

پروژه:

تدوین پیشنهاد پروژه های ارتقاء بهره‌وری  
مرکز اطلاعات و مدارك علمی ایران

گزارش مرحله دوم پروژه

تأليف: مرکز اطلاعات و مدارك علمی ایران  
محرر: مهندس امید حائری

ناظر: سپروس علی‌نژاد

تاریخ تهیه: آبان ماه ۱۳۷۷

۱۱۲۴۵

بسمه تعالی

پروژه:

تدوین پیشنهاد پروژه‌های ارتقاء بهره‌وری  
مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران

۲۱

## گزارش مرحله دوم پروژه

کارفرما: مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران

مجری: مهندس امید حائری

ناظر: سیروس علیدوستی

تاریخ تهیه: آبان ماه ۱۳۷۷

۱۹

## طراحی سیستم روابط عمومی مرکز



01XF0000000000392

بژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران

بسمه تعالی

پیشنهاد پروژه

(۱) عنوان پروژه: طراحی سیستم روابط عمومی مرکز

|            |                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| امضاء مجری | <p>(۲) مشخصات مجری:</p> <p>(۱-۲) نام و نام خانوادگی: ایوب شیروانی</p> <p>(۲-۲) شغل و عنوان در محل کار: شرکت تندر صنعت، مدیر کیفیت</p> <p>(۳-۲) نشانی محل کار: تهران، خ ستارخان، فلکه اول صادقیه، مجتمع اطلس، واحد ۱۵.</p> <p>(۴-۲) تلفن تماس: ۷۵۵۶۹۹۷</p> <p>تاریخ:</p> |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

(۳) مشخصات همکاران اصلی:

| ردیف | نام و نام خانوادگی | میزان تحصیلات | شغل و عنوان محل کار          | زمینه همکاری | امضاء |
|------|--------------------|---------------|------------------------------|--------------|-------|
| ۱    | امید حائری         | فوق لیسانس    | کارشناس ارشد انتقال تکنولوژی | طراحی سیستم  |       |
| ۲    | علیرضا بوشهری      | فوق لیسانس    | کارشناس ارشد مهندسی صنایع    | طراحی سیستم  |       |

(۴) خلاصه پروژه:

پروژه طراحی سیستم روابط عمومی مرکز به منظور شناسایی روشهای برقراری ارتباط در داخل و خارج از مرکز و همچنین ارائه سیستم مناسب روابط عمومی مرکز انجام می شود.

حاصل پروژه، کتابچه سیستم روابط عمومی مرکز است که شامل رویه ها، دستورالعملها و فرمهای مناسب برای بهبود ارتباطات مرکز و همچنین ارزیابی موقعیت فعلی آن می باشد.

برای انجام پروژه به چهار ماه و نیم زمان و صرف حدوداً ۳۷۵ نفر ساعت کار کارشناسی نیاز است.

(۵) شرح پروژه:

در این پروژه ضمن مطالعه در خصوص روابط عمومی، روشهای متداول جهت برقراری ارتباطات درون سازمانی و برون سازمانی مرکز، بررسی می شوند. همچنین ضمن شناخت موقعیت بیرونی و درونی مرکز، راه کارهای مناسب برای حفظ و بهبود این موقعیت ارائه خواهد شد.

(۶) هدف پروژه:

- بررسی اهمیت و جایگاه روابط عمومی، روشهای برقراری ارتباط و حفظ و بهبود آن.
- ارائه الگوی مناسب برای روابط عمومی مرکز شامل رویه ها، دستورالعملها و فرمها.
- ارائه الگوی روابط عمومی برای وضعیت فعلی مرکز براساس الگوی کلی طراحی شده.

(۷) تعریف واژه ها و اصطلاحات:

روابط عمومی (Public Relations): دانشی است که بوسیله آن، سازمانها آگاهانه می کوشند به مسئولیت اجتماعی خویش عمل کنند تا بتوانند تفاهم و پشتیبانی کسانی را که برای مؤسسه اهمیت دارند، بدست آورند.

محیط داخلی و خارجی مرکز: افراد، گروهها و یا سازمانهایی که به نحوی برای مرکز اهمیت دارند.

(۸) چارچوب و پشتوانه نظری:

یکی از عواملی که در سرنوشت هر مؤسسه، گروه یا فرد اهمیت دارد و آنها را در نیل به اهداف یاری می نماید، رابطه آنها با افراد و مؤسساتی است که با آن سروکار دارند و همچنین افکار عمومی جامعه ای است که در آن به فعالیت مشغول هستند. هر اندازه این ارتباط بطور مفید و به شکل گسترده تری برقرار شود، به همان اندازه آن فرد، گروه و یا مؤسسه در دستیابی به اهدافش موفق تر می باشد. اکنون به عنوان یک اصل اساسی در مدیریت پذیرفته شده که افراد و مؤسسات برای رسیدن هر چه بهتر و سریع تر به مقاصد خود نیازمند به ایجاد حسن رابطه و درک متقابل و توسعه تفاهم با یکدیگر و عموم مردم می باشند.

مدیران مؤسسات در چند دهه اخیر اقدام به تأسیس دفتر، واحد و یا بخشی به نام روابط عمومی در تشکیلات خود نموده‌اند تا از طریق آن، ارتباط مفید و مؤثر با افراد و گروهها در داخل و خارج سازمان برقرار نمایند و با آگاه کردن، تشویق و ترغیب آنان، سریعتر، راحت‌تر و با هزینه کمتر به اهداف خود جامه عمل پوشانند.

#### ۹) مرور سابقه علمی موضوع پروژه:

روابط عمومی ترجمه کلمه "Public Relations" است. این اصطلاح در ایران برای نخستین بار در شرکت نفت بکار گرفته شد و دفتری تحت این نام تأسیس گردید. روابط عمومی به مفهوم یک حرفه برای نخستین بار در ایالات متحده بوجود آمد. در دهه اول قرن بیستم در آمریکا دفاتری به نام (دفتر تبلیغات) یا (دفتر مطبوعات) بوجود آمد که پس از چند سال این دفاتر، عنوان روابط عمومی را به خود گرفتند. کار اصلی و مأموریت اساسی مسئولین روابط عمومی، برقراری ارتباط با فرد، گروه یا عموم مردم است. مسئول روابط عمومی مأموریت دارد تا با افراد، گروهها و سازمانهایی که به نحوی برای مؤسسه اهمیت دارند یا در آینده اهمیت خواهند داشت، ارتباط مفید و مؤثر برقرار کند.

هدف ارتباط در روابط عمومی عبارت است از:

۱ - خبر دادن، مطلع کردن و آموزش دادن

۲ - ترغیب و تشویق کردن

۳ - انگیزه دادن و ایجاد رفتار مورد نظر و یا قبولاندن گرایش و نقطه نظر خاص  
دانشمند آمریکایی به نام هارولد لاسول "Harold Laswel" مدلی را برای ارتباطات بیان کرده است که دارای اجزاء و عناصر زیر است:

۱ - چه کسی (منبع)

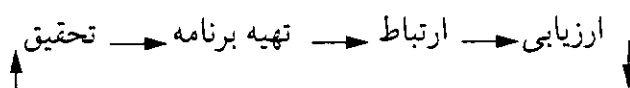
۲ - چه می‌گوید (پیام)

۳ - به چه کسی (مخاطب)

۴ - از چه راهی (رسانه یا حامل)

۵ - با چه تأثیری (عکس العمل)

کار مؤثر و صحیح روابط عمومی، نیاز به طی یک جریان منظم دارد که آغاز آن با تحقیق شروع و پایان آن را ارزیابی تشکیل می‌دهد. اطلاعاتی که از ارزیابی حاصل می‌شود، خود آغاز روابط عمومی بعدی است. در واقع روابط از آغاز تا پایان یک چرخه را تشکیل می‌دهد.



(۱۰) محدودیتها:

(۱۱) نتایج نهایی پروژه: (به لحاظ محتوا و قالب)

کتابچه سیستم روابط عمومی مرکز شامل روشهای خبردادن، مطلع کردن و آموزش دادن، ترغیب و تشویق کردن، انگیزه دادن و ایجاد رفتار مورد نظر و یا قبولاندن گرایش و نقطه نظر خاص به افراد، گروهها و سازمانهایی که به نحوی برای مرکز اهمیت دارند، روشهای معرفی و شناساندن مرکز و همچنین روشهای اجرایی، دستورالعملها و فرمهای مورد نیاز در جهت نظام‌مند ساختن روابط عمومی مرکز.

