک عضو هیأت علمی و چندین همکار پژوهشگر) در توسعه مراکز خدمات تخصصی وزین حوزه پزشکی.