(۱۲) مراحل پروژه:

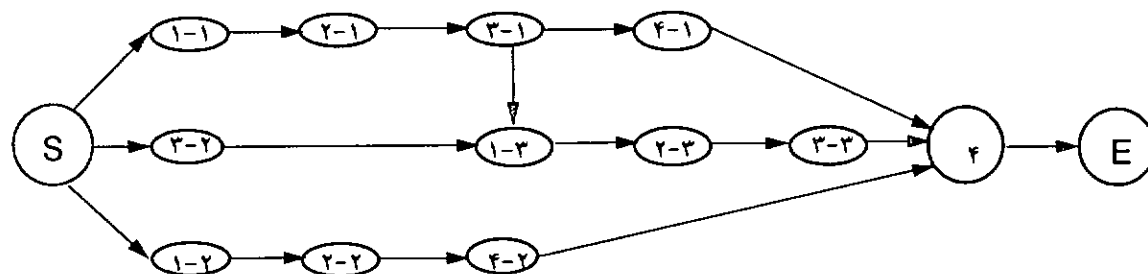
| شماره مرحله | عنوان کلی مرحله            | فعالتهای اصلی هر مرحله                                                                                                                                         |
|-------------|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱           | مطالعه در خصوص موضوع پروژه | ۱-۱- جستجوی منابع<br>۱-۲- سفارش و تهیه منابع<br>۱-۳- مطالعه منابع<br>۱-۴- تهیه و تدوین گزارش مرحله اول                                                         |
| ۲           | شناخت وضع موجود            | ۲-۱- شناخت محیط داخلی و خارجی مرکز<br>۲-۲- بررسی راههای موجود برقراری ارتباط<br>۲-۳- دریافت نظرات و انتظارات مسئولین مرکز<br>۲-۴- تهیه و تدوین گزارش مرحله دوم |

| شماره مرحله | عنوان کلی مرحله                            | فعالیت‌های اصلی هر مرحله                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۳           | طراحی سیستم                                | <p>۳-۱- تدوین رویه‌ها (شامل: روش برقراری ارتباط در درون مرکز، روش برقراری ارتباط با خارج از مرکز، روش ارزیابی ارتباط با طرفهای داخل و خارج مرکز)</p> <p>۳-۲- تدوین فرمها و دستورالعملها و آیین‌نامه‌های مورد نیاز، متناسب با محیط داخلی و خارجی مرکز</p> <p>۳-۳- تهیه و تدوین گزارش مرحله سوم</p>                                                                                                                                                              |
| ۴           | نظارت بر اجرای آزمایشی و تدوین گزارش نهایی | <p>۴-۱- آموزش سیستم به متصدیان مربوطه</p> <p>۴-۲- رفع مشکلات احتمالی و اعمال تصحیحات در سیستم</p> <p>۴-۳- نظارت و همکاری در اجرای آزمایشی سیستم (در این مرحله الگوی روابط عمومی برای وضعیت موجود مرکز، توسط مجری پیاده شده و با پیگیری نماینده مرکز اجرا خواهد گردید)</p> <p>۴-۴- اخذ تأیید نهایی کارفرما</p> <p>۴-۵- تایپ و صفحه آرایی گزارش نهایی</p> <p>۴-۶- نسخه خوانی و ویرایش</p> <p>۴-۷- اخذ تأیید گزارش نهایی</p> <p>۴-۸- تکثیر و صحافی در ده نسخه</p> |

| (۱۳) زمانبندی انجام پروژه:<br>کل مدت زمان لازم برای اجرای پروژه (به ماه): ۴/۵ ماه |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| زمان لازم به ماه                                                                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   | شماره<br>مرحله                                                                                                                                                 |
| ۱۰                                                                                | ۹ | ۸ | ۷ | ۶ | ۵ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ | عنوان فعالیتهای اصلی<br>در هر مرحله                                                                                                                            |
|                                                                                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ۱-۱ جستجوی منابع                                                                                                                                               |
|                                                                                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ۲-۱ سفارش و تهیه منابع                                                                                                                                         |
|                                                                                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ۳-۱ مطالعه منابع                                                                                                                                               |
|                                                                                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ۴-۱ تهیه و تدوین گزارش<br>مرحله اول                                                                                                                            |
|                                                                                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ۱-۲ شناخت محیط داخلی و<br>خارجی مرکز                                                                                                                           |
|                                                                                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ۲-۲ بررسی راههای موجود<br>برقراری ارتباط                                                                                                                       |
|                                                                                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ۳-۲ دریافت نظرات و<br>انتظارات مسئولین مرکز                                                                                                                    |
|                                                                                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ۴-۲ تهیه و تدوین گزارش<br>مرحله دوم                                                                                                                            |
|                                                                                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ۱-۳ تدوین رویه‌ها (شامل):<br>روش برقراری ارتباط در<br>درون مرکز، روش<br>برقراری ارتباط با خارج<br>از مرکز، روش ارزیابی<br>ارتباط با طرفهای داخل و<br>خارج مرکز |
|                                                                                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ۲-۳ تدوین فرمها و<br>دستورالعملها و<br>آیین نامه‌های مورد نیاز<br>متناسب با محیط داخلی<br>و خارجی مرکز                                                         |
|                                                                                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ۳-۳ تهیه و تدوین گزارش<br>مرحله سوم                                                                                                                            |
|                                                                                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ۱-۴ آموزش سیستم به<br>متصدیان مربوطه                                                                                                                           |
|                                                                                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | ۲-۴ رفع مشکلات احتمالی و<br>اعمال تصحیحات در<br>سیستم                                                                                                          |

| شماره<br>مرحله | عنوان فعالیتهای اصلی<br>در هر مرحله                                                                                                                                              | زمان لازم به ماه |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
|                |                                                                                                                                                                                  | ۱۰               | ۹ | ۸ | ۷ | ۶ | ۵ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ |
| ۳-۴            | نظارت و همکاری در<br>اجرای آزمایشی سیستم<br>(در این مرحله الگوی<br>روابط عمومی برای<br>وضعیت موجود مرکز،<br>توسط مجری پیاده شده و<br>با پیگیری نماینده مرکز<br>اجرا خواهد گردید) |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| ۴-۴            | اخذ تأیید نهایی کارفرما                                                                                                                                                          |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| ۵-۴            | تایپ و صفحه آرایی<br>گزارش نهایی                                                                                                                                                 |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| ۶-۴            | نسخه خوانی و ویرایش                                                                                                                                                              |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| ۷-۴            | اخذ تأیید گزارش نهایی                                                                                                                                                            |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| ۸-۴            | تکثیر و صحافی در ده<br>نسخه                                                                                                                                                      |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |

۱۴) شبکه ارتباط کاری فعالیتهای پروژه:



۱۵) هزینه‌های انجام پروژه: (نیروی انسانی، تدوین گزارش، سربار، ...)

هزینه انجام پروژه جمعاً ۹,۹۰۰,۰۰۰ ریال (نه میلیون و نهصد هزار ریال) به شرح زیر پیشنهاد می‌شود:

الف) نیروی انسانی (کارشناسی حدوداً ۳۷۵ نفر ساعت):

معادل ۷,۵۰۰,۰۰۰ ریال

ب) تدوین گزارش هر مرحله و گزارش نهایی پروژه در ده نسخه مجلد:

۱,۵۰۰,۰۰۰ ریال

ج) هزینه‌های سربار (۱۰٪ جمع مراحل الف و ب): ۹۰۰,۰۰۰ ریال

۱۶) فهرست منابع:

- ۱- امینی، رضا. روابط عمومی. تهران: دانشکده علوم ارتباطات اجتماعی، ۱۳۵۰.
- ۲- متولی، کاظم. روابط عمومی و تبلیغات. تهران: بهجت، ۱۳۷۲.
- ۳- میرسعید قاضی، علی. تئوری و عمل در روابط عمومی و ارتباطات. تهران: مبتکران، ۱۳۷۰.

## طراحی سیستم ارزیابی بهره‌وری مرکز

**بسمه تعالی**  
**پیشنهاد پروژه**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                    |               |                              |              |       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------|------------------------------|--------------|-------|
| (۱) عنوان پروژه: طراحی سیستم ارزیابی بهره‌وری مرکز                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                    |               |                              |              |       |
| <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 20%;"> <p>امضاء مجری</p> <br/><br/><br/><br/><br/> <p>تاریخ:</p> </div> <div style="width: 80%;"> <p>(۲) مشخصات مجری:</p> <p>(۱-۲) نام و نام خانوادگی: علیرضا بوشهری</p> <p>(۲-۲) شغل و عنوان در محل کار: کارشناس ارشد مهندسی صنایع</p> <p>(۳-۲) نشانی محل کار: تهران، لویزان، پژوهشگاه علوم و تکنولوژی</p> <p>(۴-۲) تلفن تماس: ۲۵۴۹۲۱۳</p> </div> </div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                    |               |                              |              |       |
| (۳) مشخصات همکاران اصلی:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                    |               |                              |              |       |
| ردیف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | نام و نام خانوادگی | میزان تحصیلات | شغل و عنوان محل کار          | زمینه همکاری | امضاء |
| ۱                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | امید حائری         | فوق لیسانس    | کارشناس ارشد انتقال تکنولوژی | طراحی سیستم  |       |
| ۲                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ایوب شیروانی       | فوق لیسانس    | مدیر کیفیت                   | طراحی سیستم  |       |
| <p>(۴) خلاصه پروژه:</p> <p>در این پروژه ابتدا بهره‌وری بخش خدمات با تمرکز بر مراکز پژوهشی و اطلاع‌رسانی، مورد مطالعه قرار می‌گیرد و همزمان با این کار، روش خانواده معیارها (پیشنهادی توسط مرکز کیفیت و بهره‌وری ایالات متحده) نیز جهت انطباق با مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران بررسی خواهد شد. به موازات این اقدامات، حوزه‌های مختلف فعالیت‌های مرکز از طریق بازدید، مصاحبه با مدیران، بررسی اساسنامه و مکتوبات مرکز، شناسایی شده و اهداف عملکردی و انتظاراتی که از آنها وجود دارد مشخص می‌شوند. در مرحله بعد، معیارهای بهره‌وری در هر یک از حوزه‌های فوق و همچنین نشانگرهای (شاخصهای) مربوط به آنها تعیین می‌گردند. این معیارها و نشانگرها بر مبنای بازخورد دریافتی از سوی مرکز، تصحیح می‌شوند. پس از نهایی شدن نشانگرها (شاخصها)، روشهای سنجش آنها طراحی گردیده و سپس دستورالعملها و فرمهای لازم برای سنجش نشانگرها تدوین می‌شود. مرحله پایانی پروژه، نظارت بر اجرای آزمایشی، مستندسازی و ارائه گزارش نهایی است. پیش بینی می‌شود که این پروژه در مدت ده ماه و با صرف ۱۲۰۰ نفر ساعت کار کارشناسی انجام گردد.</p> |                    |               |                              |              |       |

#### (۵) شرح پروژه:

در این پروژه با استفاده از روش خانواده معیارها (FOM)، سیستمی جهت ارزیابی بهره‌وری مرکز ایجاد می‌شود. ابتدا خدمات اصلی مورد ارائه، محصولات مورد تولید و مشتریانی که این کالاها و خدمات به آنها عرضه می‌شود تعیین می‌شوند. سپس اهداف عملکردی سازمان (یعنی اهدافی که کارکنان برای رسیدن به آنها باید تلاش کنند) با تمرکز بر کارایی و اثربخشی، مورد بررسی قرار می‌گیرند. در ادامه کار، خانواده‌ای از معیارها که جنبه‌های مختلف بهره‌وری (بهره برداری از منابع، کیفیت و به موقع بودن خدمات) را در بر می‌گیرند، ایجاد می‌شود. سپس روشهای سنجش هر یک از معیارها و فواصل زمانی مناسب برای آنها مشخص می‌گردد. در پایان، فرمها و دستورالعملهای لازم تهیه گردیده و ضمن نظارت بر اجرای آزمایشی، پروژه مستندسازی می‌شود.

#### (۶) هدف پروژه:

طراحی سیستم ارزیابی بهره‌وری مرکز به منظور سنجش کارایی و اثربخشی در حوزه‌های مختلف و نهایتاً سنجش میزان بهره‌وری در مقاطع زمانی مشخص.

#### (۷) تعریف واژه‌ها و اصطلاحات:

**بهره‌وری:** رابطه بین ستاده یک سازمان و نهاده‌های آن که مقدار آن معمولاً بصورت نسبت ستاده به نهاده تعریف می‌شود.

**خانواده معیارها:** مجموعه‌ای از معیارهای سنجش بهره‌وری که جوانب مختلف بهره‌وری را دربرگیرند و علاوه بر نسبت ستاده به نهاده، شامل سایر معیارهای کارایی و اثربخشی نیز می‌باشند.

#### ۸) چارچوب و پشتوانه نظری:

روش مورد استفاده در این پروژه روش خانواده معیارها (FOM) می باشد که توسط مرکز بهره‌وری و کیفیت امریکا (APQC) پیشنهاد شده است و در ژاپن نیز از سیستمی مشابه آن استفاده می شود. از نظر تئوریک، این روش بر مشارکت کارکنان، انتظاراتی که از سازمان وجود دارد و کارایی و اثربخشی فعالیتها تمرکز دارد. به دلیل ماهیت خاص سازمانهای خدماتی، استفاده از روشهای سنتی سنجش بهره‌وری با مشکل روبرو است زیرا این روشها بجای تأکید بر نتیجه فعالیتها، بر خود فعالیتها تأکید دارند و بجای اینکه کارایی و اثربخشی را توأمأ در نظر بگیرند، تنها بر کارایی تمرکز دارند. از بعد نظری، شاخصهایی که در FOM بکار گرفته می شوند این مشکل را رفع خواهند کرد.

#### ۹) مرور سابقه علمی موضوع پروژه:

سابقه تحقیق در زمینه بهره‌وری بخش خدمات عمدتاً به دهه ۱۹۶۰ و بعد از آن برمی گردد. در این سالها بعلت رشد سریع صنایع خدماتی مثل بیمه و بانکداری و همچنین رشد دائمی استخدام در زمینه‌های ایجاد، ثبت، پردازش و توزیع اطلاعات و نیز سازمان یافتن و جهت دار شدن تحقیق و توسعه، بهره‌وری بخش خدمات به عنوان مسئله روز مطرح گردید. در این سالها تحقیقات و مطالعات زیادی در زمینه بهره‌وری کارکنان اداری و علمی (یقه سفیدها) صورت گرفته است. از بین این مطالعات می توان به مطالعات شرکت IBM در زمینه بهره‌وری یقه سفیدها و همچنین به مطالعات شرکت هیوز که در زمینه بهره‌وری تحقیق و توسعه انجام شده است اشاره کرد. مطالعات کاملی نیز توسط مرکز بهره‌وری و کیفیت امریکا و همچنین انستیتوی تحقیقات بهره‌وری ژاپن انجام شده است. در کشور ما چند مورد مقاله و ترجمه کتاب وجود دارد. در این پروژه از نتایج تحقیقات فوق استفاده خواهد شد. از جمله منابعی که در این پروژه مورد استفاده قرار خواهند گرفت یکی کتاب "Productivity PLUS" و دیگری کتاب "Measuring Service Productivity" می باشد که اوّلی مربوط به سال ۱۹۸۷ و دوّمی مربوط به سال ۱۹۹۵ می باشد و هر دو توسط بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی به فارسی ترجمه شده اند. سابقه علمی این پروژه، مطالعات مربوط به خانواده معیارها می باشد که در هر دو کتاب به آنها پرداخته شده است.

(۱۰) محدودیتها:

تهیه داده‌های لازم برای سنجش معیارها ممکن است با مشکل مواجه شود.

(۱۱) نتایج نهایی پروژه: (به لحاظ محتوا و قالب)

- ارائه مجموعه‌ای از نشانگرهای (indicators) کمی و کیفی که با توجه به حوزه‌های فعالیت مرکز تعریف شده‌اند.
- تدوین سیستمی که بتوان توسط آن بهره‌وری مرکز را در حوزه‌های مورد نظر در مقاطع مختلف ارزیابی کرده و در صورت لزوم، بهره‌وری کل مرکز را سنجید (شامل روش‌های اجرایی، دستورالعملها و فرمهای لازم).
- ارائه مستندات پروژه که شامل بررسی منابع موجود (literature survey) و گزارشهای مراحل مختلف پروژه می‌باشد.

(۱۲) مراحل پروژه:

| شماره مرحله | عنوان کلی مرحله                                                                              | فعالیت‌های اصلی هر مرحله                                                                                                                                                                          |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱           | مطالعه درخصوص ارزیابی بهره‌وری و شاخصهای آن                                                  | ۱-۱- مطالعه بهره‌وری بخش خدمات (مراکز پژوهشی و اطلاع‌رسانی)<br>۱-۲- مطالعه روش FOM و بررسی تطابق آن با مرکز<br>۱-۳- تهیه و تدوین گزارش مرحله اول                                                  |
| ۲           | شناسایی حوزه‌های مختلف فعالیت مرکز و تشخیص اهداف عملکردی و انتظاراتی که از حوزه‌ها وجود دارد | ۲-۱- بازدید از مرکز<br>۲-۲- مصاحبه با مدیران<br>۲-۳- بررسی اساسنامه مرکز و سایر مکتوبات مرتبط<br>۲-۴- تهیه و تدوین گزارش مرحله دوم                                                                |
| ۳           | مطالعه و تعیین شاخصهای بهره‌وری در هر یک از حوزه‌های فعالیت مرکز                             | ۳-۱- تعیین اهداف حوزه‌ها و انتظاراتی که از آنها وجود دارد<br>۳-۲- مطالعه و تشخیص معیارهای مطرح در هر یک از حوزه‌ها<br>۳-۳- تعیین نشانگرهای (شاخصهای) هر حوزه<br>۳-۴- تهیه و تدوین گزارش مرحله سوم |

| شماره مرحله | عنوان کلی مرحله                                  | فعالیت‌های اصلی هر مرحله                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۴           | نهایی کردن سیستم                                 | ۴-۱- نهایی کردن شاخصها پس از دریافت بازخورد<br>۴-۲- تعیین روش سنجش شاخصها<br>۴-۳- تدوین دستورالعملها و فرمهای لازم<br>۴-۴- تهیه و تدوین گزارش مرحله چهارم                                                                                                                                  |
| ۵           | نظارت بر اجرای آزمایشی و تدوین گزارش نهایی پروژه | ۵-۱- آموزش سیستم به متصدیان مربوطه<br>۵-۲- رفع مشکلات احتمالی و اعمال تصحیحات در سیستم<br>۵-۳- نظارت بر اجرای آزمایشی<br>۵-۴- اخذ تأییدیه نهایی کارفرما<br>۵-۵- تایپ و صفحه آرایی گزارش نهایی<br>۵-۶- نسخه خوانی و ویرایش<br>۵-۷- اخذ تأییدیه گزارش نهایی<br>۵-۸- تکثیر و صحافی در ده نسخه |

### ۱۳) زمانبندی انجام پروژه:

کل مدت زمان لازم برای اجرای پروژه (به ماه): ۱۰ ماه

| شماره مرحله | عنوان فعالیت‌های اصلی در هر مرحله                                    | زمان لازم به ماه |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|-------------|----------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
|             |                                                                      | ۱                | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ | ۹ | ۱۰ |
| ۱-۱         | مطالعه بهره‌وری بخش خدمات (مراکز پژوهشی و اطلاع‌رسانی)               |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۲-۱         | مطالعه روش FOM و بررسی تطابق آن با مرکز تهیه و تدوین گزارش مرحله اول |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۳-۱         | بازدید از مرکز مصاحبه با مدیران                                      |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۱-۲         | بررسی اساسنامه مرکز و سایر مکتوبات مرتبط                             |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۲-۲         | تهیه و تدوین گزارش مرحله دوم                                         |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۳-۲         |                                                                      |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۴-۲         |                                                                      |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

| شماره<br>مرحله | عنوان فعالیتهای اصلی<br>در هر مرحله                        | زمان لازم به ماه |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|----------------|------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
|                |                                                            | ۱                | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ | ۹ | ۱۰ |
| ۱-۳            | تعیین اهداف حوزه‌ها و<br>انتظاراتی که از آنها وجود<br>دارد |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۲-۳            | مطالعه و تشخیص<br>معیارهای مطرح در هر<br>یک از حوزه‌ها     |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۳-۳            | تعیین نشانگرهای<br>(شاخصهای) هر حوزه                       |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۴-۳            | تهیه و تدوین گزارش<br>مرحله سوم                            |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۱-۴            | نهایی کردن شاخصها پس<br>از دریافت بازخورد                  |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۲-۴            | تعیین روش سنجش<br>شاخصها                                   |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۳-۴            | تدوین دستورالعملها و<br>فرمهای لازم                        |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۴-۴            | تهیه و تدوین گزارش<br>مرحله چهارم                          |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۱-۵            | آموزش سیستم به<br>متصدیان مربوطه                           |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۲-۵            | رفع مشکلات احتمالی و<br>اعمال تصحیحات در<br>سیستم          |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۳-۵            | نظارت بر اجرای سیستم                                       |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۴-۵            | اخذ تائیدیه نهایی کارفرما                                  |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۵-۵            | تایپ و صفحه آرایی<br>گزارش نهایی                           |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۶-۵            | نسخه خوانی و ویرایش                                        |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۷-۵            | اخذ تائیدیه گزارش نهایی                                    |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۸-۵            | تکثیر و صحافی در ده<br>نسخه                                |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |



۱۵) هزینه‌های انجام پروژه: (نیروی انسانی، تدوین گزارش، سربار، ...)

هزینه انجام پروژه جمعاً ۲۹,۷۰۰,۰۰۰ ریال (بیست و نه میلیون و هفتصد هزار ریال)  
بشرح زیر پیشنهاد می‌شود:

الف) نیروی انسانی: (کارشناسی حدوداً ۱۲۰۰ نفر ساعت) ۲۴,۰۰۰,۰۰۰ ریال  
ب) تدوین گزارش نهایی پروژه در ده نسخه مجلد ۳,۰۰۰,۰۰۰ ریال  
ج) هزینه‌های سربار (۱۰٪ جمع مراحل الف و ب) ۲,۷۰۰,۰۰۰ ریال

۱۶) فهرست منابع:

- ۱- راهنمای جامع مدیریت بهره‌وری. [تهران]: بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی، معاونت اقتصادی و برنامه‌ریزی، ۱۳۷۴.
- ۲- اندازه‌گیری بهره‌وری در بخش خدمات. [تهران]: بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی، مدیریت بهره‌وری، ۱۳۷۵.
- ۳- جین، آر. کی؛؛ ترایاندیس، اچ. سی. مدیریت بر مدیریت ناپذیر. [تهران]: مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، دفتر مطالعات، ۱۳۷۶.
- ۴- هیوز. بهره‌وری سازمانها و واحدهای تحقیقاتی. ترجمه علیرضا بوشهری و عقیل ملکی فر [تهران]: مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی، دفتر اطلاعات، ۱۳۷۷.
- 5- Sumanth, D. J. *Productivity Engineering & Management*. NewDelhi: Mc Graw-Hill, 1990.

## طراحی سیستم عقد قراردادها و نظارت بر انجام آنها

بسمه تعالی  
پیشنهاد پروژه

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                    |                                                                                                                                                                                                                |                              |              |       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|--------------|-------|
| (۱) عنوان پروژه: طراحی سیستم عقد قراردادهای و نظارت بر انجام آنها                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                    |                                                                                                                                                                                                                |                              |              |       |
| (۲) مشخصات مجری:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                    | (۱-۲) نام و نام خانوادگی: ایوب شیروانی<br>(۲-۲) شغل و عنوان در محل کار: شرکت تندر صنعت، مدیر کیفیت<br>(۳-۲) نشانی محل کار: تهران، خ ستارخان، فلکه اول صادقیه، مجتمع اطلس، واحد ۱۵.<br>(۴-۲) تلفن تماس: ۷۵۵۶۹۹۷ |                              |              |       |
| امضاء مجری:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                    | تاریخ:                                                                                                                                                                                                         |                              |              |       |
| (۳) مشخصات همکاران اصلی:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                    |                                                                                                                                                                                                                |                              |              |       |
| ردیف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | نام و نام خانوادگی | میزان تحصیلات                                                                                                                                                                                                  | شغل و عنوان محل کار          | زمینه همکاری | امضاء |
| ۱                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | امید حائری         | فوق لیسانس                                                                                                                                                                                                     | کارشناس ارشد انتقال تکنولوژی | طراحی سیستم  |       |
| (۴) خلاصه پروژه:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                    |                                                                                                                                                                                                                |                              |              |       |
| <p>پروژه طراحی سیستم عقد قراردادهای با هدف بررسی انواع قراردادهایی که مرکز منعقد می‌کند، ارائه الگوهایی برای آنها و همچنین تدوین رویه‌های عقد قرارداد و بازنگری یا تجدید نظر در مفاد آن انجام می‌شود.</p> <p>حاصل پروژه، کتابچه سیستم عقد قراردادهای مرکز، شامل رویه‌ها، دستورالعملها و فرمها و همچنین الگوهایی برای قراردادهای خواهد بود.</p> <p>پروژه در مدت سه ماه و نیم اجرا شده و بالغ بر ۲۵۰ نفر ساعت کار کارشناسی نیاز دارد.</p> |                    |                                                                                                                                                                                                                |                              |              |       |

#### ۵) شرح پروژه:

در این پروژه ضمن شناخت انواع قراردادهای مرکز، روش جاری انعقاد آنها مورد بررسی قرار می‌گیرد. همچنین ضمن مشاوره با اهل فن (مشاوران حقوقی) محدودیتهای و موارد قانونی جهت عقد قراردادها بررسی و مطالعه می‌شود. سپس الگوهای لازم برای انواع قراردادها و رویه‌ها، دستورالعملها و فرمهای مورد نیاز برای عقد قراردادها، بازنگری، تعیین میزان پیشرفت و نظارت بر اجرای قراردادها ارائه خواهد شد.

#### ۶) هدف پروژه:

سازماندهی به امور عقد قراردادها و بازنگری قراردادهای پژوهشی و خدماتی شامل:  
- بررسی انواع قراردادهایی که مرکز در چارچوب وظایف و اختیارات خود ممکن است یا میتواند عقد کند، بازنگری آنها و ارائه الگوهای برای انواع قراردادها.  
- تدوین روشهای اجرایی، دستورالعملها و فرمهای عقد قرارداد و بازنگری یا تجدید نظر در مفاد آن، تعیین میزان پیشرفت و نظارت بر اجرای قراردادها.

#### ۷) تعریف واژه‌ها و اصطلاحات:

#### ۸) چارچوب و پشتوانه نظری:

۹) مرور سابقه علمی موضوع پروژه:

حفظ و دفاع از حقوق و منافع مرکز از طریق ارائه خدمات حقوقی لازم به واحدهای مختلف و راهنمایی ایشان در جهت انعقاد منصفانه‌ترین قراردادهای ممکن، اصلی‌ترین وظیفه این سیستم است.

به منظور انجام این وظیفه اصلی، فعالیتهای لازم به شرح زیر انجام می‌شود:

- تهیه و تنظیم قراردادهای نمونه

- تدوین رویه عقد قرارداد

- تدوین رویه بازنگری قرارداد

- تدوین رویه نظارت بر اجرای قرارداد

- روش تعیین پیشرفت کار

- انجام اقدامات قانونی جهت خاتمه قانونی قراردادهایی که خدمات موضوع آن به انجام رسیده است.

- تعیین قراردادهایی که توقف آن بنا به تشخیص مراجع ذیربط ضروری است.

۱۰) محدودیتها:

رعایت محدودیتهای ذکر شده در قانون و همچنین آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌های ابلاغی.

۱۱) نتایج نهایی پروژه: (به لحاظ محتوا و قالب)

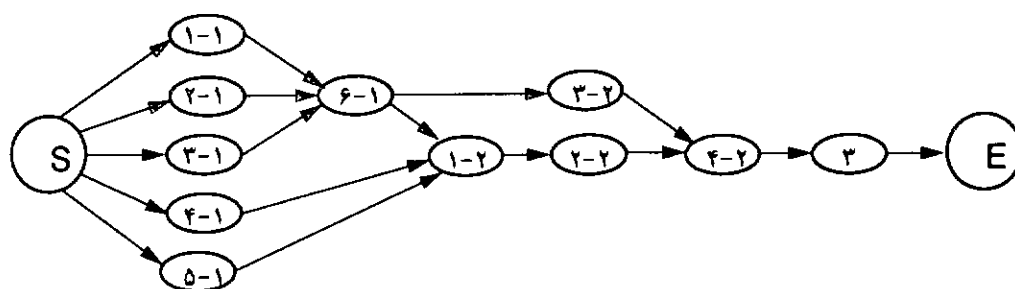
کتابچه سیستم قراردادها شامل مقررات الزام آور برای عقد قرارداد، رویه‌ها، دستورالعملها و فرمهای لازم برای عقد، بازنگری، اصلاح، تعیین میزان پیشرفت و نظارت بر اجرای قراردادها و همچنین الگوهایی برای انواع قراردادهای مرکز.

| ۱۲) مراحل پروژه: |                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| شماره مرحله      | عنوان کلی مرحله                                   | فعالیت‌های اصلی هر مرحله                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| ۱                | شناخت وضع موجود و بررسی موارد حقوقی قراردادها     | <p>۱-۱- شناخت انواع قراردادهای مورد نظر مرکز</p> <p>۱-۲- شناخت روش جاری مرکز در مورد قراردادها</p> <p>۱-۳- آشنایی با انتظارات مسئولین مرکز در مورد هر یک از انواع قراردادها</p> <p>۱-۴- مشاوره با مشاوران حقوقی</p> <p>۱-۵- مطالعه و بررسی قوانین، آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌ها</p> <p>۱-۶- تهیه و تدوین گزارش مرحله اول</p> |
| ۲                | طراحی سیستم                                       | <p>۲-۱- تدوین رویه‌های لازم در خصوص عقد، بازننگری، اصلاح، نظارت و تعیین میزان پیشرفت قرارداد</p> <p>۲-۲- تدوین دستورالعملها و فرمهای مورد نیاز</p> <p>۲-۳- طراحی چارچوبهای کلی انواع قراردادها</p> <p>۲-۴- تهیه و تدوین گزارش مرحله دوم</p>                                                                               |
| ۳                | نظارت بر اجرای آزمایشی و تهیه و تدوین گزارش نهایی | <p>۳-۱- آموزش سیستم به متصدیان مربوطه</p> <p>۳-۲- رفع مشکلات احتمالی و اعمال تصحیحات در سیستم</p> <p>۳-۳- اخذ تأییدیه نهایی کارفرما</p> <p>۳-۴- تایپ و صفحه آرایی گزارش نهایی</p> <p>۳-۵- نسخه خوانی و ویرایش</p> <p>۳-۶- اخذ تأییدیه گزارش نهایی</p> <p>۳-۷- تکثیر و صحافی در ده نسخه</p>                                |

| ۱۳) زمانبندی انجام پروژه: |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |     | شماره<br>مرحله                                                                      | عنوان فعالیتهای اصلی<br>در هر مرحله |
|---------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|-----|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| زمان لازم به ماه          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  |     |                                                                                     |                                     |
| ۱۰                        | ۹ | ۸ | ۷ | ۶ | ۵ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ |  |     |                                                                                     |                                     |
|                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  | ۱-۱ | شناخت انواع قراردادهای مورد نظر مرکز                                                |                                     |
|                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  | ۲-۱ | شناخت روش جاری مرکز در مورد قراردادها                                               |                                     |
|                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  | ۳-۱ | آشنایی با انتظارات مسئولین مرکز در مورد هر یک از انواع قراردادها                    |                                     |
|                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  | ۴-۱ | مشاوره با مشاوران حقوقی                                                             |                                     |
|                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  | ۵-۱ | مطالعه و بررسی قوانین، آیین نامه ها و بخشنامه ها                                    |                                     |
|                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  | ۶-۱ | تهیه و تدوین گزارش مرحله اول                                                        |                                     |
|                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  | ۱-۲ | تدوین رویه های لازم در خصوص عقد، بازنگری، اصلاح، نظارت و تعیین میزان پیشرفت قرارداد |                                     |
|                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  | ۲-۲ | تدوین دستورالعملها و فرمهای مورد نیاز                                               |                                     |
|                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  | ۳-۲ | طراحی چارچوبهای کلی انواع قراردادها                                                 |                                     |
|                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  | ۴-۲ | تهیه و تدوین گزارش مرحله دوم                                                        |                                     |
|                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  | ۱-۳ | آموزش سیستم به متصدیان مربوطه                                                       |                                     |
|                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  | ۲-۳ | رفع مشکلات احتمالی و اعمال تصحیحات در سیستم                                         |                                     |
|                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  | ۳-۳ | اخذ تأییدیه نهایی کارفرما                                                           |                                     |
|                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |  | ۴-۳ | تایپ و صفحه آرایی گزارش نهایی                                                       |                                     |

| شماره<br>مرحله | عنوان فعالیتهای اصلی<br>در هر مرحله | زمان لازم به ماه |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----------------|-------------------------------------|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
|                |                                     | ۱۰               | ۹ | ۸ | ۷ | ۶ | ۵ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ |
| ۵-۳            | نسخه خوانی و ویرایش                 |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| ۶-۳            | اخذ تأییدیه گزارش نهایی             |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| ۷-۳            | تکثیر و صحافی در ده<br>نسخه         |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |

۱۴) شبکه ارتباط کاری فعالیتهای پروژه:



۱۵) هزینه‌های انجام پروژه: (نیروی انسانی، تدوین گزارش، سریار، ...)

هزینه انجام پروژه جمعاً ۷,۱۵۰,۰۰۰ ریال (هفت میلیون و یکصد و پنجاه هزار ریال)  
به شرح زیر پیشنهاد می‌شود:

الف) نیروی انسانی: (کارکارشناسی حدوداً ۲۵۰ نفر ساعت) معادل

۵,۰۰۰,۰۰۰ ریال

ب) تهیه گزارش هر مرحله و گزارش نهایی پروژه در ده نسخه مجلد:

۱,۵۰۰,۰۰۰ ریال

ج) هزینه‌های سریار (۱۰٪ جمع مراحل الف و ب) ۶۵۰,۰۰۰ ریال

۱۶) فهرست منابع:

۱- ساسان نژاد، امیر هوشنگ. نمونه قراردادها. تهران: انتشارات فردوسی، چاپ دوم  
۱۳۷۷.

## طراحی سیستم آموزش کارکنان

**بسمه تعالی**  
**پیشنهاد پروژه**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                    |               |                     |              |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------|---------------------|--------------|-------|
| <b>۱) عنوان پروژه: طراحی سیستم آموزش کارکنان</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                    |               |                     |              |       |
| <b>۲) مشخصات مجری :</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                    |               |                     |              |       |
| ۱-۲) نام و نام خانوادگی: امید حائری<br>۲-۲) شغل و عنوان در محل کار: کارشناس ارشد انتقال تکنولوژی<br>۳-۲) نشانی محل کار: تهران، خیابان پاسداران، بالاتر از میدان نوبنیاد، نبش کوهستان هشتم، مؤسسه آموزشی و تحقیقاتی صنایع دفاعی<br>۴-۲) تلفن تماس: ۲۵۴۴۰۱۷                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                    |               |                     |              |       |
| <b>۳) مشخصات همکاران اصلی:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                    |               |                     |              |       |
| ردیف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | نام و نام خانوادگی | میزان تحصیلات | شغل و عنوان محل کار | زمینه همکاری | امضاء |
| ۱                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ایوب شیروانی       | فوق لیسانس    | مدیر کیفیت          | طراحی سیستم  |       |
| <b>۴) خلاصه پروژه:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                    |               |                     |              |       |
| <p>این پروژه با توجه به نقش منابع انسانی در ارتقاء بهره‌وری سازمانی، در جهت دستیابی به اهداف مرکز تعریف گردیده است. چارچوب نظری این پروژه، اعتقاد به لزوم ایجاد روشهای اجرایی مدون در تعیین نیازهای آموزشی کارکنان، تثبیت اهداف آموزشی، انتخاب روش مناسب آموزش و برنامه‌ریزی صحیح در برگزاری دوره آموزشی و نهایتاً ارزیابی دوره می‌باشد. دستیابی به شرح مشاغل کارکنان در تشخیص نیازهای آموزشی در مرحله اجرای سیستم و همچنین تعیین خط مشی کلی مدیریت در برنامه ریزی آموزشی ضروری است. نتیجه نهایی این پروژه دستیابی به سیستمی است که منجر به شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان در سطح مرکز گردیده و با روشهای اجرایی مدونی موجبات رفع نیازهای آموزشی کارکنان را بر اساس محدودیتها و اولویتها فراهم می‌سازد، اجرای این پروژه در قالب سه مرحله کلی و به مدت پنج ماه به طول می‌انجامد و در حدود ۵۶۰ نفر ساعت کار کارشناسی طلب می‌کند.</p> |                    |               |                     |              |       |

#### ۵) شرح پروژه:

در این پروژه، سیستم آموزشی کارکنان مرکز در قالب روشهای اجرایی، فرمها و دستورالعملهایی کارا به منظور اجرای مستمر در مرکز و ارتقاء توانائیهای کارکنان و در جهت دستیابی به اهداف مرکز طراحی و تدوین می‌گردد. مجری پروژه ضمن آموزش سیستم به متصدیان مربوطه بر اجرای آزمایشی آن نیز در قالب برنامه زمانبندی (بند ۱۳) نظارت خواهد داشت.

#### ۶) هدف پروژه:

- هدف از طراحی سیستم آموزش کارکنان، فراهم سازی زمینه مساعد برای آموزش و بهسازی مرکز در جهت نیل به مقاصد زیر است:
- افزایش توانایی و رشد فردی کارکنان در جهت بهبود کارایی و بهره‌وری آنان
- آموزش مهارتهای جدید به جای مهارتهای منسوخ شده
- بهبود دانش، نگرش و مهارت افراد، متناسب با شغل سازمانی آنان
- افزایش مهارتها و دانش افراد، جهت ترفیع و ارتقاء شغلی
- بهبود عملکرد مدیریت
- دستیابی به اهداف مرکز
- همخوان ساختن دانش و مهارت کارکنان جدید با نیازهای سازمان و شغل.
- آشناسازی کارکنان جدید.

#### ۷) تعریف واژه‌ها و اصطلاحات:

آموزش و بهسازی: به راه و روشی نظام‌مند، یکپارچه و طراحی شده برای بهبود عملکرد افراد در شغل فعلی و همچنین بهبود شایستگی کلی افراد در جهت خاص و فراتر از شغل فعلی و نیز همگامی مداوم با تغییرات و رشد سازمانی، اطلاق می‌گردد.

رفتار انسان تابع آموخته‌های اوست و اگر یادگیری را پایه و اساس آموزش بدانیم، نخست باید مشخص کنیم که انسان چگونه می‌آموزد تا بتوانیم برنامه‌های آموزشی را طراحی کنیم که یادگیری را برای او مؤثرتر و آسانتر سازد. از میان نظریه‌های یادگیری، نظریه رفتاری، نظریه یادگیری اجتماعی و نظریه شناختی (گشتالت)، بیشترین تأثیر را در طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی داشته‌اند.

به عقیده یکی از صاحب‌نظران علم مدیریت، سازمان باید برای وفق با تغییرات محیطی، رشد و توسعه سازمانی، بطور مداوم و مستمر به توسعه و بهسازی چهار متغیر که یکی از آنها نیروی انسانی است، اقدام نماید. مهمترین فعالیت بهسازی و توسعه نیروی انسانی از طریق آموزش کارکنان میسر می‌شود. به عبارت دیگر مدیران مسئولیت دارند برای آنکه کارکنان بتوانند از عهده خواسته‌های جدید، مسائل و دشواریهای تازه برآیند و در میدان مبارزه موفق باشند، انگیزه‌های آموزشی و فرصتهای پیشرفت کارمندان خود را به گونه‌ای که آنان بتوانند از تمام استعدادهای خود بهره‌گیری کنند فراهم سازند.

اهمیت آموزش کارکنان به حدی است که حتی در نظامهای تضمین کیفیت، همچون استانداردهای سری ایزو ۹۰۰۰، یک عنصر به آموزش اختصاص یافته و از الزامات در اخذ گواهی مربوطه است. در متن عنصر هجدهم این استاندارد چنین آمده است:

عرضه‌کننده [سازمان] باید روش‌های اجرایی مدونی برای شناسایی نیازهای آموزشی و همچنین برای فراهم آوردن امکانات برای آموزش تمامی کارکنانی که فعالیت آنان بر کیفیت تأثیر می‌گذارد ایجاد نموده و برقرار نگهدارد. کارکنانی که وظایف محوله خاصی را انجام می‌دهند باید بر اساس تحصیلات، آموزش و یا تجربه مورد نیاز، واجد شرایط لازم باشند. سوابق آموزشی مربوطه باید نگهداری شود.

## ۹) مرور سابقه علمی موضوع پروژه:

روش آموزش استاد - شاگردی از اولین روشهای آموزش و یادگیری بوده است. در ایران نیز آموزشهای سنتی به روش استاد - شاگردی انجام می شد و هرکس تمایل به آموختن حرفه ای را داشت، نزد استادان آن فن شاگردی می کرد و آن حرفه را می آموخت. اما به تدریج با ایجاد تشکیلات و سازمانهای رسمی برای بخش صنعتی، اداری و خدمات کشور، آموزش کارکنان ضرورت یافت.

برای اولین بار کلاسهای برای آموزش کارکنان گمرک و وزارت دارایی تشکیل گردید و سپس آموزشگاههایی در زمینه آموزش به فعالیت پرداختند. از سال ۱۳۲۷ برنامه های آموزش کارکنان، جزو طرحهای دولت قرار گرفت و دوره های آموزشی چندی به اجرا درآمد. در سال ۱۳۴۹ طبق قوانین کار، صندوق کارآموزی برای آموزش کارگران ایجاد گردید که تحت نظارت وزارت کار و امور اجتماعی به آموزش در بخش صنعت پرداخت. پس از آن در طرحهای طبقه بندی مشاغل اعم از دولتی و یا خصوصی به گذراندن دوره های آموزشی توجه بیشتری شد و ارتقاء کارمندان منوط به گذراندن دوره های آموزشی گردید.

هر برنامه جامع آموزشی بطورکلی، چهار مرحله تشخیص نیازهای آموزشی، تعیین اهداف آموزشی، آموزش و ارزیابی دارد. در مرحله تشخیص، بررسی می شود که چه کاستیهایی در فعالیتهای سازمان وجود دارد که باید با آموزش برطرف شود. در مرحله بعدی اهداف آموزشی در قالب عوامل مشهود و قابل اندازه گیری، تعیین می شود و سپس روشهای آموزشی انتخاب شده و برنامه ریزی برای برگزاری دوره آموزشی و سپس آموزش انجام می شود. در مرحله آخر، ارزیابی صورت می گیرد که می توان تأثیر آموزش را از طریق مقایسه افراد آموزش دیده قبل و بعد از اجرا، ارزیابی کرد.

## ۱۰) محدودیتها:

دستیابی به شرح مشاغل کارکنان مرکز مورد نیاز می باشد. همچنین تعیین خط مشی کلی مدیریت در برنامه ریزی آموزشی ضروری است.

(۱۱) نتایج نهایی پروژه: (به لحاظ محتوا و قالب)

دستیابی به سیستمی که نیازهای آموزشی کلیه کارکنان در سطح مرکز را بطور نظام مند و مستمر شناسایی کرده و پس از تعیین اهداف آموزشی با روشهای اجرایی مدونی موجبات رفع نیازهای آموزشی و ارتقاء دانش کارکنان را براساس محدودیتهای و اولویتهای فراهم ساخته و از نتایج آموزش، ارزیابی بعمل آورد.

(۱۲) مراحل پروژه:

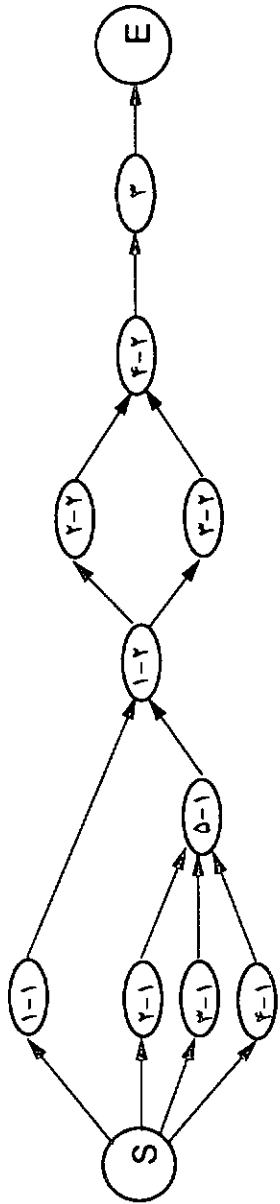
| شماره مرحله | عنوان کلی مرحله                                                         | فعالتهای اصلی هر مرحله                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱           | مطالعه در خصوص آموزش و بهسازی منابع انسانی و سپس شناخت وضعیت موجود مرکز | <p>۱-۱- مطالعه و بررسی منابع علمی مربوطه</p> <p>۱-۲- شناخت ساختار سازمانی و سطوح مختلف کاری در مرکز</p> <p>۱-۳- بررسی مقدماتی شرح مشاغل کارکنان</p> <p>۱-۴- شناخت خط مشی کلی آموزشی مرکز</p> <p>۱-۵- تهیه و تدوین گزارش مرحله اول</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| ۲           | طراحی سیستم آموزش کارکنان مرکز                                          | <p>۲-۱- تدوین رویهها (شامل: رویه تعیین نیازهای آموزشی کارکنان، برنامه ریزی و اجرای دورههای آموزشی، پیشنهادات آموزشی، ارزیابی دورههای آموزشی)</p> <p>۲-۲- تدوین فرمها (شامل: اطلاعات آموزشی کارکنان، پیشنهادات آموزشی، جدول دورههای آموزشی، برنامه اجرایی دوره آموزشی، برنامه دورههای آموزشی، نیازهای آموزشی فرد، سوابق آموزشی کارکنان، برنامه آموزشی سالیانه کارکنان، ارزشیابی دوره)</p> <p>۲-۳- تدوین دستورالعملها (شامل: دستورالعملهای کد گذاری دورههای آموزشی، دستورالعمل بایگانی و نگهداری سوابق آموزشی، دستورالعمل صدور گواهی پایان دوره آموزشی و تشویق کارکنان، دستورالعمل ارزیابی دوره آموزشی)</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                        |          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|----------|
| <p>۴-۲- تهیه و تدوین گزارش مرحله دوم</p> <p>۱-۳- آموزش سیستم به متصدیان مربوطه</p> <p>۲-۳- رفع مشکلات احتمالی و اعمال تصحیحات در سیستم</p> <p>۳-۳- نظارت بر اجرای سیستم</p> <p>۴-۳- اخذ تأییدیه نهایی کارفرما</p> <p>۵-۳- تایپ و صفحه آرایی</p> <p>۶-۳- نسخه خوانی و ویرایش</p> <p>۷-۳- اخذ تأیید گزارش نهایی</p> <p>۸-۳- تکثیر و صحافی در ده نسخه</p> | <p>نظارت بر اجرای آزمایش و تدوین گزارش نهایی پروژه</p> | <p>۳</p> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|----------|

| ۱۳) زمانبندی انجام پروژه: |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                                                                                                                                         |       | کل مدت زمان لازم برای اجرای پروژه (به ماه): ۵ ماه |  |
|---------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------------------------------------------|--|
| زمان لازم به ماه          |   |   |   |   |   |   |   |   |   | عنوان فعالیتهای اصلی                                                                                                                    |       | شماره                                             |  |
| ۱۰                        | ۹ | ۸ | ۷ | ۶ | ۵ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ | در هر مرحله                                                                                                                             | مرحله |                                                   |  |
|                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   | مطالعه و بررسی منابع علمی مربوطه                                                                                                        | ۱-۱   |                                                   |  |
|                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   | شناخت ساختار سازمانی و سطوح مختلف کاری در مرکز                                                                                          | ۲-۱   |                                                   |  |
|                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   | بررسی مقدماتی شرح مشاغل کارکنان                                                                                                         | ۳-۱   |                                                   |  |
|                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   | شناخت خط مشی کلی آموزشی مرکز                                                                                                            | ۴-۱   |                                                   |  |
|                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   | تهیه و تدوین گزارش مرحله اول                                                                                                            | ۵-۱   |                                                   |  |
|                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   | تدوین رویه‌ها (شامل: رویه تعیین نیازهای آموزشی کارکنان، برنامه‌ریزی و اجرای دوره‌های آموزشی، پیشنهادات آموزشی، ارزیابی دوره‌های آموزشی) | ۱-۲   |                                                   |  |

| شماره<br>مرحله | عنوان فعالیتهای اصلی<br>در هر مرحله                                                                                                                                                                                                                        | زمان لازم به ماه |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
|                |                                                                                                                                                                                                                                                            | ۱                | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ | ۹ | ۱۰ |
| ۲-۲            | تدوین فرمها(شامل:<br>اطلاعات آموزشی<br>کارکنان، پیشنهادات<br>آموزشی، جدول<br>دوره های آموزشی، برنامه<br>اجرائی دوره آموزشی،<br>برنامه دوره های آموزشی،<br>نیازهای آموزشی فرد،<br>سوابق آموزشی کارکنان،<br>برنامه آموزشی سالیانه<br>کارکنان، ارزشیابی دوره) |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۳-۲            | تدوین دستورالعملها<br>(شامل: دستورالعملهای<br>کد گذاری دوره های<br>آموزشی، دستورالعمل<br>بایگانی و نگهداری<br>سوابق آموزشی،<br>دستورالعمل صدور<br>گواهی پایان دوره<br>آموزشی و تشویق<br>کارکنان، دستورالعمل<br>ارزیابی دوره آموزشی)                        |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۴-۲            | تهیه و تدوین گزارش<br>مرحله دوم                                                                                                                                                                                                                            |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۱-۳            | آموزش سیستم به<br>متصدیان مربوطه                                                                                                                                                                                                                           |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۲-۳            | رفع مشکلات احتمالی و<br>اعمال تصحیحات در<br>سیستم                                                                                                                                                                                                          |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۳-۳            | نظارت بر اجرای سیستم                                                                                                                                                                                                                                       |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۴-۳            | اخذ تأییدیه نهایی کارفرما                                                                                                                                                                                                                                  |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۵-۳            | تایپ و صفحه آرایی                                                                                                                                                                                                                                          |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۶-۳            | نسخه خوانی و ویرایش                                                                                                                                                                                                                                        |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۷-۳            | اخذ تأیید گزارش نهایی                                                                                                                                                                                                                                      |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۸-۳            | تکثیر و صحافی در ده<br>نسخه                                                                                                                                                                                                                                |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

۱۴) شبکه ارتباط کاری فعالیتهای پروژه:



۱۵) هزینه‌های انجام پروژه: (نیروی انسانی، تدوین گزارش، سربار، ...)

هزینه انجام پروژه جمعاً ۱۵,۰۷۰,۰۰۰ ریال (پانزده میلیون و هفتاد هزار ریال) به شرح زیر پیشنهاد می‌شود:

الف) نیروی انسانی: (کارکارشناسی حدوداً ۵۶۰ نفر ساعت) معادل

ریال ۱۱,۲۰۰,۰۰۰

ب) تدوین گزارش هر مرحله و گزارش نهایی پروژه در ده نسخه مجلد

ریال ۲,۵۰۰,۰۰۰

ج) هزینه‌های سربار: (۱۰٪ جمع مراحل الف و ب)

ریال ۱,۳۷۰,۰۰۰

#### ۱۶) فهرست منابع:

۱- ابطحی، سید حسین. آموزش و بهسازی منابع انسانی. تهران: سازمان گسترش و

نوسازی صنایع ایران، مؤسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزشی، ۱۳۶۸.

۲- دعائی، حبیب‌الله. مدیریت منابع انسانی (نگرش کاربردی). مشهد: مؤسسه چاپ

و انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد، چاپ دوم ۱۳۷۷.

۳- سعادت، اسفندیار. مدیریت منابع انسانی. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم

انسانی دانشگاهها (سمت)، چاپ دوم ۱۳۷۶.

۴- میر سپاسی، ناصر. مدیریت منابع انسانی و روابط کار (نگرش کاربردی). تهران:

انتشارات میر، چاپ شانزدهم ۱۳۷۷.

۵- استاندارد ایران - ایزو ۹۰۰۱. تهران: مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران،

۱۳۷۴.

## طراحی سیستم فروش تولیدات مرکز

بِسْمِ تَعَالٰی

## پیشنهاد پروژہ

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                       |               |                              |              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------------------------|--------------|
| <b>(۱) عنوان پروژه: طراحی سیستم فروش تولیدات مرکز</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                       |               |                              |              |
| <b>امضاء مجری</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>(۲) مشخصات مجری:</b><br>(۱-۲) نام و نام خانوادگی: <b>ایوب شیروانی</b><br>(۲-۲) شغل و عنوان در محل کار: <b>شرکت تندر صنعت، مدیر کیفیت</b><br>(۳-۲) نشانی محل کار: <b>تهران، خ ستارخان، فلکه اول صادقیه، مجتمع اطلس، واحد ۱۵.</b><br>(۴-۲) تلفن تماس: <b>۷۵۵۶۹۹۷</b> |               |                              |              |
| <b>(۳) مشخصات همکاران اصلی:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                       |               |                              |              |
| ردیف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | نام و نام خانوادگی                                                                                                                                                                                                                                                    | میزان تحصیلات | شغل و عنوان محل کار          | زمینه همکاری |
| ۱                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | امید حائری                                                                                                                                                                                                                                                            | فوق لیسانس    | کارشناس ارشد انتقال تکنولوژی | طراحی سیستم  |
| <b>(۴) خلاصه پروژه:</b><br><p>پروژه طراحی سیستم فروش تولیدات مرکز به منظور بررسی و ارائه سیستم مناسب برای مدیریت فروش تولیدات مرکز و کسب درآمد انجام می شود. در این پروژه ضمن مطالعه و تحقیق در خصوص موضوع مدیریت فروش و همچنین شناخت و بررسی وضع موجود، سیستم مناسب برای فروش تولیدات مرکز ارائه خواهد شد.</p> <p>حاصل پروژه، سیستم فروش تولیدات مرکز است. برای انجام پروژه، چهار ماه و نیم زمان و بالغ بر ۴۵۰ نفر ساعت کار کارشناسی مورد نیاز است.</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                       |               |                              |              |

#### (۵) شرح پروژه:

در این پروژه ضمن بررسی موضوع مورد نظر، مدیریت فروش از جنبه‌های مختلف مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. روش علمی تحقیق در مورد فروش، مورد بحث قرار گرفته و روشهای مختلف فروش بررسی می‌شود. همچنین ضمن شناخت تولیدات مرکز و مصرف کنندگان آن، روشهای علمی برای انجام فروش ارائه خواهد شد.

#### (۶) هدف پروژه:

- ارائه سیستم مدیریت فروش محصولات مرکز در داخل کشور شامل:
- چگونگی تقسیم بازار و انتخاب بازار هدف
  - پیش‌بینی فروش
  - بسته‌بندی محصولات
  - مدیریت توزیع
  - فعالیتهای تشویقی و ترفیعی همچون تبلیغات، پیشبرد فروش، فروش حضوری
  - خدمات پس از فروش
  - ارزیابی نظر مشتریان و ارائه بازخور به واحدهای ذیربط در مرکز\*
  - ارزیابی میزان موفقیت محصولات مرکز در بازار و ارائه بازخور به واحدهای ذیربط در مرکز

#### (۷) تعریف واژه‌ها و اصطلاحات:

محصول: هر نوع کالا یا خدمت که توسط مرکز تولید یا ارائه می‌شود یا امکان تولید و ارائه آن بر اساس وظایف و امکانات مرکز وجود دارد.

#### (۸) چارچوب و پشتوانه نظری:

مدیریت فروش، بخش عمده‌ای از فعالیتهای مربوط به مدیریت بازاریابی را به خود اختصاص داده و شامل تمام عملیاتی می‌باشد که جریان محصول را از تولید تا مصرف هدایت می‌کند.

\* در پروژه طراحی سیستم دریافت نظرهای مشتریان و مراجعان مرکز، این مورد تحقق می‌یابد.

مدیریت فروش که خودگرداوری، ثبت و بررسی اطلاعات و حقایق مربوط به تولید، توزیع و فروش کالا یا خدمات است، بایستی به روشی منظم انجام گرفته و سپس با تعقل و منطق کافی مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد و نتیجه علمی از آن گرفته شود. سه عامل اساسی در روش علمی مدیریت فروش باید مورد توجه قرار گیرد:

- حقیقت بینی

- دقت و عمق اندازه گیری

- جامعیت و شمول بررسیها و تفحصات

در مدیریت فروش، شناخت نیاز مشتری، جلب رضایت او و ارزیابی میزان رضایت مشتری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. همچنین تشویق و ترغیب مشتری به مصرف محصولات سازمان از جمله فعالیتهایی است که بایستی با جدیت مورد بررسی قرار گیرد.

#### ۹) مرور سابقه علمی موضوع پروژه:

تاریخچه بازاریابی حاکی از یک سلسله فعالیتهای خرید و فروش در ۴۰۰۰ سال قبل از میلاد می‌باشد. تجارت بین مصریها و فنیقی‌ها بطور وسیع جریان داشته و خرده فروشی و عمده فروشی در دوره اقتدار رومی‌ها و یونانی‌ها رواج کامل یافته است. در عصر ما، سیستم خرید و فروش، جنبه جهانی پیدا کرده و حرفه‌هایی کاملاً تخصصی در این رشته بوجود آمده است. به طوری که اکنون میلیونها نفر زن و مرد وقتشان صرف فعالیتهایی می‌گردد که به جریان کالا و خدمت از تولیدکننده تا مصرف کننده کمک می‌نماید.

اهم فعالیتهایی که در دستور کار مدیریت فروش قرار می‌گیرد، عبارتند از:

- شناخت بازار و تعیین بازار هدف و طبقه بندی اطلاعات بازار.

- پیش بینی فروش.

- شناخت نیاز مشتریان و بررسی روش ارائه محصولات از نظر بسته بندی، ارائه

خدمات، ضمانتنامه و....

- دریافت شکایات و نظرات مشتریان و ارزیابی میزان رضایت آنان.

|                                                                                                                                                                                                                                                                             |                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>- تشویق و ترغیب مشتریان نسبت به کاربرد و مصرف محصولات.</p> <p>- برنامه‌ریزی فروش و ارزیابی میزان موفقیت برنامه‌ها بصورت دوره‌ای.</p> <p>- چگونگی انتخاب و ارزیابی فروشندگان.</p>                                                                                         |                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| ۱۰) محدودیتها:                                                                                                                                                                                                                                                              |                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| ۱۱) نتایج نهایی پروژه: (به لحاظ محتوا و قالب)                                                                                                                                                                                                                               |                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <p>سیستم مدیریت فروش محصولات مرکز، شامل رویه‌ها، دستورالعملها و فرمهای لازم برای چگونگی تقسیم بازار و انتخاب بازار هدف، پیش بینی فروش، بسته‌بندی محصولات، مدیریت توزیع، فعالیتهای تشویقی و ترفیعی، خدمات پس از فروش، ارزیابی نظر مشتریان و ارزیابی موفقیت محصولات مرکز.</p> |                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| ۱۲) مراحل پروژه:                                                                                                                                                                                                                                                            |                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| شماره مرحله                                                                                                                                                                                                                                                                 | عنوان کلی مرحله            | فعالیت‌های اصلی هر مرحله                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| ۱                                                                                                                                                                                                                                                                           | مطالعه در خصوص موضوع پروژه | <p>۱-۱- جستجوی منابع</p> <p>۲-۱- سفارش و تهیه منابع</p> <p>۳-۱- بررسی موضوع بازاریابی و تعیین جایگاه و اهمیت مدیریت فروش</p> <p>۴-۱- بررسی علمی مدیریت فروش از جمله راههای تشویق و ترغیب مشتریان، شناسایی بازار هدف، تعیین نیازهای مشتریان و...</p> <p>۵-۱- تهیه و تدوین گزارش مرحله اول</p> |
| ۲                                                                                                                                                                                                                                                                           | شناخت وضع موجود            | <p>۱-۲- شناخت تولیدات مرکز</p> <p>۲-۲- شناخت مشتریان بالقوه و بالفعل</p> <p>۳-۲- شناخت روش موجود فروش و ارائه محصولات در مرکز</p> <p>۴-۲- شناخت محدودیتهای موجود در خصوص فروش محصولات و گردآوری و تدوین قوانین و مقررات الزام آور در زمینه فروش برای مرکز</p>                                |

| شماره مرحله | عنوان کلی مرحله                            | فعالیت‌های اصلی هر مرحله                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۳           | طراحی سیستم                                | ۲-۵- تهیه و تدوین گزارش مرحله دوم                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| ۴           | نظارت بر اجرای آزمایشی و تدوین گزارش نهایی | <p>۳-۱- تدوین رویه‌ها (شامل: روش گردآوری و طبقه‌بندی اطلاعات بازار، روش پیش‌بینی فروش، روش فروش و ارائه و بسته‌بندی محصولات، روش ارائه خدمات پس از فروش، روش اندازه‌گیری میزان موفقیت در بازار، روش ترغیب و تشویق مشتری به مصرف محصولات و...)</p> <p>۳-۲- تدوین فرمها و دستورالعمل‌های مورد نیاز</p> <p>۳-۳- تهیه و تدوین گزارش مرحله سوم</p> <p>۴-۱- آموزش سیستم به متصدیان مربوطه</p> <p>۴-۲- رفع مشکلات احتمالی و اعمال تصحیحات در سیستم</p> <p>۴-۳- نظارت و همکاری در اجرای آزمایشی سیستم (در این مرحله سیستم مدیریت فروش، برای محصولات فعلی مرکز با همکاری مجری و نماینده مرکز اجرا خواهد شد)</p> <p>۴-۴- اخذ تأیید نهایی کارفرما</p> <p>۴-۵- تایپ و صفحه آرایی گزارش نهایی</p> <p>۴-۶- نسخه خوانی و ویرایش</p> <p>۴-۷- اخذ تأیید گزارش نهایی</p> <p>۴-۸- تکثیر و صحافی در ده نسخه</p> |

### ۱۳) زمانبندی انجام پروژه:

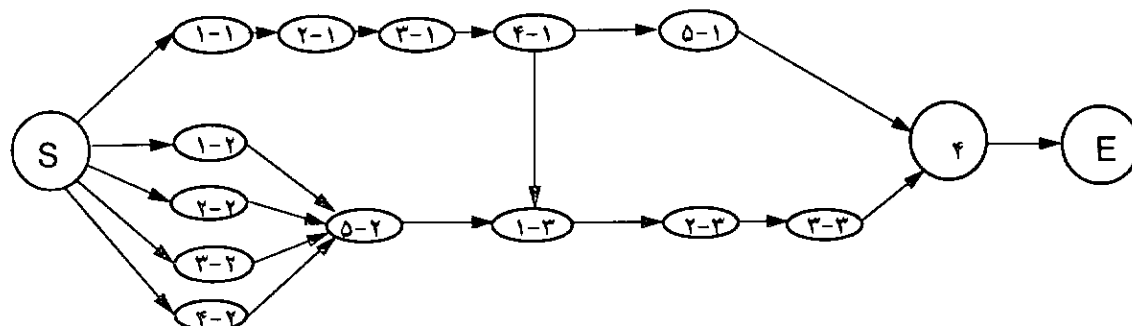
کل مدت زمان لازم برای اجرای پروژه (به ماه): ۴/۵ ماه

| شماره مرحله | عنوان فعالیت‌های اصلی در هر مرحله                        | زمان لازم به ماه |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|-------------|----------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
|             |                                                          | ۱                | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ | ۹ | ۱۰ |
| ۱-۱         | جستجوی منابع                                             |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۲-۱         | سفارش و تهیه منابع                                       |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۳-۱         | بررسی موضوع بازاریابی و تعیین جایگاه و اهمیت مدیریت فروش |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۴-۱         | بررسی علمی مدیریت فروش از جمله راههای                    |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

| شماره<br>مرحله | عنوان فعالیتهای اصلی<br>در هر مرحله                                                                                                                                                                                             | زمان لازم به ماه |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
|                |                                                                                                                                                                                                                                 | ۱                | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ | ۹ | ۱۰ |
| ۵-۱            | تشویق و ترغیب مشتریان، شناسایی بازار هدف، تعیین نیازهای مشتریان و...                                                                                                                                                            |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|                | تهیه و تدوین گزارش مرحله اول                                                                                                                                                                                                    |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|                | شناخت تولیدات مرکز                                                                                                                                                                                                              |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|                | شناخت مشتریان بالقوه و بالفعل                                                                                                                                                                                                   |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|                | شناخت روش موجود فروش و ارائه محصولات در مرکز                                                                                                                                                                                    |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۴-۲            | شناخت محدودیتهای موجود در خصوص فروش محصولات و گردآوری و تدوین قوانین و مقررات الزام آور در زمینه فروش برای مرکز                                                                                                                 |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۵-۲            | تهیه و تدوین گزارش مرحله دوم                                                                                                                                                                                                    |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۱-۳            | تدوین رویه ها (شامل: روش گردآوری و طبقه بندی اطلاعات بازار، روش پیش بینی فروش، روش فروش و ارائه و بسته بندی محصولات، روش خدمات پس از فروش، روش اندازه گیری میزان موفقیت در بازار، روش ترغیب و تشویق مشتری به مصرف محصولات و...) |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|                | تدوین فرمها و دستورات عملهای مورد نیاز                                                                                                                                                                                          |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|                | تهیه و تدوین گزارش مرحله سوم                                                                                                                                                                                                    |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|                |                                                                                                                                                                                                                                 |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|                |                                                                                                                                                                                                                                 |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|                |                                                                                                                                                                                                                                 |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|                |                                                                                                                                                                                                                                 |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|                |                                                                                                                                                                                                                                 |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|                |                                                                                                                                                                                                                                 |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|                |                                                                                                                                                                                                                                 |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|                |                                                                                                                                                                                                                                 |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

| شماره<br>مرحله | عنوان فعالیتهای اصلی<br>در هر مرحله                                                                                                        | زمان لازم به ماه |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
|                |                                                                                                                                            | ۱                | ۲ | ۳ | ۴ | ۵ | ۶ | ۷ | ۸ | ۹ | ۱۰ |
| ۱-۴            | آموزش سیستم به متصدیان مربوطه                                                                                                              |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۲-۴            | رفع مشکلات احتمالی و اعمال تصحیحات در سیستم                                                                                                |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۳-۴            | نظارت و همکاری در اجرای آزمایشی سیستم (در این مرحله سیستم مدیریت فروش، برای محصولات فعلی مرکز با همکاری مجری و نماینده مرکز اجرا خواهد شد) |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۴-۴            | اخذ تأیید نهایی کارفرما                                                                                                                    |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۵-۴            | تایپ و صفحه آرایی گزارش نهایی                                                                                                              |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۶-۴            | نسخه خوانی و ویرایش                                                                                                                        |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۷-۴            | اخذ تأیید گزارش نهایی                                                                                                                      |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ۸-۴            | تکثیر و صحافی در ده نسخه                                                                                                                   |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

۱۴) شبکه ارتباط کاری فعالیتهای پروژه:



۱۵) هزینه‌های انجام پروژه: (نیروی انسانی، تدوین گزارش، سربار، ...)

هزینه انجام پروژه جمعاً ۱۱,۵۵۰,۰۰۰ ریال (یازده میلیون و پانصد و پنجاه هزار ریال)  
بشرح زیر پیشنهاد می‌شود:

الف) نیروی انسانی: (کارکارشناسی حدوداً ۴۵۰ نفر ساعت) معادل

۹,۰۰۰,۰۰۰ ریال

ب) تهیه گزارش هر مرحله و گزارش نهایی پروژه در ده نسخه مجلد:

۱,۵۰۰,۰۰۰ ریال

ج) هزینه‌های سربار (۱۰٪ جمع مراحل الف و ب): ۱,۰۵۰,۰۰۰ ریال

#### ۱۶) فهرست منابع:

- ۱- اربابی، علی محمد. از تولید تا مصرف (بازاریابی). تهران: کتابخانه فروردین، ۱۳۶۹.
- ۲- راجرز، لن. راهنمای بازاریابی برای مؤسسات کوچک. ترجمه عباس مخبر. [تهران]: نشر مرکز، کتاب ماد، ۱۳۷۳.
- ۳- روستا، احمد؛ ونوس، داور؛ و ابراهیمی، عبدالحمید. مدیریت بازاریابی. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، چاپ دوم ۱۳۷۶.
- ۴- صناعی، علی. اصول بازاریابی و مدیریت بازار. اصفهان: نشر پرسش، چاپ دوم ۱۳۷۴.

تدوین پیشنهاد پروژه های ارتقاء بهره ...



01XF000000000392

پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران