

بسم الله الرحمن الرحيم



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایراندک)

طرح پژوهشی

تدوین سند برنامه راهبردی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات

ایران (ایراندک) ۱۴۰۰-۱۴۰۴

مجری

آرمان ساجدی نژاد

همکار طرح

احمد گنجی

آذرماه ۱۳۹۹

حقوق: پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران

طرح پژوهشی تدوین سند برنامه راهبردی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک) ۱۴۰۰-۱۴۰۴
پیرو قرارداد شماره ۳۳۱۴۱۳۶ مورخ ۹۸/۱۲/۲۴ میان پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (کارفرما) و آقای دکتر آرمان
ساجدی‌نژاد اجرا شده است. گزارش حاضر یک جلد از مستندات این طرح است.
این گزارش و تمامی حقوق مادی آن بر اساس قانون حمایت حقوق مولفان و مصنفان و هنرمندان، مصوب ۱۳۴۸ و
اصلاحیه‌های بعدی آن و همچنین آیین‌نامه‌های اجرایی این قانون متعلق به پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران و هرگونه
استفاده از تمامی یا پاره‌ای از آن، شامل: نقل قول، تکثیر، انتشار، کاربرد نتایج، تکمیل و مانند آنها به صورت چاپی،
الکترونیکی یا وسایل دیگر فقط با اجازه کتبی پژوهشگاه امکان‌پذیر است. نقل قول در حد هزار واژه در انتشارات علمی مانند
کتاب و مقاله با درج اطلاعات کامل کتابشناختی، نیازی به مجوز پژوهشگاه ندارد.
صحت مندرجات گزارش بر عهده مجری طرح پژوهشی است.



گواهی

انجام طرح پژوهشی:

- عنوان: تدوین سند برنامه راهبردی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرنداکد) ۱۴۰۰-۱۴۰۴
 - مجری: دکتر آرمان ساجدی‌زاد
 - همکار: احمد گنجی
 - شماره قرارداد: ۳۳/۱۴۱۳۶
 - تاریخ قرارداد: ۱۳۹۸/۱۲/۲۴
 - تاریخ شروع: ۱۳۹۸/۱۲/۲۴
 - تاریخ پایان: ۱۳۹۹/۹/۲۴
 - ناظر: دکتر سیروس عابدوستی
- در پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران گواهی می‌شود، گزارش پایانی این طرح، بر پایه داوری در نشست ۳۹۶ (تاریخ ۱۳۹۹/۱۰/۲) شورای پژوهشی پژوهشگاه به تصویب رسیده است. لازم می‌دانم مراتب تقدیرانی خود را به مجری، همکار، و ناظر این طرح تقدیم دارم.

با آرزوی توفیق
بروین شهریاری
معاون پژوهش و آموزش

تدوین سند برنامه راهبردی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک) ۱۴۰۰-

۱۴۰۴

مدیر طرح پژوهشی: دکتر آرمان ساجدی نژاد، پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران.

همکاران طرح پژوهشی: احمد گنجی

نشانی: تهران، خیابان انقلاب، چهارراه فلسطین، شماره ۱۰۹۰، طبقه ۴، اتاق ۴۲۰

صندوق پستی: ۱۳۱۵۷۷۳۳۱۴ تلفن: ۰۲۱-۶۶۴۹۴۹۸۰ (داخلی ۴۳۲)

وبگاه: <https://irandoc.ac.ir/u/a-sajedinejad>

رایانامه: Sajedinejad@irandoc.ac.ir

چکیده

امروزه، سازمان‌ها، راهبردهایشان، ساختارشان و مدیریت آنها بیش از هر زمان دیگر پیچیده شده‌اند. دلایل این امر رami توان در تأثیر شدید تغییرات محیطی و تمایل برای رشد و توسعه و ارتقاء سازمان‌ها دانست. با توجه به نیاز اخیر در زمینه بهره‌وری سازمان‌های دولتی از سویی و نیاز به تقویت بدنه پژوهشی و نیز اجرایی پژوهشگاه از سوی دیگر، نیاز به برنامه مدون استراتژیک پژوهشگاه قابل لمس است. طرح حاضر، به بازنگری در برنامه‌ریزی استراتژیک پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک) و برنامه‌ریزی مجدد در ۵ سال آتی می‌پردازد. در طرح جاری سعی شده است برنامه‌ریزی استراتژیک پژوهشگاه بر اساس نیازمندی‌های نهادهای بالادستی و همچنین وظایف و مأموریت‌های پژوهشگاه تدوین شود. با توجه به گسترش فعالیت‌های پژوهشگاه در سال‌های آتی، این برنامه‌ریزی و پابندی به آن، از اهم فعالیت‌های تأثیرگذار پژوهشگاه خواهد بود.

طراحی برنامه استراتژیک پژوهشگاه با نگاه ذکر شده و با همراهی و هماهنگی واحدهای کلیدی و ذینفعان داخلی و بیرونی پژوهشگاه تدوین شده است و نیازمندی‌های لازم برای توسعه واحدهای مختلف را به صورت هم‌آوا فراهم خواهد ساخت.

به دلیل اهمیت دستاورد این طرح که برنامه استراتژیک ایرانداک، ۱۴۰۰ تا ۱۴۰۴ است، گزارش طرح جاری بر اساس ارائه این برنامه شکل گرفته است و مطالعات، روش پژوهش و استخراج الزامات نهادهای بالادستی در پیوست ۱ تا ۳ اضافه شده‌اند.

کلیدواژه‌ها: برنامه‌ریزی استراتژیک، استراتژی پی گیرانه، استراتژی بازنگرانه، استراتژی نوآورانه، ایرانداک.

فهرست مطالب

عنوان	شماره	صفحه
چکیده	أ	
قدردانی	ح	
فهرست مطالب	ب	
فهرست شکل ها	ث	
فهرست جدول ها	ج	
۱. فصل اول: کلیات و روش پژوهش	۱	
۱-۱. مقدمه	۲	
۱-۲. هدف ها	۵	
۱-۳. مدل پژوهش	۵	
۱-۴. گامهای پژوهش	۸	
۱-۵. برنامه ریزی استراتژیک در ایرانداک	۸	
۱-۵-۱. تدوین بیانیه ماموریت و چشم انداز ایرانداک	۱۰	
۱-۵-۲. تحلیل محیط درونی	۱۱	
۱-۵-۳. تحلیل محیط بیرونی	۱۱	
۱-۵-۴. تحلیل استراتژیک	۱۲	

۱۲	۵-۵-۱. شناسایی و تدوین استراتژی‌ها
۱۳	۵-۵-۶. شناسایی و تعریف برنامه عملیاتی
۱۴	۲. فصل دوم: مطالعه ادبیات
۱۵	۲-۱. مقدمه
۱۶	۲-۲. موانع بکارگیری مؤثر استراتژیها
۱۸	۲-۳. مراحل توسعه استراتژی در سازمان‌های دولتی
۲۰	۲-۴. سیستم‌های ارزیابی عملکرد سنتی
۲۴	۲-۵. سیستم‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر استراتژی
۲۶	۲-۵-۱. سیستم‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر استراتژی، نمونه اول
۲۷	۲-۵-۲. سیستم‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر استراتژی، نمونه دوم
۲۹	۲-۶. معرفی مدل‌های مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک
۲۹	۲-۶-۱. مدل برایسون
۳۵	۲-۶-۲. مدل گلوئک
۳۷	۲-۶-۳. مدل فرای و استونر
۳۸	۲-۶-۴. مدل CMS
۴۱	۳. فصل سوم: نیازهای نهادهای بالادستی ایرانداک
۴۲	۳-۱. مقدمه
۴۳	۳-۲. گزارش سازمان برنامه و بودجه (بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد)
۴۷	۳-۳. گزارش دیوان محاسبات (پیاده سازی بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد)
۵۰	۳-۴. گزارش هیئت امنا (عملکرد سیاست‌های هیئت امنا)
۵۸	۳-۵. بررسی موضوعات استراتژیک ایرانداک
۱۲۶	۳-۶. جمع بندی
۱۴۹	۴. پیوست: برنامه استراتژیک
۱۹۵	۵. منابع

فهرست شکل ها

عنوان	شماره صفحه
شکل ۱- انواع استراتژی های سازمان	۷
شکل ۲- نمونه ای از تاثیر شاخص های غیر مالی بر عملکرد مالی سازمان ها	۲۵
شکل ۳- متدلوژی مراحل انجام پروژه بر حسب زمان	۲۸
شکل ۴- مدل برایسون	۳۴
شکل ۵- مدل گلوئک	۳۵
شکل ۶- مدل برنامه ریزی استراتژیک سازمان ارائه شده توسط گلوئک (۱۹۸۴)	۳۶
شکل ۷- سیستم واحد کسب و کار استراتژیک چند گانه ارائه شده توسط گلوئک (۱۹۸۴)	۳۷

فهرست جدول‌ها

عنوان	شماره صفحه
جدول ۱- تکالیف و ماموریت‌های قانونی دستگاه سیاستگذار و پیش‌بینی میزان تحقق.....	۴۴
جدول ۲- تکالیف و ماموریت‌های قانونی دستگاه‌های مجری ذیل دستگاه سیاستگذار.....	۴۵
جدول ۳- محاسبه قیمت تمام شده خروجی (بر اساس مجموع عمومی، اختصاصی و متفرقه)- هزینه ای.....	۴۶
جدول ۴- گزیده هدف‌ها و برنامه‌های پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک).....	۴۷
جدول ۵- فرم گزارش عملکرد سیاست‌های هیئت امناء.....	۵۱
جدول ۶- نگاشت اسناد با موضوعات فناوری اطلاعات به ترتیب فراوانی مشاهده.....	۶۰
جدول ۷- نگاشت اسناد با موضوعات جامعه و اطلاعات به ترتیب فراوانی مشاهده.....	۸۵
جدول ۸- نگاشت اسناد با موضوعات علم اطلاعات به ترتیب فراوانی مشاهده.....	۱۰۲
جدول ۹- موضوعات کلیدی مرتبط با ایرانداک.....	۱۲۷

قدردانی

از زحمات همه بزرگوارانی که در تهیه این طرح یاری نموده‌اند از جمله جناب آقای دکتر علیدوستی که علاوه بر نقش نظارت، مشاوره و راهنمایی‌های فراوان خود را نثار داشته‌اند و برای حمایت‌هایشان، سپاسگزاریم. از دیگر بزرگواران که در اتمام این طرح یاری نموده‌اند، همکارانم جناب آقای دکتر ارشادی، جناب آقای دکتر جلالی‌منش، جناب آقای دکتر نعیمی صدیق، جناب آقای دکتر ربیعی، جناب آقای دکتر خدمتگزار، جناب دکتر رسولی، سرکار خانم دکتر نامداریان، سرکار خانم دکتر محبی، جناب آقای دکتر ربیعی، جناب آقای دکتر شهریاری، جناب آقای معز، جناب آقای دکتر پاک‌نیت، جناب آقای دکتر شیرانی و جناب آقای دکتر بگلو تشکر می‌نماییم.

فصل اول: کلیات و روش پژوهش

۱-۱. مقدمه

«پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرنداک)» در یکم مهر سال ۱۳۴۷ خورشیدی با نام فارسی «مرکز اسناد ایران» در برابر نام انگلیسی «Iranian Documentation Center» پایه‌گذاری شد و پیش از نام کنونی، با نام «مرکز مدارک علمی ایران» در سال ۱۳۵۰، «مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران» در سال ۱۳۷۰، و «پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران» در سال ۱۳۸۴ نیز خوانده شد. پژوهشگاه با نام کوتاه «ایرنداک» شناخته می‌شود. «داک»، کوتاه‌نوشت «doc» در «documentation» و در زبان فارسی به معنای «تکیه‌گاه» و «چوبی است که دیوار و در را بر آن محکم سازند». نام نمادین ایرنداک، «گنج دانش» است و شعار آن، «به از گنج دانش به گیتی کجاست».

مأموریت بنیادین پژوهشگاه بر پایه اساسنامه؛ پژوهش، مدیریت اطلاعات علم و فناوری، آموزش، همکاری‌های پژوهشی و اطلاع‌رسانی، و پشتیبانی از سیاست‌گذاری علم و فناوری است که در سازمانی وابسته به وزارت علوم، تحقیقات، و فناوری و زیر نظر هیئت امناء و با همراهی نزدیک به ۱۴۰ عضو هیات علمی و غیرهیات علمی انجام می‌شود.

پژوهش در پژوهشگاه را ده‌ها عضو هیئت علمی و پژوهشگر در قالب سه پژوهشکده و آزمایشگاه‌های آن به انجام می‌رسانند. دستاورد این کار، انجام صدها طرح پژوهشی است که به شکل گزارش، کتاب، مقاله نشریه، مقاله همایش، سخنرانی، و میزگرد نیز ارائه می‌شوند. پژوهش‌نامه بین‌المللی مدیریت و پردازش اطلاعات، تنها نشریه برگزیده ملی در سال ۱۳۹۴ که انتشار آن به سال ۱۳۵۱ بازمی‌گردد، از

دیگر دستاوردهای پژوهش در پژوهشگاه است. برگزاری همایش سالانه مدیران فناوری اطلاعات با ارائه آخرین دستاوردهای فناوری اطلاعات کشور و جایزه ملی فناوری اطلاعات برتر (فاب) از دیگر خدمات پژوهشی پژوهشگاه به‌شمار می‌رود (ایرانداک، ۲۰۲۰).

پژوهشگاه کار مدیریت اطلاعات علم و فناوری را از سال ۱۳۴۷ شروع کرد و افزون بر اطلاعات جاری، اطلاعات پیش از آن را نیز سازمان داد. دستاوردهای این کار در سامانه‌ها و پایگاه‌های اطلاعات و منابع مرجع ارائه می‌شوند.

پژوهشگاه دارای پایگاه داده‌ای با نزدیک به یک میلیون و ۳۰۰ هزار رکورد از مدارک علمی و فنی کشور است و بر پایه قانون، کار ثبت اطلاعات پایان‌نامه‌های کارشناسی ارشد و رساله‌های دکترا (پارسا) و پیشنهادها را انجام می‌دهد. ایرانداک مرکز ثبت و تنها آرشیو ملی اطلاعات پایان‌نامه‌ها، رساله‌ها، و پیشنهاد آنهاست و تولید ارزش افزوده و اطلاعات پشتیبان و همچنین تحلیل اطلاعات، بخشی دیگر از این مأموریت است و سامانه‌های پیشینه پژوهش؛ همانندجو؛ دروازه اطلاعات علمی، پژوهشی، و فناوریانه ایران؛ اصطلاح‌نامه‌های علمی و فنی؛ واژه‌نامه‌ها؛ فهرست‌های مستند نام‌ها؛ راهنمای پژوهش و پژوهشگران؛ شیوه‌نامه ایران؛ و آمار و اطلاعات کتابخانه‌ها نمونه‌هایی از آنها هستند. پژوهشگاه از چهار دهه پیش، هزاران ساعت آموزش حضوری و مجازی را در صدها دوره کوتاه‌مدت برای پژوهشگران سراسر کشور اجرا کرده است. همچنین پژوهشگاه پایه‌گذار و نهاد هماهنگ‌کننده همکاری‌های اطلاع‌رسانی در ایران است و این کار را از سال ۱۳۴۸ با اجرای طرح امانت میان کتابخانه‌ها آغاز کرده و از سال ۱۳۷۴ نیز طرح غدیر (عضویت فراگیر کتابخانه‌ها) را به اجرا در آورده است. فراهم‌آوری منابع علمی خارجی برای دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌ها از سال ۱۳۸۷ در شورای تأمین منابع علمی در ایرانداک دنبال می‌شود. ایرانداک با نهادهای جهانی اطلاع‌رسانی مانند «ایفلا» و «ترمنت» نیز همکاری دارد.

سیاست اطلاعات علمی کشور از روزهای نخست در کانون پژوهش‌های پژوهشگاه بود و پژوهشگاه فراهم‌آوری بخشی از اطلاعات مورد نیاز آن را در سامانه ملی اطلاعات تحقیقاتی (سمات ملی) انجام می‌دهد. پژوهشگاه، بنیان‌گذار نخستین رصدخانه پژوهش و فناوری نیز هست و داشبوردهای گوناگونی را در اختیار سیاست‌گذاران این حوزه می‌گذارد. ایرانداک نماینده ایران در شبکه اطلاع‌رسانی آسیا و

اقیانوسیه (اپین) نیز هست که از سوی برنامه «اطلاعات برای همه» یونسکو هدایت می‌شود. (پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران، ۱۳۹۵). در پژوهشگاه نیز با توجه به اهداف آتی و بلند مدت آن، نیاز به برنامه‌ریزی استراتژیک مناسب احساس می‌گردد. در این راستا با پیشرفت‌هایی که در برنامه‌های پژوهشگاه و مد نظر مدیران واحدهای مختلف است، نیازمندی برای برنامه‌ریزی فعالیت‌های پدیداری بسیار مورد نیاز و ضروریست. در این برنامه‌ریزی توجه ویژه به استراتژی‌های در عمل به اندازه توجه به استراتژی‌های برآمده از (نهادها یا اسناد) بالادست باید مورد توجه قرار گیرد. هدف تدوین برنامه استراتژیک پژوهشگاه به شرح زیر می‌باشد:

- استخراج و همراستاسازی استراتژی‌های پدیداری و آگاهانه
 - هدفمند و همراستا نمودن فعالیت‌ها و اقدامات حوزه‌ها و واحدها
 - جلوگیری از اتلاف وقت و هدر رفت انرژی همکاران بوسیله همسویی با برنامه‌ها
 - کاهش فعالیت‌های بدون برنامه و غیر برنامه‌ای
 - اطمینان از پوشش کامل برنامه‌ریزی فعالیت‌ها همراستا با اهداف و استراتژی‌های پژوهشگاه
 - اطلاع و مشارکت همگانی در طرح‌های استراتژیک در سطح پژوهشگاه
- با نگاهی به سند برنامه‌ریزی استراتژیک پژوهشگاه در فصل ششم – تحلیل محیط از ضعف‌های زیر به عنوان ضعف‌های پژوهشگاه نام برده شده است:

- ناکارآمدی ساختار و فرایندهای پژوهشگاه به عنوان یک سازمان دولتی برای درآمدزایی؛
 - کمبود اعضای هیئت علمی تمام‌وقت و موانع جذب و نگه داشتن اعضای هیئت علمی کارآمد و شایسته؛
 - عدم تناسب ظرفیت‌های پژوهشگاه با رشد تقاضاهای خدمات اطلاع رسانی و مأموریت‌های وزارتی و ملی؛
 - ترکیب نامناسب استخدامی کارکنان پژوهشگاه؛
- با توجه به قرارگیری ضعف‌های فوق در سند جاری پژوهشگاه، در ادامه تحلیل محیط و درون پژوهشگاه در وضعیت کنونی انجام خواهد پذیرفت. راهبردهای (و طرح‌های وابسته به آن) با ابزارهای مناسبی مانند تحلیل «اس‌دبلیو‌تی»^۱ از نقاط ضعف و قوت بازنگری شده مدیریت استراتژیک پژوهشگاه بدست می‌آیند و با استفاده از ابزارهایی مانند مصاحبه یا پرسشنامه اولویت‌بندی خواهند شد.

^۱ SWOT

۱-۲. هدف‌ها

در این طرح پژوهشی، برنامه‌ریزی برای استخراج سند برنامه‌ریزی استراتژیک پژوهشگاه ارائه خواهد شد. سند مستخرج از این طرح که برای تایید هیئت امنا ارائه خواهد شد، وضعیت و آینده مورد انتظار پژوهشگاه در پنج سال آتی است که بر پایه مطالعه اسناد بالادستی و جمع‌بندی کاربرگ‌های ارسالی برای واحدهای مختلف ترسیم می‌شود. در این کاربرگ‌ها با توجه به انتظارات آتی از واحدها، نیازمندی‌های آنها برای رسیدن به برنامه‌ها و گزارش‌های لازم از جانب نهادهای بالادست استخراج می‌گردد. همچنین به منظور برنامه‌ریزی برای توسعه فعالیت‌های پژوهشگاه، اقدامات و الزاماتی توصیه می‌شود که از واکاوی سند برنامه‌ریزی استراتژیک و بازنگری و بررسی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدها، با تحلیل اس‌دبلیو‌اوتی استخراج و بدست آمده و چهارچوب مورد نظر در قالب زمان ارائه می‌شود. این برنامه‌ریزی به نحوی صورت می‌گیرد که چارچوب‌های نهادهای گزارش‌گیرنده از پژوهشگاه را پوشش داده و بتوان حسب نیاز از سند خروجی انواع درخواست‌های بیرون‌سازمانی را پوشش داد. اجزای خروجی طرح بصورت زیر خواهد بود:

- بررسی نقاط کلیدی و نقاط قابل تغییر مدیریت استراتژیک دوره جاری پژوهشگاه (تا ۱۳۹۹)
- بررسی اسناد بالادستی و استخراج الزامات ماموریتی پژوهشگاه برای توسعه راهبردهای آگاهانه (تحلیل‌ها مانند اس‌دبلیو‌اوتی)
- بررسی راهبردهای پدیداری مستخرج از فرم‌های برنامه‌ریزی استراتژیک همکاران (واحدهای پژوهشگاه) در قالب کاربرگ‌های تهیه شده توسط مجریان و تطبیق آنها با اهداف بالادستی
- تدوین سند برنامه استراتژیک پژوهشگاه با ایجاد تعادل و تناسب میان راهبردهای فوق

۱-۳. مدل پژوهش

شتاب‌گیری و گستردگی دامنه تغییرات اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، همراه با تحولات سریع تکنولوژیکی و پیشرفت‌های علمی، سازمان‌ها را بشدت متاثر می‌سازد. در حالیکه پژوهش‌های قابل توجهی طی سال‌های گذشته در حوزه استراتژی سازمانی انجام شده است، اما هنوز چالش‌های بسیاری بر سر راه تحقیق در این زمینه باقی است (Whittington, 2001). کمتر از دو دهه پیش، حرکتی نو در تحقیقات مربوط به استراتژی با محوریت رویه‌های کاری شکل گرفت. در مقابل دیدگاه غالب از

استراتژی که آنرا به عنوان چیزی که سازمان دارد می‌شناختند، در دیدگاه جدید استراتژی چیزی بود که در سازمان انجام می‌گرفت و منابع انسانی و واحدهای سازمان به اجرا در می‌آوردند (Malik et al., 2017). در واقع این نگاه به استراتژی متوجه اقداماتی است که در سازمان توسط افراد و منابع انسانی سازمان انجام می‌گیرد (Carter, Clegg, & Kornberger, 2008).

یکی از ویژگی‌های ممتاز مطالعات در این حوزه اینست که تعداد زیادی از اعضای سازمان به عنوان بازیگران استراتژی مورد نظر در این رویکرد جدید در نظر گرفته می‌شوند. مجموعه تصمیم‌های اخذ شده در طول دوره زمان که رفتار سازمان را تعیین می‌کنند ممکن است به عنوان استراتژی تلقی شوند. بر این اساس استراتژی را می‌توان الگویی برای تصمیم^۲، یا با نگاه جامع‌تر الگویی برای عمل^۳ دانست (Whittington et al., 2004). از این منظر، پیوستگی منطقی در هر آنچه که سازمان‌ها انجام می‌دهند استراتژی آگاهانه تلقی می‌شوند در عین حال که استراتژی‌هایی نیز در سازمان به صورت ناآگاهانه و بدون درک علت آن، اجرا می‌گردد که منتهی به ایده نوین استراتژی پدیداری^۴ در مقابل استراتژی آگاهانه^۵ است. برای اینکه اگر قصد داشته باشیم استراتژی بر اساس تعاریف معمول داشته باشیم استراتژی آگاهانه شکل می‌گیرد در حالی که اگر یک مجموعه از اقدامات به صورت پراکنده نهایتاً به سمت الگویی همگرا شوند، استراتژی پدیداری شکل می‌گیرد

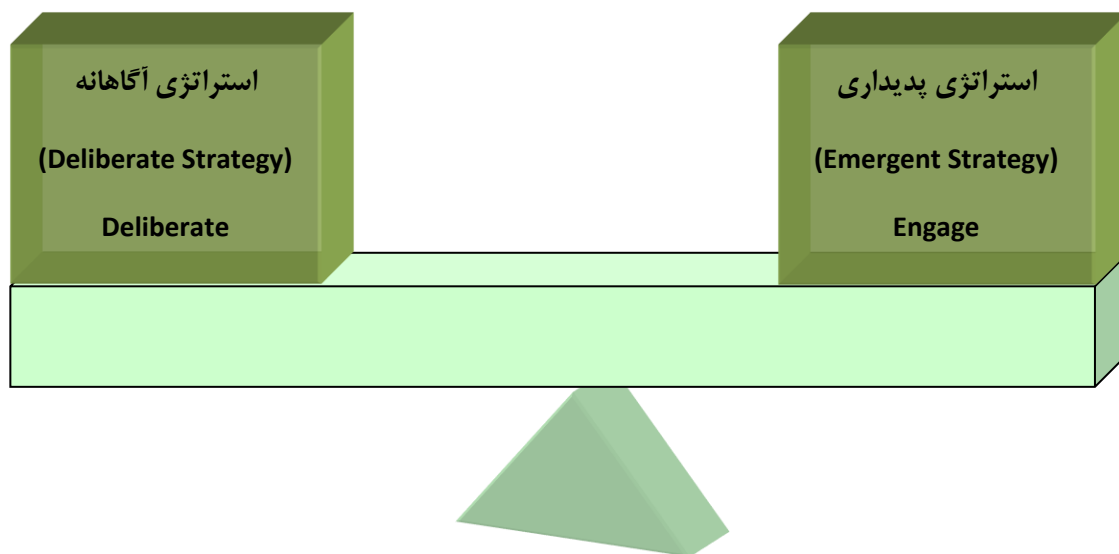
(Johnson, Melin, & Whittington, 2003):

^۲ Strategy is Pattern for Decision Making

^۳ Strategy is Pattern in Action

^۴ Strategy as Emergent

^۵ Strategy as Deliberate



شکل ۱- انواع استراتژی‌های سازمان (Johnson, Melin, & Whittngton, 2003)

در عین حالی که هر دوی این استراتژی‌ها معتبر و با ارزش هستند ولی آنچه که در دنیای واقعی اتفاق می‌افتد در بین دو سر این طیف است. راز موفقیت در ایجاد توازن و تعادل بین این دو نوع استراتژی است، به‌طوری که رمز عدم موفقیت بسیاری از سازمان‌ها را در عدم توازن در این استراتژی‌ها دانست. امروزه بسیاری از سازمان‌ها به‌دلیل نادیده گرفتن استراتژی در گفتمان و در عمل از حالت تعادل خارج شده‌اند. راه‌حل بازگشت به حالت تعادل در سازمان‌ها توجه ویژه به بازیگران اصلی استراتژی‌ها (مدیران ارشد، میانی، عملیاتی، مشاوران و ...)، روال‌های کاری و تبدیل روال‌ها به رویه‌ها برای موفقیت سازمان است. روال‌های کارکردی مفهومی عام‌تر از رویه‌های قانونی و مستند سازمانی دارند و گاهی تحت تاثیر هنجارهای سازمانی و بدون تاثیر از راهبردهای در حال اجرا هستند.

در این روش مقولات «اقدامات راهبری» تدوین و پیوسته در جهت تغییر روال‌های کارکردی رفت و برگشت و اصلاح می‌شود تا به ریشه‌های کارکردی و ساخت کسب‌وکاری آنها برسیم. هدف استراتژی، تقویت تکرارپذیری هنجارهای مناسب رشد و تضعیف و حذف ناهنجاریها از درون روال‌های کاری روزمره سازمان است. اقدام برای طراحی روال‌های جدید نیز به دنبال آن می‌آید. نهایتاً تمامی روال‌های مهم به یک سری به‌روش‌های سازمانی متأثر از راهبرد منتج می‌شوند.

۴-۱. گامهای پژوهش

در پژوهش جاری گامهای زیر طی خواهند شد:

- بررسی مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک (مطالعه کتابخانه‌ای و به‌روش‌ها (برای سازمان‌های دولتی، مانند مدل برایسون))
- بررسی اسناد بالادستی و چارچوب‌های نهادهای گزارش‌گیر از پژوهشگاه (شامل سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴، برنامه ۵ ساله پنجم توسعه، سیاست‌های کلی اصل ۴۴ قانون اساسی، سیاست‌های ابلاغی مقام معظم رهبری، سند اقتصاد مقاومتی، سند اولویت‌های عمومی و اختصاصی ریاست جمهوری
 - بررسی و مطالعه اسناد جاری و بالادستی پژوهشگاه
 - بررسی الزامات مورد نیاز نهادهای بالادستی و گزارش‌گیر از برنامه ایرانداک
 - استخراج مفاهیم مرتبط از اسناد مرتبط با مأموریت‌های ایرانداک
- بررسی وضعیت جاری برنامه‌ریزی استراتژیک پژوهشگاه
 - بررسی نقاط لازم برای ایجاد تغییرات
 - ارزیابی برنامه پیشین پژوهشگاه
- بررسی میدانی از وضعیت و برنامه‌های مأموریتی پژوهشگاه (روش: مصاحبه، پرسشنامه و کاربرگ‌ها)
- توسعه برنامه استراتژیک پژوهشگاه که دست‌کم دارای بخش‌های بررسی اسناد بالادست، مأموریت، وظایف، تحلیل «اس‌دبلیو‌تی»، فلسفه و ارزش‌ها، اهداف استراتژیک، استراتژی‌ها، چشم‌انداز، سنجه‌های کلیدی عملکرد و مانند آن‌هاست:
 - استخراج نیازهای نهادهای بالادست
 - بررسی محیطی ایرانداک و تحلیل اس‌دبلیو‌تی با بهره از مفاهیم استخراج شده (استخراج نقاط قوت، ضعف، تهدیدها و فرصت‌های پژوهشگاه)
 - تعیین اهداف و موضوعات استراتژیک ایرانداک و برنامه ۵ ساله
 - تدوین سند نهایی برنامه‌ریزی استراتژیک پژوهشگاه

۵-۱. برنامه‌ریزی استراتژیک در ایرانداک

برنامه‌ریزی استراتژیک در بخش خصوصی توسعه یافته است. تجارب اخیر مبین آن است که رویکردهای برنامه‌ریزی استراتژیک که در بخش خصوصی تدوین شده‌اند، می‌توانند به سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی و هم‌چنین جوامع و دیگر نهادها کمک نمایند تا با محیط‌های دستخوش تغییر،

برخوردی مناسب داشته و به شیوه‌ای کارسازتر عمل کنند. البته این به آن معنا نیست که همه رویکردهای برنامه‌ریزی استراتژیک بخش خصوصی در بخش‌های عمومی و غیرانتفاعی به یک اندازه کاربرد داشته باشند. در ادامه به‌طور مختصر مدل‌هایی را به منظور روش‌شناسی، مورد بررسی قرار گرفت، ارائه می‌نماییم.

به‌طور کلی مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک را می‌توان به دو دسته تقسیم نمود: مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های بزرگ و مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های کوچک. از مهم‌ترین مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های بزرگ، می‌توان به ۹ مدل زیر اشاره نمود: فرآیندهای برنامه‌ریزی جامع تایلر^۶، رایت^۷، هیل^۸، دیوید^۹، ماندی و پرمیاکس^{۱۰}، برایسون^{۱۱}، گلوئک^{۱۲}، رابسون^{۱۳}، استینر^{۱۴}.

در ارتباط با برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های کوچک، مدل‌های زیادی توسعه نیافته است. از بررسی منابع مختلف، سه مدل شناسائی شد که عبارتند از: مدل برنامه‌ریزی استراتژیک پایه‌ای^{۱۵} کارتر و مک نامارا^{۱۶}، فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت‌های کوچک و متوسط مازور^{۱۷} و برنامه‌ریزی استراتژیک برای شرکت‌های کوچک فرای و استونر^{۱۸}.

همچنین با بهره‌گیری از مدل‌های رایج برنامه‌ریزی استراتژیک و تلفیق آن‌ها با شرایط خاص کشور، مدلی هم‌کاری برای شکل دادن به استراتژی (بومی) با نام CMS^{۱۹} برای تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت‌ها و صنایع داخلی تدوین شده که پیش‌تر به آن اشاره شده است.

-
1. Taylor
 2. Writhe
 8. Hill
 9. David
 10. Mondy & Permeaux
 11. Bryson
 12. Gluek
 13. Robson
 14. Steiner
 15. Basic Strategic Planning
 16. Carter & Mc Namara
 17. Mazur
 18. Fry & Stoner
 19. Collaboration Model for Strategy formulation

شالوده مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک بدین گونه است که از تعیین مأموریت سازمانی شروع شده و با انجام تجزیه و تحلیل‌های خارجی و داخلی (برای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی و قوت‌ها و ضعف‌های داخلی)، اهدافی برای شرکت در نظر می‌گیرند و بر این اساس استراتژی‌های را برمی‌گزینند؛ سپس استراتژی‌های انتخاب شده را به صورت یک برنامه استراتژیک، شامل روش انجام کار، منابع و زمان تخصیص یافته، در می‌آورند که باید توسط شرکت به اجرا درآید تا هدف‌ها و مأموریت‌هایش تحقق یابد. همچنین آن‌چه که از این مطالعه به دست می‌آید این است که در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک، عوامل محیطی و داخلی بسیاری تأثیر می‌گذارند که سبب می‌شوند برنامه‌ریز مدل خویش را با توجه به این شرایط خاص، مورد اصلاح و تطبیق قرار دهد.

در آغاز انجام پروژه چنان که قاعده کار است، بر اساس دانش و تجربه کارشناسان این پروژه، مدل‌های مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک به منظور طراحی روش تدوین استراتژی مناسب مرکز، مورد تحلیل و بررسی قرار گرفت. بر اساس اصول متدولوژی روش تدوین استراتژی بر اساس روش‌های معروف و مرسوم تدوین شده است. در روش شناسی انجام شده موارد زیر با دقت تمام لحاظ شده است:

- دولتی بودن ایرانداک.
- دنبال کردن هدف‌های ایرانداک که اصولاً اهدافی غیرانتفاعی هستند، با توجه به اینکه امکان کسب درآمد نیز برای آن وجود دارد.
- تعهد به مأموریت‌ها.

۱-۵-۱. تدوین بیانیه مأموریت و چشم‌انداز ایرانداک

بیانیه رسالت و چشم‌اندازهای سازمان، سندی است که یک سازمان را از دیگر سازمان‌های مشابه جدا می‌کند. رسالت و چشم‌اندازهای سازمان، بیانگر ارزش‌ها و اولویت‌های آن، قابلیت‌های رقابتی ویژه و طیف فعالیت‌های سازمان از نظر محصول، مشتری و بازار است. در این عبارت، رسالت به محدوده عمل، قابلیت‌های رقابتی، ارزش‌ها و اولویت‌های فعلی سازمان و چشم‌انداز به وضعیتی که سازمان در آینده می‌خواهد برسد، اشاره دارد. تدوین سیستماتیک رسالت و چشم‌اندازهای سازمان بدین صورت است که در ابتدا باید افق برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان تعیین گردد. سپس محدوده عملکرد فعلی و آتی سازمان تدوین می‌گردد. البته تدوین دقیق و صحیح این موارد مستلزم مطالعات محیطی و داخلی سازمان

است. بدین منظور نوعی ارتباط متقابل بین تنظیم رسالت و چشم‌انداز و تجزیه و تحلیل محیطی و داخلی سازمان در فرآیند مدیریت استراتژیک سازمان وجود خواهد داشت. در این مرحله از پروژه که اولین گام رسمی پروژه بود رسالت، آرمان، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمان شناسایی و تدوین خواهند شد.

- استخراج مفاهیم مرتبط از اسناد مرتبط با مأموریت‌های ایرانداک
- بررسی وضعیت جاری برنامه‌ریزی استراتژیک پژوهشگاه
- بررسی نقاط لازم برای ایجاد تغییرات

۲-۵-۱. تحلیل محیط درونی:

برای بررسی سیستماتیک راه‌های دستیابی یک سازمان به مزیت رقابتی پایدار، باید واحدهای استراتژیک سازمان، به‌طور جداگانه مورد بررسی قرار گیرند. عوامل داخلی اندکی بعد از بررسی عوامل محیطی قابل بررسی هستند؛ زیرا بررسی نقاط قوت و ضعف داخلی، مستلزم شناخت رقابت‌های رقابتی ما و نقاط قوت و ضعف و قوت آن‌ها است. هر سازمان باید با اتکا بر توانمندی‌ها، قابلیت‌ها و نقاط قوت خود و با کمک برنامه‌ریزی و تأمین منابع مناسب، بر کاستی‌ها، نقصان‌ها و ضعف‌های خود غلبه نماید. این امر در کنار توجه به فرصت‌ها و تهدیدها که عوامل خارجی هستند، چارچوب لازم برای تدوین استراتژی را فراهم می‌کنند. به‌طور کلی شناخت نقاط قوت و ضعف برای هر گونه تحلیل سازمانی، به‌خصوص برای استراتژی، مدیریت تغییر و بهبود مستمر اهمیت حیاتی دارند.

۳-۵-۱. تحلیل محیط بیرونی

هر سازمان با اتکا بر فرصت‌های محیطی و پیش‌روی خود و با کمک سیاست‌گذاری و برنامه عملکردی مناسب، به تهدیدهای محیطی پاسخی مناسب داده، و واکنش لازم را از خود نشان می‌دهد تا ضمن بقا و حفظ جایگاه خود در جامعه، به هدف‌های خود دست یابد. این امر، در کنار توجه به قوت‌ها و ضعف‌ها که عوامل داخلی هستند، چارچوب لازم برای تدوین استراتژی را فراهم می‌کند. به‌طور کلی، شناخت فرصت‌ها و تهدیدها برای حفظ هوشمندی، سازمانی از اهمیت خاصی برخوردار هستند. در هر فعالیت سازمانی، نیروها و عوامل متعددی هستند که عملکرد سازمان متأثر از آن‌ها است. اهمیت این عوامل، به وضعیت داخلی سازمان‌ها بستگی دارد ولی عمده‌ترین عوامل خارجی را می‌توان در

گروه‌هایی مثل مقررات، اصول و قواعد دولتی و قانونی، وضعیت عرضه اعتبارات مالی و بازار سرمایه، وضعیت عرضه نیروی کار، محصولات عرضه در بازار، مشتری و رقابت تقسیم‌بندی کرد. مطالعه اسناد رسمی سازمان همانند اساسنامه، به عنوان سند بالادستی و مصاحبه با مدیران ارشد به عنوان افراد کلیدی و مطالعه سند چشم‌انداز بیست‌ساله کشور، به عنوان سند ملی بخش دولتی فعالیت‌های کلیدی این مرحله از کار خواهند بود:

○ بررسی و مطالعه اسناد جاری و بالادستی پژوهشگاه

○ بررسی الزامات مورد نیاز نهادهای بالادستی و گزارش گیر از برنامه ایرانداک

منظور از مقررات، اصول و قواعد دولتی، قانونی و تسهیلاتی است که از طرف نهادهای دولتی، اتحادیه‌های کارگری و سایر نهادها به سازمان اعمال می‌شوند. وضعیت عرضه اعتبارات مالی و بازار بورس بیانگر تهدیدها و فرصت‌هایی است که از طرف تأمین‌کنندگان سرمایه و سهام‌داران، سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. وضعیت عرضه نیروی کار، تعیین‌کننده وجود و یا عدم وجود تخصص‌ها و نیروی کار مورد نیاز سازمان، در منطقه مورد فعالیت و انتظارات و نقاط قوت و ضعف آن‌ها در ارتباط با سازمان است. در زمینه مشتری و رقابت باید به تحلیل نقاط قوت و ضعف سازمان‌های رقیب و میزان آسیب‌پذیری رقبای اصلی در مقابل استراتژی‌هایشان را مورد بررسی قرار داد.

۴-۵-۱. تحلیل استراتژیک:

در این مرحله با بررسی متقابل هر قوت و ضعف به همراه تهدیدها و ضعف‌های سازمان، راهکارهای مفهومی برای پیشبرد سازمان در جهت رسیدن به چشم‌اندازش به‌دست می‌آید و راهکارها ارائه خواهد شد. همچنین وضعیت مطلوب کسب‌وکار در هر واحد در ساختار پژوهشگاه بر اساس برنامه‌های آتی پژوهشگاه و استخراج وظایف سازمانی و اهداف بلند مدت با استفاده از تحلیل ذینفعان ایرانداک و همچنین استراتژی‌های پدیداری در این فاز انجام می‌پذیرد.

۵-۵-۱. شناسایی و تدوین استراتژی‌ها

هدف‌های بلندمدت سازمان، بیانگر نتیجه‌های مورد انتظار، در جهت دستیابی به رسالت آن است. این هدف‌ها در سرلوحه برنامه‌ریزی استراتژیک بر اساس مطالعات انجام شده، در خصوص وضعیت عوامل محیطی و داخلی سازمان و همچنین فاصله بین وضعیت جاری و وضعیت مطلوب آن، تدوین می‌شود.

هدف‌های بلندمدت، باید به صورت کمی قابل ارزیابی، واقعی، قابل درک و قابل دستیابی باشند؛ همچنین هر یک از این هدف‌ها باید دارای دوره زمانی معقول مخصوص به خود باشند که با افق برنامه‌ریزی استراتژیک سازگاری داشته باشند. معمولاً هدف‌های بلندمدت بسته به نوع سازمان از نظر انتفاعی و یا غیرانتفاعی بودن، متفاوت هستند (شاهمرادی، ۱۳۸۳) (Kaplan and Norton, 2002).

استراتژی‌ها ابزارهایی هستند که سازمان می‌تواند به وسیله آن‌ها به هدف‌های بلندمدت خود برسد. استراتژی‌های سازمان را می‌توان به صورت گسترش دادن جغرافیایی سازمان، تنوع بخشیدن به فعالیت‌ها، ادغام عمودی، ادغام افقی و کاهش هزینه‌ها نام برد. برای انجام این مرحله چند قدم طی می‌گردد. در ابتدا باید اطلاعات اصلی برای تدوین استراتژی‌ها مشخص شوند؛ این اطلاعات در بررسی عوامل داخلی و خارجی سازمان مشخص می‌شوند. سپس در مرحله بعدی از طریق مقایسه عوامل داخلی و خارجی و نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها، به بررسی انواع استراتژی‌های قابل اجرا، پرداخته می‌شود و نهایتاً در قدم بعدی با استفاده از روش‌های سیستماتیک، استراتژی‌های قابل اجرا انتخاب می‌شوند.

۶-۵-۱. شناسایی و تعریف برنامه عملیاتی

بعد از تدوین و بیان استراتژی‌های سازمان و اولویت‌بندی استراتژی‌ها، با استفاده از پرسشنامه از افراد کلیدی ایرانداک، فهرستی از پروژه‌های مورد نیاز و اقدامات لازم تهیه شده و بر اساس استراتژی‌های مرتبط با آن، طبقه‌بندی خواهند شد.

فصل دوم: مطالعه ادبیات

۱-۲. مقدمه

دیدگاه مدیریت استراتژیک به منظور ایجاد هماهنگی و انسجام هر چه بیشتر درون سازمان در دهه ۱۹۸۰ مطرح گردید. مدیریت استراتژیک هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه‌ای چندگانه است که سازمان را قادر می‌سازد به هدفهای بلندمدت خود دست یابد. فرآیند مدیریت استراتژیک درون یک واحد کسب و کار شامل سه مرحله اصلی است:

- تدوین استراتژی‌ها
- اجرای استراتژی‌ها
- ارزیابی استراتژی‌ها

به منظور بهره‌گیری از سیستم مدیریت استراتژیک به شکل کارا و اثربخش هریک از مراحل فوق باید بدرستی طراحی و اجرا گردند. مقصود از تدوین استراتژی، این است که مأموریت شرکت تعیین شود، شناسایی عواملی که در محیط خارجی سازمان را تهدید می‌کنند یا فرصت‌هایی را به وجود می‌آورند، شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان، تعیین اهداف بلند مدت، در نظر گرفتن استراتژی‌های گوناگون و انتخاب استراتژی خاص جهت ادامه فعالیت. اجرای استراتژی‌ها ایجاب می‌کند که سازمان اهداف سالانه در نظر بگیرد. سیاست‌ها را تعیین کند. در کارکنان ایجاد انگیزه نماید و منابع را بگونه‌ای تخصیص دهد که استراتژی‌های تدوین شده به اجرا درآیند. اجرای استراتژی‌ها مستلزم توسعه فرهنگی است که استراتژی را تقویت نماید. اغلب اجرای استراتژی‌ها را مرحله عملی مدیریت استراتژیک

می‌نامند. مقصود از اجرای استراتژی‌ها این است که کارکنان و مدیران بسیج شوند و استراتژی‌های تدوین شده را به مرحله عمل درآورند. موفقیت مرحله اجرایی استراتژی‌ها بستگی دارد که مدیران بتوانند در کارکنان ایجاد انگیزه نمایند و این نوعی هنر (و نه یک علم) است. اگر استراتژی‌ها تدوین شوند ولی هیچگاه به اجرا در نیایند، این اقدام چیزی جز عملی بیهوده نخواهد بود. در مدیریت استراتژیک ارزیابی استراتژی‌ها آخرین مرحله به حساب می‌آید. مدیران نیاز شدید دارند که بدانند استراتژی‌های خاص و مورد نظر آنها در چه سازمانی کارساز واقع نمی‌شود. اصولاً ارزیابی استراتژی‌ها بدین معنی است که باید در این مورد اطلاعاتی را گردآوری کرد. همه استراتژی‌ها دستخوش تغییرات آینده قرار می‌گیرند. برای ارزیابی استراتژی‌ها سه فعالیت عمده به شرح زیر انجام می‌شوند:

- بررسی عوامل داخلی و خارجی که پایه و اساس استراتژی‌های کنونی قرار گرفته‌اند
- محاسبه و سنجش عملکردها
- اقدامات اصلاحی

بدان سبب باید استراتژی را مورد ارزیابی قرار داد که موفقیت امروز، موفقیت فردا را تضمین نمی‌کند. سازمانی که به وضع کنونی خود بسنده نماید محکوم به فنا خواهد بود.

۲-۲. موانع بکارگیری مؤثر استراتژیها

بیش از ۹۰ درصد استراتژی‌ها با شکست مواجه می‌شوند و از دستیابی به اهداف اساسی خود باز می‌مانند. در بسیاری از موارد علت این امر ضعیف بودن استراتژی و ایده‌های نهفته در آن نیست. استراتژی‌های ارزشمند بیشماری در مرحله پیاده‌سازی با مشکل و شکست مواجه می‌شوند. اصولاً چالشهای اساسی مدیریت استراتژیک بیش از مرحله تدوین در اجرای استراتژی‌ها نهفته است. اجرای استراتژی‌ها مرحله تبدیل حرف به عمل است و این امر به لحاظ گستردگی ابعاد کار و تعدد عوامل بازدارنده، از پیچیده‌ترین و ارزشمندترین قابلیت‌های سازمانی به شمار می‌آید. در فقدان چنین مهارتی، فرایندهای متنوع و جذاب برنامه‌ریزی استراتژیک در حد یک بازی فکری تنزل خواهند یافت، چرا که استراتژی بدون پیاده‌شدن قادر به تغییر وضع سازمان نیست. (Laua & Mahfud, 2005)

اما براستی چرا پیاده‌سازی کارآمد استراتژی‌ها، حتی برای بهترین سازمان‌ها مشکل است؟ تحقیق و آزمایش در این زمینه، شماری از موانع اجرای استراتژی را مطرح می‌کند. بررسی‌ها نشان داده است که

یک سیستم سنجش عملکرد کارا و اثربخش قادر است به خوبی این موانع را برطرف کند (Aboutalebi, 2016).

• مانع چشم انداز

تفویض اختیار کارمندان، ارتباط دوطرفه و به اشتراک گذاری اطلاعات، همه مفاهیمی هستند که مجریان و مدیران به فواید آنها اعتقاد دارند. حقیقت مهم آن است که سازمان راهی طولانی در رسیدن به آرمان و استراتژی هایش دارد. جهان امروز کاملاً متفاوت است. ارزش به طور هنگفتی از طریق دارایی های نامحسوس، نظیر مشتری، شبکه های غنی اطلاعاتی و دانش خلق می شوند. این مانع زمانی رخ می دهد که سازمان ها نمی توانند استراتژی و چشم اندازشان را به موضوعات قابل فهم و قابل اجرا تبدیل کنند. در سازمان هایی که توافق اساسی درباره تبدیل بیانیه مأموریت و چشم انداز به برنامه های عملیاتی وجود ندارد، نتایج حاصل جزئی است. مدیریت و تیم ارشد اجرایی در حصول نتیجه درباره معنای واقعی استراتژی و چشم انداز شکست خورده اند. فقدان یک نتیجه و دریافت شفاف موجب می شود که گروه های مختلف دستورالعمل های مختلفی از کیفیت، بهبود مستمر و مهندسی مجدد، منطبق با برداشت خودشان از چشم انداز و استراتژی داشته باشند.

• مانع مردم

درمبحث پاداش دهی، سؤالی که مطرح می شود آن است که آیا برنامه های پاداش دهی انگیزه بخش، منجر به بهبود عملکرد می شوند؟ با اطمینان شاید بتوان گفت که تشویق از هر نوعی به تمرکز بیشتر منجر می شود، خطر این برنامه های تشویقی، احتمال قربانی کردن فعالیتهای نوآوری و منجر به خلق ارزش درازمدت به منظور دستیابی به اهداف مالی کوتاه مدت و دریافت پاداش های نقدی توسط مدیران است. استراتژی نمی تواند پیاده سازی شود در صورتی که همواره تمرکز بر روی اهداف کوتاه مدت باشد. استراتژی نیاز به دید درازمدتی از دورنمای یک سازمان دارد. انگیزه های مادی می توانند باعث تحریف و یا انسداد کامل دید استراتژیکی سازمان شوند.

• مانع منابع

سومین مانع در اجرای استراتژی، شکست ارتباط برنامه های اجرایی و تخصیص منابع با اولویت های استراتژیک بلندمدت است. ۶۰ درصد سازمان ها بودجه ای به استراتژی اختصاص نمی دهند. اگر بودجه به بعضی اشکال استراتژی و اهداف اختصاص داده نشود، آنگاه درباره اولویت های سازمان چه می توان

گفت؟ طبق بررسی‌های انجام شده تنها ۴۳٪ سازمان‌ها اولویت استراتژی‌های بلندمدت را در بودجه سالانه خود منعکس می‌کنند.

- مانع مدیریت

آیا تا بحال اصطلاح "مدیریت با درهای باز" را شنیده‌اید؟ این اصطلاح رویکردی را پیشنهاد می‌کند که مدیران با کارمندانشان بوسیله گفتگوی مداوم و بدون تشریفات، ارتباط نزدیکی را تدارک ببینند. برخلاف این، ما اعتقاد داریم که بیشتر ما در عصر "مدیریت بوسیله خاموش کردن آتش" زندگی می‌کنیم! ما از یک بحران به بحرانی دیگر می‌رویم. هیچوقت زمانی برای تأمل و عکس‌العمل بر روی اهداف بزرگتر، استراتژی‌ها و مأموریت‌مان نداریم.

بعضی استدلال می‌کنند که بدون اغراق زمانی برای کاستن از سرعت‌مان نداریم، حتی برای یک دقیقه، ولی تقریباً همه مادر جلسات ثابت مدیریت حضور داشتیم. به منظور داشتن شانس اجرای استراتژی، این جلسات باید بکلی تغییر داده شوند. دیگر نباید بنشینیم و بررسی کنیم که نواقص زمانی که نتایج بودجه لازم را دریافت نکرده‌اند، رخ داده‌اند. در عوض این جلسات باید به منظور بحث، یادگیری و مناظره درباره استراتژی سازمانمان باشند.

۳-۲. مراحل توسعه استراتژی در سازمان‌های دولتی

استراتژی فرآیند مدیریتی یک‌ه و منحصری نیست، بلکه بخشی از پیوستاری منطقی است که سازمان را از بیانیه ماموریت، به کاری که کارکنان خط مقدم و بخش‌های دیگر انجام می‌دهند، سوق می‌دهد. ماموریت در راس این هرم با تعریف چرایی وجود سازمان یا چگونگی قرار گرفتن واحد تجاری درون ساختار بزرگتر سازمان، نقطه آغاز کار است. ماموریت و ارزش‌های بنیادی همراه آن، در طول زمان ثابت می‌مانند. چشم‌انداز سازمان تصویری از آینده می‌سازد که جهت‌گیری سازمان را تشریح می‌کند و به اشخاص کمک می‌کند بفهمند چرا و چگونه باید سازمان را پشتیبانی کنند. چشم‌انداز، سازمان را از

ثبات مأموریت و ارزشهای بنیادی به پویایی استراتژی سوق می‌دهد. استراتژی برای روبروشدن با اوضاع متغیر ناشی از محیط خارجی و ظرفیتهای داخلی در طی زمان ایجاد و توسعه یافته است.

مأموریت بیانیه چکیده و معطوف به سازمان است که شامل دلیل وجودی سازمان، مقصد اصلی فعالیتهای سازمان و ارزشهایی است که فعالیتهای کارکنان را جهت می‌دهد. به علاوه مأموریت باید مشخص کند سازمان چگونه می‌خواهد رقابت کند و به مشتریان ارزش ارائه نماید.

چشم‌انداز بیانیه خلاصه ایست که اهداف میان‌مدت و بلندمدت سازمان را مشخص می‌کند. چشم‌انداز باید خارجی و با دید بازار باشد و با عبارات بصری و توصیفی بگوید سازمان چگونه به نظر بیاید. بیانیه‌های مأموریت و چشم‌انداز، اهداف اصلی و جهت‌گیری سازمان را تعیین می‌کنند. آنها به سهامداران و کارکنان کمک می‌کنند بفهمند شرکت چگونه است و چگونه می‌خواهد باشد. ولی این بیانیه‌ها بسیار کلی‌تر از آن هستند که فعالیتهای روزانه و تصمیمات تخصیص منابع را هدایت کنند. شرکتها بیانیه مأموریت و چشم‌انداز خود را با تعریف استراتژی تحقق مأموریت و چشم‌انداز عملیاتی می‌کنند.

استراتژی در مورد گزینش مجموعه‌ای از فعالیتهاست که یک سازمان برای برتری در ایجاد تمایز پایدار در محیط بازار انجام می‌دهد. تمایز پایدار می‌تواند ارزش بیشتری به مشتریان نسبت به رقبای ارائه کند یا اینکه ارزش مشابهی را با هزینه کمتر نسبت به رقبای مشتریان ایجاد نماید.

روش تجزیه و تحلیل SWOT، مدل تحلیلی مختصر و مفیدی است که به شکلی نظام‌یافته هر یک از عوامل قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها را شناسایی کرده و استراتژی متناسب با موقعیت کنونی حرفه مورد بررسی را منعکس می‌سازد. در این روش تلاشهایی برای تجزیه و تحلیل شرایط بیرونی و وضعیت درونی به عمل آمده و بر اساس آن استراتژی مناسب برای بقا شرکت طراحی می‌شود.

مدل SWOT در حالت معمولی متشکل از یک جدول مختصاتی دو بعدی است که هر یک از چهار نواحی آن نشانگر یک دسته استراتژی می‌باشد. به عبارت دیگر همواره چهار دسته استراتژی در این مدل مطرح می‌گردد. این استراتژیها عبارتند از:

- راهبردهای حداکثر استفاده از فرصت‌های محیطی با بکارگیری نقاط قوت سازمان (استراتژیهای SO)
- راهبردهای استفاده از نقاط قوت سازمان برای جلوگیری از مواجهه با تهدیدها (استراتژیهای ST)
- راهبردهای استفاده از مزئیتهای بالقوه‌ای که در فرصت‌های محیطی نهفته است برای جبران نقاط ضعف

سازمان (استراتژیهای WO)

• راهبردهای برای به حداقل رساندن زیانهای ناشی از تهدیدها و نقاط ضعف (استراتژیهای WT)

در مدل SWOT پس از لیست کردن هریک از عوامل قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها و نوشتن آنها در سلولهای مربوط به خود، از محل تلاقی هر یک از آنها استراتژیهای مورد نظر حاصل می‌شود. بنابراین همواره این ماتریس منجر به چهار دسته استراتژی می‌شود

رشد و تغییر نیازهای مشتریان، مدیریت را به سمتی می‌کشاند که توانایی ارزیابی کارایی سازمان را طلب می‌نماید. در این میان ارزیابی عملکرد از اساسی‌ترین اجزای حرکت و پیشرفت مداوم سازمان است که در حوزه مدیریت کیفیت مطرح می‌شود. مسأله کارایی به استراتژی سازمان و هدف‌های برآمده از این استراتژی مربوط می‌شود. کارایی سازمان را می‌توان به عنوان ارزیابی توانایی سازمان برای فهم استراتژی و ارزیابی میزان انجام هدف‌های برآمده از این استراتژی، معنی کرد (Michalska, 2005)

در اینجا به تعریف سه واژه در زمینه مدیریت استراتژیک، برای راهکارها و پروژه‌های استراتژیک پرداخته می‌شود:

- کارایی^۱: به معنی جهت یابی ترکیب پروژه‌ها در مسیری است که به هدف‌های استراتژیک سازمان، بیانجامد.
- اثربخشی^۲: ارزش و سودآوری بلندمدت پروژه‌ها را در مواردی مثل بازگشت سرمایه، درجه و احتمال موفقیت و یا شاخص‌های دیگری از موفقیت را نشان می‌دهد.
- توازن^۳: ترکیب‌بندی پروژه‌ها به نحوی که مسایل مختلفی را با هم در نظر بگیرد. به‌طور مثال، مسائل داخلی سازمان را با موارد بیرونی با هم در نظر بگیرد یا در مقابل پروژه‌های پر ریسک، پروژه‌های قطعی و کم ریسک نیز تعریف شود (Eilat, Boaz, & Shtub, 2006)

۴-۲. سیستم‌های ارزیابی عملکرد سنتی

در طول تاریخ سیستم‌های ارزیابی عملکرد واحدهای کسب و کار، مالی بوده است. در حقیقت حسابداری، زبان واحد کسب و کار نامیده شده است. نتایج ثبتی دفترداری مربوط به معاملات مالی به هزاران سال قبل برمی‌گردد، یعنی زمانی که به‌وسیله مصری‌ها، فنیقی‌ها و سامورایی‌ها برای تسهیل

1. Effectiveness
2. Efficiency
۳. Balance

معاملات تجاری مورد استفاده قرار می گرفت. چند قرن بعد در عصر کاوش، فعالیت های شرکت های تجاری جهانی به وسیله کتابهای حساب دابل که به حسابداران تعلق داشت، سنجیده و بر آنها نظارت می شد. انقلاب صنعتی در قرن ۱۹، شرکت های بزرگ نساجی، راه آهن، ریخته گری، ابزار ماشین و خرده فروشی را به دنبال داشت. ابداعات اندازه گیری و ارزیابی عملکردهای این سازمان ها، نقش اساسی در رشد موفق آنها ایفا کرد و نوآوری های مالی مانند اندازه گیری بازدهی سرمایه گذاری (ROI)^۱ و بودجه های نقدی در موفقیت شرکت های اوایل قرن ۲۰ مانند دوپون^۲ و جنرال موتورز، نقش اساسی را داشتند. بعد از جنگ جهانی دوم گرایش به فعالیت های متنوع، نیاز به گزارش و ارزیابی عملکرد واحدهای کسب و کار را در سازمان ها ایجاد کرد؛ به طوریکه این روند به وسیله شرکت های چندگانه نظیر جنرال الکتریک^۳ مورد استفاده قرار گرفت. بنابراین در حالی که ما در اوایل قرن ۲۱ به سر می بریم، جنبه مالی عملکرد واحد کسب و کار شکل بسیار پیشرفته ای به خود گرفته است. بسیاری از مفسران استفاده گسترده و یا حتی انحصاری از معیارهای مالی را در تجارت مورد انتقاد قرار داده اند. تاکید بیش از حد بر دستیابی و تداوم نتایج مالی کوتاه مدت می تواند باعث سرمایه گذاری فوق العاده شرکت ها در برنامه های کوتاه مدت شود که در نتیجه سرمایه گذاری با ارزش افزوده درازمدت -مخصوصاً در سرمایه های ناملموس و فکری که رشد آینده را ایجاد می کند- ناکافی بشود. به عنوان نمونه، شرکت اف. ام. سی.^۴ در دهه ۷۰ و ۸۰ یکی از بهترین عملکردهای مالی مربوط به بنگاههای ایالات متحده را دارا بود. با این وجود در سال ۱۹۹۲، یک تیم مدیریتی جدید در این شرکت تشکیل شد که به بررسی استراتژیکی برای تعیین مسیر آتی شرکت برای افزایش ارزش سهام پرداختند. این بررسی به این نتیجه رسید که در حالی که عملکرد مالی و کوتاه مدت کنونی مهم است، اما شرکت باید استراتژی رشد را پیاده کند (Kaplan and Norton, 1996).

4. Return On Investment

5. Dupont

1. G.E.

2. F.M.C

شاخص‌های مالی و غیر مالی ارزیابی عملکرد سازمان، کاملاً به رضایت شغلی ارتباط دارند. بدون در نظر گرفتن سنج‌های غیر مالی، رضایت تمامی پرسنل از سازمان، صورت نخواهد پذیرفت (Lau and Mahfud, 2005).

ناگریز، در حالی که مدیران، برای موفقیت در عملکردهای پیوسته و کوتاه‌مدت تحت فشار قرار می‌گیرند، تبادلاتی صورت می‌گیرد که جستجو برای سرمایه‌گذاری در فرصت‌های رشد و پیشرفت را محدود می‌کند. حتی فشار برای عملکرد مالی کوتاه‌مدت، می‌تواند باعث کاهش سرمایه‌گذاری شرکت در توسعه محصول جدید، بهبودهای فرآیند توسعه منابع انسانی، تکنولوژی اطلاعات، پایگاه‌های داده و سیستم‌ها و همچنین توسعه بازار و مشتری شود. در کوتاه‌مدت، مدل حسابداری مالی، این کاهش هزینه را به عنوان افزایش درآمد گزارش می‌دهد، حتی زمانی که این کسورات، ذخیره سرمایه‌ای شرکت و قابلیت آن را برای ایجاد ارزش اقتصادی آینده، از بین برده باشند. از طرف دیگر، شرکت می‌تواند نتایج مالی کوتاه‌مدت خود از طریق بهره‌برداری از مشتریان را به واسطه ارائه خدمات با قیمت‌های بالاتر و یا کیفیت پایین‌تر به حداکثر برساند. این اعمال در کوتاه‌مدت باعث افزایش سودآوری شرکت می‌شود، اما نبود تعهد و رضایت مشتری شرکت را با تهدیدهای رقابتی مواجه می‌کند و ممکن است شرکت در معرض خطر قرار گیرد (Kaplan & Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, 1996).

به عنوان مثالی دیگر، زیراکس^۱ تا اوایل دهه ۷۰ در زمینه دستگاه‌های کپی و ورق ساده بازار را در دست داشت. زیراکس ماشینهای خود را نمی‌فروخت، بلکه آنها را اجاره می‌داد و از هر کپی که به وسیله این ماشینها زده می‌شد سود کسب می‌کرد. فروش و سود حاصل از اجاره این ماشینها و همچنین سود حمایت و پشتیبانی از اقلامی مانند کاغذ در حال رشد و افزایش بودند. اما مشتریان جدای از دغدغه در مورد هزینه‌های بالای کپی که برای آن هیچ جایگزینی وجود نداشت، از میزان بالای خرابی این ماشینهای گران قیمت ناراضی بودند. به جای طراحی دوباره این ماشینها به طوری که دفعات خرابی آنها کاهش یابد، مقامات اجرایی زیراکس فرصتی را برای افزایش نتایج مالی خود تا حد بیشتر یافتند. آنها فروش مستقیم ماشینهای خود را شروع کردند و سپس یک مرکز گسترده سرویس دهی به عنوان

۱. Xerox

یک مرکز سوددهی جداگانه به منظور تعمیر دستگاه‌های خراب شده در محل استفاده مشتری از دستگاه، ایجاد کردند. با توجه به نیاز به این سرویس‌ها، بخش مربوطه به زودی تبدیل به عامل اساسی در افزایش سوددهی زیراکس شد. علاوه بر آن، چون در هنگام انتظار مشتری برای دریافت سرویس، مشتری عملاً غیر فعال بود، مشتریان دستگاه‌های بیشتری را به عنوان دستگاه‌های پشتیبانی خریداری کردند؛ در نتیجه فروش و سود بیشتری عاید شرکت زیراکس شد. بنابراین همه شاخص‌های مالی (فروش، رشد سود و بازگشت سرمایه) مبین یک استراتژی بسیار موفق بود. اما مشتریان هنوز ناراضی بودند، آن‌ها نمی‌خواستند که عرضه‌کننده آن‌ها فقط در زمینه خدمت رسانی نمونه باشد. آن‌ها خواهان دستگاه‌هایی مقرون به صرفه بودند که با اشکالات کمتری روبه‌رو شوند. هنگامی که شرکت‌های جدید ژاپنی و آمریکایی نهایتاً توانستند ماشین‌هایی را ارائه دهند که کپی‌هایی با کیفیت بهتر تولید کنند و کمتر دچار مشکل شوند و قیمت پایینی نیز داشته باشند، مورد استقبال مشتریان ناراضی زیراکس قرار گرفتند. زیراکس که اکنون یکی از موفق‌ترین شرکت‌های آمریکایی است، از ۱۹۵۵ تا ۱۹۷۵ تقریباً شکست خورده تلقی می‌شد؛ فقط تحت یک مدیریت اجرایی ارشد (CEO)^۱ جدید که افزایش انگیزه بالا بردن کیفیت و خدمات را به تمام سازمان انتقال داد، این شرکت توانست در دهه ۸۰ تغییرات نتیجه‌بخشی را پیاده کند.

معیارهای مالی برای هدایت و ارزیابی مسیرهای سازمان در محیط‌های رقابتی ناکافی هستند. در حقیقت معیارهای مالی فقط قسمتی از اعمال گذشته را بازگو می‌کنند و نمی‌توانند هدایت خوبی برای اعمال امروز و فردا، برای ایجاد ارزش مالی در آینده فراهم کنند. شاخص‌های مالی تنها داستانی است از وقایع گذشته. این شاخص‌ها به تنهایی ناکافی هستند؛ در عین حال شاخص‌های غیر مالی ابزار هدایت و دستیابی اهداف شرکت‌های عصر اطلاعات، برای کنترل سرمایه‌گذاری در مشتریان، تأمین کنندگان، پرسنل، فرآیندها، تکنولوژی و نوآوری را تأمین می‌کنند

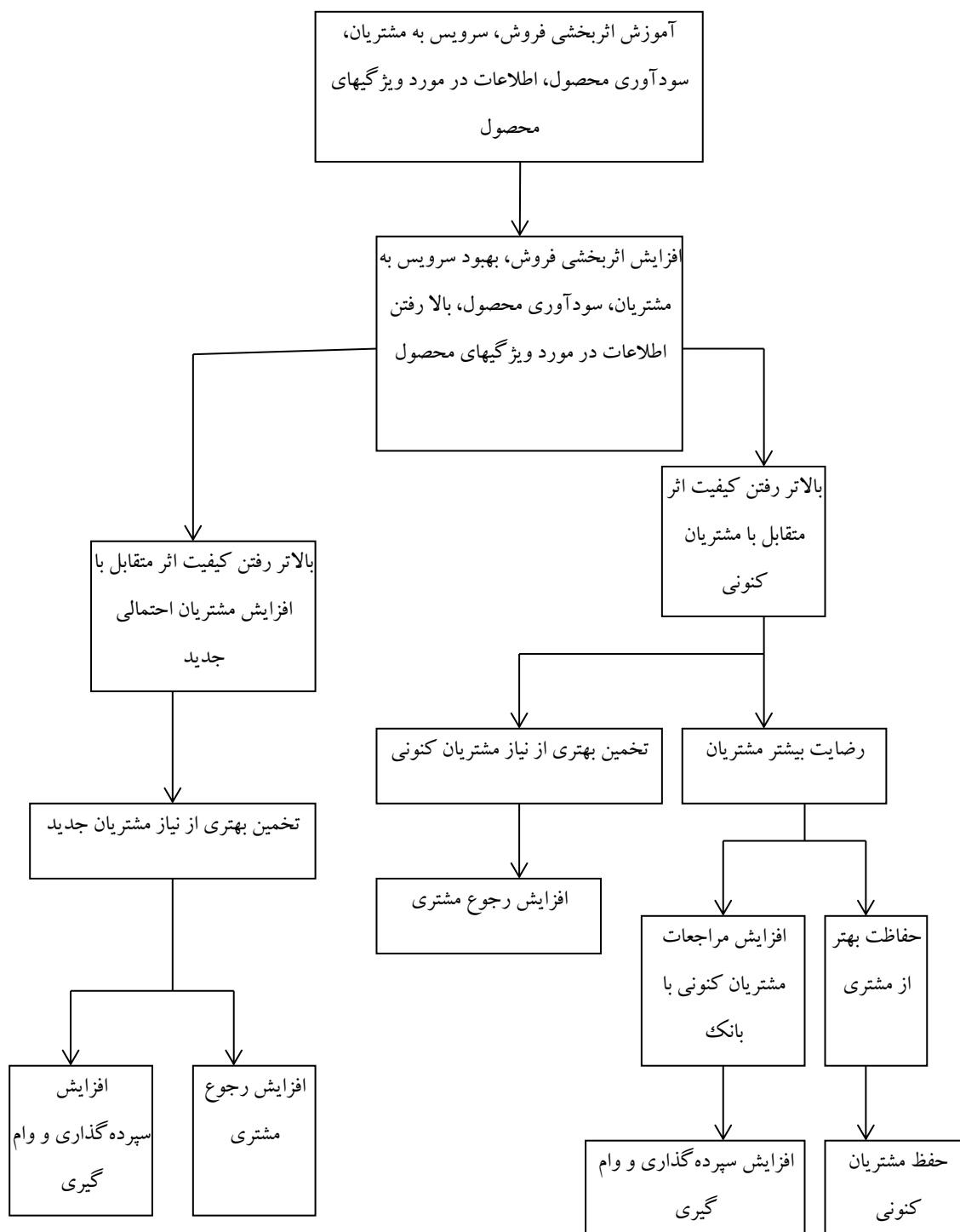
(Kaplan & Norton, The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, 1992)

۲-۵. سیستم‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر استراتژی

شاخص‌های عملکردی سنتی که از سیستم‌های حسابداری و هزینه یابی توسعه یافته‌اند بدلائل زیر مورد انتقاد قرار گرفتند: تشویق سازمان برای هدف‌های کوتاه‌مدت در آینده، کمبود تمرکز روی استراتژی، تشویق سازمان برای بهینه سازی موضعی، عدم تشویق سازمان به بهبود مستمر، نداشتن تمرکز خارجی و حتی به خاطر نابود کردن رقابت صنعت ساخت در آمریکا. در این زمان، بسیاری از سیستم‌های ارزیابی عملکرد در آمریکا و انگلستان به‌طور جدی بر پایه شاخص‌های مالی طرح‌ریزی شده بودند. همچنین بحث و جدل در مورد این که سیستم‌هایی که فقط برای گزارش‌گیری خارجی طراحی شده‌اند برای مدیریت نامناسب هستند، نیز وجود داشت.

در یک تلاش برای غلبه بر این انتقادات، چارچوب‌های ارزیابی عملکردی برای تشویق یک چشم‌انداز متوازن، توسعه یافتند. به‌عنوان مثال، کیگان و همکاران^۱ در سال ۱۹۸۹ یک توازن بین شاخص‌های داخلی و خارجی و همچنین بین شاخص‌های مالی و غیرمالی پیشنهاد دادند؛ همچنین کراس و لینچ^۲ در سالهای ۱۹۸۸ و ۱۹۸۹ هرمی از شاخص‌ها را توصیف کردند که عملکرد را در سلسله مراتب سازمان یکپارچه می‌کند و شاخص‌ها را در دو دسته نتایج و تعیین‌کننده‌های آن‌ها طبقه‌بندی کرد؛ و در نهایت در سال ۱۹۹۲ کاپلان و نورتون شاخص‌ها را در چهار منظر کارت امتیازی متوازن دسته‌بندی کردند (Kaplan & Norton, The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance, 1992) در این میان تحقیقاتی برای تحلیل تأثیر روابط شاخص‌های غیرمالی بر شاخص‌های مالی انجام پذیرفت. در این زمینه به‌طور نمونه، ارتباطات یک سیستم بانکی را که روابط علت و معلولی بین تأثیر آموزش کارکنان را بر سود بیشتر بانک نمایش می‌دهد، در شکل زیر آمده است (Davis & Albright, 2004)

1. Keegan et al
2. Cross and Lynch



شکل ۲- نمونه‌ای از تأثیر شاخص‌های غیر مالی بر عملکرد مالی

سازمان‌ها

۱-۵-۲. سیستم‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر استراتژی، نمونه اول:

بر این اساس مدل‌های بر مبنای ارتباط استراتژی سازمان و برنامه‌ریزی و ارزیابی عملکرد سازمان طراحی شدند. به عنوان نمونه به هفت فاز طراحی شده توسط گری گوری و همکارانش^۱ که در شرکتی متوسط در یونان انجام پذیرفت، به شرح زیر می‌توان اشاره کرد:

- فاز اول: تعریف پروژه.

- چشم‌انداز^۲ پروژه، حوزه پروژه و برنامه‌ریزی.
- ارزشیابی و تخمین تغییرات الزامی سیستم.
- تعیین گروه پروژه.

بهترین راه برای به‌دست آوردن اطلاعات از سازمان، ارتباط و مصاحبه با اشخاص کلیدی سازمان تشخیص داده شد.

- فاز ۲: تحلیل و شفاف سازی چشم‌انداز سازمان و تشخیص و شناسایی استراتژی.

- پرسشنامه ساختار یافته که از حامیان و مدیران نظر خواهی کند.
- دیدار و مصاحبه یک ساعته با پاسخ دهندگان انجام شود.
- نتایج پرسشنامه‌ها، خلاصه و تحلیل و تالیف شود.
- دیدار و مصاحبه‌ها با شناسایی چشم‌انداز و مأموریت سازمان پایان می‌یابد.
- تحلیل فرصت‌ها و تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌ها انجام پذیرد.
- تحلیل نیروهای پنج‌گانه پورتر برای سازمان انجام گیرد.
- جزئیات استراتژی به زمینه‌هایی طبقه‌بندی شده، تقسیم شود.
- نتایج سامان‌دهی و با حامیان پروژه، بررسی گردد.

- فاز ۳: شناسایی هدف‌ها و مقاصد استراتژیک.

- اهمیت و اولویت‌بندی مقاصد استراتژیک در هر زمینه.
- تقسیم و تخصیص هدف‌ها در مناظر چندگانه.

- فاز ۴: انتخاب شاخص‌ها.

۱. Alexandros Papalexandris, George Ioannou and Gregory P. Prastacos

۲. Vision

این فاز شامل انتخاب شاخص‌هایی برای نظارت کردن بر هدف‌های استراتژیک است. برای انتخاب شاخص‌ها، در ابتدا استانداردها با توجه به ارتباط آن‌ها با استراتژی انتخاب می‌شوند. این معیارها، برای کارمندان سازمان تشریح می‌شود.

- فاز ۵: تعیین هدف‌ها و برنامه‌ریزی.

برای هر شاخص، با توجه به تناوب و دوره رسیدن به هدف، زمان‌هایی برای بررسی پیشرفت کار تعیین می‌شود. برای شاخص‌های مالی، دوره‌های ۶ ماهه تا یکساله تعیین می‌شود. برای باقی شاخص‌ها، با توجه به شرایط سازمان، زمان‌های تناوبی برای بررسی پیشرفت، تعیین می‌شود.

- فاز ۶: گسترش محرک‌های استراتژیک، طرح‌ها و اقدامات.

برای رسیدن به هدف‌های شاخص‌ها، باید طرح‌ها و اقداماتی انجام گیرد و بدین منظور باید بودجه جداگانه تعلق گیرد. برای به دست آوردن راهکار و اقدامات باید از تحلیل^۱ SWOT به دست آمده از فاز ۲ استفاده کرد.

- فاز ۷: فرموله کردن و نقشه اجرا.

در این مرحله، برنامه زمان‌بندی پروژه‌های تعریف شده، انجام می‌گیرد و شاخص‌ها به تمام سطح‌های سازمان شکسته می‌شوند. در نهایت با تهیه نقشه استراتژیک، اتصالات علت و معلولی^۲ در نقشه نمایان می‌شوند (Papalexandris, George, & P.P., 2004)

۲-۵-۲. سیستم‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر استراتژی، نمونه دوم

در تحقیقی دیگر که توسط والی و همکارانش^۳ انجام گرفت، تحلیل عملکرد سیستم در شرکت‌های متوسط و کوچک^۴ مورد بررسی قرار گرفت. راهکار و متدلوژی که برای پیاده‌سازی سیستم ارزیابی عملکرد در این شرکت‌ها ارائه شد، شامل دو مرحله است. اول شناسایی شاخص‌های عملکرد کلیدی^۵

۱. Strengths, Weaknesses, opportunities and Threats (SWOT) Analysis

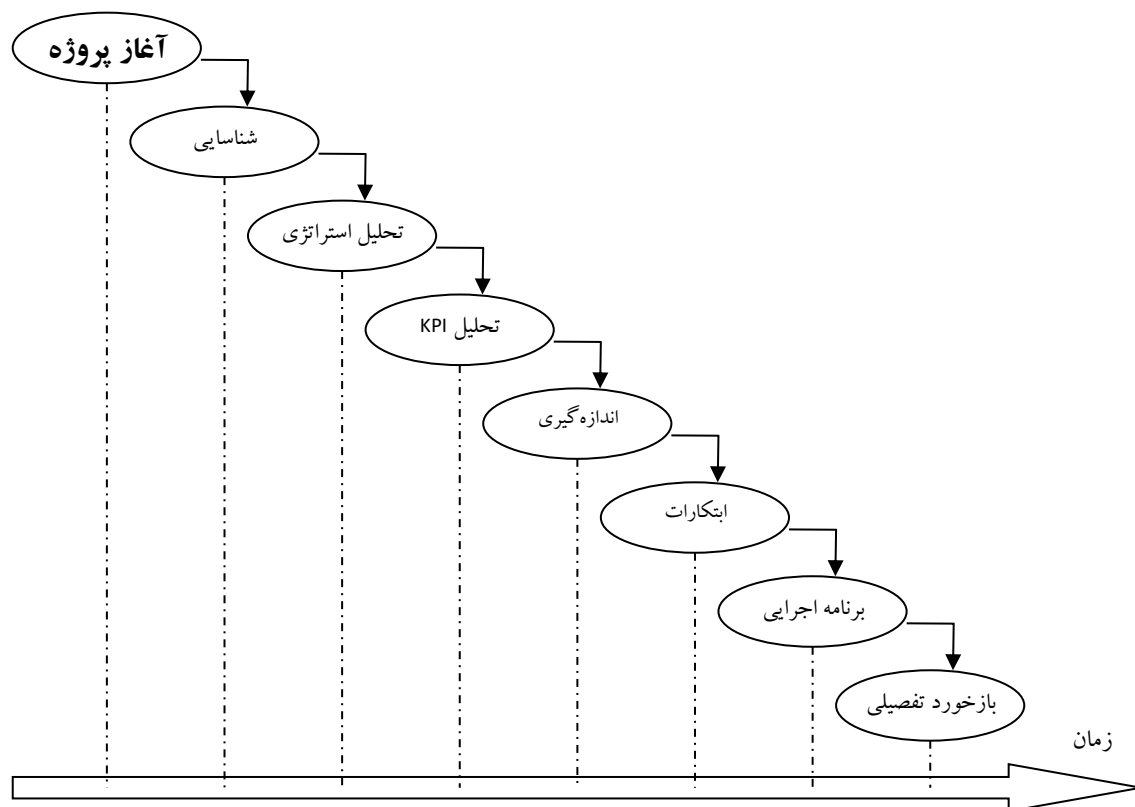
۱. Cause and Effect Links

۳. Andrew Whalley, Kiran Jude Fernandesam and Vinesh Rajab,

3. Small and Medium Enterprises (SME)

۵. Key Performance Indicators (KPI)

استراتژیک و دوم پیاده‌سازی حمایت‌ها برای استراتژی‌های سازمان. بسط این دو مرحله برای شرکت‌ها به متدلوژی زیر انجامید: (نتایج این تحقیق نیز در شکل زیر آورده شده است).



شکل ۳- متدلوژی مراحل انجام پروژه بر حسب زمان

آغاز پروژه، از مهمترین قسمت‌های انجام پروژه است، زیرا پیش‌بینی عملیات لازم برای پیاده‌سازی ارزیابی، در این مرحله انجام می‌پذیرد. مرحله دوم کار، شناسایی و تدوین استراتژی سازمان است که باید توسط یک گروه انجام پذیرد. در این مرحله با تحلیل نقاط ضعف، قوت، تهدیدها و فرصت‌های سازمان (تحلیل SWOT) صورت می‌گیرد. مرحله تحلیل استراتژی، شامل شناسایی و تعیین هدف‌های استراتژیک است. در این مرحله استراتژی کلی سازمان، هدف‌گذاری و مشخص می‌شود.

مرحله تحلیل شاخص‌های عملکرد عمده سازمان (KPI)^۱ شامل پیدا کردن شاخص‌های کلیدی، برای نظارت بر انحراف از هدف‌های استراتژیک و مأمور کردن افرادی برای بررسی یک یا چند شاخص

^۱ Key performance Indicators .

است این شاخص‌ها مقیاس‌هایی قابل اندازه‌گیری هستند که فاکتورهای حیاتی سازمان را گزارش می‌دهند.

با توجه به فاز قبل، شاخص‌های عملکرد کلیدی سازمان برای رسیدن به هدف‌های استراتژیک، در این مرحله اندازه‌گیری می‌شوند.

مرحله ابتکارات و طرح‌ها و اقدامات استراتژیک، در بردارنده تحلیل شاخص‌ها و برنامه‌ریزی نقشه و طرح‌هایی برای رسیدن به هدف‌های استراتژیک هر شاخص است.

در این مرحله، گروه باید در یک برنامه زمان‌بندی شده، طرح‌ها و اقدامات استراتژیک را به اجرا درآورد. مرحله آخر، مرحله مرور و نتیجه‌گیری انجام پیاده‌سازی ارزیابی عملکرد در سازمان است که به دو طریق داخلی و خارجی انجام می‌پذیرد. در مرحله داخلی بازخورد نظر مدیران و پرسنل سازمان از روش ارزیابی عملکرد مورد بررسی و تحلیل قرار می‌گیرد و در روش خارجی دستیابی به هدف‌های سازمان، به منظور تحلیل روش ارزیابی در سازمان، مورد بررسی قرار می‌گیرد (Fernandes, Vinesh, & Whalley, 2006)

در سال ۱۹۹۲ کاپلان و نورتون به این بحث پرداختند که مدیران نباید فقط به شاخص‌های مالی بپردازند. در سال ۱۹۹۶ همین دو نویسنده به این مسأله پرداختند که روش ارزیابی عملکرد متوازن هر سازمان باید به استراتژی آن سازمان گره بخورد (Kaplan & Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, 1996). سپس در سال ۲۰۰۱ آن‌ها پنج اصل اساسی را برای گره خوردن ارزیابی عملکرد به استراتژی سازمان ذکر کردند: تبدیل استراتژی به فعالیت‌های عملیاتی، همراه کردن سازمان با استراتژی آن، تبدیل استراتژی به کار هر روزه هر فرد، تبدیل استراتژی به فرآیندی مستمر و بسیج کردن تغییرات در راستای مدیریت اجرایی (Kaplan & Norton, The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment, 2002).

۲-۶. معرفی مدل‌های مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک

۲-۶-۱. مدل برایسون (Bryson, 2004)

برنامه‌ریزی استراتژیک در بخش خصوصی توسعه یافته است. تجارب اخیر مبین آن است که رویکردهای برنامه‌ریزی استراتژیک که در بخش خصوصی تدوین شده‌اند، می‌توانند به سازمان‌های

عمومی و غیرانتفاعی و هم چنین جوامع و دیگر نهادها کمک نمایند تا با محیط‌های دستخوش تغییر، برخوردی مناسب داشته و به شیوه‌ای کارسازتر عمل کنند. البته این به آن معنا نیست که همه رویکردهای برنامه‌ریزی استراتژیک بخش خصوصی می‌توانند در بخش‌های عمومی و غیرانتفاعی به یک اندازه کاربرد داشته باشند. برایسون مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک را بررسی کرده و شرایط به کارگیری آن‌ها را در بخش‌های عمومی و غیرانتفاعی مورد تحلیل قرار می‌دهد و در نهایت، خود رویکردی ارائه می‌دهد که در بخش‌های عمومی و غیرانتفاعی نیز کاربرد داشته باشد.

نمودار شکل زیر مراحل فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک در قالب مدل برایسون را نمایش می‌دهد. همان‌طور که اشاره شد، این مدل نتیجه بررسی خصوصیات مدل‌های قبلی و رفع نقاط ضعف آن‌ها برای استفاده در سازمان‌های عمومی و غیرانتفاعی است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، این مدل شامل یک فرآیند پیوسته (مطابق با تعریف برنامه‌ریزی) و تکرارپذیر است که پیش از اتخاذ هر تصمیمی، آغاز شده و پس از اجرای آن تصمیم ادامه می‌یابد. در این جا این فرآیند در قالب ده مرحله شرح داده می‌شود. از خصوصیات این فرآیند این است که نتایج حاصل از هر مرحله می‌تواند در بازنگری یا تکمیل مراحل پیش از آن مورد استفاده قرار گیرند. مراحل فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک در مدل برایسون به شرح زیر می‌باشد:

(۱) توافق اولیه: در این مرحله ضرورت برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان مورد برنامه‌ریزی بررسی شده و آشنایی با این نوع برنامه‌ریزی صورت می‌گیرد. سازمان‌ها، واحدها، گروه‌ها یا افرادی که باید در برنامه‌ریزی شرکت کنند مشخص شده و توجه می‌شوند. مرحله‌ای که در برنامه‌ریزی باید انجام شوند، شرح داده می‌شوند. روش انجام برنامه‌ریزی، زمان‌بندی و آیین‌نامه‌های مورد نیاز برای جلسات و نحوه گزارش‌دهی مشخص می‌گردند. منابع و امکانات لازم معین می‌شوند.

(۲) تعیین وظایف: وظایف رسمی و غیررسمی سازمان «بایدهایی» است که سازمان با آن‌ها روبه‌روست. در این مرحله، هدف این است که سازمان و افراد آن، وظایفی را که از طرف مراجع ذیصلاح (دولت، مجلس و...) به آن‌ها محول شده است، شناسایی نمایند. شاید این هدف به ظاهر خیلی روشن باشد ولی این واقعیت در بیشتر سازمان‌ها وجود دارد که بیشتر افراد اختیارات و وظایف خود را در سازمانی که در آن مشغول به کارند، نمی‌دانند و اساسنامه آن را حتی برای یک‌بار مطالعه نکرده‌اند. از طرف دیگر،

وظایف محول شده به سازمان، عموماً کلی بوده و تمام فضایی را که سازمان می‌تواند در آن فعالیت کند، تعریف نمی‌کند. بنابراین ضروری است که کارکنان سازمان با مطالعه وظایف مکتوب و مصوب سازمان، اولاً با آن وظایف آشنا شوند (که از این طریق بعضی از اختیارات و ذینفع‌های سازمان نیز شناسایی می‌گردند)، ثانیاً مواردی را که در حیطه اختیارات سازمان قرار می‌گیرند اما تا به حال کشف نشده‌اند، بشناسند.

(۳) تحلیل ذینفع‌ها: ذینفع فرد، گروه یا سازمانی است که می‌تواند بر نگرش، منابع یا حاصل کار سازمان تأثیر گذارد و یا از آن سازمان تأثیر پذیرد. تحلیل ذینفع‌ها، پیش‌درآمد ارزشمندی برای تنظیم بیانیه مأموریت سازمان است. تحلیل ذینفع‌ها بسیار ضروری است، چرا که رمز موفقیت در بخش دولتی و غیرانتفاعی ارضای ذینفع‌های کلیدی سازمان است. اگر سازمان نداند که ذینفع‌هایش چه کسانی هستند، چه معیارهایی برای قضاوت درباره سازمان به کار می‌برند و وضعیت عملکردی سازمان در قبال این معیارها چیست، به احتمال زیاد نخواهد توانست فعالیت‌هایی را که باید برای ارضای ذینفع‌های کلیدی خود انجام دهد، شناسایی کند.

(۴) تنظیم بیانیه مأموریت سازمان: مأموریت سازمان جملات و عباراتی است که هدف‌های نهایی سازمان، فلسفه وجودی، ارزش‌های حاکم بر سازمان و نحوه پاسخگویی به نیاز ذینفع‌ها را مشخص می‌کند. علاوه بر این موارد، اختلافات درون سازمانی را مرتفع ساخته و بستر بحث‌ها و فعالیت‌های سازنده و مؤثر را هموار می‌کند. توافق بر مأموریت سازمان، تمام فعالیت‌های آن را همسو می‌سازد و انگیزش و توجه ذینفع‌های سازمان، خصوصاً کارکنان آن را افزایش می‌دهد.

(۵) شناخت محیط سازمان: اساس استراتژیک عمل کردن، شناخت شرایط است. یک بازیکن موفق فوتبال علاوه بر این که از توانایی‌ها و وظایف هر یک از اعضای تیم خود آگاهی دارد، سعی می‌کند شرایط تیم مقابل و نقاط قوت و ضعف هر یک از افراد آن را دریابد و با داشتن این مأموریت در ذهن، یعنی پیروز شدن در بازی، در هر لحظه بهترین حرکت را انجام دهد. برای این که یک سازمان نیز در رسیدن به مأموریت خود موفق شود باید شرایط حاکم بر خود را به خوبی شناسایی نماید. در این مرحله، محیط خارجی سازمان در قالب شرایط سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی مورد بررسی قرار گرفته و نقاط قوت و ضعف آن‌ها برای سازمان تعیین می‌گردند. در راستای شناخت محیط سازمان، در

این مرحله محیط داخلی نیز در قالب ورودی‌ها، خروجی‌ها، فرآیندها و عملکرد سازمان، مورد مطالعه قرار می‌گیرند.

(۶) تعیین موضوعات استراتژیک پیش روی سازمان: این مرحله قلب فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک است. موضوعات استراتژیک، تصمیمات سیاسی و اساسی هستند که بر اختیارات، مأموریت‌ها، ارزش‌ها، محصولات یا خدمات ارائه شده، مراجعان یا استفاده‌کنندگان، هزینه‌ها، تأمین منابع مالی سازمان یا مدیریت تأثیر می‌گذارد. هدف این مرحله، انتخاب گزینه‌هایی است که سازمان با آن‌ها مواجه است.

(۷) تعیین استراتژی‌ها: به منظور پرداختن به هر یک از موضوعات استراتژیک پیش روی سازمان باید اقداماتی صورت گیرد که در قالب برنامه‌ها، اهداف، طرح‌ها و ... بیان می‌شوند. این اقدامات استراتژی نامیده می‌شوند. در واقع استراتژی عبارتست از قالبی از اهداف، سیاست‌ها، برنامه‌ها، فعالیت‌ها، تصمیمات یا تخصیص‌های منابع، که مشخص می‌کنند سازمان چیست، چه کاری انجام می‌دهد و چرا آن را انجام می‌دهد؟ استراتژی‌ها می‌توانند تحت سطح‌های سازمانی، وظایف و محدوده زمانی متفاوتی تعریف شوند.

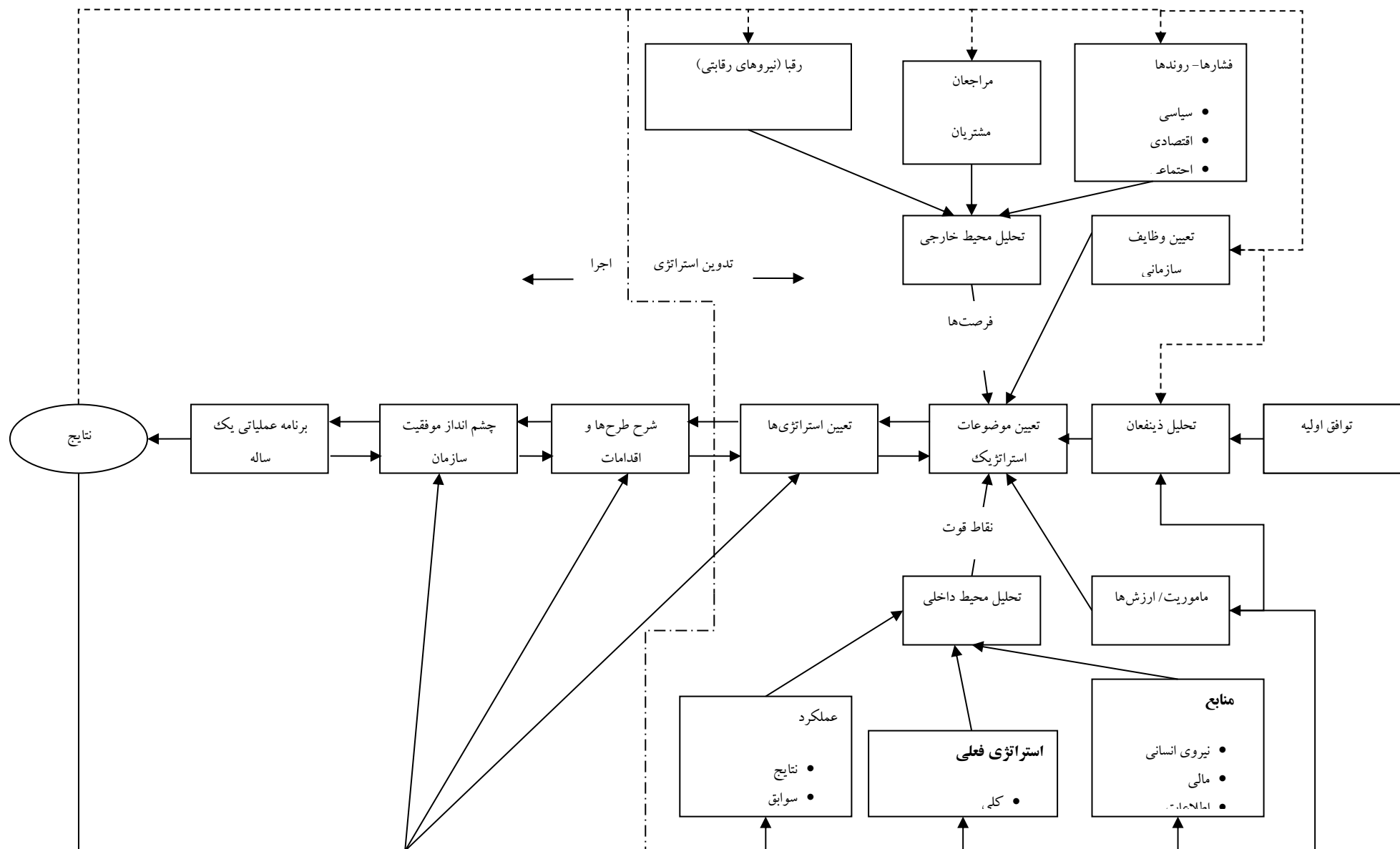
(۸) شرح طرح‌ها و اقدامات: این مرحله می‌تواند در قالب مرحله قبل، مرحله تعیین استراتژی‌ها، انجام شود. اما از آنجایی که کار برنامه‌ریزی استراتژیک با تعیین استراتژی‌ها به پایان می‌رسد و اجرای آن در قالب تعریف طرح‌ها و اقدامات و مدیریت استراتژیک برنامه تهیه شده انجام می‌شود، این تفکیک صورت گرفته است. به عبارت دیگر از این مرحله به بعد از مدل برایشون مربوط به اجرای برنامه و مدیریت استراتژیک می‌شود. در این مرحله به منظور اجرای هر یک از استراتژی‌های انتخاب شده تعدادی طرح و اقدام تعریف می‌گردد.

(۹) تنظیم چشم‌انداز سازمانی برای آینده: در این مرحله، توصیفی از شرایط آینده سازمان در صورت به کارگیری استراتژی‌های تدوین شده و استفاده از تمام نیرو و منابع سازمان، ارائه می‌شود. این توصیف چشم‌انداز سازمان نامیده می‌شود که در آن شرحی از مأموریت‌ها، استراتژی‌های اساسی، معیارهای عملکرد، بعضی از قواعد تصمیم‌گیری مهم و استانداردهای اخلاقی مد نظر همه کارمندان ارائه می‌شود. در صورت تنظیم چنین دورنمایی، افراد سازمان متوجه می‌شوند که چه انتظاری از آن‌ها می‌رود، پویایی

و همسویی انگیزه و توان افراد در رسیدن به هدف‌های سازمان ایجاد شده و نیاز به نظارت مستقیم کاهش می‌یابد.

(۱۰) برنامه عملیاتی یکساله: در این مرحله با استفاده از اطلاعات تدوین شده در مرحله هشتم و براساس اولویت‌های تعیین شده توسط تصمیم‌گیران، یک برنامه عملیاتی تهیه شده و براساس آن مدیریت و کنترل طرح‌ها و اقدامات انجام می‌شود.

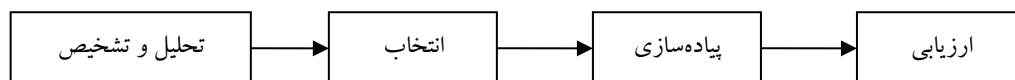
شمای کلی از این مدل در شکل زیر آورده شده است.



شکل ۴- مدل برای سون

۲-۶-۲. مدل گلوئک:

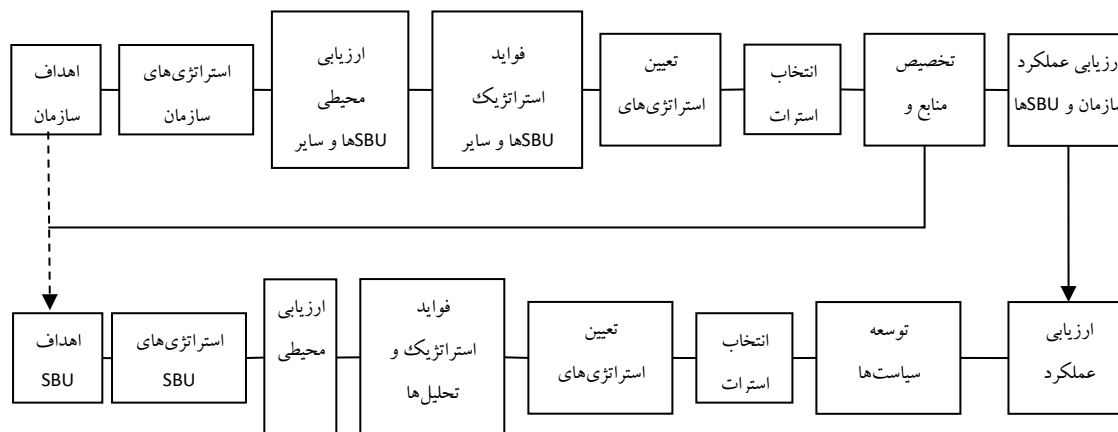
گلوئک در سال ۱۹۸۴، مدلی را به منظور برنامه‌ریزی استراتژیک ارائه نمود. از دیدگاه وی، فرآیند مدیریت استراتژیک با شناسایی تهدیدها و فرصت‌های محیطی و نقاط ضعف و قوت داخلی سازمان رابطه‌ی تنگاتنگی دارد. این گام "تحلیل و تشخیص"^۱ نامیده می‌شود. گام‌های بعدی به ترتیب شامل "انتخاب"^۲، "پیاده‌سازی"^۳ و "ارزشیابی"^۴ می‌باشند. این گام‌ها شامل ایجاد راه حل‌های متنوع برای مسأله، ایجاد ساختار برای پشتیبانی استراتژی برای اجرای آن و همچنین توسعه طرح‌ها و سیاست‌های مناسب و دریافت بازخورد، به منظور تعیین کارایی استراتژی می‌باشد.



شکل ۵- مدل گلوئک

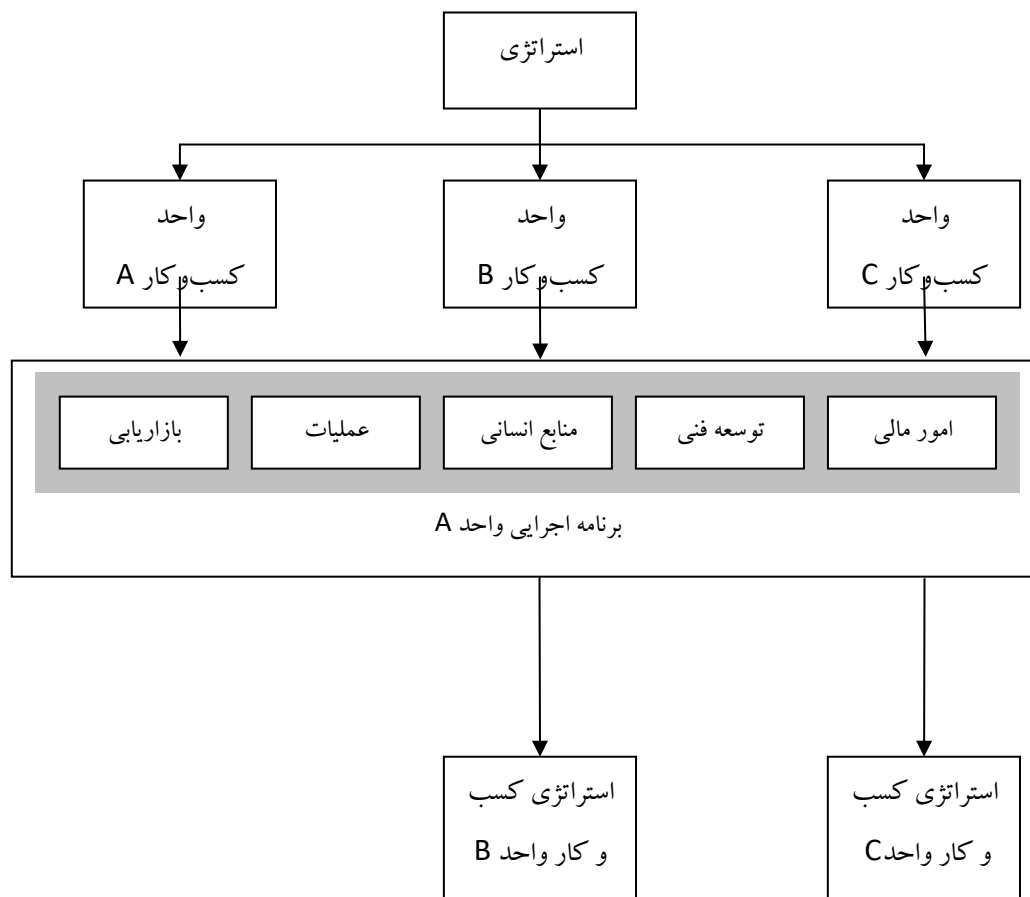
در مدل ارائه شده توسط گلوئک، فرآیند مدیریت استراتژیک با عنوان "واحدهای چندبعدی تجارت استراتژیک" (MSBU)^۵ فرموله شده است که شامل روابط بین سطوح‌های مختلف سازمان و سطوح‌های کسب و کار می‌باشد. این فرآیند بسیار با "واحدهای تک‌بعدی تجارت استراتژیک" (SSBU)^۶ که در بسیاری از مقالات به آن پرداخته شده است، مشابه می‌باشد. با این وجود مدل ارائه شده توسط گلوئک پیچیده‌تر از مدل‌های مشابه قبلی می‌باشد، چرا که فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک، در هر دو سطح سازمان و کسب و کار روی می‌دهد.

-
1. Analysis & Diagnosis
 2. Choice
 3. Implementation
 4. Evaluation
 5. Multiple strategic business unit
 6. Single strategic business unit



شکل ۶- مدل برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان ارائه شده توسط گلوئک (۱۹۸۴)

در اشکال زیر فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک در مدل گلوئک و همچنین طرح نموداری MSBU ارائه شده است. همان‌طور که در شکل ملاحظه می‌شود، MSBU مدل پیچیده‌تری است که SSBUs را شامل می‌شود. سیستم MSBU را در سازمان‌هایی می‌توان به کار برد که خدمات و یا محصولات متنوعی را ارائه می‌دهند. در سیستم MSBU سطح استراتژی کسب‌وکار بین سطح استراتژی سازمان و سطح اجرایی، قرار گرفته است. در نقطه مقابل، SSBUs مورد استفاده سازمان‌هایی است که تنها یک نوع محصول و یا خدمت را ارائه می‌دهند.



شکل ۷- سیستم واحد کسب و کار استراتژیک چندگانه ارائه شده توسط گلوک (۱۹۸۴)

۳-۶-۲. مدل فرای و استونر:

فرای و استونر، فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت‌های کوچک را به دو بخش مجزا تقسیم کرده‌اند. در طول مرحله تجزیه و تحلیل، مدیر (مالک) از طریق تمرکز بر نیروهای موجود در محیط، پیش‌بینی روندها و تغییرات، از فرصت‌ها و مخاطرات کلیدی محیط سازمان، شناخت کاملی پیدا می‌کند. باید توجه داشت که مدیران نباید فقط عوامل کلیدی محیطی را شناسایی و ردیابی کنند، بلکه باید اثرات احتمالی این نیروها بر شرکت و فعالیت‌هایش را نیز به دقت مورد ارزیابی و بررسی قرار دهند. بنابراین تجزیه و تحلیل محیطی، نوعی آینده‌نگری بوده که مشکلات و پتانسیل‌هایی را که توسط تغییرات محیطی برای سازمان ایجاد می‌شوند، شناسایی می‌کند. در حالیکه تجزیه و تحلیل محیطی بر نیروهای خارجی تمرکز می‌کند، تجزیه و تحلیل داخلی شرکت، نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان را مورد ارزیابی قرار می‌دهد.

تجزیه و تحلیل‌های داخلی و محیطی، شرکت را قادر می‌سازند تا به دقت و به‌صورت عینی، شایستگی‌های ویژه و نقاط ضعف رقابتی خود را شناسایی کند. از طریق این تجزیه و تحلیل‌ها و اطلاعات حاصل از آن‌ها مدیر می‌تواند در جهت تکمیل فرصت‌های رقابتی (شایستگی‌های متمایز) سرمایه‌گذاری کند و موانع و تهدیدها را به‌نحوی کاهش داده و از اثرات آن‌ها بکاهد. شناسایی شایستگی‌ها و نقاط ضعف، شرکت را قادر می‌سازد تا استراتژی‌های مواجهه و رودررویی با نیروهای محیطی را انتخاب کند.

بعد از مشخص شدن شایستگی‌های ویژه و ضعف‌های رقابتی است که مدیر می‌تواند به مرحله دوم فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت‌های کوچک، یعنی مرحله عمل وارد شود. بنابراین، نتیجه مرحله تجزیه و تحلیل، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و قوت‌ها و ضعف‌های داخلی است.

در مرحله دوم، ابتدا باید مأموریت سازمان مشخص و تثبیت شود، در عین حال در این بیاپیه، تصویر یا وضعیت استراتژیک شرکت نیز باید تعیین شود. یعنی این که شرکت می‌خواهد چه تصویری از خود در ذهن ذینفع‌هایش داشته باشد. بعد از مشخص شدن مأموریت و شمای استراتژیک شرکت، باید برای کل شرکت و واحدهای آن هدف‌گذاری شود و استراتژی‌های دستیابی به آن هدف‌ها نیز تعیین شوند. بعد از به انجام رساندن این مراحل است که شرکت به یک برنامه استراتژیک دست می‌یابد که باید آن را به‌صورت مکتوب درآورده و به اطلاع ذینفع‌های شرکت برساند. بنابراین، محصول مرحله عمل فرآیند، یک برنامه استراتژیک است. باید توجه داشت که بهترین استراتژی‌ها اگر به‌صورت برنامه استراتژیک مکتوب نشوند، ارزشی نخواهند داشت. بنابراین محصول نهایی فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های کوچک‌تر باید در قالب یک برنامه استراتژیک تهیه شده و در اختیار عوامل اجرایی قرارگیرد تا از طریق اجرای صحیح و به موقع آن، شرکت به هدف‌های استراتژیک و در نهایت به مأموریت خود نایل شود.

۴-۶-۲. مدل CMS

این مدل، یک مدل بومی بوده که با توجه به شرایط خاص و همچنین موقعیت سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی کشور توسعه یافته و به کار گرفته شده است. پیروی از این الگو مستلزم گذر از مراحل ۲۵ گانه عملیاتی است که عبارت است از:

- ۱- بررسی رسالت و فلسفه وجودی شرکت: این بررسی هدف از بقاء سازمان را مشخص می کند که متعاقباً جهت استراتژی را تعیین می کند.
- ۲- شناخت هدف ها و هدف گذاری: در این مرحله می بایست حرکت های قبلی برای رسیدن به هدف های کمی سازمان مشخص گردد. در صورت امکان هدف های کمی، رقبا و حرکت های قبلی آن ها نیز مشخص گردد. هدف گذاری در مدل CMS تابع عواملی چون هدف های گذشته، نیروهای محیطی، ارزش های حاکم و عوامل و منابع داخلی بود.
- ۳- بررسی و تجزیه و تحلیل محیط خارجی: توسط آنالیز PEST که وضعیت شرکت نسبت به عوامل اقتصادی، سیاسی، قانونی، فرهنگی-اجتماعی، تکنولوژیکی-تامین کنندگان را بررسی می گردد.
- ۴- آنالیز استراتژیک گروه: به وسیله آنالیز استراتژیک گروه، می توان موقعیت شرکت را در مقایسه با رقبا ارزیابی نمود.
- ۵- بررسی و تجزیه و تحلیل محیط درونی، برای بررسی عوامل درونی سازمان، لازم است عوامل مختلفی چون عوامل مدیریتی، فنی، نیروی انسانی و بازار، بررسی و اثرات آن بر شرکت تحلیل شود.
- ۶- استخراج نقاط قوت و ضعف سازمان: با نتایج مرحله قبل می توان لیستی از نقاط قوت و ضعف سازمانی تهیه و استخراج کرد.
- ۷- شناسایی فرصت ها و تهدیدها: در این مرحله می بایست عوامل محیطی شرکت مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد.
- ۸- آنالیز آسیب پذیری سازمان: کار این مرحله با استفاده از نتایج گام ۸ صورت می گیرد.
- ۹- تشکیل ماتریس ارزیابی: این ماتریس که با نتایج گام های قبلی صورت می گیرد، باعث مشخص شدن استراتژی کلان شرکت می شود.
- ۱۰- بررسی موقعیت استراتژی داخلی شرکت.
- ۱۱- بررسی موقعیت استراتژی خارجی شرکت.
- ۱۲- تشکیل دیاگرام SPACE.
- ۱۳- اندازه گیری و تحلیل شاخصه های بهره وری.
- ۱۴- تعیین موقعیت شرکت در منحنی دوره عمر خود.

- ۱۵- تعیین موقعیت شرکت در دوره عمر خود.
- ۱۶- تدوین استراتژی و برنامه‌های عملی.
- ۱۷- تدوین استراتژی با استفاده از ماتریس SWOT.
- ۱۸- جمع‌آوری استراتژی‌های اولیه.
- ۱۹- پیش‌بینی آینده عوامل محیط بیرونی.
- ۲۰- بررسی روند اثر عوامل محیطی بر استراتژی‌های انتخاب شده.
- ۲۱- تهیه جدول برای پیش‌بینی روند آتی عوامل درونی شرکت.
- ۲۲- ارزیابی استراتژی‌های انتخاب شده با روند آتی عوامل درونی شرکت.
- ۲۳- اولویت‌بندی استراتژی‌ها، با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی.
- ۲۴- رای‌ها استراتژی‌های نهایی.
- ۲۵- تدوین برنامه‌های عملی، جهت اجرای استراتژی‌ها.

فصل سوم: نیازهای نهادهای بالادستی ایرانداک

۳-۱. مقدمه

هر ساله فرم‌های متعددی برای ایرانداک توسط نهادهای بالادست ارسال می‌شود که بخشی از آنها با برنامه استراتژیک ایرانداک پیوند دارد که در ادامه به ارائه گزارش‌های درخواستی سه نهاد بالادست و نظارتی ایرانداک یعنی سازمان برنامه و بودجه در قالب بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد، دیوان محاسبات در قالب گزارش پیاده سازی بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد و هیئت امنای در قالب گزارش عملکرد ایرانداک در راستای سیاست‌های هیئت امنای پرداخته می‌شود.

- اولویت‌های عمومی و اختصاصی ریاست جمهوری
- سامانه مدیریت پژوهش و فناوری ایران (مپفا) وزارت عتف
- گزارش به تسما وزارت عتف
- گزارش به مرکز آمار
- گزارش به سمات ملی
- گزارش عملکرد سیاست‌های هیئت امنای
- گزارش به مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی
- گزارش به مرکز نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت وزارت عتف
- گزارش به «آی.اس.سی.»
- گزارش بودجه سالانه
- گزارش اقتصاد مقاومتی
- گزارش عملکرد برنامه و بودجه

در این قسمت اولویت‌های هر نهاد و وظایف بالادستی آن برای ایرانداک فهرست می‌شود.

۲-۳. گزارش سازمان برنامه و بودجه (بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد)

در بودجه سالانه ایرانداک که بر پایه بودجه ریزی بر مبنای عملکرد تنظیم می‌شود فرم‌های زیادی وجود دارد که در آنها برخی شاخص‌ها پیوند نزدیکی با برنامه استراتژیک ایرانداک دارد چرا که بودجه ریزی عملیاتی یا مبتنی بر عملکرد از برنامه استراتژیک سازمان شروع می‌شود. موارد مدنظر در فرم‌های بودجه ریزی عبارتند از: اهداف، راهبردها، برنامه‌های اجرایی، سنجش عملکرد/هدف کمی/پیامدها یا نتیجه نهایی/خروجی (محصول/خدمت/طرح)، هزینه‌های پرسنلی، هزینه‌های غیر پرسنلی، قیمت تمام شده خدمت/محصول در دستگاه مجری، و پرداخت‌های انتقالی.

در ادامه فرم‌های بودجه‌ریزی آمده است:

جدول ۱- تکالیف و مأموریت‌های قانونی دستگاه سیاستگذار و پیش‌بینی میزان تحقق

مقدار تحقق							مقدار		سنجه عملکرد/هدف کمی	خروجی	سنجه عملکرد/هدف کمی/پیامد یا نتیجه نهایی		برنامه‌های اجرایی	راهنم‌ها	اهداف مندرج در تکالیف و ماموریت‌های دستگاه سیاستگذار	
							تکلیف شده								(بر مبنای اسناد فرادستی و قوانین خاص)	
برآورد سال‌های بعد	برآورد ۱۴۰۰	برآورد ۱۳۹۹	پیش‌بینی ۱۳۹۸	عملکرد ۱۳۹۷	عملکرد سال‌های قبل	مقدار	واحد	(محصول/خدمت/طرح)			عنوان	مقدار			عنوان	مستند قانونی
									در صورتی که سنجه عملکرد/هدف کمی برنامه‌های اجرایی قابل احصا نباشد، پیامد یا نتیجه نهایی برنامه درج می‌گردد.							
“مقدار تکلیف شده” برای طرح‌های تملک دارایی سرمایه ای دستگاه سیاستگذار، مقدار هدف کمی طرح/مجموع طرح‌های مشابه در دستگاه‌های مجری است و برای اعتبارات هزینه ای تکمیل نمی‌شود.																
مقدار تحقق برای طرح‌های تملک دارایی‌های سرمایه ای درصد پیشرفت و برای اعتبارات هزینه ای مقدار سنجه عملکرد است. ستون عملکرد سال‌های قبل و برآورد سال‌های بعد برای اعتبارات هزینه ای تکمیل نمی‌شود.																

جدول ۲- تکالیف و ماموریت‌های قانونی دستگاه‌های مجری ذیل دستگاه سیاستگذار

میزان تحقق						مقدار		سنجه عملکرد/ هدف کمی	شماره طبقه بندی	دستگاه مجری	خروجی	برنامه های اجرایی
						تکلیف شده			دستگاه مجری		(محصول/ خدمت /طرح)	
برآورد سال های بعد	برآورد ۱۴۰۰	برآورد ۱۳۹۹	پیش بینی ۱۳۹۸	عملکرد ۱۳۹۷	عملکرد سال های قبل	مقدار	واحد					
								مجموع سنجه عملکرد/هدف کمی و مقدار تکلیف شده برای دستگاه های مجری ذیل هر برنامه با مجموع سنجه عملکرد/هدف کمی و مقدار تکلیف شده برنامه متناظر در فرم ۱ برابر است.				
								مقدار تکلیف شده ” برای طرح های تملک دارایی سرمایه ای دستگاه مجری، مقدار هدف کمی طرح /مجموع طرح های مشابه است و برای اعتبارات هزینه ای تکمیل نمی شود.				
								مقدار تحقق برای طرح های تملک دارایی های سرمایه ای درصد پیشرفت و برای اعتبارات هزینه ی مقدار سنجه عملکرد است. ستون عملکرد سال های قبل و برآورد سال های بعد برای اعتبارات هزینه ای تکمیل نمی شود				

جدول ۳- محاسبه قیمت تمام شده خروجی (بر اساس مجموع عمومی، اختصاصی و متفرقه) - هزینه ای

[illegible]

۳-۳. گزارش دیوان محاسبات (پیاده سازی بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد)

در سال ۹۸، دیوان محاسبات طی نامه ای خواستار گزارش عملکرد ایرانداک در راستای پیاده سازی بودجه ریزی بر مبنای عملکرد شده و خواستار مدارک و مستندات در ۲۰ مورد شدند که در زیر موارد مرتبط با برنامه استراتژیک تا ۱۳۹۹ آمده است.

۱. برنامه رهدردی و عملیاتی مستند و مدون
 ۲. درختواره اهداف و برنامه‌های سازمان
 ۳. ارتباط بین محصولات و خدمات سازمان با درختواره برنامه‌ها
 ۴. درختواره فعالیت‌ها و فرآیندهای سازمان
 ۵. تعریف ارتباط بین درختواره فعالیت‌ها و فرآیندها با محصولات
 ۶. احصاء زمان صرف شده برای فعالیتها در هر واحد سازمانی
 ۷. احصاء خدمت و محصولات سازمان
 ۸. هزینه تمام شده فعالیت‌ها، محصولات و خدمات، برنامه‌ها و ... به تفکیک واحدهای مجری
 ۹. احصاء سنج‌ها و شاخص‌های کلیدی عملکرد بر اساس اهداف سازمان
- در پاسخ به نامه، برای مورد دوم با وجود درج اهداف در اساسنامه پژوهشگاه، از مستند زیر که مستخرج از برنامه استراتژیک ۱۳۹۵ تا ۱۳۹۹ است استفاده شد:

جدول ۴- گزیده هدف‌ها و برنامه‌های پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک)

هدف‌ها	برنامه‌ها
۱. بهبود سازمان و مدیریت	۱. پیشرفت درون‌زا ۲. قانون‌گرایی
۲. پیشبرد جایگاه پژوهشگاه و اعضای هیئت علمی پژوهشی	۳. ارتقای آگاهی ۴. مشارکت
۳. تأمین منابع مالی	۵. کاهش هزینه‌ها ۶. افزایش منابع مالی

برنامه‌ها	هدف‌ها
۷. پیشبرد ۸. تمرکز	۴. کارایی و اثربخشی پژوهش
۹. گسترش پوشش ۱۰. پیشبرد سطح مدیریت اطلاعات به تحلیل ۱۱. تولید اطلاعات استراتژیک ۱۲. استانداردسازی	۵. مدیریت اطلاعات علمی و فناوریانه
۱۳. نیازمحوری ۱۴. بهره‌وری	۶. توسعه منابع انسانی در زمینه علوم و فناوری اطلاعات، مدیریت اطلاعات، و اطلاع‌رسانی
۱۵. دسترسی به بازار و منابع ۱۶. مشارکت و هماهنگی رویاروی	۷. همکاری و هماهنگی

در این گزارش محصولات و خدمات سازمان به شرح فهرست شد:

- ثبت و فراهم‌آوری اطلاعات
- سازمان‌دهی اطلاعات و نمایه‌سازی مدارک علمی
- اشاعه اطلاعات در قالب پایگاه اطلاعات علمی ایران
- دسترسی به دروازه اطلاعات علمی، پژوهشی، و فناوریانه ایران
- دسترسی به سامانه پیشینه پژوهش
- دسترسی به سامانه عرضه و تقاضای پژوهش (ساعت)
- طرح غدیر: عضویت فراگیر کتابخانه‌ها
- طرح امین: امانت میان کتابخانه‌ها
- ارزیابی کیفیت خدمات کتابخانه‌ها به صورت الکترونیکی
- دسترسی به سامانه آمار کتابخانه‌ها

- دسترسی به پایگاه وب منابع اطلاعات شاخص‌های پایش و ارزیابی علم، فناوری، و نوآوری
- دسترسی به پایگاه وب جایگاه علم، فناوری، و نوآوری ایران در جهان
- پشتیبانی از سیاست‌گذاری علم و فناوری
- رصدخانه پژوهش و فناوری
- داشبورد پارسا: اطلاعات پایان‌نامه‌ها، رساله‌ها، و پیشنهاد (دسترسی محدود)؛
- داشبورد طرح‌های پژوهشی (دسترسی محدود)؛
- داشبورد پارساگر: گزیده اطلاعات پایان‌نامه‌ها و رساله‌ها بر پایه گروه‌های آموزشی؛
- داشبورد همانندجو: یافته‌های همانندجویی در نوشتارهای علمی (دسترسی محدود).
- انتشار دستاوردها و محصولات پژوهشی:
- کتاب
- مقاله نشریه
- مقاله همایش
- رساله‌های دانشجویان دکتری
- پژوهش‌نامه پردازش و مدیریت اطلاعات
- رویدادهای علمی
- سخنرانی‌های علمی
- همایش ملی «مدیران فناوری اطلاعات»
- پژوهش در زمینه فناوری اطلاعات با محورهای مدیریت فناوری اطلاعات، سیستم‌های اطلاعاتی، کسب و کار الکترونیک
- پژوهش در زمینه علوم اطلاعات با محورهای اصطلاح‌شناسی و هستان‌شناسی، زبان‌شناسی رایانشی، علم‌سنجی و تحلیل اطلاعات
- پژوهش در زمینه جامعه و اطلاعات با محورهای سیاست اطلاعات، اخلاق و حقوق اطلاعات، و مطالعات اجتماعی اطلاعات
- حمایت از پایان‌نامه‌ها و مقاله‌ها

- طرح پژوهشی
- راهنمایی و مشاوره دانشجویان
- ثبت و فراهم‌آوری اطلاعات
- سازمان‌دهی اطلاعات و نمایه‌سازی مدارک علمی
- اشاعه اطلاعات در قالب پایگاه اطلاعات علمی ایران
- خدمات اطلاعات و فناوری اطلاعات
- طراحی و ساخت سامانه ثبت اطلاعات علمی و فناورانه
- طراحی و ساخت سامانه نمایه‌سازی اطلاعات علمی و فناورانه
- طراحی و ساخت سامانه اشاعه اطلاعات علمی و فناورانه
- طراحی و ساخت پایگاه‌های اطلاعات علمی و فناورانه موضوعی
- طراحی و ساخت دروازه‌های اطلاعات موضوعی کنترل کیفیت شده
- طراحی و بهبود کیفیت داده‌ها در سامانه‌های اطلاعات
- دیجیتال‌سازی اسناد چاپی و ساخت آرشیو دیجیتال
- نمایه‌سازی اسناد و اطلاعات علمی و فنی
- اشاعه گزینشی اطلاعات
- طراحی و ساخت سامانه‌های اطلاعات مکانی وب‌بنیاد
- داده کاوی
- طراحی و ساخت سامانه‌های هوش و تحلیل کسب‌وکار سازمانی
- طراحی و ساخت سامانه‌های تشخیص تقلب
- نشر الکترونیکی

۳-۴. گزارش هیئت امناء (عملکرد سیاست‌های هیئت امناء)

هیئت امناء به عنوان تصویب کننده برنامه استراتژیک، افزون بر دریافت گزارش عملکرد سالانه برنامه استراتژیک ایرانداک، گزارشی نیز با عنوان عملکرد سیاست‌های هیئت امناء دریافت می‌کند

که جدول زیر فرم گزارش است. همانگونه که از جدول مشاهده می‌شود موارد زرد شده در بندهای گزارش معیارها و الزاماتی برای تدوین برنامه استراتژیک ایرانداک نشان می‌دهد.

جدول ۵- فرم گزارش عملکرد سیاست‌های هیئت امنا

ردیف	موضوعات استراتژیک	بند
۱	رعایت نظم برنامه‌ای	۱-۳. تدوین برنامه‌های عملیاتی به منظور اجرایی کردن برنامه‌های راهبردی، تدوین و اجرای بودجه عملیاتی به منظور اولویت‌بندی مصارف با عنایت به محدودیت منابع مالی مؤسسه‌ها و برنامه‌ریزی برای مشارکت فعال مؤسسه در کمک به اجرای سند آمایش استان
		۱-۴. راهبری اقدامات در زمینه‌های اداری و تشکیلاتی، مالی و معاملاتی، استخدامی، تملک دارایی‌های سرمایه‌ای و غیره، بر اساس برنامه راهبردی و برنامه‌های عملیاتی
		۱-۷. راه‌اندازی نظام مؤسسه پژوهی به منظور پایش مداوم محیط مؤسسه و با نگاه آینده‌نگرانه و همچنین استقرار نظام ارزیابی درونی در مؤسسه برای پاسخ‌گویی بیشتر و بهتر به ذی‌نفعان آموزش عالی و مؤسسه مربوطه
		۲-۵. رعایت شایستگی‌های علمی در جذب و استخدام اعضای هیئت علمی، به ویژه اولویت‌بخشی به جذب دانش‌آموختگان برتر و ممتاز
		۲-۶. اصلاح و تقویت هرم هیئت علمی، بر اساس ارتقای ایشان به مراتب علمی بالاتر و هم‌زمان برنامه‌ریزی برای بالندگی و توانمندسازی آنان
		۲-۱۷. افزایش تعامل با محیط خارج دانشگاه و سوق دادن پایان‌نامه‌ها و رساله‌های دانشجویان تحصیلات تکمیلی و پروژه‌های تحقیقاتی اعضای هیئت علمی به سمت حل مسائل و مشکلات جامعه
۳	انتظام امور پژوهش و فناوری	۳-۱. برنامه‌ریزی و تمهید مقدمات و الزامات تبدیل دانش به فناوری، محصول، مهارت و بالندگی به منظور گسترش اقتصاد دانش‌بنیان در دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی و پژوهشی
		۳-۲. الزام دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی و پژوهشی به تدوین نقشه جامع پژوهشی مرتبط با برنامه راهبردی خود، همچنین الزام اعضای هیئت علمی به تدوین برنامه جامع پژوهشی خود در چارچوب برنامه‌های راهبردی

ردیف	موضوعات استراتژیک	بند
		پژوهش و فناوری مؤسسه، سیاست گذاری های انگیزشی و سازوکار شایسته از سوی دانشگاه به منظور جهت دهی به آنها
		۳-۳. تلاش برای بازاریابی و فروش محصولات و ایده های دانشگاهیان در بخش های غیردانشگاهی و به کارگیری روش های گوناگون برای ایجاد زمینه تجاری سازی دستاوردهای پژوهشی از جمله، تخصیص اعتبارات به منظور تهیه گزارش های حرفه ای توجیه فنی-اقتصادی، کارگزاری فناوری و ارزش گذاری فناوری
		۴-۳. تلاش برای جلب حمایت های مادی بخش های خارج از دانشگاه برای توسعه هدفمند پژوهش های اعضای هیئت علمی و پایان نامه های دانشجویان تحصیلات تکمیلی، همچنین تعیین حداقل اعتبارات برای حمایت از پایان نامه های تحصیلات تکمیلی از محل اعتبارات موسسه
		۵-۳. توسعه بانک های اطلاعاتی و کتابخانه های مجازی، تسهیل امکان اشتراک اطلاعات با سایر دانشگاه ها و موسسه های آموزش عالی و پژوهشی و فناوری استان
		۶-۳. اختصاص دست کم ۲,۵ درصد از کل اعتبارات هزینه ای (اعم از عمومی و اختصاصی) در بودجه تفصیلی موسسه به توسعه فناوری اطلاعات و ایجاد تحول در این زمینه
		۷-۳. تخصیص دست کم به ترتیب ۱۵ و ۳۰ درصد از کل اعتبارات هزینه ای (اعم از عمومی و اختصاصی) در بودجه تفصیلی موسسه به هزینه های پژوهشی مبتنی بر برنامه جامع پژوهشی اعضای هیئت علمی و برنامه پژوهشی موسسه های آموزش عالی
		۸-۳. در نظر گرفتن اعتبار پژوهشی (گرنه/پژوهانه) مطلوب برای فعالیت های پژوهشی اعضای هیئت علمی دانشگاه ها و موسسه های پژوهشی ذی ربط
		۱۳-۳. توجه جدی به اجرای هدفمند طرح فرصت مطالعاتی اعضای هیئت علمی جوان در صنعت و جامعه (از ابتدای سال ۹۸)

ردیف	موضوعات استراتژیک	بند
		۱۴-۳. برنامه‌ریزی برای شرکت در فن‌بازارها و نمایشگاه‌های سالانه داخلی و خارجی با هدف ارائه دستاوردهای پژوهشی و فناوری مؤسسه و شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در مراکز رشد یا پارک‌های تخصصی مؤسسه
		۱۸-۳. تعیین درصدی از بودجه مؤسسه به منظور اجرای مأموریت‌های توسعه نوآوری و انتقال فناوری از جمله ایجاد و توسعه مراکز نوآوری و رشد و حمایت از تأسیس شرکت‌های دانش‌بنیان با هدف حرکت به سمت دانشگاه کارآفرین (جامعه محور)
		۲۲-۳. اختصاص بودجه برای اجرای مأموریت‌های انتقال فناوری، از جمله توسعه مرکز رشد و نوآوری
		۲۳-۳. توسعه رویکرد بین‌المللی و دیپلماسی علمی در حوزه علم و فناوری با گسترش فرصت‌های مطالعاتی اعضای هیئت علمی
		۲۴-۳. حمایت از ایجاد هسته‌های پژوهشی از طریق تشکیل آزمایشگاه‌های تحقیقاتی مشترک اعضای هیئت علمی با یکدیگر و توسعه ساختارهای پژوهشی فعال
		۲۵-۳. تقویت همکاری‌های علمی و پژوهشی بین دانشگاهی از طریق ایجاد گروه‌های مشترک با سایر دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌ها برای تکمیل زنجیره دانش و فناوری و به کارگیری آنان در گرفتن طرح‌های پژوهشی کلان و پیچیده
		۲۶-۳. تمرکز بر فرصت‌های منطقه‌ای و مأموریت‌های اصلی و توسعه آزمایشگاه‌ها و تجهیزات به منظور ارتقای مزیت‌های رقابتی در منطقه
		۲۸-۳. شناسایی چالش‌های منطقه، استان و کشور در حوزه‌های محیط‌زیست، سلامت، آب، انرژی و ایمنی مردم، و مشارکت فعال در حل این چالش‌ها
		۳۰-۳. بهره‌گیری از الگوهای نوین برای تأمین بودجه کافی برای فعالیت‌ها، خصوصاً در حوزه پژوهش و فناوری
۴		۱-۴. تدوین برنامه جامع نیروی انسانی و آموزش کارکنان مؤسسه با سامان‌دهی نیروی انسانی و نظام‌مند کردن آموزش‌ها و اتلاف نکردن منابع

ردیف	موضوعات استراتژیک	بند
انتظام امور اداری، تشکیلاتی و منابع انسانی		۲-۴. اصلاح ساختار تشکیلاتی و سازمان‌دهی و چابک‌سازی دانشگاه و کاهش تعداد پست‌های سازمانی، تعداد سطوح و رده‌های مدیریتی و حذف فرآیندهای غیرضروری متناسب با اهداف برنامه راهبردی
		۳-۴. انعطاف‌بخشی به فرایندها و سطح‌بندی وظایف و مسئولیت‌ها به‌منظور کاهش هزینه‌ها، توانمندسازی منابع انسانی، منطقی ساختن عملیات و رقابت‌پذیر کردن محصولات (دستاوردها)
		۴-۴. رعایت ممنوعیت جذب مربی، پرهیز اکید از مأموریت تحصیلی مربیان و کارکنان با استفاده از امکانات و بودجه مؤسسه و پرهیز جدی از تبدیل کارکنان به عضو هیئت علمی با جذب مربی و هم‌زمان تلاش برای شایسته‌گزینی اعضای هیئت علمی و غیرهیئت علمی
		۵-۴. پرهیز از هرگونه جذب و به‌کارگیری (ساعتی، قراردادی و غیره) اعضای غیر هیئت علمی مازاد بر نسبت یک کارمند به هیئت علمی (مگر از محل جایگزینی نیروهای غیر کارآمد)، همچنین تلاش برای جایگزینی نیرو در بخش‌های تخصصی نظیر کارگاه‌ها و آزمایشگاه‌ها به جای بخش‌های غیرتخصصی به‌منظور تحقق برنامه منابع انسانی
		۶-۴. توانمندسازی مدیران مؤسسه از طریق تفویض اختیار و کاهش تمرکزگرایی
		۷-۴. پرهیز از گسترش ساختار سازمانی، به‌ویژه گسترش تعداد دانشکده‌ها، پژوهشکده‌ها و گروه‌های آموزشی و پژوهشی، و واحدهای اداری متناسب با اهداف برنامه راهبردی
		۸-۴. کاهش نیروهای بخش‌های انتظامات و پشتیبانی مازاد بر نیاز و ناموجه و برنامه‌ریزی برای بهره‌گیری از نظام‌های ماشینی شده (مکانیزه)
		۹-۴. توسعه استفاده از فناوری اطلاعات و نظام‌های اداری و پایش از راه دور از جمله: ویدئو کنفرانس، سامانه‌های ERP، دوربین‌های مداربسته، قفل‌های امنیتی، و کارت‌های چندمنظوره

ردیف	موضوعات استراتژیک	بند
		۴-۱۰. کاهش سفرها و مأموریت‌های غیرضروری کارکنان و مدیران به ویژه سفرهای خارجی (مأموریت‌های غیرعلمی)
		۴-۱۱. استقرار نظام ارزیابی عملکرد مدیران، واحدهای سازمانی و کارکنان (هیئت علمی و غیر هیئت علمی) و اعمال آن در تصمیمات مربوط به سرمایه انسانی و متناسب‌سازی بخشی از جبران خدمات کارکنان با عملکرد آنان در چهارچوب پرداخت کارانه و بهره‌وری
۵	انتظام امور زیربنایی و منابع مالی و سرمایه‌ای	۵-۱. تهیه بودجه تفصیلی مؤسسه حداکثر تا پایان فصل بهار هر سال و ارائه آن به کمیسیون دائمی و هیئت امنا برای تصویب
		۵-۲. مطالعه و بازنگری در فرآیندها و روش‌های کنترل داخلی امور مالی، اصلاح و کارایی فرآیندها بر اساس استانداردها و اصول حسابرسی داخلی و در نتیجه امکان حذف نظارت‌های دست‌وپاگیر و غیرکارآمد
		۵-۳. پرهیز از ایجاد بار مالی در زمینه‌های تسهیلات رفاهی، حقوق و دستمزد مازاد بر افزایش‌های قانونی و سیاست‌های مصوب هیئت‌های امنا و وزارت عتف
		۵-۴. مطالعه، شناسایی و تدوین برنامه کارایی منابع و در نتیجه کاهش هزینه‌های اداری، مواد مصرفی غیرپژوهشی، مصرف سوخت، آب و برق از طریق اجرای مدیریت سبز
		۵-۵. اندیشیدن تدابیر مناسب برای استفاده از انرژی‌های نو و تجدیدپذیر، مانند انرژی باد و خورشیدی و تأکید بر مدیریت هوشمند ساختمان
		۵-۶. توجه به تعمیرات اساسی و نگهداری ساختمان و تأسیسات زیربنایی و ممنوعیت جابه‌جایی اعتبارات مربوط در ساخت‌وسازهای جدید و توجه به نوسازی و مقاوم‌سازی ساختمان‌های موجود
		۵-۷. استفاده بهینه از تجهیزات، ساختمان‌ها و اموال مؤسسه و ایجاد امکان توسعه درآمدهای ناشی از آن‌ها متناسب با برنامه‌ها و رعایت مأموریت‌های مؤسسه

ردیف	موضوعات استراتژیک	بند
		۹-۵. برون سپاری خدمات مؤسسه با هدف کاهش هزینه‌های پرسنلی و سربار و بهبود نظارت بر آن
		۱۰-۵. پرهیز جدی از خرید خودرو (سواری، مینی بوس، اتوبوس و غیره) مگر در موارد بسیار ضروری در ازای اسقاط ماشین‌های قدیمی موجود با اخذ مجوز از هیئت امناء
		۱۱-۵. پرهیز از ساخت وسازهای جدید پیش از اتمام طرح‌های نیمه تمام و تلاش برای اتمام طرح‌های در دست انجام که بیش از ۷۰ درصد پیشرفت فیزیکی دارند، از محل دریافت وام برابر ضوابط قانونی مربوطه و سایر منابع متناسب با اهداف برنامه راهبردی
		۱۲-۵. توسعه منابع مالی از طریق تنوع بخشی و بهره گیری از منابع جدید نظیر وام، کمک خیرین یا وقف کنندگان و استفاده از ظرفیت دانش آموختگان مؤسسه
		۱۴-۵. تأکید بر افزایش سهم درآمدهای اختصاصی از طریق تنوع بخشی به منابع درآمدی با حفظ کیفیت و شأن دانشگاه، به ویژه از محل تحقیقات کاربردی و ایجاد شرکت‌های دانش بنیان، به طوری که در پایان هر سال نسبت درآمد اختصاصی هر دانشگاه یا مؤسسه به بودجه عمومی دست کم به میزان پنج درصد از محل درآمدهای غیرآموزشی افزایش یابد
		۱۵-۵. اجرای کامل و نهایی نظام حسابداری تعهدی
		۲۰-۵. افزایش بهره‌وری با استفاده بهینه از امکانات و فرصت‌ها و مدیریت هزینه در قالب اعتبارات مصوب، به گونه‌ای که مانع ایجاد تعهدات مالی مازاد بر اعتبارات مصوب شود
		۲۱-۵. اصلاح و استانداردسازی خدمات و به‌روزرسانی یا تدوین آیین نامه‌ها و شیوه‌های اجرایی فرایندها با تأکید بر الکترونیکی کردن خدمات و فعالیت‌ها به ویژه در بخش‌های پشتیبانی و دانشجویی، و اجرای طرح‌های مدیریت سبز برای صرفه جویی در مصرف کاغذ

ردیف	موضوعات استراتژیک	بند
		۲۳-۵. رعایت مقررات ملی ساختمان (مباحث ۲۲ گانه) با نظارت بر طرح، مطالعه طرح، به کارگیری محصولات با کیفیت ایرانی، استفاده نکردن از مصالح ساختمانی خارجی، لوکس و گران قیمت در طرح های در دست ساخت
		۲۴-۵. اجرای برنامه های بهینه سازی مصرف انرژی از طریق به سازی و بازسازی ساختمان ها و موتورخانه های موجود، مدیریت مصرف با تأکید بر اجرای سیاست های کلی اصلاح الگوی مصرف و رعایت مبحث نوزدهم «صرفه جویی در مصرف انرژی در طرح های جدید، اصلاح وضعیت ساختمان های موجود به لحاظ میزان مصرف انرژی
		۲۶-۵. تأکید بر در نظر گرفتن درگاه تبادل اطلاعات به عنوان تنها مرجع استعلام و دریافت اطلاعات برای تمامی واحدهای ستاد و صف
		۲۷-۵. تأکید بر استفاده همه دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی برای دادن اطلاعات برخط و استقرار و توسعه مرکز پالایش محیط کسب و کار در خصوص استعلام مدارک تحصیلی، به درگاه تبادل اطلاعات وزارت عتف
		۲۸-۵. تأکید بر تکمیل و توسعه بانک های اطلاعاتی مورد نیاز برای عرضه خدمات وزارت عتف بر اساس اهداف اصلی توسعه الکترونیک از طریق بارگذاری اطلاعات در سامانه های تخصصی با محوریت درگاه تبادل اطلاعات
		۱۰-۶. فراهم کردن زمینه های مناسب برای مشارکت دانشجویان نظیر دستیار آموزشی و پژوهشی برای دانشجویان دکتری و انجام امور رفاهی برای دانشجویان کارشناسی در دانشگاه ها و مؤسسه های آموزش عالی
		۱۷-۶. توسعه انجمن های علمی تخصصی و همچنین حمایت مادی و معنوی از انجمن های علمی فعال و تشکل های دانشجویی و کانون های مذهبی دارای مجوز فعالیت از وزارت عتف
		۲۱-۶. مراقبت کارا و مؤثر از زبان و ادبیات فارسی به منظور تقویت هویت ملی و دینی
		۲۳-۶. ترویج نوآوری و آزاداندیشی، تعمیق و تقویت منطق خردورزی از طریق گسترش کرسی های نظریه پردازی و نقد و آزاداندیشی

ردیف	موضوعات استراتژیک	بند
		۶-۲۹. تقویت اخلاق حرفه‌ای به منظور جلوگیری از بروز ناهنجاری‌های علمی و فرهنگی
۷	انتظام امور بین‌الملل	۷-۱. توجه ویژه به طرح‌های کلان ملی، خاصه در حوزه اقتصاد مقاومتی، و تدوین برنامه پنج‌ساله برای ارتقای فعالیت‌های بین‌المللی مؤسسه
		۷-۳. تبیین کشورهای هدف در حوزه راهبردی و متمرکز کردن حداکثر توان خود در ارتباط علمی با یک یا دو کشور برای همکاری‌های علمی و افزایش کیفیت آموزش و پژوهش
		د) تعداد طرح‌های مشترک تعریف و عملیاتی شده با دانشگاه‌های حوزه راهبردی و حوزه نفوذ
		ه) میزان دریافت اعتبار پژوهشی از نهادها و مراکز علمی و تحقیقاتی اروپا و شرق آسیا
		۷-۶. تثبیت و ارتقای شاخص‌ها با تأکید بر توسعه همکاری‌های علمی بین‌المللی به‌ویژه، استفاده از توان علمی استادان ایرانی مقیم خارج
		۷-۷. توجه به تعاملات فرا ملی با استفاده از استادان ایرانی مقیم خارج از کشور و دانشمندان سایر کشورها
		۷-۸. تعیین حداقل تعداد اعضای هیئت علمی برای استفاده از فرصت مطالعاتی در هر سال و برنامه‌ریزی برای تحقق آن
		۷-۱۰. طراحی و تدوین نظام انگیزشی لازم برای سوق دادن اعضای هیئت علمی به انجام فعالیت‌های بین‌المللی
		۷-۱۳. تأمین هزینه‌های مرتبط با همکاری‌های پژوهشی و فناورانه استادان در حوزه بین‌الملل و سخنرانی‌های آنان در همایش‌های داخلی و صنعتی

۳-۵. بررسی موضوعات استراتژیک ایرانداک

در این قسمت موضوعات استراتژیک ایرانداک در اسناد بالادستی استخراج شده و تعداد مرجع شدن آنها در قالب سه پژوهشکده ایرانداک استخراج شده است. نگاشت این اطلاعات در موضوعات

تدوین سند برنامه راهبردی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک) ۱۴۰۰-۱۴۰۴ □ ۵۹

استراتژیک از طرح پژوهشی در دست اقدام «طراحی و تدوین منشور پژوهش، پژوهشکده‌ها و گروه‌های پژوهشی ایرانداک، مجری جناب آقای دکتر جلالی منش (۱۳۹۹) استخراج شده است:

جدول ۶- نگاشت اسناد با موضوعات فناوری اطلاعات به ترتیب فراوانی مشاهده

سطح اول	سطح دوم	سطح سوم	کدهای باز (موارد مورد تأکید)
تحول و بهبود نظام اداری	استقرار دولت الکترونیک	توسعه فناوری اطلاعات	توسعه و تقویت سخت افزارها و نرم افزارهای مورد نیاز زیرساخت های ارتباطی، پردازشی و ذخیره سازی
تحول و بهبود نظام اداری	استقرار دولت الکترونیک	توسعه فناوری اطلاعات	توسعه فناوری اطلاعات
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	توسعه نرم افزار	توسعه نظام آموزش الکترونیک
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوری	گفتمان سازی برای توسعه علم و فناوری	تقویت فرهنگ کسب و کار دانش بنیان
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بسترها و زیرساخت ها	بهبود تربیت و فرهنگ علم و فناوری	توسعه اخلاق حرفه ای در محیط های علمی و پژوهشی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوری	بهبود و توسعه نظارت و ارزیابی	نظارت و پایش پیشرفت نقشه جامع
توسعه علم، فناوری و نوآوری	کسب علم و فناوری	توسعه علوم پایه	شبکه سازی مؤسسات آموزشی و پژوهشی در حوزه علوم پایه

سطح اول	سطح دوم	سطح سوم	کدهای باز (موارد مورد تأکید)
تحول و بهبود نظام اداری	استقرار دولت الکترونیک	مدیریت اطلاعات	توسعه زیرساخت‌های یکپارچه و تعامل‌پذیر تبادل و مدیریت اطلاعات در بستر شبکه ملی اطلاعات
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوری	ارتقاء کمی و کیفی آموزش عالی	توسعه مهارت‌های تحقیقاتی اهالی علم و فناوری
تحول و بهبود نظام اداری	استقرار دولت الکترونیک	بهبود و توسعه سیستمی و روشی	ارتقاء کارآمدی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوری	توسعه حقوق و اخلاق علم و فناوری	تدوین و پیاده سازی برنامه راهبردی «شرافت علمی»
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوری	توسعه حقوق و اخلاق علم و فناوری	ثبت و اعتبار سنجی مالکیت فکری در حوزه علم و فناوری
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری در اقتصاد	توسعه اقتصاد دانش بنیان	حمایت از تبدیل ایده به محصول
تحول و بهبود نظام اداری	بهبود و رشد سلامت اداری	اطلاع رسانی	ایجاد، ساماندهی و تقویت نظام ملی اطلاع‌رسانی رایانه‌ای
تحول و بهبود نظام اداری	بهبود و رشد سلامت اداری	مدیریت اطلاعات	انسجام بخشی به نظام اطلاعات علمی و فناوری

سطح اول	سطح دوم	سطح سوم	کدهای باز (موارد مورد تأکید)
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بسترها و زیرساخت‌ها	مدیریت اطلاعات	ثبت پیشنهادیه‌ها و پژوهش‌ها در سامانه ملی ثبت ایرانداک
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری در اقتصاد	توسعه اقتصاد دانش بنیان	حمایت از تولید و صادرات محصولات دانش بنیان
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری در اقتصاد	توسعه اقتصاد دانش بنیان	حمایت از تولید و صادرات محصولات متکی بر فناوری بومی
تحول و بهبود نظام اداری	بهبود و رشد سلامت اداری	مدیریت اطلاعات	سامان‌دهی نظام مدیریت پژوهش در کشور
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بسترها و زیرساخت‌ها	تأمین منابع توسعه علم و فناوری	حمایت از بازارسازی برای محصولات علم و فناوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه نظارت و ارزیابی	ساماندهی داوری علمی
تحول و بهبود نظام اداری	بهبود و رشد سلامت اداری	توسعه فناوری اطلاعات	تربیت نیروی متخصص در فناوری اطلاعات
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه اجتماعی و فرهنگی علم و فناوری	بهبود تربیت و فرهنگ علم و فناوری	ارتقاء روحیه کار جمعی

سطح اول	سطح دوم	سطح سوم	کدهای باز (موارد مورد تأکید)
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری برای حل نیازهای جامعه	توسعه فناوری اطلاعات	توسعه سامانه‌های رباتیک
توسعه علم، فناوری و نوآوری	کسب علم و فناوری	انتقال و جذب علم و فناوری	استفاده از ظرفیت‌های علمی و فنی ایرانیان مقیم خارج
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری در اقتصاد	توسعه اقتصاد دانش بنیان	تحقق و پیشتازی اقتصاد دانش بنیان
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری برای حل نیازهای جامعه	اطلاع رسانی	جلوگیری از جنبه‌ها و پیامدهای منفی اطلاع‌رسانی
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری در اقتصاد	جهت‌دهی به آموزش، تحقیقات و فناوری	تقاضا محوری
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری در اقتصاد	جهت‌دهی به آموزش، تحقیقات و فناوری	توسعه نیازمحور علوم و فناوری
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری برای حل نیازهای جامعه	استقرار دولت الکترونیک	استقرار دولت الکترونیک
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری برای حل نیازهای جامعه	بهبود و توسعه عملکرد در آموزش و پژوهش	بهینه سازی عملکرد در نظام آموزشی و تحقیقاتی

سطح اول	سطح دوم	سطح سوم	کدهای باز (موارد مورد تأکید)
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوری	توسعه حقوق و اخلاق علم و فناوری	ترویج فرهنگ احترام به حقوق مالکیت فکری
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری در اقتصاد	توسعه اقتصاد دانش بنیان	توسعه صنایع و خدمات دانش بنیان
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری در اقتصاد	توسعه اقتصاد دانش بنیان	توسعه شرکت‌های دانش بنیان و فن آور
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری در اقتصاد	بهبود و توسعه سیستمی و روشی	بهبود سازی ساختار نظام آموزشی و تحقیقاتی کشور
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری در اقتصاد	استقرار دولت الکترونیک	کاهش مراجعات حضوری به دستگاه‌ها
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری در اقتصاد	جهت‌دهی به آموزش، تحقیقات و فناوری	عرضه محوری
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری برای حل نیازهای جامعه	رصد علم و فناوری	رصد تحولات علمی و فنی در کشور، منطقه و جهان
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری برای حل نیازهای جامعه	رصد علم و فناوری	ساماندهی نظام ملی آمار و اطلاعات علمی

سطح اول	سطح دوم	سطح سوم	کدهای باز (موارد مورد تأکید)
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بسترها و زیرساخت‌ها	تأمین منابع توسعه علم و فناوری	حمایت از سرمایه‌گذاری در علم و فناوری
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری در اقتصاد	توسعه اقتصاد دانش بنیان	دستیابی به رتبه اول اقتصاد دانش بنیان در منطقه
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری برای حل نیازهای جامعه	رصد علم و فناوری	ایجاد نظام پایگاه داده و اطلاعات پژوهش و فناوری کشور
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری برای حل نیازهای جامعه	توسعه فناوری اطلاعات	ایجاد فناوری دستیار هوشمند
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری برای حل نیازهای جامعه	اطلاع رسانی	حفاظت از اطلاعات
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری برای حل نیازهای جامعه	توسعه فناوری اطلاعات	تثبیت جایگاه کشور در فناوری اطلاعات
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری برای حل نیازهای جامعه	شفافیت اطلاعات	شفافیت اطلاعات
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه اجتماعی و فرهنگی علم و فناوری	بهبود تربیت و فرهنگ علم و فناوری	ارتقاء روحیه نوآوری نظام‌مند

سطح اول	سطح دوم	سطح سوم	کدهای باز (موارد مورد تأکید)
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بسترها و زیرساخت‌ها	تأمین منابع توسعه علم و فناوری	اولویت‌دهی به مراکز تحقیقاتی داخلی برای واگذاری پژوهش‌ها
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری برای حل نیازهای جامعه	مدیریت اطلاعات	مدیریت دانش
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری برای حل نیازهای جامعه	اطلاع‌رسانی	دسترسی همگانی به اطلاعات
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری برای حل نیازهای جامعه	بهبود و توسعه سیستمی و روشی	ترسیم صحیح و شفاف گردش فعالیت‌ها و تعاملات در بین اجزای نظام
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوری	گفتمان‌سازی برای توسعه علم و فناوری	تقویت عزم ملی برای توسعه علم و فناوری
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری برای حل نیازهای جامعه	جهت‌دهی به سمت توسعه پایدار	برنامه‌ریزی علوم و فناوری برای توسعه پایدار
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری برای حل نیازهای جامعه	بهبود و توسعه برنامه‌ریزی	انسجام بخشی در برنامه‌ریزی
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری برای حل نیازهای جامعه	توسعه تجارت الکترونیک	توسعه تجارت الکترونیک

سطح اول	سطح دوم	سطح سوم	کدهای باز (موارد مورد تأکید)
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری برای حل نیازهای جامعه	توسعه فناوری اطلاعات	توسعه سامانه‌های مبتنی بر اینترنت اشیاء
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری برای حل نیازهای جامعه	توسعه فناوری اطلاعات	توسعه سامانه‌های مبتنی بر پردازش داده‌گان حجیم
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری برای حل نیازهای جامعه	افزایش سهم علم و فناوری در اقتصاد ملی	ثروت آفرینی از علم و فناوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	کسب علم و فناوری	انتقال و جذب علم و فناوری	جذب متخصصان و محققان برجسته سایر کشورها
توسعه علم، فناوری و نوآوری	کسب علم و فناوری	انتقال و جذب علم و فناوری	تبدیل ایران به مرکز جذب نتایج پژوهش‌های سایر کشورها
توسعه علم، فناوری و نوآوری	کسب علم و فناوری	توسعه نهادهای علم و فناوری	ارتقای علمی محققان مراکز پژوهشی مختلف
توسعه علم، فناوری و نوآوری	کسب علم و فناوری	جهت‌دهی به پژوهش	تعریف پروژه در پاسخ به مسائل کشور
توسعه علم، فناوری و نوآوری	کسب علم و فناوری	جهت‌دهی به پژوهش	توسعه تحقیقات کاربردی

سطح اول	سطح دوم	سطح سوم	کدهای باز (موارد مورد تأکید)
توسعه علم، فناوری و نوآوری	کسب علم و فناوری	جهت‌دهی به پژوهش	تمرکززدایی و مأموریت‌گرایی در موضوعات مورد نیاز هر منطقه
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری برای حل نیازهای جامعه	توسعه تجارت الکترونیک	بهره‌مندی عادلانه از تجارت الکترونیک
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوری	توسعه حقوق و اخلاق علم و فناوری	تکمیل زیرساخت‌ها و قوانین مالکیت فکری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوری	توسعه حقوق و اخلاق علم و فناوری	حمایت از مالکیت فکری و معنوی
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری در اقتصاد	بهبود و توسعه عملکرد در آموزش و پژوهش	ارتقاء مستمر شاخص‌ها
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوری	رصد علم و فناوری	ارزیابی جامع عملکرد نظام ملی علوم، تحقیقات و فناوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوری	اطلاع‌رسانی	رفع انحصار بین‌المللی اطلاعات و ایجاد توازن در عرصه اطلاع‌رسانی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	الگوسازی	ترویج الگوهای موفق علم و فناوری

سطح اول	سطح دوم	سطح سوم	کدهای باز (موارد مورد تأکید)
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	حضور در عرصه‌های علم و فناوری	حمایت از طرحهای پژوهشی و فناوری بین‌المللی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوری	بهبود و توسعه نظارت و ارزیابی	نظارت بر نحوه هزینه‌کرد اعتبارات پژوهشی دستگاه‌ها
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوری	اطلاع‌رسانی	ایجاد اتحادیه‌های اطلاع‌رسانی با سایر کشورها
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوری	اشاعه و صدور علم و فناوری	اجرای نظام اشتراک منابع میان مراکز آموزشی و پژوهشی در کشور
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بسترها و زیرساخت‌ها	مدیریت اطلاعات	ساماندهی و تقویت انجمن‌ها و جمعیت‌های علمی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بسترها و زیرساخت‌ها	بهبود تربیت و فرهنگ علم و فناوری	ترویج فرهنگ کسب‌وکار دانش‌بنیان
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بسترها و زیرساخت‌ها	بهبود و توسعه برنامه‌ریزی	آینده‌نگری و آینده‌پژوهی در حوزه علوم، فناوری و پژوهش
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بسترها و زیرساخت‌ها	بهبود و توسعه برنامه‌ریزی	نیازسنجی پژوهشی

سطح اول	سطح دوم	سطح سوم	کدهای باز (موارد مورد تأکید)
بکارگیری علم و فناوری	ملاحظات بکارگیری علم و فناوری	اشاعه و صدور علم و فناوری	عرضه فناوری در داخل و خارج کشور
بکارگیری علم و فناوری	ملاحظات بکارگیری علم و فناوری	تأمین منابع توسعه علم و فناوری	هدفمند کردن اعتبارات پژوهشی و تسهیل سازوکارهای مالی
بکارگیری علم و فناوری	ملاحظات بکارگیری علم و فناوری	افزایش سهم علم و فناوری در اقتصاد ملی	تبدیل ایده محصول
بکارگیری علم و فناوری	ملاحظات بکارگیری علم و فناوری	افزایش سهم علم و فناوری در اقتصاد ملی	افزایش سهم علم و فناوری در اقتصاد ملی
بکارگیری علم و فناوری	ملاحظات بکارگیری علم و فناوری	افزایش سهم علم و فناوری در اقتصاد ملی	افزایش سهم علم و فناوری بومی در اقتصاد ملی
بکارگیری علم و فناوری	ملاحظات بکارگیری علم و فناوری	افزایش سهم علم و فناوری در اقتصاد ملی	تجاری سازی نوآوری ها و اختراعات
بکارگیری علم و فناوری	ملاحظات بکارگیری علم و فناوری	افزایش سهم علم و فناوری در اقتصاد ملی	تجاری سازی دانش و فناوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	جهت دهی به آموزش، تحقیقات و فناوری	توسعه نهادی در علوم انسانی و تعامل با سایر نهادها	حمایت از توسعه پارک های علم و فناوری ویژه علوم انسانی

سطح اول	سطح دوم	سطح سوم	کدهای باز (موارد مورد تأکید)
توسعه علم، فناوری و نوآوری	جهت‌دهی به آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه برنامه‌ریزی	انسجام بخشی در سیاست‌گذاری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	جهت‌دهی به آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه برنامه‌ریزی	روزآمدسازی نقشه جامع علمی کشور
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوری	گفتمان‌سازی برای توسعه علم و فناوری	گفتمان‌سازی اقتصاد مقاومتی در محیط‌های علمی، آموزشی و رسانه‌ای
توسعه علم، فناوری و نوآوری	اشتراک، همکاری و تعامل	حل مسائل جامعه	کمک علم و فناوری به رشد بهره‌وری در اقتصاد
توسعه علم، فناوری و نوآوری	اشتراک، همکاری و تعامل	حل مسائل جامعه	ارزیابی دفاتر ارتباط با صنعت دانشگاه‌ها
توسعه علم، فناوری و نوآوری	اشتراک، همکاری و تعامل	تولید علم و فناوری	تولید علم و فناوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	اشتراک، همکاری و تعامل	توسعه نوآوری	تجاری‌سازی نوآوری‌ها و اختراعات
توسعه علم، فناوری و نوآوری	اشتراک، همکاری و تعامل	توسعه بومی سازی علم و فناوری	حمایت از توسعه فناوری‌های بومی

سطح اول	سطح دوم	سطح سوم	کدهای باز (موارد مورد تأکید)
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت سرمایه‌های انسانی	توسعه بومی سازی علم و فناوری	بومی‌سازی نظام علم و فناوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت سرمایه‌های انسانی	انتقال و جذب علم و فناوری	جذب دانش و نوآوری از کشورهای صاحب فناوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت سرمایه‌های انسانی	توسعه نهادهای علم و فناوری	تأسیس مراکز تحقیق
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت سرمایه‌های انسانی	توسعه نهادهای علم و فناوری	نهادسازی در جهت تولید علم و تحقیق
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت سرمایه‌های انسانی	توسعه نهادهای علم و فناوری	نهادسازی در جهت ترویج علم و فناوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت سرمایه‌های انسانی	جهت‌دهی به آموزش، تحقیقات و فناوری	همسویی میان فعالیت‌های آموزشی، تحقیقاتی و فناوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت سرمایه‌های انسانی	بهبود و توسعه عملکرد در آموزش و پژوهش	توزیع عادلانه امکانات و فرصت‌ها
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت سرمایه‌های انسانی	ارتقاء کمی و کیفی آموزش عالی	توسعه آموزش عالی

سطح اول	سطح دوم	سطح سوم	کدهای باز (موارد مورد تأکید)
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت سرمایه‌های انسانی	ارتقاء کمی و کیفی آموزش عالی	توسعه فرهنگ پژوهش و کارآفرینی در آموزش عالی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بسترها و زیرساخت‌ها	رصد علم و فناوری	تحلیل جریان علمی کشور
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بسترها و زیرساخت‌ها	همکاری فرابخشی	هماهنگی‌های کلان بین بخشی و فرابخشی و بین‌المللی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بسترها و زیرساخت‌ها	همکاری فرابخشی	برقرارسازی همکاری فعالانه میان تمامی شاخه‌های علوم
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بسترها و زیرساخت‌ها	تأمین منابع توسعه علم و فناوری	ارتقا کارایی مالی در فعالیتهای تحقیقاتی و پژوهشی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بسترها و زیرساخت‌ها	تأمین منابع توسعه علم و فناوری	ساماندهی نظام تأمین مالی توسعه علم و فناوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بسترها و زیرساخت‌ها	توسعه اقتصاد دانش بنیان	پشتیبانی مالی از شرکت‌های دانش‌بنیان
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بسترها و زیرساخت‌ها	توسعه اقتصاد دانش بنیان	ساماندهی فن‌بازارها

سطح اول	سطح دوم	سطح سوم	کدهای باز (موارد مورد تأکید)
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	حل مسائل جامعه	تعریف پروژه در پاسخ به مسائل کشور
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	توسعه و بکارگیری پژوهش در سازمان‌ها و نهادها دولتی و غیر دولتی	کاربست فناوری در صنایع و سازمان‌ها
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	ارتقاء جایگاه علمی، فناوری و نوآوری	تبدیل ایران به مرکز ثبت مقالات علمی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	تولید علم و فناوری	توسعه پژوهش
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	توسعه بومی سازی علم و فناوری	تعیین استاندارد های بومی در حوزه علم و فناوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	انتقال و جذب علم و فناوری	مستندسازی فناوری‌های انتقالی و ایجاد بانک اطلاعات فناوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	انتقال و جذب علم و فناوری	تسهیل تبادل دانش
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	جهت‌دهی به آموزش	تنظیم رابطه متقابل تحصیل با اشتغال

سطح اول	سطح دوم	سطح سوم	کدهای باز (موارد مورد تأکید)
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	جهت‌دهی به آموزش	پژوهش محور کردن آموزش
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	جهت‌دهی به پژوهش	افزایش کارایی و اثربخشی تحقیقات
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	جهت‌دهی به پژوهش	جلوگیری از انجام پژوهش‌های تکراری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	جهت‌دهی به پژوهش	مسئله محور کردن پژوهش
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	توسعه آموزشهای مهارتی	ارتقاء کارورزی و مهارت‌آموزی دانشجویان
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	توسعه آموزشهای مهارتی	ارتقاء سطح دانش و مهارت‌های فنی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	توسعه آموزشهای مهارتی	افزایش سهم آموزش‌های مهارتی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	تحول و ارتقاء در علوم انسانی	تحول و ارتقاء علوم انسانی

سطح اول	سطح دوم	سطح سوم	کدهای باز (موارد مورد تأکید)
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	تحول و ارتقاء در علوم انسانی	کاربردی سازی علوم انسانی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه سیستمی و روشی	توسعه نظام آموزش الکترونیک
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه سیستمی و روشی	بهینه سازی زیر نظام های آموزش عالی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه نظارت و ارزیابی	انسجام بخشی در نظارت و ارزیابی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه نظارت و ارزیابی	ساماندهی نظام اعتبارسنجی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه نظارت و ارزیابی	ساماندهی نظام رتبه بندی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه نظارت و ارزیابی	رتبه بندی انتشارات علمی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه نظارت و ارزیابی	ایجاد نظام رتبه بندی و ارتقای علمی پژوهشگران مراکز غیر دولتی

سطح اول	سطح دوم	سطح سوم	کدهای باز (موارد مورد تأکید)
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه نظارت و ارزیابی	ارزیابی، دسته‌بندی و رتبه‌بندی مؤسسات پژوهشی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوری	بهبود و توسعه عملکرد در آموزش و پژوهش	عمل مطابق با برنامه سند آمایش ملی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوری	توسعه حقوق و اخلاق علم و فناوری	پیشگیری و مقابله با تقلب در تهیه آثار علمی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوری	مدیریت اطلاعات	ثبت پژوهش‌ها در سامانه سمات
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوری	اشاعه و صدور علم و فناوری	گسترش کتابخانه‌های عمومی و مجازی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه اجتماعی و فرهنگی علم و فناوری	گفتمان سازی برای توسعه علم و فناوری	ایجاد فضای مساعد، شکوفا و مولد علم و فناوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه اجتماعی و فرهنگی علم و فناوری	گفتمان سازی برای توسعه علم و فناوری	ساده‌سازی زبان علم برای عموم مردم
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه اجتماعی و فرهنگی علم و فناوری	گفتمان سازی برای توسعه علم و فناوری	طراحی و اجرای مناظرات علمی در رسانه‌های عمومی

سطح اول	سطح دوم	سطح سوم	کدهای باز (موارد مورد تأکید)
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه اجتماعی و فرهنگی علم و فناوری	همکاری بخشهای غیردولتی در توسعه علم و فناوری	افزایش نقش و مشارکت بخش های غیر دولتی در حوزه علم و فناوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه اجتماعی و فرهنگی علم و فناوری	توسعه مشارکت و همکاری بین افراد، نهادها و گروه ها	توسعه شبکه های ارتباطی ملی و فراملی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه اجتماعی و فرهنگی علم و فناوری	توسعه مشارکت و همکاری بین افراد، نهادها و گروه ها	گسترش همکاری های علم و فناوری بین افراد، نهادها و گروه ها
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه اجتماعی و فرهنگی علم و فناوری	توسعه مشارکت و همکاری بین افراد، نهادها و گروه ها	توسعه شبکه های پژوهشی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه اجتماعی و فرهنگی علم و فناوری	حضور در عرصه های علم و فناوری	حضور فعال و اثرگذار در شبکه های جهانی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه اجتماعی و فرهنگی علم و فناوری	حضور در عرصه های علم و فناوری	گسترش تعامل فعال و سازنده با سایر کشورها در حوزه علم و فناوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه اجتماعی و فرهنگی علم و فناوری	مدیریت نخبگان و استعداد های برتر	شناسایی نخبگان و استعدادهای برتر
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه اجتماعی و فرهنگی علم و فناوری	مدیریت نخبگان و استعداد های برتر	پرورش نخبگان و استعدادهای برتر

سطح اول	سطح دوم	سطح سوم	کدهای باز (موارد مورد تأکید)
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه اجتماعی و فرهنگی علم و فناوری	مدیریت نخبگان و استعدادهای برتر	حفظ و جذب نخبگان و استعدادهای برتر
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه اجتماعی و فرهنگی علم و فناوری	مدیریت نخبگان و استعدادهای برتر	تقویت شبکه نخبگانی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه اجتماعی و فرهنگی علم و فناوری	مدیریت اساتید، محققان و دانشجویان	ارتقاء منزلت استادان، محققان و دانش پژوهان
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه اجتماعی و فرهنگی علم و فناوری	مدیریت اساتید، محققان و دانشجویان	بهبود معیشت استادان، محققان و دانش پژوهان
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه اجتماعی و فرهنگی علم و فناوری	مدیریت اساتید، محققان و دانشجویان	اشتغال دانش آموختگان
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه اجتماعی و فرهنگی علم و فناوری	مدیریت اساتید، محققان و دانشجویان	تأمین امنیت شغلی دانشمندان
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه اجتماعی و فرهنگی علم و فناوری	مدیریت اساتید، محققان و دانشجویان	استفاده بهینه از توانمندی‌های دانشمندان و محققان کشور
توسعه علم، فناوری و نوآوری	اشتراک، همکاری و تعامل	مدیریت اساتید، محققان و دانشجویان	ایجاد نظام انگیزشی برای پژوهشگران

سطح اول	سطح دوم	سطح سوم	کدهای باز (موارد مورد تأکید)
توسعه علم، فناوری و نوآوری	اشتراک، همکاری و تعامل	تأمین منابع توسعه علم و فناوری	توسعه سرمایه‌های انسانی آموزشی، پژوهشی و فناورانه
توسعه علم، فناوری و نوآوری	اشتراک، همکاری و تعامل	حل مسائل جامعه	کاربردی‌سازی پژوهش‌ها
توسعه علم، فناوری و نوآوری	اشتراک، همکاری و تعامل	حل مسائل جامعه	همکاری حوزه علوم و تحقیقات در برنامه‌ریزی منطقه‌ای
توسعه علم، فناوری و نوآوری	اشتراک، همکاری و تعامل	حل مسائل جامعه	بکارگیری علم و فناوری در جهت بهبود کیفیت زندگی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	کسب علم و فناوری	ارتقاء جایگاه علمی، فناوری و نوآوری	ارتقاء جایگاه جهانی کشور در علم و فناوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	کسب علم و فناوری	ارتقاء جایگاه علمی، فناوری و نوآوری	ارتقای کیفیت و اعتبار بین‌المللی مجلات علمی کشور
توسعه علم، فناوری و نوآوری	کسب علم و فناوری	توسعه نوآوری	پایش نوآوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	کسب علم و فناوری	توسعه نوآوری	ارزیابی و تأیید اختراعات، اکتشافات و نوآوری‌ها

سطح اول	سطح دوم	سطح سوم	کدهای باز (موارد مورد تأکید)
توسعه علم، فناوری و نوآوری	کسب علم و فناوری	توسعه نهادهای علم و فناوری	حمایت از مراکز پژوهشی وابسته به دستگاه‌های اجرایی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	کسب علم و فناوری	توسعه پژوهش‌های بنیادی	توسعه پژوهش‌های بنیادی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	کسب علم و فناوری	توسعه پژوهش‌های بنیادی	توسعه نظریه پردازی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	کسب علم و فناوری	جهت‌دهی به سمت توسعه پایدار	ارزیابی راهبردهای توسعه پایدار
توسعه علم، فناوری و نوآوری	کسب علم و فناوری	جهت‌دهی به سمت توسعه پایدار	ایجاد شبکه‌های آموزشی و پژوهشی بین مراکز برای توسعه پایدار
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بنیاد نگر علم و فناوری	تحول و ارتقاء در علوم انسانی	تولید علم در علوم انسانی در سطح مطلوب
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بنیاد نگر علم و فناوری	تحول و ارتقاء در علوم انسانی	گسترش گرایش‌های میان‌رشته‌ای در علوم انسانی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بنیاد نگر علم و فناوری	تحول و ارتقاء در علوم انسانی	بومی‌سازی علوم انسانی

سطح اول	سطح دوم	سطح سوم	کدهای باز (موارد مورد تأکید)
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بنیاد نگر علم و فناوری	تحول و ارتقاء در علوم انسانی	تقویت کرسیهای نظریه پردازی، نقد و مناظره جهت تولید علوم انسانی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بنیاد نگر علم و فناوری	تحول و ارتقاء در علوم انسانی	تدوین شاخص های پژوهش و نوآوری خاص رشته های علوم انسانی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	جهت دهی به آموزش، تحقیقات و فناوری	توسعه زبان فارسی به عنوان زبان علم	تقویت جریان معادل سازی واژگان علمی در تمام رشته ها
توسعه علم، فناوری و نوآوری	جهت دهی به آموزش، تحقیقات و فناوری	توسعه زبان فارسی به عنوان زبان علم	نگارش مقالات علمی - تخصصی به زبان روان فارسی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	جهت دهی به آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه برنامه ریزی	تعهد به نقشه جامع علمی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	جهت دهی به آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه سیستمی و روشی	بومی سازی نظام علم و فناوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	جهت دهی به آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه سیستمی و روشی	حمایت از توسعه علوم و فناوری های میان رشته ای
توسعه علم، فناوری و نوآوری	جهت دهی به آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه نظارت و ارزیابی	تدوین شاخص های سنجش بهره وری نظام علم و فناوری و پایش آنها

سطح اول	سطح دوم	سطح سوم	کدهای باز (موارد مورد تأکید)
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه علوم انسانی	ارتقاء کمی و کیفی آموزش عالی	توسعه دوره‌های پسادکتری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه علوم انسانی	ارتقاء کمی و کیفی آموزش عالی	بهبود نظام ارتقای اعضای هیئت علمی و پژوهشگران
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه تمدن علمی ایرانی اسلامی	اطلاع رسانی	ارتقاء نظام حقوقی و قضایی متناسب با توسعه شبکه‌های اطلاع‌رسانی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه تمدن علمی ایرانی اسلامی	اطلاع رسانی	شرکت در قانون‌گذاری بین‌المللی برای اطلاع رسانی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	تأمین منابع توسعه علم و فناوری	بسترسازی و ایجاد ظرفیت برای توسعه علم و فناوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	تأمین منابع توسعه علم و فناوری	تأمین مشترک منابع پژوهش‌ها با کشورهای دیگر
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	توسعه خدمات آزمایشگاهی	ارایه خدمات آزمایشگاهی با مشارکت بخش غیردولتی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	توسعه خدمات آزمایشگاهی	حمایت از ایجاد و توسعه آزمایشگاه‌های ملی و مراکز خدمات تخصصی

سطح اول	سطح دوم	سطح سوم	کدهای باز (موارد مورد تأکید)
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	شناسایی و بکارگیری ظرفیتها	تدوین اطلس ظرفیت‌های علم و فناوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	توسعه و بکارگیری پژوهش در سازمان‌ها و نهادها دولتی و غیر دولتی	کمک به توسعه پژوهش و فناوری در بخش‌های غیر دولتی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	توسعه و بکارگیری پژوهش در سازمان‌ها و نهادها دولتی و غیر دولتی	کمک به توسعه پژوهش و فناوری در بخش‌های دولتی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	توسعه و بکارگیری پژوهش در سازمان‌ها و نهادها دولتی و غیر دولتی	پشتیبانی مالی از پژوهش در سازمان‌ها

جدول ۷- نگاشت اسناد با موضوعات جامعه و اطلاعات به ترتیب فراوانی مشاهده

سطح اول	سطح دوم	کدهای محوری	کدهای باز (موارد مورد تأکید)
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوری	اطلاع رسانی	دسترسی همگانی به اطلاعات
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه سیستمی و روشی	ارتقاء کارآمدی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بسترها و زیرساخت‌ها	توسعه فناوری اطلاعات	توسعه فناوری اطلاعات
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوری	اطلاع رسانی	حفاظت از اطلاعات
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوری	اطلاع رسانی	ارتقاء نظام حقوقی و قضایی متناسب با توسعه شبکه‌های اطلاع رسانی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوری	اطلاع رسانی	جلوگیری از جنبه‌ها و پیامدهای منفی اطلاع رسانی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوری	مدیریت اطلاعات	انسجام بخشی به نظام اطلاعات علمی و فناوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوری	مدیریت اطلاعات	سامان‌دهی نظام مدیریت پژوهش در کشور
تحول و بهبود نظام اداری	استقرار دولت الکترونیک	استقرار دولت الکترونیک	استقرار دولت الکترونیک
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوری	اطلاع رسانی	ایجاد، ساماندهی و تقویت نظام ملی اطلاع رسانی رایانه‌ای
تحول و بهبود نظام اداری	استقرار دولت الکترونیک	توسعه تجارت الکترونیک	توسعه تجارت الکترونیک

سطح اول	سطح دوم	کدهای محوری	کدهای باز (موارد مورد تأکید)
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوریانه	مدیریت اطلاعات	تقویت، توسعه و ایمن سازی پایگاه های داده حیاتی برای تحقق جامعه اطلاعاتی در بخشهای مختلف کشور
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوریانه	مدیریت اطلاعات	مدیریت دانش
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوریانه	مدیریت اطلاعات	توسعه زیرساخت های یکپارچه و تعامل پذیر تبادل و مدیریت اطلاعات در بستر شبکه ملی اطلاعات
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوریانه	رصد علم و فناوری	ساماندهی نظام ملی آمار و اطلاعات علمی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوریانه	اطلاع رسانی	شرکت در قانون گذاری بین المللی برای اطلاع رسانی
تحول و بهبود نظام اداری	بهبود و رشد سلامت اداری	شفافیت اطلاعات	شفافیت اطلاعات
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوریانه	اطلاع رسانی	رفع انحصار بین المللی اطلاعات و ایجاد توازن در عرصه اطلاع رسانی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	اشتراک، همکاری و تعامل	توسعه مشارکت و همکاری بین افراد، نهادها و گروه ها	توسعه شبکه های ارتباطی ملی و فراملی
تحول و بهبود نظام اداری	استقرار دولت الکترونیک	توسعه تجارت الکترونیک	بهره مندی عادلانه از تجارت الکترونیک
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	توسعه حقوق و اخلاق علم و فناوریانه	حمایت از مالکیت فکری و معنوی

سطح اول	سطح دوم	کدهای محوری	کدهای باز (موارد مورد تأکید)
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوریانه	اشاعه و صدور علم و فناوری	ایجاد امکان بهره‌مندی سیاستگذاری‌ها، برنامه‌ریزیها و تصمیم‌گیریهای کلان کشور از پژوهش‌های تأییدشده
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوریانه	اشاعه و صدور علم و فناوری	تسهیل و کارآمدسازی فرآیند عرضه و تقاضا و انتقال و انتشار علم و فناوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	توسعه حقوق و اخلاق علم و فناوریانه	تکمیل زیرساخت‌ها و قوانین مالکیت فکری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوریانه	رصد علم و فناوری	ایجاد نظام پایگاه داده و اطلاعات پژوهش و فناوری کشور
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	توسعه حقوق و اخلاق علم و فناوریانه	ترویج فرهنگ احترام به حقوق مالکیت فکری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	توسعه حقوق و اخلاق علم و فناوریانه	تدوین و پیاده‌سازی برنامه راهبردی «شرافت علمی»
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری برای حل نیازهای جامعه	توسعه و بکارگیری پژوهش در سازمان‌ها و نهادها دولتی و غیردولتی	ایجاد امکان بهره‌مندی سیاستگذاری‌ها، برنامه‌ریزیها و تصمیم‌گیریهای کلان کشور از پژوهش‌های تأییدشده
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	توسعه حقوق و اخلاق علم و فناوریانه	

سطح اول	سطح دوم	کدهای محوری	کدهای باز (موارد مورد تأکید)
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری برای حل نیازهای جامعه	حل مسائل جامعه	کمک علم و فناوری به رشد بهره‌وری در اقتصاد
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوری	رصد علم و فناوری	تحلیل جریان علمی کشور
توسعه علم، فناوری و نوآوری	کسب علم و فناوری	انتقال و جذب علم و فناوری	تسهیل تبادل دانش
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه برنامه‌ریزی	آینده‌نگری و آینده‌پژوهی در حوزه علوم، فناوری و پژوهش
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	توسعه حقوق و اخلاق علم و فناوری	ثبت و اعتبار سنجی مالکیت فکری در حوزه علم و فناوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوری	اطلاع رسانی	ایجاد اتحادیه‌های اطلاع‌رسانی با سایر کشورها
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه برنامه‌ریزی	انسجام بخشی در برنامه‌ریزی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	توسعه حقوق و اخلاق علم و فناوری	پیشگیری و مقابله با تقلب در تهیه آثار علمی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوری	رصد علم و فناوری	رصد تحولات علمی و فنی در کشور، منطقه و جهان
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری برای حل نیازهای جامعه	حل مسائل جامعه	

سطح اول	سطح دوم	کدهای محوری	کدهای باز (موارد مورد تأکید)
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه برنامه‌ریزی	انسجام بخشی در سیاست‌گذاری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه اجتماعی و فرهنگی علم و فناوری	بهبود تربیت و فرهنگ علم و فناوری	توسعه اخلاق حرفه‌ای در محیط‌های علمی و پژوهشی
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری برای حل نیازهای جامعه	حل مسائل جامعه	همکاری حوزه علوم و تحقیقات در برنامه‌ریزی منطقه‌ای
تحول و بهبود نظام اداری	استقرار دولت الکترونیک	استقرار دولت الکترونیک	کاهش مراجعات حضوری به دستگاه‌ها
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه برنامه‌ریزی	روزآمدسازی نقشه جامع علمی کشور
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه عملکرد در آموزش و پژوهش	ایجاد فضای امن آکادمیک برای فعالیت‌های علمی، آموزشی و پژوهشی
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری در اقتصاد	افزایش سهم علم و فناوری در اقتصاد ملی	ثروت آفرینی از علم و فناوری
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری برای حل نیازهای جامعه	حل مسائل جامعه	بکارگیری علم و فناوری در جهت بهبود کیفیت زندگی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	جهت‌دهی به آموزش، تحقیقات و فناوری	جهت‌دهی به سمت توسعه پایدار	برنامه‌ریزی علوم و فناوری برای توسعه پایدار

سطح اول	سطح دوم	کدهای محوری	کدهای باز (موارد مورد تأکید)
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوریانه	مدیریت اطلاعات	ایجاد بانک‌های اطلاعاتی یکپارچه برای رساله‌ها، پایان‌نامه‌ها، طرح‌های پژوهشی و فناوری، مقالات، مجلات و کتب علمی، اختراعات و اکتشافات پژوهشگران
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوریانه	رصد علم و فناوری	ارزیابی جامع عملکرد نظام ملی علوم، تحقیقات و فناوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه عملکرد در آموزش و پژوهش	بهینه سازی عملکرد در نظام آموزشی و تحقیقاتی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	اشتراک، همکاری و تعامل	توسعه مشارکت و همکاری بین افراد، نهادها و گروه‌ها	توسعه شبکه‌های پژوهشی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بسترها و زیرساخت‌ها	توسعه فناوری اطلاعات	
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بسترها و زیرساخت‌ها	توسعه فناوری اطلاعات	
توسعه علم، فناوری و نوآوری	کسب علم وفناوری	تولید علم وفناوری	توسعه پژوهش
توسعه علم، فناوری و نوآوری	کسب علم وفناوری	انتقال و جذب علم و فناوری	تبدیل ایران به مرکز جذب نتایج پژوهش‌های سایر کشورها
توسعه علم، فناوری و نوآوری	جهت‌دهی به آموزش، تحقیقات و فناوری	جهت‌دهی به پژوهش	افزایش کارایی و اثربخشی تحقیقات
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوریانه	مدیریت اطلاعات	
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوریانه	رصد علم و فناوری	
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوریانه	اشاعه و صدور علم و فناوری	گسترش کتابخانه‌های عمومی و مجازی

سطح اول	سطح دوم	کدهای محوری	کدهای باز (موارد مورد تأکید)
توسعه علم، فناوری و نوآوری	اشتراک، همکاری و تعامل	توسعه مشارکت و همکاری بین افراد، نهادها و گروه ها	گسترش همکاری های علم و فناوری بین افراد، نهادها و گروه ها
توسعه علم، فناوری و نوآوری	اشتراک، همکاری و تعامل	حضور در عرصه های علم و فناوری	حضور فعال و اثرگذار در شبکه های جهانی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بسترها و زیرساخت ها	توسعه فناوری اطلاعات	تثبیت جایگاه کشور در فناوری اطلاعات
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری در اقتصاد	افزایش سهم علم و فناوری در اقتصاد ملی	افزایش سهم علم و فناوری در اقتصاد ملی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	کسب علم و فناوری	ارتقاء جایگاه علمی، فناوری و نوآوری	تبدیل ایران به مرکز ثبت مقالات علمی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	کسب علم و فناوری	توسعه نوآوری	پایش نوآوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	کسب علم و فناوری	توسعه نوآوری	تجاری سازی نوآوری ها و اختراعات
توسعه علم، فناوری و نوآوری	کسب علم و فناوری	توسعه بومی سازی علم و فناوری	تعیین استاندارد های بومی در حوزه علم و فناوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	جهت دهی به آموزش، تحقیقات و فناوری	جهت دهی به آموزش، تحقیقات و فناوری	تقاضا محوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوری	مدیریت اطلاعات	
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بسترها و زیرساخت ها	توسعه فناوری اطلاعات	ایجاد فناوری دستیار هوشمند
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری در اقتصاد	افزایش سهم علم و فناوری در اقتصاد ملی	تجاری سازی نوآوری ها و اختراعات
توسعه علم، فناوری و نوآوری	کسب علم و فناوری	ارتقاء جایگاه علمی، فناوری و نوآوری	ارتقاء جایگاه جهانی کشور در علم و فناوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	جهت دهی به آموزش، تحقیقات و فناوری	جهت دهی به پژوهش	جلوگیری از انجام پژوهش های تکراری

سطح اول	سطح دوم	کدهای محوری	کدهای باز (موارد مورد تأکید)
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه سیستمی و روشی	بهینه سازی ساختار نظام آموزشی و تحقیقاتی کشور
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوریانه	اشاعه و صدور علم و فناوری	عرضه فناوری در داخل و خارج کشور
توسعه علم، فناوری و نوآوری	اشتراک، همکاری و تعامل	حضور در عرصه های علم و فناوری	گسترش تعامل فعال و سازنده با سایر کشورها در حوزه علم و فناوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بسترها و زیرساخت ها	توسعه فناوری اطلاعات	توسعه سامانه های رباتیک
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری در اقتصاد	افزایش سهم علم و فناوری در اقتصاد ملی	افزایش سهم علم و فناوری بومی در اقتصاد ملی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	کسب علم و فناوری	ارتقاء جایگاه علمی، فناوری و نوآوری	ارتقای کیفیت و اعتبار بین المللی مجلات علمی کشور
توسعه علم، فناوری و نوآوری	کسب علم و فناوری	توسعه بومی سازی علم و فناوری	بومی سازی نظام علم و فناوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	جهت دهی به آموزش، تحقیقات و فناوری	جهت دهی به پژوهش	توسعه تحقیقات کاربردی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه سیستمی و روشی	توسعه نظام آموزش الکترونیک
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه عملکرد در آموزش و پژوهش	توزیع عادلانه امکانات و فرصت ها
توسعه علم، فناوری و نوآوری	اشتراک، همکاری و تعامل	توسعه مشارکت و همکاری بین افراد، نهادها و گروه ها	پشتیبانی از تعامل بخشهای تحقیقاتی و صنعتی و شکل گیری نهاد تحقیق و فناوری ملی (RTI)

سطح اول	سطح دوم	کدهای محوری	کدهای باز (موارد مورد تأکید)
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری در اقتصاد	توسعه اقتصاد دانش بنیان	دستیابی به رتبه اول اقتصاد دانش بنیان در منطقه
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری برای حل نیازهای جامعه	توسعه و بکارگیری پژوهش در سازمان‌ها و نهادها دولتی و غیر دولتی	کمک به توسعه پژوهش و فناوری در بخش‌های غیر دولتی
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری برای حل نیازهای جامعه	توسعه و بکارگیری پژوهش در سازمان‌ها و نهادها دولتی و غیر دولتی	کار بست فناوری در صنایع و سازمان‌ها
توسعه علم، فناوری و نوآوری	کسب علم و فناوری	انتقال و جذب علم و فناوری	جذب دانش و نوآوری از کشورهای صاحب فناوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	جهت‌دهی به آموزش، تحقیقات و فناوری	جهت‌دهی به پژوهش	مسئله محور کردن پژوهش
توسعه علم، فناوری و نوآوری	جهت‌دهی به آموزش، تحقیقات و فناوری	جهت‌دهی به سمت توسعه پایدار	ارزیابی راهبردهای توسعه پایدار
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه نظارت و ارزیابی	انسجام بخشی در نظارت و ارزیابی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناورانه	مدیریت اطلاعات	ثبت پیشنهادیه‌ها و پژوهش‌ها در سامانه ملی ثبت ایرانداک
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری در اقتصاد	توسعه اقتصاد دانش بنیان	تحقق و پیشتازی اقتصاد دانش بنیان
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری در اقتصاد	توسعه اقتصاد دانش بنیان	ساماندهی فن‌بازارها
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری برای حل نیازهای جامعه	حل مسائل جامعه	تعریف پروژه در پاسخ به مسائل کشور
توسعه علم، فناوری و نوآوری	کسب علم و فناوری	تولید علم و فناوری	تولید علم و فناوری

سطح اول	سطح دوم	کدهای محوری	کدهای باز (موارد مورد تأکید)
توسعه علم، فناوری و نوآوری	کسب علم و فناوری	توسعه نوآوری	ارزیابی و تأیید اختراعات، اکتشافات و نوآوری‌ها
توسعه علم، فناوری و نوآوری	جهت‌دهی به آموزش، تحقیقات و فناوری	جهت‌دهی به آموزش، تحقیقات و فناوری	توسعه نیازمحور علوم و فناوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه برنامه‌ریزی	نیازسنجی پژوهشی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه عملکرد در آموزش و پژوهش	عمل مطابق با برنامه سند آمایش ملی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه عملکرد در آموزش و پژوهش	تقویت خطرپذیری در علم
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بسترها و زیرساخت‌ها	تأمین منابع توسعه علم و فناوری	حمایت از بازارسازی برای محصولات علم و فناوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بسترها و زیرساخت‌ها	تأمین منابع توسعه علم و فناوری	تأمین مشترک منابع پژوهش‌ها با کشورهای دیگر
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری در اقتصاد	افزایش سهم علم و فناوری در اقتصاد ملی	تجاری‌سازی دانش و فناوری
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری برای حل نیازهای جامعه	حل مسائل جامعه	ارزیابی دفاتر ارتباط با صنعت دانشگاه‌ها
توسعه علم، فناوری و نوآوری	جهت‌دهی به آموزش، تحقیقات و فناوری	جهت‌دهی به پژوهش	تعریف پروژه در پاسخ به مسائل کشور
توسعه علم، فناوری و نوآوری	جهت‌دهی به آموزش، تحقیقات و فناوری	جهت‌دهی به آموزش، تحقیقات و فناوری	عرضه محوری

سطح اول	سطح دوم	کدهای محوری	کدهای باز (موارد مورد تأکید)
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه سیستمی و روشی	بهینه‌سازی زیر نظام‌های آموزش عالی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه نظارت و ارزیابی	ساماندهی نظام اعتبارسنجی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه نظارت و ارزیابی	ساماندهی نظام رتبه‌بندی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه نظارت و ارزیابی	نظارت بر نحوه هزینه‌کرد اعتبارات پژوهشی دستگاه‌ها
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه عملکرد در آموزش و پژوهش	ارتقاء مستمر شاخص‌ها
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوری	مدیریت اطلاعات	ثبت پژوهش‌ها در سامانه سمات
توسعه علم، فناوری و نوآوری	اشتراک، همکاری و تعامل	همکاری فرابخشی	هماهنگی‌های کلان بین بخشی و فرابخشی و بین‌المللی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بسترها و زیرساخت‌ها	توسعه نرم افزار	توسعه نظام آموزش الکترونیک
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری در اقتصاد	افزایش سهم علم و فناوری در اقتصاد ملی	تبدیل ایده محصول
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری در اقتصاد	توسعه اقتصاد دانش بنیان	حمایت از تبدیل ایده به محصول

سطح اول	سطح دوم	کدهای محوری	کدهای باز (موارد مورد تأکید)
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری برای حل نیازهای جامعه	شناسایی و بکارگیری ظرفیتهای	تدوین اطلس ظرفیتهای علم و فناوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه برنامه ریزی	تعهد به نقشه جامع علمی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه نظارت و ارزیابی	رتبه بندی انتشارات علمی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه نظارت و ارزیابی	ساماندهی داوری علمی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه نظارت و ارزیابی	نظارت و پایش پیشرفت نقشه جامع
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه اجتماعی و فرهنگی علم و فناوری	گفتمان سازی برای توسعه علم و فناوری	ایجاد فضای مساعد، شکوفا و مولد علم و فناوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	اشتراک، همکاری و تعامل	حضور در عرصه های علم و فناوری	انجام پژوهش های مشترک بین المللی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بسترها و زیرساخت ها	توسعه فناوری اطلاعات	تربیت نیروی متخصص در فناوری اطلاعات
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بسترها و زیرساخت ها	تأمین منابع توسعه علم و فناوری	ساماندهی نظام تأمین مالی توسعه علم و فناوری
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری برای حل نیازهای جامعه	حل مسائل جامعه	کاربردی سازی پژوهش ها

سطح اول	سطح دوم	کدهای محوری	کدهای باز (موارد مورد تأکید)
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری برای حل نیازهای جامعه	توسعه و بکارگیری پژوهش در سازمان‌ها و نهادها دولتی و غیر دولتی	کمک به توسعه پژوهش و فناوری در بخش‌های دولتی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	جهت‌دهی به آموزش، تحقیقات و فناوری	جهت‌دهی به آموزش، تحقیقات و فناوری	همسویی میان فعالیت‌های آموزشی، تحقیقاتی و فناوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه تمدن علمی ایرانی اسلامی	توسعه زبان فارسی به عنوان زبان علم	تقویت جریان معادل‌سازی واژگان علمی در تمام رشته‌ها
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه نظارت و ارزیابی	رتبه‌بندی با معیارهای میزان اثربخشی و کیفیت علم و فناوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه نظارت و ارزیابی	ارزیابی، دسته‌بندی و رتبه‌بندی مؤسسات پژوهشی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوری	مدیریت اطلاعات	ساماندهی و تقویت انجمن‌ها و جمعیت‌های علمی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه اجتماعی و فرهنگی علم و فناوری	گفتمان سازی برای توسعه علم و فناوری	ساده‌سازی زبان علم برای عموم مردم
توسعه علم، فناوری و نوآوری	اشتراک، همکاری و تعامل	همکاری فرابخشی	برقرارسازی همکاری فعالانه میان تمامی شاخه‌های علوم
توسعه علم، فناوری و نوآوری	اشتراک، همکاری و تعامل	حضور در عرصه‌های علم و فناوری	حمایت از طرح‌های پژوهشی و فناوری بین‌المللی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت سرمایه‌های انسانی	مدیریت نخبگان و استعداد‌های برتر	شناسایی نخبگان و استعداد‌های برتر
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت سرمایه‌های انسانی	مدیریت نخبگان و استعداد‌های برتر	حفظ و جذب نخبگان و استعداد‌های برتر
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت سرمایه‌های انسانی	مدیریت نخبگان و استعداد‌های برتر	تقویت شبکه نخبگانی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بسترها و زیرساخت‌ها	تأمین منابع توسعه علم و فناوری	ارتقا کارایی مالی در فعالیت‌های تحقیقاتی و پژوهشی

سطح اول	سطح دوم	کدهای محوری	کدهای باز (موارد مورد تأکید)
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بسترها و زیرساخت‌ها	تأمین منابع توسعه علم و فناوری	حمایت از سرمایه‌گذاری در علم و فناوری
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری در اقتصاد	توسعه اقتصاد دانش بنیان	توسعه صنایع و خدمات دانش بنیان
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری در اقتصاد	توسعه اقتصاد دانش بنیان	حمایت از تولید و صادرات محصولات دانش بنیان
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری در اقتصاد	توسعه اقتصاد دانش بنیان	توسعه شرکت‌های دانش بنیان و فن آور
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری برای حل نیازهای جامعه	حل مسائل جامعه	افزایش تحرکات میان‌رشته‌ای برای مقابله با مسائل اجتماعی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	کسب علم و فناوری	توسعه بومی سازی علم و فناوری	حمایت از توسعه فناوری‌های بومی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	کسب علم و فناوری	توسعه نهادهای علم و فناوری	تأسیس مراکز تحقیق
توسعه علم، فناوری و نوآوری	کسب علم و فناوری	توسعه نهادهای علم و فناوری	نهادسازی در جهت تولید علم و تحقیق
توسعه علم، فناوری و نوآوری	کسب علم و فناوری	توسعه نهادهای علم و فناوری	نهادسازی در جهت ترویج علم و فناوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بنیاد نگر علم و فناوری	توسعه پژوهش‌های بنیادی	توسعه پژوهش‌های بنیادی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بنیاد نگر علم و فناوری	توسعه پژوهش‌های بنیادی	توسعه نظریه پردازی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	جهت‌دهی به آموزش، تحقیقات و فناوری	توسعه آموزش‌های مهارتی	ارتقاء سطح دانش و مهارت‌های فنی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه سیستمی و روشی	بومی‌سازی نظام علم و فناوری

سطح اول	سطح دوم	کدهای محوری	کدهای باز (موارد مورد تأکید)
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه سیستمی و روشی	حمایت از توسعه علوم و فناوری‌های میان رشته‌ای
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	ارتقاء کمی و کیفی آموزش عالی	توسعه آموزش عالی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه اجتماعی و فرهنگی علم و فناوری	گفتمان سازی برای توسعه علم و فناوری	تقویت عزم ملی برای توسعه علم و فناوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه اجتماعی و فرهنگی علم و فناوری	بهبود تربیت و فرهنگ علم و فناوری	ارتقاء روحیه نوآوری نظام‌مند
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت سرمایه‌های انسانی	مدیریت نخبگان و استعداد‌های برتر	پرورش نخبگان و استعداد‌های برتر
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت سرمایه‌های انسانی	مدیریت اساتید، محققان و دانشجویان	استفاده بهینه از توانمندی‌های دانشمندان و محققان کشور
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بسترها و زیرساخت‌ها	تأمین منابع توسعه علم و فناوری	توسعه سرمایه‌های انسانی آموزشی، پژوهشی و فناورانه
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری برای حل نیازهای جامعه	توسعه و بکارگیری پژوهش در سازمان‌ها و نهادها دولتی و غیر دولتی	پشتیبانی مالی از پژوهش در سازمان‌ها
توسعه علم، فناوری و نوآوری	کسب علم و فناوری	انتقال و جذب علم و فناوری	استفاده از ظرفیت‌های علمی و فنی ایرانیان مقیم خارج
توسعه علم، فناوری و نوآوری	کسب علم و فناوری	انتقال و جذب علم و فناوری	جذب متخصصان و محققان برجسته سایر کشورها
توسعه علم، فناوری و نوآوری	کسب علم و فناوری	توسعه نهادهای علم و فناوری	حمایت از مراکز پژوهشی وابسته به دستگاه‌های اجرایی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	جهت‌دهی به آموزش، تحقیقات و فناوری	جهت‌دهی به آموزش	پژوهش محور کردن آموزش
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه علوم انسانی	تحول و ارتقاء در علوم انسانی	گسترش گرایش‌های میان‌رشته‌ای در علوم انسانی

سطح اول	سطح دوم	کدهای محوری	کدهای باز (موارد مورد تأکید)
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه تمدن علمی ایرانی اسلامی	توسعه زبان فارسی به عنوان زبان علم	نگارش مقالات علمی - تخصصی به زبان روان فارسی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	ارتقاء کمی و کیفی آموزش عالی	توسعه فرهنگ پژوهش و کارآفرینی در آموزش عالی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوری	مدیریت اطلاعات	تسهیل و تشویق حضور و مشارکت دانشمندان در همایش‌های علمی داخلی و بین‌المللی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه اجتماعی و فرهنگی علم و فناوری	گفتمان سازی برای توسعه علم و فناوری	تقویت فرهنگ کسب و کار دانش‌بنیان
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه اجتماعی و فرهنگی علم و فناوری	گفتمان سازی برای توسعه علم و فناوری	طراحی و اجرای مناظرات علمی در رسانه‌های عمومی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه اجتماعی و فرهنگی علم و فناوری	بهبود تربیت و فرهنگ علم و فناوری	ارتقاء روحیه کار جمعی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه اجتماعی و فرهنگی علم و فناوری	بهبود تربیت و فرهنگ علم و فناوری	ترویج فرهنگ کسب و کار دانش‌بنیان
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بسترها و زیرساخت‌ها	توسعه خدمات آزمایشگاهی	ارایه خدمات آزمایشگاهی با مشارکت بخش غیردولتی
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری در اقتصاد	توسعه اقتصاد دانش بنیان	پشتیبانی مالی از شرکت‌های دانش‌بنیان
توسعه علم، فناوری و نوآوری	کسب علم و فناوری	توسعه نهادهای علم و فناوری	ارتقای علمی محققان مراکز پژوهشی مختلف
توسعه علم، فناوری و نوآوری	جهت‌دهی به آموزش، تحقیقات و فناوری	جهت‌دهی به آموزش	تنظیم رابطه متقابل تحصیل با اشتغال
توسعه علم، فناوری و نوآوری	جهت‌دهی به آموزش، تحقیقات و فناوری	توسعه آموزشهای مهارتی	ارتقاء کارورزی و مهارت‌آموزی دانشجویان
توسعه علم، فناوری و نوآوری	جهت‌دهی به آموزش، تحقیقات و فناوری	توسعه آموزشهای مهارتی	افزایش سهم آموزش‌های مهارتی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه علوم انسانی	تحول و ارتقاء در علوم انسانی	تحول و ارتقاء علوم انسانی

سطح اول	سطح دوم	کدهای محوری	کدهای باز (موارد مورد تأکید)
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه علوم انسانی	تحول و ارتقاء در علوم انسانی	تولید علم در علوم انسانی در سطح مطلوب
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه علوم انسانی	تحول و ارتقاء در علوم انسانی	بومی سازی علوم انسانی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه علوم انسانی	تحول و ارتقاء در علوم انسانی	کاربردی سازی علوم انسانی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه علوم انسانی	توسعه نهادی در علوم انسانی و تعامل با سایر نهادها	حمایت از توسعه پارک های علم و فناوری ویژه علوم انسانی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	ارتقاء کمی و کیفی آموزش عالی	توسعه دوره های پسادکتری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	ارتقاء کمی و کیفی آموزش عالی	توسعه مهارت های تحقیقاتی اهالی علم و فناوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	ارتقاء کمی و کیفی آموزش عالی	بهبود نظام ارتقای اعضای هیئت علمی و پژوهشگران
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه اجتماعی و فرهنگی علم و فناوری	الگوسازی	ترویج الگوهای موفق علم و فناوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت سرمایه های انسانی	مدیریت اساتید، محققان و دانشجویان	ارتقاء منزلت استادان، محققان و دانش پژوهان
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت سرمایه های انسانی	مدیریت اساتید، محققان و دانشجویان	بهبود معیشت استادان، محققان و دانش پژوهان
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت سرمایه های انسانی	مدیریت اساتید، محققان و دانشجویان	اشتغال دانش آموختگان
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت سرمایه های انسانی	مدیریت اساتید، محققان و دانشجویان	تأمین امنیت شغلی دانشمندان

سطح اول	سطح دوم	کدهای محوری	کدهای باز (موارد مورد تأکید)
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت سرمایه‌های انسانی	مدیریت اساتید، محققان و دانشجویان	ایجاد نظام انگیزشی برای پژوهشگران
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بسترها و زیرساخت‌ها	تأمین منابع توسعه علم و فناوری	بسترسازی و ایجاد ظرفیت برای توسعه علم و فناوری

جدول ۸- نگاشت اسناد با موضوعات علم اطلاعات به ترتیب فراوانی مشاهده

سطح اول	سطح دوم	کدهای محوری	کدهای باز (موارد مورد تأکید هایلایت شده‌اند)
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوریانه	مدیریت اطلاعات	مدیریت دانش
توسعه علم، فناوری و نوآوری	کسب علم و فناوری	انتقال و جذب علم و فناوری	تسهیل تبادل دانش
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوریانه	اشاعه و صدور علم و فناوری	تسهیل و کارآمدسازی فرآیند عرضه و تقاضا و انتقال و انتشار علم و فناوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوریانه	اطلاع رسانی	ایجاد، ساماندهی و تقویت نظام ملی اطلاع‌رسانی رایانه‌ای
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بسترها و زیرساخت‌ها	توسعه فناوری اطلاعات	توسعه سامانه‌های مبتنی بر پردازش داده‌گان حجیم
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بسترها و زیرساخت‌ها	توسعه فناوری اطلاعات	توسعه و تقویت سخت‌افزارها و نرم‌افزارهای مورد نیاز زیرساخت‌های ارتباطی، پردازشی و ذخیره‌سازی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه سیستمی و روشی	ارتقاء کارآمدی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوریانه	اطلاع رسانی	حفاظت از اطلاعات

سطح اول	سطح دوم	کدهای محوری	کدهای باز (موارد مورد تأکید هایلیت شده‌اند)
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوریانه	رصد علم و فناوری	تحلیل جریان علمی کشور
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوریانه	اطلاع رسانی	دسترسی همگانی به اطلاعات
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه تمدن علمی ایرانی اسلامی	توسعه زبان فارسی به عنوان زبان علم	گسترش زبان و ادبیات فارسی در دانشگاه هاو مراکز تحقیقاتی خارج از کشور
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه تمدن علمی ایرانی اسلامی	توسعه زبان فارسی به عنوان زبان علم	نگارش مقالات علمی -تخصصی به زبان روان فارسی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بسترها و زیرساخت‌ها	توسعه فناوری اطلاعات	توسعه سامانه‌های رباتیک
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بسترها و زیرساخت‌ها	توسعه فناوری اطلاعات	ایجاد فناوری دستیار هوشمند
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه تمدن علمی ایرانی اسلامی	توسعه زبان فارسی به عنوان زبان علم	تقویت جریان معادل‌سازی واژگان علمی در تمام رشته‌ها
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوریانه	رصد علم و فناوری	ساماندهی نظام ملی آمار و اطلاعات علمی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوریانه	مدیریت اطلاعات	استانداردسازی و اصلاح فرآیندهای تولید، ثبت، داوری و سنجش علم و فناوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	کسب علم وفناوری	توسعه بومی سازی علم و فناوری	تعیین استاندارد های بومی در حوزه علم و فناوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بسترها و زیرساخت‌ها	توسعه فناوری اطلاعات	توسعه فناوری اطلاعات
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوریانه	اشاعه و صدور علم و فناوری	ایجاد امکان بهره‌مندی سیاستگذاری‌ها، برنامه‌ریزیها و تصمیم‌گیریهای کلان کشور از پژوهش‌های تأییدشده

سطح اول	سطح دوم	کدهای محوری	کدهای باز (موارد مورد تأکید هایلایت شده‌اند)
توسعه علم، فناوری و نوآوری	کسب علم و فناوری	ارتقاء جایگاه علمی، فناوری و نوآوری	تبدیل ایران به مرکز ثبت مقالات علمی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	کسب علم و فناوری	توسعه بومی سازی علم و فناوری	بومی‌سازی نظام علم و فناوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوری	رصد علم و فناوری	رصد تحولات علمی و فنی در کشور، منطقه و جهان
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوری	رصد علم و فناوری	ایجاد نظام پایگاه داده و اطلاعات پژوهش و فناوری کشور
توسعه علم، فناوری و نوآوری	کسب علم و فناوری	تولید علم و فناوری	توسعه پژوهش
توسعه علم، فناوری و نوآوری	کسب علم و فناوری	ارتقاء جایگاه علمی، فناوری و نوآوری	ارتقای کیفیت و اعتبار بین‌المللی مجلات علمی کشور
توسعه علم، فناوری و نوآوری	اشتراک، همکاری و تعامل	همکاری فرابخشی	برقرارسازی همکاری فعالانه میان تمامی شاخه‌های علوم
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوری	مدیریت اطلاعات	انسجام بخشی به نظام اطلاعات علمی و فناوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوری	مدیریت اطلاعات	ثبت پیشنهادیه‌ها و پژوهش‌ها در سامانه ملی ثبت ایرنداک
توسعه علم، فناوری و نوآوری	کسب علم و فناوری	تولید علم و فناوری	تولید علم و فناوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوری	مدیریت اطلاعات	سامان‌دهی نظام مدیریت پژوهش در کشور
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	توسعه حقوق و اخلاق علم و فناوری	پیشگیری و مقابله با تقلب در تهیه آثار علمی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه برنامه‌ریزی	نیازسنجی پژوهشی

سطح اول	سطح دوم	کدهای محوری	کدهای باز (موارد مورد تأکید هایلایت شده‌اند)
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	توسعه حقوق و اخلاق علم و فناوری	ثبت و اعتبار سنجی مالکیت فکری در حوزه علم و فناوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	جهت‌دهی به آموزش، تحقیقات و فناوری	جهت‌دهی به پژوهش	جلوگیری از انجام پژوهش‌های تکراری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	جهت‌دهی به آموزش، تحقیقات و فناوری	جهت‌دهی به آموزش، تحقیقات و فناوری	جهت‌دهی منابع و تلاش‌ها به سمت حوزه‌های اولویت‌دار علم و فناوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	جهت‌دهی به آموزش، تحقیقات و فناوری	جهت‌دهی به آموزش، تحقیقات و فناوری	توسعه نیازمحور علوم و فناوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	جهت‌دهی به آموزش، تحقیقات و فناوری	جهت‌دهی به پژوهش	مسئله محور کردن پژوهش
توسعه علم، فناوری و نوآوری	جهت‌دهی به آموزش، تحقیقات و فناوری	جهت‌دهی به پژوهش	افزایش کارایی و اثربخشی تحقیقات
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوری	اطلاع رسانی	جلوگیری از جنبه‌ها و پیامدهای منفی اطلاع‌رسانی
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری برای حل نیازهای جامعه	توسعه و بکارگیری پژوهش در سازمان‌ها و نهادها دولتی و غیر دولتی	ایجاد امکان بهره‌مندی سیاست‌گذاری‌ها، برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌گیریه‌ای کلان کشور از پژوهش‌های تأییدشده
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه نظارت و ارزیابی	ساماندهی نظام رتبه‌بندی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه سیستمی و روشی	حمایت از توسعه علوم و فناوری‌های میان رشته‌ای

سطح اول	سطح دوم	کدهای محوری	کدهای باز (موارد مورد تأکید هایلایت شده‌اند)
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه علوم انسانی	تحول و ارتقاء در علوم انسانی	کاربردی‌سازی علوم انسانی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوریانه	اطلاع رسانی	رفع انحصار بین‌المللی اطلاعات و ایجاد توازن در عرصه اطلاع رسانی
تحول و بهبود نظام اداری	استقرار دولت الکترونیک	استقرار دولت الکترونیک	استقرار دولت الکترونیک
توسعه علم، فناوری و نوآوری	جهت‌دهی به آموزش، تحقیقات و فناوری	جهت‌دهی به آموزش، تحقیقات و فناوری	عرضه محوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه علوم انسانی	تحول و ارتقاء در علوم انسانی	بومی‌سازی علوم انسانی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوریانه	رصد علم و فناوری	ارزیابی جامع عملکرد نظام ملی علوم، تحقیقات و فناوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	کسب علم و فناوری	انتقال و جذب علم و فناوری	مستندسازی فناوری‌های انتقالی و ایجاد بانک اطلاعات فناوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه نظارت و ارزیابی	ساماندهی نظام اعتبارسنجی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوریانه	رصد علم و فناوری	تسهیل مشارکت بخش خصوصی در تحلیل اطلاعات آماری پژوهش و فناوری کشور
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوریانه	اشاعه و صدور علم و فناوری	گسترش کتابخانه‌های عمومی و مجازی

سطح اول	سطح دوم	کدهای محوری	کدهای باز (موارد مورد تأکید هایلایت شده‌اند)
تحول و بهبود نظام اداری	بهبود و رشد سلامت اداری	شفافیت اطلاعات	شفافیت اطلاعات
تحول و بهبود نظام اداری	استقرار دولت الکترونیک	توسعه تجارت الکترونیک	توسعه تجارت الکترونیک
توسعه علم، فناوری و نوآوری	اشتراک، همکاری و تعامل	توسعه مشارکت و همکاری بین افراد، نهادها و گروه ها	توسعه شبکه‌های ارتباطی ملی و فراملی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	جهت‌دهی به آموزش، تحقیقات و فناوری	جهت‌دهی به آموزش	پژوهش محور کردن آموزش
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوری	اطلاع رسانی	ایجاد اتحادیه‌های اطلاع‌رسانی با سایر کشورها
توسعه علم، فناوری و نوآوری	اشتراک، همکاری و تعامل	توسعه مشارکت و همکاری بین افراد، نهادها و گروه ها	توسعه شبکه‌های پژوهشی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه عملکرد در آموزش و پژوهش	توزیع عادلانه امکانات و فرصت‌ها
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه نظارت و ارزیابی	نظارت و پایش پیشرفت نقشه جامع
توسعه علم، فناوری و نوآوری	اشتراک، همکاری و تعامل	حضور در عرصه‌های علم و فناوری	گسترش تعامل فعال و سازنده با سایر کشورها در حوزه علم و فناوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه نظارت و ارزیابی	تدوین شاخص‌های سنجش بهره‌وری نظام علم و فناوری و پایش آنها

سطح اول	سطح دوم	کدهای محوری	کدهای باز (موارد مورد تأکید هایلایت شده‌اند)
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه عملکرد در آموزش و پژوهش	بهینه سازی عملکرد در نظام آموزشی و تحقیقاتی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوریانه	اطلاع رسانی	ارتقاء نظام حقوقی و قضایی متناسب با توسعه شبکه‌های اطلاع رسانی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بسترها و زیرساخت‌ها	توسعه نرم افزار	توسعه نظام آموزش الکترونیک
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	توسعه حقوق و اخلاق علم و فناوریانه	تکمیل زیرساخت‌ها و قوانین مالکیت فکری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوریانه	اشاعه و صدور علم و فناوری	عرضه فناوری در داخل و خارج کشور
توسعه علم، فناوری و نوآوری	اشتراک، همکاری و تعامل	توسعه مشارکت و همکاری بین افراد، نهادها و گروه ها	گسترش همکاری‌های علم و فناوری بین افراد، نهادها و گروه ها
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه برنامه‌ریزی	رشد متوازن و همه جانبه ابعاد علمی، پژوهشی، فرهنگی، سیاسی و اجتماعی کشور
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه نظارت و ارزیابی	انسجام بخشی در نظارت و ارزیابی

سطح اول	سطح دوم	کدهای محوری	کدهای باز (موارد مورد تأکید هایلایت شده‌اند)
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه نظارت و ارزیابی	حمایت از ایجاد و رشد نهادهای تخصصی ارزیاب علم، فناوری و نوآوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه عملکرد در آموزش و پژوهش	ارتقاء مستمر شاخص‌ها
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوری	مدیریت اطلاعات	ثبت پژوهش‌ها در سامانه سمات
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوری	مدیریت اطلاعات	تدوین نظام انتخاب و تصویب طرح‌های کلان ملی و نحوه نظارت بر آنها
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بسترها و زیرساخت‌ها	توسعه فناوری اطلاعات	توسعه سامانه‌های مبتنی بر اینترنت اشیاء
توسعه علم، فناوری و نوآوری	کسب علم و فناوری	انتقال و جذب علم و فناوری	تبدیل ایران به مرکز جذب نتایج پژوهش‌های سایر کشورها
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه نظارت و ارزیابی	رتبه‌بندی انتشارات علمی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه نظارت و ارزیابی	ارزیابی، دسته‌بندی و رتبه‌بندی مؤسسات پژوهشی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	توسعه حقوق و اخلاق علم و فناوری	حمایت از مالکیت فکری و معنوی

سطح اول	سطح دوم	کدهای محوری	کدهای باز (موارد مورد تأکید هایلایت شده‌اند)
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوریانه	مدیریت اطلاعات	ساماندهی و تقویت انجمن‌ها و جمعیت‌های علمی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	اشتراک، همکاری و تعامل	همکاری فرابخشی	هماهنگی‌های کلان بین بخشی و فرابخشی و بین‌المللی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	اشتراک، همکاری و تعامل	همکاری بخشهای غیردولتی در توسعه علم و فناوری	افزایش نقش و مشارکت بخش‌های غیر دولتی در حوزه علم و فناوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	اشتراک، همکاری و تعامل	حضور در عرصه‌های علم و فناوری	حضور فعال و اثرگذار در شبکه‌های جهانی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بسترها و زیرساخت‌ها	توسعه فناوری اطلاعات	آینده‌نگری در خصوص آثار تحولات فناوری اطلاعات در سطح ملی و جهانی
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم وفناوری برای حل نیازهای جامعه	حل مسائل جامعه	کمک علم و فناوری به رشد بهره‌وری در اقتصاد
توسعه علم، فناوری و نوآوری	کسب علم وفناوری	انتقال و جذب علم و فناوری	جذب دانش و نوآوری از کشورهای صاحب فناوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	جهت‌دهی به آموزش، تحقیقات و فناوری	جهت‌دهی به پژوهش	توسعه تحقیقات کاربردی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه برنامه‌ریزی	روزآمدسازی نقشه جامع علمی کشور
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه برنامه‌ریزی	آینده‌نگری و آینده‌پژوهی در حوزه علوم، فناوری و پژوهش

سطح اول	سطح دوم	کدهای محوری	کدهای باز (موارد مورد تأکید هایلایت شده‌اند)
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه نظارت و ارزیابی	رتبه‌بندی با معیارهای میزان اثربخشی و کیفیت علم و فناوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه اجتماعی و فرهنگی علم و فناوری	گفتمان سازی برای توسعه علم و فناوری	ساده‌سازی زبان علم برای عموم مردم
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بسترها و زیرساخت‌ها	توسعه فناوری اطلاعات	تثبیت جایگاه کشور در فناوری اطلاعات
توسعه علم، فناوری و نوآوری	جهت‌دهی به آموزش، تحقیقات و فناوری	جهت‌دهی به آموزش، تحقیقات و فناوری	تقاضا محوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه سیستمی و روشی	بهینه سازی ساختار نظام آموزشی و تحقیقاتی کشور
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه سیستمی و روشی	ترسیم صحیح و شفاف گردش فعالیت‌ها و تعاملات در بین اجزای نظام
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه نظارت و ارزیابی	ایجاد نظام رتبه‌بندی و ارتقای علمی پژوهشگران مراکز غیر دولتی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوری	مدیریت اطلاعات	حمایت از برگزاری همایش‌های تخصصی توسط انجمن‌ها و جمعیت‌های علمی

سطح اول	سطح دوم	کدهای محوری	کدهای باز (موارد مورد تأکید هایلایت شده‌اند)
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری برای حل نیازهای جامعه	حل مسائل جامعه	ارزیابی دفاتر ارتباط با صنعت دانشگاه‌ها
توسعه علم، فناوری و نوآوری	کسب علم و فناوری	توسعه نوآوری	پایش نوآوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	جهت‌دهی به آموزش، تحقیقات و فناوری	جهت‌دهی به پژوهش	تعریف پروژه در پاسخ به مسائل کشور
توسعه علم، فناوری و نوآوری	جهت‌دهی به آموزش، تحقیقات و فناوری	جهت‌دهی به آموزش، تحقیقات و فناوری	همسویی میان فعالیت‌های آموزشی، تحقیقاتی و فناوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه علوم انسانی	تحول و ارتقاء در علوم انسانی	تحول و ارتقاء علوم انسانی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه سیستمی و روشی	توسعه نظام آموزش الکترونیک
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه سیستمی و روشی	بهینه‌سازی زیر نظام‌های آموزش عالی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه نظارت و ارزیابی	ساماندهی داوری علمی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه نظارت و ارزیابی	نظارت بر نحوه هزینه کرد اعتبارات پژوهشی دستگاه‌ها

سطح اول	سطح دوم	کدهای محوری	کدهای باز (موارد مورد تأکید هایلایت شده‌اند)
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه عملکرد در آموزش و پژوهش	عمل مطابق با برنامه سند آمایش ملی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	ارتقاء کمی و کیفی آموزش عالی	توسعه آموزش عالی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	اشتراک، همکاری و تعامل	همکاری فرابخشی	توسعه همکاری وزارت عتف با معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری در اقتصاد	افزایش سهم علم و فناوری در اقتصاد ملی	ثروت آفرینی از علم و فناوری
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری برای حل نیازهای جامعه	حل مسائل جامعه	ارتقای مشارکت افراد و گروه‌های علمی در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری برای حل نیازهای جامعه	حل مسائل جامعه	همکاری حوزه علوم و تحقیقات در برنامه‌ریزی منطقه‌ای
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری برای حل نیازهای جامعه	حل مسائل جامعه	افزایش تحرکات میان‌رشته‌ای برای مقابله با مسائل اجتماعی
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری برای حل نیازهای جامعه	شناسایی و بکارگیری ظرفیتها	تدوین اطلس ظرفیت‌های علم و فناوری

سطح اول	سطح دوم	کدهای محوری	کدهای باز (موارد مورد تأکید هایلایت شده‌اند)
تحول و بهبود نظام اداری	استقرار دولت الکترونیک	استقرار دولت الکترونیک	کاهش مراجعات حضوری به دستگاه‌ها
توسعه علم، فناوری و نوآوری	کسب علم و فناوری	توسعه نوآوری	ارزیابی و تأیید اختراعات، اکتشافات و نوآوری‌ها
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	توسعه حقوق و اخلاق علم و فناوریانه	ترویج فرهنگ احترام به حقوق مالکیت فکری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	توسعه حقوق و اخلاق علم و فناوریانه	تدوین و پیاده سازی برنامه راهبردی «شرافت علمی»
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه اجتماعی و فرهنگی علم و فناوری	گفتمان سازی برای توسعه علم و فناوری	تقویت عزم ملی برای توسعه علم و فناوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	اشتراک، همکاری و تعامل	حضور در عرصه‌های علم و فناوری	حمایت از طرحهای پژوهشی و فناوری بین‌المللی
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری برای حل نیازهای جامعه	حل مسائل جامعه	بکارگیری علم و فناوری در جهت کاهش شکاف با کشورهای توسعه یافته
تحول و بهبود نظام اداری	استقرار دولت الکترونیک	توسعه تجارت الکترونیک	بهره مندی عادلانه از تجارت الکترونیک
توسعه علم، فناوری و نوآوری	کسب علم و فناوری	توسعه نوآوری	تجاری‌سازی نوآوری‌ها و اختراعات
توسعه علم، فناوری و نوآوری	کسب علم و فناوری	توسعه بومی سازی علم و فناوری	حمایت از توسعه فناوری‌های بومی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	کسب علم و فناوری	توسعه نهادهای علم و فناوری	نهادسازی در جهت ترویج علم و فناوری

سطح اول	سطح دوم	کدهای محوری	کدهای باز (موارد مورد تأکید هایلایت شده‌اند)
توسعه علم، فناوری و نوآوری	جهت‌دهی به آموزش، تحقیقات و فناوری	جهت‌دهی به سمت توسعه پایدار	ارزیابی راهبردهای توسعه پایدار
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه سیستمی و روشی	بومی‌سازی نظام علم و فناوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه نظارت و ارزیابی	ایجاد نهاد ملی مدیریت ارزشیابی، اعتبارسنجی و تضمین کیفیت در نظام آموزش عالی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	توسعه حقوق و اخلاق علم و فناوریانه	ایجاد نهاد دادرسی تخصصی علم و فناوری برای رسیدگی به شکایات و دادخواهی‌ها
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوریانه	اطلاع‌رسانی	شرکت در قانون‌گذاری بین‌المللی برای اطلاع‌رسانی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه اجتماعی و فرهنگی علم و فناوری	بهبود تربیت و فرهنگ علم و فناوری	توسعه اخلاق حرفه‌ای در محیط‌های علمی و پژوهشی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	اشتراک، همکاری و تعامل	همکاری بخشهای غیردولتی در توسعه علم و فناوری	ایجاد تسهیلات قانونی برای افزایش سرمایه‌گذاری بخش غیردولتی در تحقیق و توسعه
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بسترها و زیرساخت‌ها	تأمین منابع توسعه علم و فناوری	ایجاد شبکه هماهنگی و همکاری فعالیتهای مالی بین نهادهای تامین مالی علم و فناوری
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری در اقتصاد	افزایش سهم علم و فناوری در اقتصاد ملی	افزایش سهم علم و فناوری در اقتصاد ملی

سطح اول	سطح دوم	کدهای محوری	کدهای باز (موارد مورد تأکید هایلایت شده‌اند)
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری در اقتصاد	افزایش سهم علم و فناوری در اقتصاد ملی	افزایش سهم علم و فناوری بومی در اقتصاد ملی
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری در اقتصاد	افزایش سهم علم و فناوری در اقتصاد ملی	تجاری‌سازی دانش و فناوری
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری برای حل نیازهای جامعه	حل مسائل جامعه	کاربردی‌سازی پژوهش‌ها
توسعه علم، فناوری و نوآوری	کسب علم و فناوری	توسعه نهادهای علم و فناوری	تأسیس مراکز تحقیق
توسعه علم، فناوری و نوآوری	کسب علم و فناوری	توسعه نهادهای علم و فناوری	نهادسازی در جهت تولید علم و تحقیق
توسعه علم، فناوری و نوآوری	کسب علم و فناوری	توسعه نهادهای علم و فناوری	حمایت از ایجاد و رشد نهادهای تخصصی ارزیاب علم، فناوری و نوآوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بنیاد نگر علم و فناوری	توسعه پژوهش‌های بنیادی	توسعه نظریه پردازی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه علوم انسانی	تحول و ارتقاء در علوم انسانی	گسترش گرایش‌های میان‌رشته‌ای در علوم انسانی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه عملکرد در آموزش و پژوهش	تقویت خطرپذیری در علم

سطح اول	سطح دوم	کدهای محوری	کدهای باز (موارد مورد تأکید هایلایت شده‌اند)
توسعه علم، فناوری و نوآوری	اشتراک، همکاری و تعامل	حضور در عرصه‌های علم و فناوری	انجام پژوهش‌های مشترک بین‌المللی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت سرمایه‌های انسانی	مدیریت اساتید، محققان و دانشجویان	ایجاد نظام انگیزشی برای پژوهشگران
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بسترها و زیرساخت‌ها	تأمین منابع توسعه علم و فناوری	حمایت از بازارسازی برای محصولات علم و فناوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بسترها و زیرساخت‌ها	تأمین منابع توسعه علم و فناوری	پیشنهاد لوایح قانونی مرتبط با رفع موانع اقتصادی و حقوقی توسعه علوم
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری در اقتصاد	افزایش سهم علم و فناوری در اقتصاد ملی	تجاری‌سازی نوآوری‌ها و اختراعات
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری در اقتصاد	توسعه اقتصاد دانش بنیان	حمایت از تولید و صادرات محصولات متکی بر فناوری بومی
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری در اقتصاد	توسعه اقتصاد دانش بنیان	تحقق و پیشتازی اقتصاد دانش بنیان
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری در اقتصاد	توسعه اقتصاد دانش بنیان	دستیابی به رتبه اول اقتصاد دانش بنیان در منطقه
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری در اقتصاد	توسعه اقتصاد دانش بنیان	ساماندهی فن‌بازارها
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری برای حل نیازهای جامعه	حل مسائل جامعه	تعریف پروژه در پاسخ به مسائل کشور
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری برای حل نیازهای جامعه	حل مسائل جامعه	بکارگیری علم و فناوری در جهت بهبود کیفیت زندگی

سطح اول	سطح دوم	کدهای محوری	کدهای باز (موارد مورد تأکید هایلایت شده‌اند)
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری برای حل نیازهای جامعه	توسعه و بکارگیری پژوهش در سازمان‌ها و نهادها دولتی و غیر دولتی	کمک به توسعه پژوهش و فناوری در بخش‌های غیر دولتی
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری برای حل نیازهای جامعه	توسعه و بکارگیری پژوهش در سازمان‌ها و نهادهای دولتی و غیر دولتی	کاربست فناوری در صنایع و سازمان‌ها
توسعه علم، فناوری و نوآوری	کسب علم و فناوری	ارتقاء جایگاه علمی، فناوری و نوآوری	ارتقاء جایگاه جهانی کشور در علم و فناوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بنیاد نگر علم و فناوری	توسعه پژوهش‌های بنیادی	توسعه پژوهش‌های بنیادی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه علوم انسانی	تحول و ارتقاء در علوم انسانی	تقویت کرسیهای نظریه‌پردازی، نقد و مناظره جهت تولید علوم انسانی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوری	مدیریت اطلاعات	تسهیل و تشویق حضور و مشارکت دانشمندان در همایش‌های علمی داخلی و بین‌المللی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه اجتماعی و فرهنگی علم و فناوری	گفتمان سازی برای توسعه علم و فناوری	طراحی و اجرای مناظرات علمی در رسانه‌های عمومی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه اجتماعی و فرهنگی علم و فناوری	الگوسازی	ترویج الگوهای موفق علم و فناوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بسترها و زیرساخت‌ها	تأمین منابع توسعه علم و فناوری	ساماندهی نظام تأمین مالی توسعه علم و فناوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بسترها و زیرساخت‌ها	تأمین منابع توسعه علم و فناوری	هدفمند کردن اعتبارات پژوهشی و تسهیل سازوکارهای مالی

سطح اول	سطح دوم	کدهای محوری	کدهای باز (موارد مورد تأکید هایلیت شده‌اند)
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بسترها و زیرساخت‌ها	تأمین منابع توسعه علم و فناوری	حمایت از سرمایه‌گذاری در علم و فناوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بسترها و زیرساخت‌ها	تأمین منابع توسعه علم و فناوری	تأمین مشترک منابع پژوهش‌ها با کشورهای دیگر
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری در اقتصاد	توسعه اقتصاد دانش بنیان	توسعه صنایع و خدمات دانش بنیان
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری در اقتصاد	توسعه اقتصاد دانش بنیان	حمایت از تولید و صادرات محصولات دانش بنیان
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری در اقتصاد	توسعه اقتصاد دانش بنیان	توسعه شرکت‌های دانش بنیان و فن آور
توسعه علم، فناوری و نوآوری	کسب علم و فناوری	انتقال و جذب علم و فناوری	استفاده از ظرفیت‌های علمی و فنی ایرانیان مقیم خارج
توسعه علم، فناوری و نوآوری	کسب علم و فناوری	انتقال و جذب علم و فناوری	جذب متخصصان و محققان برجسته سایر کشورها
توسعه علم، فناوری و نوآوری	کسب علم و فناوری	توسعه نهادهای علم و فناوری	حمایت از مراکز پژوهشی وابسته به دستگاه‌های اجرایی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	کسب علم و فناوری	توسعه نهادهای علم و فناوری	ارتقای علمی محققان مراکز پژوهشی مختلف
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بنیاد نگر علم و فناوری	توسعه علوم پایه	شبکه سازی مؤسسات آموزشی و پژوهشی در حوزه علوم پایه
توسعه علم، فناوری و نوآوری	جهت‌دهی به آموزش، تحقیقات و فناوری	جهت‌دهی به آموزش	تنظیم رابطه متقابل تحصیل با اشتغال
توسعه علم، فناوری و نوآوری	جهت‌دهی به آموزش، تحقیقات و فناوری	جهت‌دهی به پژوهش	تمرکززدایی و مأموریت‌گرایی در موضوعات مورد نیاز هر منطقه
توسعه علم، فناوری و نوآوری	جهت‌دهی به آموزش، تحقیقات و فناوری	توسعه آموزشهای مهارتی	ارتقاء کارورزی و مهارت‌آموزی دانشجویان

سطح اول	سطح دوم	کدهای محوری	کدهای باز (موارد مورد تأکید هایلایت شده‌اند)
توسعه علم، فناوری و نوآوری	جهت‌دهی به آموزش، تحقیقات و فناوری	توسعه آموزشهای مهارتی	ارتقاء سطح دانش و مهارت‌های فنی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	جهت‌دهی به آموزش، تحقیقات و فناوری	توسعه آموزشهای مهارتی	افزایش سهم آموزش‌های مهارتی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	جهت‌دهی به آموزش، تحقیقات و فناوری	جهت‌دهی به سمت توسعه پایدار	برنامه‌ریزی علوم و فناوری برای توسعه پایدار
توسعه علم، فناوری و نوآوری	جهت‌دهی به آموزش، تحقیقات و فناوری	جهت‌دهی به سمت توسعه پایدار	ایجاد شبکه‌های آموزشی و پژوهشی بین مراکز برای توسعه پایدار
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه علوم انسانی	تحول و ارتقاء در علوم انسانی	تولید علم در علوم انسانی در سطح مطلوب
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه علوم انسانی	تحول و ارتقاء در علوم انسانی	تدوین شاخص‌های پژوهش و نوآوری خاص رشته‌های علوم انسانی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه علوم انسانی	توسعه نهادی در علوم انسانی و تعامل با سایر نهادها	حمایت از توسعه پارک‌های علم و فناوری ویژه علوم انسانی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه برنامه‌ریزی	انسجام بخشی در سیاست‌گذاری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه برنامه‌ریزی	انسجام بخشی در برنامه‌ریزی

سطح اول	سطح دوم	کدهای محوری	کدهای باز (موارد مورد تأکید هایلایت شده‌اند)
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه برنامه‌ریزی	استفاده حداکثری از ظرفیت شورای عتف برای سازماندهی و هماهنگ‌سازی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه برنامه‌ریزی	تعهد به نقشه جامع علمی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه نظارت و ارزیابی	تسهیل مشارکت بخش خصوصی در توسعه نظام رتبه‌بندی و اعتبارسنجی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	بهبود و توسعه عملکرد در آموزش و پژوهش	ایجاد فضای امن آکادمیک برای فعالیت‌های علمی، آموزشی و پژوهشی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	ارتقاء کمی و کیفی آموزش عالی	توسعه استفاده از فرصت‌های مطالعاتی، دوره‌های پسادکتری در داخل و خارج از کشور
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	ارتقاء کمی و کیفی آموزش عالی	توسعه دوره‌های پسادکتری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	ارتقاء کمی و کیفی آموزش عالی	توسعه مهارت‌های تحقیقاتی اهالی علم و فناوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	ارتقاء کمی و کیفی آموزش عالی	بهبود نظام ارتقای اعضای هیئت علمی و پژوهشگران

سطح اول	سطح دوم	کدهای محوری	کدهای باز (موارد مورد تأکید هایلایت شده‌اند)
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	ارتقاء کمی و کیفی آموزش عالی	هدفمندسازی حمایت مالی، سرمایه‌گذاری و هزینه‌کرد دولت در آموزش عالی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	ارتقاء کمی و کیفی آموزش عالی	توسعه فرهنگ پژوهش و کارآفرینی در آموزش عالی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	بهبود و توسعه نظام آموزش، تحقیقات و فناوری	ارتقاء کمی و کیفی آموزش عالی	اهتمام ویژه به تحقق طرح‌های کلان اقتصاد مقاومتی در حوزه آموزش عالی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت اطلاعات و دانش علم و فناوریانه	مدیریت اطلاعات	ارتقای کیفی و کمی همایش‌های علمی، نشست‌ها و مجامع علمی معتبر داخلی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه اجتماعی و فرهنگی علم و فناوری	گفتمان سازی برای توسعه علم و فناوری	تقویت فرهنگ کسب و کار دانش‌بنیان
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه اجتماعی و فرهنگی علم و فناوری	گفتمان سازی برای توسعه علم و فناوری	گفتمان‌سازی اقتصاد مقاومتی در محیط‌های علمی، آموزشی و رسانه‌ای
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه اجتماعی و فرهنگی علم و فناوری	گفتمان سازی برای توسعه علم و فناوری	ایجاد فضای مساعد، شکوفا و مولد علم و فناوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه اجتماعی و فرهنگی علم و فناوری	بهبود تربیت و فرهنگ علم و فناوری	ارتقاء روحیه نوآوری نظام‌مند
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه اجتماعی و فرهنگی علم و فناوری	بهبود تربیت و فرهنگ علم و فناوری	ارتقاء روحیه کار جمعی

سطح اول	سطح دوم	کدهای محوری	کدهای باز (موارد مورد تأکید هایلایت شده‌اند)
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه اجتماعی و فرهنگی علم و فناوری	بهبود تربیت و فرهنگ علم و فناوری	ترویج فرهنگ کسب و کار دانش‌بنیان
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت سرمایه‌های انسانی	مدیریت نخبگان و استعدادهای برتر	شناسایی نخبگان و استعدادهای برتر
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت سرمایه‌های انسانی	مدیریت نخبگان و استعدادهای برتر	پرورش نخبگان و استعدادهای برتر
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت سرمایه‌های انسانی	مدیریت نخبگان و استعدادهای برتر	حفظ و جذب نخبگان و استعدادهای برتر
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت سرمایه‌های انسانی	مدیریت نخبگان و استعدادهای برتر	تقویت شبکه نخبگانی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت سرمایه‌های انسانی	مدیریت اساتید، محققان و دانشجویان	ارتقاء منزلت استادان، محققان و دانش‌پژوهان
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت سرمایه‌های انسانی	مدیریت اساتید، محققان و دانشجویان	بهبود معیشت استادان، محققان و دانش‌پژوهان
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت سرمایه‌های انسانی	مدیریت اساتید، محققان و دانشجویان	اشتغال دانش‌آموختگان
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت سرمایه‌های انسانی	مدیریت اساتید، محققان و دانشجویان	تأمین امنیت شغلی دانشمندان
توسعه علم، فناوری و نوآوری	مدیریت سرمایه‌های انسانی	مدیریت اساتید، محققان و دانشجویان	استفاده بهینه از توانمندی‌های دانشمندان و محققان کشور
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بسترها و زیرساخت‌ها	توسعه فناوری اطلاعات	تربیت نیروی متخصص در فناوری اطلاعات
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بسترها و زیرساخت‌ها	تأمین منابع توسعه علم و فناوری	ارتقا کارایی مالی در فعالیتهای تحقیقاتی و پژوهشی

سطح اول	سطح دوم	کدهای محوری	کدهای باز (موارد مورد تأکید هایلایت شده‌اند)
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بسترها و زیرساخت‌ها	تأمین منابع توسعه علم و فناوری	خدمت‌رسانی اعضای هیئت‌های علمی به مراکز دانش‌بنیان و توسعه فناوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بسترها و زیرساخت‌ها	تأمین منابع توسعه علم و فناوری	اولویت‌دهی به مراکز تحقیقاتی داخلی برای واگذاری پژوهش‌ها
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بسترها و زیرساخت‌ها	تأمین منابع توسعه علم و فناوری	توسعه سرمایه‌های انسانی آموزشی، پژوهشی و فناورانه
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بسترها و زیرساخت‌ها	تأمین منابع توسعه علم و فناوری	بسترسازی و ایجاد ظرفیت برای توسعه علم و فناوری
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بسترها و زیرساخت‌ها	توسعه خدمات آزمایشگاهی	ارایه خدمات آزمایشگاهی با مشارکت بخش غیردولتی
توسعه علم، فناوری و نوآوری	توسعه بسترها و زیرساخت‌ها	توسعه خدمات آزمایشگاهی	حمایت از ایجاد و توسعه آزمایشگاه‌های ملی و مراکز خدمات تخصصی
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری در اقتصاد	افزایش سهم علم و فناوری در اقتصاد ملی	تبدیل ایده محصول
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری در اقتصاد	توسعه اقتصاد دانش بنیان	حمایت از تبدیل ایده به محصول
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری در اقتصاد	توسعه اقتصاد دانش بنیان	پشتیبانی مالی از شرکت‌های دانش‌بنیان
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری برای حل نیازهای جامعه	شناسایی و بکارگیری ظرفیتها	شناسایی مزیت‌های نسبی، قابلیت‌ها و استعدادهای پژوهش و فناوری کشور

سطح اول	سطح دوم	کدهای محوری	کدهای باز (موارد مورد تأکید هایلایت شده‌اند)
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری برای حل نیازهای جامعه	توسعه و بکارگیری پژوهش در سازمان‌ها و نهادها دولتی و غیر دولتی	کمک به توسعه پژوهش و فناوری در بخش‌های دولتی
بکارگیری علم و فناوری	بکارگیری علم و فناوری برای حل نیازهای جامعه	توسعه و بکارگیری پژوهش در سازمان‌ها و نهادها دولتی و غیر دولتی	پشتیبانی مالی از پژوهش در سازمان‌ها

۳-۶. جمع بندی

با توجه به موارد مطرح شده در این پیوست و درخواست نیازهای نهادهای بالادست لازم است در برنامه راهبردی موارد زیر دیده شود:

- اهداف ایراندک با توجه به اساسنامه و بودجه ریزی عملیاتی و اسناد بالادستی تدوین شود.
- برنامه استراتژیک ایراندک بر پایه برنامه استوار باشد و موضوعهای استراتژیک و راهبردها در نیازهای نهادهای دیده نمی شود برنامه ها هم بر پایه بودجه ریزی عملیاتی و اساسنامه و نیازهای واحد سازمان و اسناد بالادستی تدوین شود.
- فعالیتهای ایراندک برای استفاده در بودجه ریزی عملیاتی دیده شود.
- پیوستی با عنوان برنامه ها، فعالیتها، خدمات و محصولات و فرایندهای ایراندک تدوین شود.
- در برنامه عملیاتی احصاء زمان صرف شده برای فعالیتها و سایر اطلاعات آورده شود.
- همانگونه که در فرمهای بودجه ریزی مبتنی بر عملکرد مشاهده شد در فرمها نقطه شروع اهداف و راهبردهای سازمان است بنابراین در برنامه عملیاتی تا اندازه زیادی موارد مد نظر فرمها در نظر گرفته شود.
- موارد مدنظر در فرمهای بودجه ریزی عبارتند از: اهداف، راهبردها، برنامه های اجرایی، سنجه عملکرد/هدف کمی/پیامدها یا نتیجه نهایی/خروجی (محصول/خدمت/طرح)، هزینه های پرسنلی، هزینه های غیر پرسنلی، قیمت تمام شده خدمت/ محصول در دستگاه مجری، و پرداخت های انتقالی.
- به استناد فرمهای بودجه ریزی راهبردهای استخراجی برنامه استراتژیک باید پشتوانه و مستند قانونی داشته باشد.

معیارها و الزامات سیاست های هیئت امنا در تدوین برنامه استراتژیک در نظر گرفته شود.

تدوین سند برنامه راهبردی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک) ۱۴۰۰-۱۴۰۴ □ ۱۲۷

همچنین با توجه به جداول فوق و بهره‌گیری از نظرات خبرگان، واژه‌های کلیدی زیر در فعالیت‌های ایرانداک از اسناد بالادستی، به عنوان موضوعات کلیدی و قابل فعالیت انتخاب شدند:

جدول ۹- موضوعات کلیدی مرتبط با ایرانداک

ردیف	کدها	تایید/رد
۱	خودکفایی در علوم و فنون	۰
۲	دستیابی به مرجعیت علمی	۰
۳	تبدیل شدن به قطب علم و فناوری	۰
۴	شکوفایی علمی	۱
۵	توسعه و تقویت سخت‌افزارها و نرم‌افزارهای مورد نیاز زیرساخت‌های ارتباطی، پردازشی و ذخیره‌سازی	۰
۶	مرزشکنی در علم و فناوری	۰
۷	پیشتازی در مرزهای دانش و فناوری	۰
۸	توسعه فناوری اطلاعات	۱
۹	افزایش بهره‌وری نظام ملی نوآوری	۱
۱۰	توسعه نوآوری	۱
۱۱	توسعه نظام آموزش الکترونیک	۰
۱۲	ساماندهی نظام ملی نوآوری	۱
۱۳	تقویت فرهنگ کسب و کار دانش‌بنیان	۰
۱۴	پشتیبانی مالی از نوآوری‌ها و اختراعات	۰
۱۵	ایجاد نظام ثبت اختراع امتحانی (اثباتی) در حوزه‌های اولویت‌دار	۰
۱۶	اصلاح، ترمیم و تکمیل نظام پشتیبان ثبت اختراع و اکتشاف	۰
۱۷	توسعه اخلاق حرفه‌ای در محیط‌های علمی و پژوهشی	۱
۱۸	نظارت و پایش پیشرفت نقشه جامع	۰
۱۹	تسهیل مشارکت بخش خصوصی در تحلیل اطلاعات آماری پژوهش و فناوری کشور	۰

تدوین سند برنامه راهبردی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک) ۱۴۰۰-۱۴۰۴ □ ۱۲۸

ردیف	کدها	تایید/رد
۲۰	شبکه سازی مؤسسات آموزشی و پژوهشی در حوزه علوم پایه	۰
۲۱	اختصاص بخشی از اعتبارات طرحهای توسعه‌ای بزرگ کشور به انتقال و یادگیری فناوری	۰
۲۲	اصلاح قوانین و مقررات مربوط به انتقال فناوری به کشور	۰
۲۳	توسعه شهرکها و پارک‌های علم و فناوری	۰
۲۴	تقویت پایگاه استنادی علوم جهان اسلام (ISC)	۰
۲۵	ساماندهی و توسعه قطب‌های علمی	۰
۲۶	توسعه زیرساخت‌های یکپارچه و تعامل‌پذیر تبادل و مدیریت اطلاعات در بستر شبکه ملی اطلاعات	۰
۲۷	نهادینه کردن فرهنگ مهارت‌گرایی، پژوهش‌محوری و کارآفرینی در نظام علم، فناوری و نوآوری	۰
۲۸	توسعه مهارت‌های تحقیقاتی اهالی علم و فناوری	۱
۲۹	توسعه مناطق ویژه علم و فناوری	۰
۳۰	ارتقاء کارآمدی	۰
۳۱	تدوین و پیاده سازی برنامه راهبردی «شرافت علمی»	۰
۳۲	ثبت و اعتبار سنجی مالکیت فکری در حوزه علم و فناوری	۰
۳۳	توسعه علوم پایه	۰
۳۴	افزایش سهم دانشجویان علوم پایه	۰
۳۵	پشتیبانی مالی از پژوهش در علوم پایه	۰
۳۶	تشویق نظریه‌پردازی در علوم پایه برای کشف مسیرهای جدید و میانبر علمی	۰
۳۷	بازنگری و ارتقای روشها و محتوای آموزش علوم پایه	۰
۳۸	تقویت تعامل میان علوم پایه با سایر علوم	۰
۳۹	حمایت از تبدیل ایده به محصول	۰
۴۰	هماهنگ‌سازی تعلیم و تربیت	۰
۴۱	ایجاد، ساماندهی و تقویت نظام ملی اطلاع‌رسانی رایانه‌ای	۱

تدوین سند برنامه راهبردی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک) ۱۴۰۰-۱۴۰۴ □ ۱۲۹

ردیف	کدها	تایید/رد
۴۲	انسجام بخشی به نظام اطلاعات علمی و فناوری	۱
۴۳	ثبت پیشنهادیه‌ها و پژوهش‌ها در سامانه ملی ثبت ایرانداک	۱
۴۴	توجه به صلح و گفت و گوی تمدن‌ها در جهت‌دهی به علم و فناوری	۰
۴۵	آموزش برای توسعه پایدار	۰
۴۶	حمایت از تولید و صادرات محصولات دانش‌بنیان	۰
۴۷	حمایت از تولید و صادرات محصولات متکی بر فناوری بومی	۰
۴۸	استفاده از ظرفیت‌های یونسکو برای آموزش و پژوهش برای توسعه پایدار	۰
۴۹	تغییر ساختارها و سیستم‌های آموزش و پژوهش در جهت دستیابی به توسعه پایدار	۱
۵۰	ایجاد سیستم انگیزشی برای توسعه پایدار	۰
۵۱	سامان‌دهی نظام مدیریت پژوهش در کشور	۱
۵۲	تقویت، توسعه و ایمن‌سازی پایگاه‌های داده حیاتی برای تحقق جامعه اطلاعاتی در بخش‌های مختلف کشور	۰
۵۳	حمایت از بازارسازی برای محصولات علم و فناوری	۰
۵۴	روزآمدسازی محتوای آموزشی علوم انسانی	۰
۵۵	ساماندهی داوری علمی	۰
۵۶	اصلاح جریان استعدادیابی و هدایت تحصیلی برای جذب استعدادها برتر در علوم انسانی	۰
۵۷	بازنگری در توسعه کمی و کیفی رشته‌های علوم انسانی	۰
۵۸	تربیت نیروی متخصص در فناوری اطلاعات	۱
۵۹	ایجاد نظام حمایت معنوی، اعتباری و مالی از پژوهش‌های علوم انسانی	۰
۶۰	صدور علوم انسانی به جهان	۰
۶۱	طراحی و توسعه برنامه‌های پژوهشی، فرصت مطالعاتی و آموزشی مشترک میان حوزه و دانشگاه	۰
۶۲	حمایت از تأسیس انجمن‌ها، پژوهشگاه‌ها و قطب‌های علمی مشترک بین حوزه و دانشگاه	۰
۶۳	ایجاد علوم بر پایه فلسفه و حکمت اسلامی	۰

تدوین سند برنامه راهبردی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک) ۱۴۰۰-۱۴۰۴ □ ۱۳۰

ردیف	کدها	تایید/رد
۶۴	حمایت از تاسیس و فعالیت مراکز نخبه‌پرور در حوزه علوم انسانی	۰
۶۵	ارتقاء روحیه کار جمعی	۰
۶۶	توسعه سامانه‌های رباتیک	۰
۶۷	احیاء تاریخ علمی و فرهنگی مسلمانان و ایران	۰
۶۸	اهتمام در معرفی میراث علمی تمدن ایرانی و اسلامی	۰
۶۹	ترجمه منابع علمی ایرانی اسلامی و ارسال کتب فارسی به کشورها	۰
۷۰	الگوسازی از مفاخر و چهره‌های موفق	۰
۷۱	گسترش کرسی‌های ایران شناسی	۰
۷۲	استفاده از ظرفیت‌های علمی و فنی ایرانیان مقیم خارج	۰
۷۳	تحقق و پیشتازی اقتصاد دانش‌بنیان	۰
۷۴	جهت‌دهی منابع و تلاش‌ها به سمت حوزه‌های اولویت‌دار علم و فناوری	۰
۷۵	توسعه و ابداع روش‌های سهل و سریع فارسی آموزی	۰
۷۶	جلوگیری از جنبه‌ها و پیامدهای منفی اطلاع‌رسانی	۰
۷۷	تقاضا محوری	۱
۷۸	اولویت‌بندی در آموزش و پژوهش	۰
۷۹	توسعه نیازمحور علوم و فناوری	۰
۸۰	استفاده حداکثری از ظرفیت شورای گسترش آموزش عالی و شورای عالی برنامه‌ریزی	۰
۸۱	استقرار دولت الکترونیک	۱
۸۲	حفظ وظایف برنامه‌ریزی و نظارت در علم و فناوری برای دولت	۰
۸۳	بهینه‌سازی عملکرد در نظام آموزشی و تحقیقاتی	۱
۸۴	ایجاد بانک‌های اطلاعاتی یکپارچه برای رساله‌ها، پایان‌نامه‌ها، طرح‌های پژوهشی و فناوری، مقالات، مجلات و کتب علمی، اختراعات و اکتشافات پژوهشگران	۱
۸۵	حفظ و تحکیم استقلال دانشگاه‌ها، مراکز علمی و تحقیقاتی	۰

تدوین سند برنامه راهبردی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک) ۱۴۰۰-۱۴۰۴ □ ۱۳۱

ردیف	کدها	تایید/رد
۸۶	بازنگری، اصلاح، یکپارچه‌سازی، ساده‌سازی و روزآمد کردن قوانین و مقررات نظام علم و فناوری کشور	۰
۸۷	کاهش مرزهای میان نظام تعلیم و تربیت رسمی و غیر رسمی در کشور	۰
۸۸	آینده نگری در خصوص آثار تحولات فناوری اطلاعات در سطح ملی و جهانی	۱
۸۹	تقویت نظام شایسته‌سالاری در نهادهای آموزشی و تحقیقاتی	۰
۹۰	ترویج فرهنگ احترام به حقوق مالکیت فکری	۱
۹۱	توسعه صنایع و خدمات دانش‌بنیان	۰
۹۲	توسعه شرکت‌های دانش‌بنیان و فن‌آور	۰
۹۳	بهینه سازی ساختار نظام آموزشی و تحقیقاتی کشور	۱
۹۴	تغییر رویکرد از نظارت به حمایت	۰
۹۵	خرید خدمات از بخش خصوصی و تعاونی به جای تولید خدمات	۰
۹۶	ایجاد نهاد دادرسی تخصصی علم و فناوری برای رسیدگی به شکایات و دادخواهی‌ها	۰
۹۷	کاهش مراجعات حضوری به دستگاه‌ها	۰
۹۸	اختصاص پژوهانه برای دانشجویان تحصیلات تکمیلی	۰
۹۹	مهار توسعه کمی دانشگاه‌ها	۰
۱۰۰	عرضه محوری	۰
۱۰۱	جهت‌دهی دانشگاه‌های برتر کشور به اهتمام بیشتر در دوره‌های تحصیلات تکمیلی	۰
۱۰۲	افزایش سهم دانشجویان غیر دولتی	۰
۱۰۳	کاهش نسبت تعداد دانشجو به هیئت علمی	۰
۱۰۴	رصد تحولات علمی و فنی در کشور، منطقه و جهان	۰
۱۰۵	کاهش تعداد کل دانشجویان داخلی	۰
۱۰۶	افزایش نسبت تعداد دانشجویان تحصیلات تکمیلی به کل دانشجویان	۰
۱۰۷	ارتقاء رتبه جهانی دانشگاه‌ها	۱
۱۰۸	ساماندهی نظام ملی آمار و اطلاعات علمی	۱

تدوین سند برنامه راهبردی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک) ۱۴۰۰-۱۴۰۴ □ ۱۳۲

ردیف	کدها	تایید/رد
۱۰۹	ایجاد مدیریت‌های منطقه‌ای آموزش عالی	۰
۱۱۰	هماهنگی و انسجام بخشی بین نهادهای ذیربط در علم و فناوری و تکمیل نهادهای مرتبط با چرخه علم و فناوری	۰
۱۱۱	حمایت از سرمایه‌گذاری در علم و فناوری	۰
۱۱۲	دستیابی به رتبه اول اقتصاد دانش‌بنیان در منطقه	۰
۱۱۳	ایجاد نظام پایگاه داده و اطلاعات پژوهش و فناوری کشور	۱
۱۱۴	ایجاد فناوری دستیار هوشمند	۰
۱۱۵	حفاظت از اطلاعات	۰
۱۱۶	رشد تولید مقالات	۱
۱۱۷	استفاده از ظرفیت رسانه‌ها برای پیشبرد اهداف نظام علم و فناوری در کشور	۰
۱۱۸	ایفای نقش مساجد در ترویج علم	۰
۱۱۹	اسلامی نمودن نمادها در مؤسسات آموزشی و پژوهشی	۰
۱۲۰	تقویت نگاه دینی به مقوله علم و علم‌آموزی و فریضه قلمداد کردن آن	۰
۱۲۱	ترویج آموزه‌های قرآن کریم و معصومین(علیهم‌السلام) (در تربیت علمی و آداب تعلیم و تعلم	۰
۱۲۲	الگوسازی از مفاخر و چهره‌های موفق	۰
۱۲۳	تثبیت جایگاه کشور در فناوری اطلاعات	۱
۱۲۴	تحول در ارتباط نظام آموزش عالی، تحقیقات و فناوری با سایر بخشها	۰
۱۲۵	تحکیم و تعمیق پیوند حوزه و دانشگاه	۰
۱۲۶	ارتقاء سهم وقف و امور خیریه در توسعه علم و فناوری	۰
۱۲۷	حمایت از بخشهای دولتی و غیر دولتی در زمینه تولید و عرضه اطلاعات و خدمات ضروری و مفید	۰
۱۲۸	شفافیت اطلاعات	۱
۱۲۹	ارتقاء روحیه نوآوری نظام‌مند	۰

تدوین سند برنامه راهبردی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک) ۱۴۰۰-۱۴۰۴ □ ۱۳۳

ردیف	کدها	تایید/رد
۱۳۰	افزایش همکاری های بین المللی دانشگاه ها	۰
۱۳۱	ایجاد شبکه هماهنگی و همکاری فعالیتهای مالی بین نهادهای تامین مالی علم و فناوری	۰
۱۳۲	توسعه دیپلماسی علمی-فناوری	۰
۱۳۳	اولویت دهی به مراکز تحقیقاتی داخلی برای واگذاری پژوهش ها	۰
۱۳۴	پشتیبانی معنوی از توسعه علم و فناوری	۰
۱۳۵	مدیریت دانش	۱
۱۳۶	دسترسی همگانی به اطلاعات	۱
۱۳۷	ترسیم صحیح و شفاف گردش فعالیت ها و تعاملات در بین اجزای نظام	۰
۱۳۸	تقویت عزم ملی برای توسعه علم و فناوری	۰
۱۳۹	برنامه ریزی علوم و فناوری برای توسعه پایدار	۰
۱۴۰	انسجام بخشی در برنامه ریزی	۰
۱۴۱	توسعه تجارت الکترونیک	۰
۱۴۲	توسعه استانداردها و توانمندی های آزمون و ارزیابی فنی در کشور	۰
۱۴۳	حاکمیت جهان بینی توحیدی اسلام در تمام ابعاد علم و فناوری	۰
۱۴۴	بکارگیری علم و فناوری با رعایت حفظ اشکال زندگی و نظام های جهانی حافظ حیات	۰
۱۴۵	حمایت از استقرار شرکت های علمی نوآور داخلی در مناطق آزاد	۰
۱۴۶	ساماندهی و ارتقای نظام استاندارد و آزمون محصولات دانش بنیان	۰
۱۴۷	شفاف سازی و ایجاد نظام جامع آمار مربوط به تولید محصولات دانش بنیان	۰
۱۴۸	افزایش اقتدار ملی	۰
۱۴۹	ازدیاد توان ملی	۰
۱۵۰	استاندارد سازی و اصلاح فرآیندهای تولید، ثبت، داوری و سنجش علم و فناوری	۱
۱۵۱	توسعه سامانه های مبتنی بر اینترنت اشیا	۰
۱۵۲	توسعه سامانه های مبتنی بر پردازش داده گان حجیم	۰
۱۵۳	ثروت آفرینی از علم و فناوری	۰

تدوین سند برنامه راهبردی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک) ۱۴۰۰-۱۴۰۴ □ ۱۳۴

ردیف	کدها	تایید/رد
۱۵۴	بکارگیری ظرفیت‌های علمی، فنی و اقتصادی	۰
۱۵۵	جذب متخصصان و محققان برجسته سایر کشورها	۰
۱۵۶	تبدیل ایران به مرکز جذب نتایج پژوهش‌های سایر کشورها	۰
۱۵۷	تعیین مأموریت و جایگاه تشکیلاتی مناسب مؤسسات پژوهشی بین دستگاه‌های علمی، صنعتی و اجرایی	۰
۱۵۸	ارتقای علمی محققان مراکز پژوهشی مختلف	۰
۱۵۹	حمایت از ایجاد و رشد نهادهای تخصصی ارزیاب علم، فناوری و نوآوری	۰
۱۶۰	تعریف پروژه در پاسخ به مسائل کشور	۰
۱۶۱	سازماندهی نظام‌های حرفه‌ای مبتنی بر دانش علمی و فنی برای اداره واحدهای اقتصادی - اجتماعی	۰
۱۶۲	الزام دستگاه‌ها برای بهره‌گیری از دستاوردهای علم و فناوری کشور	۰
۱۶۳	توسعه تحقیقات کاربردی	۱
۱۶۴	توسعه اسناد تحول راهبردی علم و فناوری در دستگاه‌های اجرایی	۰
۱۶۵	توسعه کانون‌های فکری (اندیشگاه‌ها) در دستگاه‌های اجرایی و شرکت‌ها	۰
۱۶۶	دستیابی به علوم و فناوری‌های جدید و پیشرفته	۰
۱۶۷	تمرکززدایی و مأموریت‌گرایی در موضوعات مورد نیاز هر منطقه	۰
۱۶۸	تدوین نظام انتخاب و تصویب طرح‌های کلان ملی و نحوه نظارت بر آنها	۰
۱۶۹	بهره‌مندی عادلانه از تجارت الکترونیک	۰
۱۷۰	نگهداری، حفاظت، ارتقا، و بررسی دانش‌های بومی و محلی به عنوان میراث علمی بشری	۰
۱۷۱	تکمیل زیرساخت‌ها و قوانین مالکیت فکری	۱
۱۷۲	حمایت از مالکیت فکری و معنوی	۱
۱۷۳	اصلاح نظام پذیرش دانشجو مبتنی بر استعداد، علاقه و نیاز کشور	۰
۱۷۴	ارتقاء مستمر شاخص‌ها	۰
۱۷۵	متناسب‌سازی سطوح و رشته‌های تحصیلی با نقشه جامع علمی	۰

تدوین سند برنامه راهبردی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک) ۱۴۰۰-۱۴۰۴ □ ۱۳۵

ردیف	کدها	تایید/رد
۱۷۶	طراحی آموزش عالی متناسب با حوزه‌های اولویت‌دار علم و فناوری، نیازهای جامعه، اشتغال و نقشه جامع علمی	۰
۱۷۷	تقویت سازمان‌های مردم‌نهاد (سمن) و اجتماعات علمی حرفه‌ای در حوزه پژوهش‌های علوم انسانی	۰
۱۷۸	ارزیابی جامع عملکرد نظام ملی علوم، تحقیقات و فناوری	۱
۱۷۹	رفع انحصار بین‌المللی اطلاعات و ایجاد توازن در عرصه اطلاع‌رسانی	۰
۱۸۰	ترویج الگوهای موفق علم و فناوری	۰
۱۸۱	درونمداری	۰
۱۸۲	برون‌مداری	۰
۱۸۳	حمایت از طرح‌های پژوهشی و فناوری بین‌المللی	۰
۱۸۴	ارتقاء یکپارچگی میان آموزش عمومی، آموزش عالی و آموزش‌های مهارتی	۰
۱۸۵	نظارت بر نحوه هزینه‌کرد اعتبارات پژوهشی دستگاه‌ها	۰
۱۸۶	ایجاد اتحادیه‌های اطلاع‌رسانی با سایر کشورها	۰
۱۸۷	اجرای نظام اشتراک منابع میان مراکز آموزشی و پژوهشی در کشور	۱
۱۸۸	ساماندهی و تقویت انجمن‌ها و جمعیت‌های علمی	۰
۱۸۹	پرورش انسان‌های متقی، کارآفرین، خودباور، خلاق، نوآور و توانا در تولید علم، فناوری و نوآوری	۰
۱۹۰	ترویج فرهنگ کسب‌وکار دانش‌بنیان	۰
۱۹۱	آینده‌نگری و آینده‌پژوهی در حوزه علوم، فناوری و پژوهش	۰
۱۹۲	نیازسنجی پژوهشی	۱
۱۹۳	عرضه فناوری در داخل و خارج کشور	۰
۱۹۴	تسهیل و کارآمدسازی فرآیند عرضه و تقاضا و انتقال و انتشار علم و فناوری	۱
۱۹۵	هدفمند کردن اعتبارات پژوهشی و تسهیل سازوکارهای مالی	۰
۱۹۶	تبدیل ایده محصول	۰

تدوین سند برنامه راهبردی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک) ۱۴۰۰-۱۴۰۴ □ ۱۳۶

ردیف	کدها	تایید/رد
۱۹۷	افزایش سهم علم و فناوری در اقتصاد ملی	۰
۱۹۸	افزایش سهم علم و فناوری بومی در اقتصاد ملی	۰
۱۹۹	تجاری سازی نوآوری ها و اختراعات	۰
۲۰۰	تجاری سازی دانش و فناوری	۰
۲۰۱	حمایت از توسعه پارک های علم و فناوری ویژه علوم انسانی	۰
۲۰۲	انسجام بخشی در سیاست گذاری	۰
۲۰۳	روزآمدسازی نقشه جامع علمی کشور	۰
۲۰۴	افزایش ورود دانشجویان به تحصیلات تکمیلی	۰
۲۰۵	تبادل دانشجو	۰
۲۰۶	افزایش کیفیت دانشگاه ها	۰
۲۰۷	افزایش سهم دانشجویان خارجی	۰
۲۰۸	استفاده حداکثری از ظرفیت شورای عتف برای سازماندهی و هماهنگ سازی	۰
۲۰۹	هدفمندسازی حمایت مالی، سرمایه گذاری و هزینه کرد دولت در آموزش عالی	۰
۲۱۰	گفتمان سازی اقتصاد مقاومتی در محیط های علمی، آموزشی و رسانه ای	۰
۲۱۱	کمک علم و فناوری به رشد بهره وری در اقتصاد	۰
۲۱۲	گنجانیدن دروس مرتبط با حمایت از مالکیت فکری در محتوای آموزشی	۱
۲۱۳	الزام مراکز علمی به اعمال نظارت بر رعایت حقوق مالکیت فکری	۱
۲۱۴	احترام حقوقی و اخلاقی به آفرینش های فکری - علمی و دستاوردهای علمی بشری	۰
۲۱۵	تعیین حدود مدیریت و مالکیت نهادهای مرتبط با حوزه علم و فناوری	۰
۲۱۶	ارزیابی دفاتر ارتباط با صنعت دانشگاه ها	۰
۲۱۷	تولید علم و فناوری	۰
۲۱۹	حمایت از توسعه فناوری های بومی	۰
۲۲۰	بومی سازی نظام علم و فناوری	۰
۲۲۱	جذب دانش و نوآوری از کشورهای صاحب فناوری	۰

تدوین سند برنامه راهبردی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک) ۱۴۰۰-۱۴۰۴ □ ۱۳۷

ردیف	کدها	تایید/رد
۲۲۲	تأسیس مراکز تحقیق	۰
۲۲۳	نهادسازی در جهت تولید علم و تحقیق	۰
۲۲۴	نهادسازی در جهت ترویج علم و فناوری	۰
۲۲۵	همسویی میان فعالیت‌های آموزشی، تحقیقاتی و فناوری	۰
۲۲۶	توزیع عادلانه امکانات و فرصت‌ها	۰
۲۲۷	توسعه آموزش عالی	۰
۲۲۸	توسعه فرهنگ پژوهش و کارآفرینی در آموزش عالی	۰
۲۲۹	تحلیل جریان علمی کشور	۱
۲۳۰	افزایش درک اجتماعی نسبت به اهمیت توسعه علم و فناوری	۰
۲۳۱	تقویت گفتمان تولید علم و فناوری در کشور	۰
۲۳۲	تقویت گفتمان جنبش نرم افزاری در کشور	۰
۲۳۳	هماهنگی‌های کلان بین بخشی و فرابخشی و بین‌المللی	۰
۲۳۴	تبادل آراء و تضارب افکار	۰
۲۳۵	آزاد اندیشی علمی	۰
۲۳۶	توسعه همکاری وزارت عتف با معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری	۰
۲۳۷	برقرارسازی همکاری فعالانه میان تمامی شاخه‌های علوم	۰
۲۳۸	ارتقا کارایی مالی در فعالیت‌های تحقیقاتی و پژوهشی	۰
۲۳۹	ساماندهی نظام تأمین مالی توسعه علم و فناوری	۰
۲۴۰	پشتیبانی مالی از شرکت‌های دانش‌بنیان	۰
۲۴۱	ساماندهی فن‌بازارها	۰
۲۴۲	تقویت روحیه بررسی و تتبع و ابتکار	۰
۲۴۳	ارتقاء فرهنگ علم دوستی	۰
۲۴۴	تقویت روحیه خلاقیت	۰
۲۴۵	عدم تبعیض جنسی، نژادی و سایر تبعیضات در مشارکت در توسعه علم و فناوری	۰

تدوین سند برنامه راهبردی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک) ۱۴۰۰-۱۴۰۴ □ ۱۳۸

ردیف	کدها	تایید/رد
۲۴۶	ارتقاء ظرفیت و توانمندی‌های بخش تعاونی	۰
۲۴۷	همکاری و مشارکت وزارت عتف در نظام‌های آموزشی کشور	۰
۲۴۸	همگرایی و هم‌افزایی میان نظام آموزش و پرورش با نظام آموزش عالی	۰
۲۵۰	کاربست فناوری در صنایع و سازمان‌ها	۰
۲۵۱	تبدیل ایران به مرکز ثبت مقالات علمی	۰
۲۵۲	توسعه پژوهش	۱
۲۵۳	تعیین استاندارد های بومی در حوزه علم و فناوری	۱
۲۵۴	مستندسازی فناوری‌های انتقالی و ایجاد بانک اطلاعات فناوری	۰
۲۵۵	تسهیل تبادل دانش	۱
۲۵۶	تنظیم رابطه متقابل تحصیل با اشتغال	۰
۲۵۷	پژوهش محور کردن آموزش	۰
۲۵۸	افزایش کارایی و اثربخشی تحقیقات	۱
۲۵۹	جلب نخبگان جامعه به سمت حرفه‌های معلمی، استادی، پژوهشی و فناوری	۰
۲۶۰	حفظ و جذب صاحبان مهارت و خبرگان بدون مدرک	۰
۲۶۱	تبدیل پدیده خروج نخبگان به فرصتی برای گسترش انقلاب اسلامی به سراسر جهان	۰
۲۶۲	جلوگیری از انجام پژوهش‌های تکراری	۱
۲۶۳	مسئله محور کردن پژوهش	۱
۲۶۴	همسو کردن سیاست‌های توسعه صنعتی و اقتصادی کشور با سیاست‌های کلان توسعه علم و فناوری در کشور	۰
۲۶۵	ارتقاء کارورزی و مهارت‌آموزی دانشجویان	۰
۲۶۶	ارتقاء سطح دانش و مهارت‌های فنی	۰
۲۶۷	افزایش سهم آموزش‌های مهارتی	۰
۲۶۸	تحول و ارتقاء علوم انسانی	۰
۲۶۹	تدارک منابع انسانی و تخصصی علم و فناوری	۰

تدوین سند برنامه راهبردی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک) ۱۴۰۰-۱۴۰۴ □ ۱۳۹

ردیف	کدها	تایید/رد
۲۷۰	کاربردی سازی علوم انسانی	۰
۲۷۱	رعایت موازین دینی، فرهنگی و ارزشی در بکارگیری علم و فناوری	۱
۲۷۲	علم هدایتگر و هدفمندی آخرت گریانه علم و فناوری	۰
۲۷۳	بهره گیری از دستاوردهای علمی بشری در چارچوب نظام ارزشی اسلام	۰
۲۷۴	مشارکت دانشمندان در ایفای رسالت های اجتماعی، تعمیق، ترویج و احترام به ارزش های اصیل	۰
۲۷۵	توزیع عادلانه ثمره های علمی	۰
۲۷۶	استفاده از پژوهش علمی و دانش علمی با رعایت موازین حقوق بشر	۰
۲۷۷	دوری از عملیات علمی خسارت زا برای ادامه حیات نوع بشر و زندگی	۰
۲۷۹	بهینه سازی زیر نظام های آموزش عالی	۰
۲۸۰	انسجام بخشی در نظارت و ارزیابی	۰
۲۸۱	ساماندهی نظام اعتبارسنجی	
۲۸۲	ساماندهی نظام رتبه بندی	۰
۲۸۴	فرآهم آوری فرصت های برابر	۰
۲۸۵	معیار قرار دادن قانون	۰
۲۸۶	رتبه بندی انتشارات علمی	۰
۲۸۷	ایجاد نظام رتبه بندی و ارتقای علمی پژوهشگران مراکز غیر دولتی	۰
۲۸۸	رشد اختراعات	۰
۲۸۹	مشارکت در ایجاد، توسعه و تقویت فناوری ملی	۰
۲۹۰	ارزیابی، دسته بندی و رتبه بندی مؤسسات پژوهشی	۰
۲۹۱	بومی سازی فناوری ها	۰
۲۹۲	ایجاد فضای امن آکادمیک برای فعالیت های علمی، آموزشی و پژوهشی	۰
۲۹۳	اهتمام بر انتقال فناوری و کسب دانش طراحی	۰
۲۹۴	عمل مطابق با برنامه سند آمایش ملی	۰

تدوین سند برنامه راهبردی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک) ۱۴۰۰-۱۴۰۴ □ ۱۴۰

ردیف	کدها	تایید/رد
۲۹۵	نهادسازی جهت انتقال فناوری به داخل	۰
۲۹۶	پیشگیری و مقابله با تقلب در تهیه آثار علمی	۱
۲۹۷	ثبت پژوهش‌ها در سامانه سمات	۱
۲۹۸	گسترش کتابخانه‌های عمومی و مجازی	۰
۲۹۹	ایجاد امکان بهره‌مندی سیاستگذاری‌ها، برنامه‌ریزیها و تصمیم‌گیریهای کلان کشور از پژوهش‌های تأییدشده	۰
۳۰۰	ایجاد فضای مساعد، شکوفا و مولد علم و فناوری	۰
۳۰۱	ساده‌سازی زبان علم برای عموم مردم	۱
۳۰۲	ارتقاء کمی و کیفی آموزش	۰
۳۰۳	طراحی و اجرای مناظرات علمی در رسانه‌های عمومی	۰
۳۰۴	افزایش نقش و مشارکت بخش‌های غیر دولتی در حوزه علم و فناوری	۰
۳۰۵	توسعه شبکه‌های ارتباطی ملی و فراملی	۰
۳۰۶	گسترش همکاری‌های علم و فناوری بین افراد، نهادها و گروه‌ها	۰
۳۰۷	نهادسازی جهت صدور فناوری	۰
۳۰۸	ارتقاء روحیه نشاط، امید، خودباوری، شجاعت علمی و وجدان کاری	۰
۳۰۹	تقویت نظام آموزشی با رویکرد تربیت سرمایه انسانی متخلق به اخلاق حرفه‌ای	۰
۳۱۰	ارتقای سطح آگاهی، اعتقاد و رفتار اسلامی در فعالان و نهادهای عرصه علم و فناوری	۰
۳۱۱	پشتیبانی از تعامل بخشهای تحقیقاتی و صنعتی و شکل‌گیری نهاد تحقیق و فناوری ملی (RTI)	۰
۳۱۲	توسعه شبکه‌های پژوهشی	۰
۳۱۳	حضور فعال و اثرگذار در شبکه‌های جهانی	۰
۳۱۴	گسترش تعامل فعال و سازنده با سایر کشورها در حوزه علم و فناوری	۰
۳۱۵	شناسایی نخبگان و استعدادهای برتر	۰
۳۱۶	پرورش نخبگان و استعدادهای برتر	۰

تدوین سند برنامه راهبردی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک) ۱۴۰۰-۱۴۰۴ □ ۱۴۱

ردیف	کدها	تایید/رد
۳۱۷	حفظ و جذب نخبگان و استعدادهای برتر	۰
۳۱۸	تقویت شبکه نخبگانی	۰
۳۱۹	تدارک منابع مالی توسعه علم و فناوری کشور	۰
۳۲۰	ارتقاء منزلت استادان، محققان و دانش پژوهان	۰
۳۲۱	بهبود معیشت استادان، محققان و دانش پژوهان	۰
۳۲۲	حمایت از ایجاد، توسعه و تأمین بهنگام منابع نهادهای مالی نظام علم، فناوری و نوآوری	۰
۳۲۳	اشتغال دانش آموختگان	۰
۳۲۴	تأمین امنیت شغلی دانشمندان	۰
۳۲۵	استفاده بهینه از توانمندی‌های دانشمندان و محققان کشور	۰
۳۲۶	ایجاد نظام انگیزشی برای پژوهشگران	۰
۳۲۷	گسترش مدل‌های نوآورانه تأمین مالی به ویژه در توسعه نوآوری‌های فناورانه خاص اولویت‌دار	۰
۳۲۸	توسعه سرمایه‌های انسانی آموزشی، پژوهشی و فناورانه	۰
۳۲۹	ایجاد بازار فرابورس مؤسسات و شرکتهای دانش بنیان و حمایت از ورود آنها به بازار بورس	۰
۳۳۰	کاربردی‌سازی پژوهش‌ها	۰
۳۳۱	هادسازی مناسب نظام مالی و پولی تخصصی مورد نیاز تولید محصولات دانش بنیان	۰
۳۳۲	ارتقای مشارکت افراد و گروه‌های علمی در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری	۰
۳۳۳	همکاری حوزه علوم و تحقیقات در برنامه‌ریزی منطقه‌ای	۰
۳۳۴	مدیریت انحصارها و رقابتی کردن فضا	۰
۳۳۵	استفاده از فناوری‌های جدید آموزشی	۰
۳۳۶	بکارگیری علم و فناوری در جهت بهبود کیفیت زندگی	۰
۳۳۷	حمایت از صدور فناوری‌های تولیدشده	۰
۳۳۸	ارتقاء جایگاه جهانی کشور در علم و فناوری	۰

تدوین سند برنامه راهبردی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک) ۱۴۰۰-۱۴۰۴ □ ۱۴۲

ردیف	کدها	تایید/رد
۳۳۹	ارتقای کیفیت و اعتبار بین‌المللی مجلات علمی کشور	۰
۳۴۰	پایش نوآوری	۰
۳۴۱	ارزیابی و تأیید اختراعات، اکتشافات و نوآوری‌ها	۰
۳۴۲	حمایت و همکاری‌های بین دستگاهی برای طراحی و استقرار نظام‌های نوآوری بخشی، منطقه‌ای و فناورانه	۰
۳۴۳	حمایت از مراکز پژوهشی وابسته به دستگاه‌های اجرایی	۰
۳۴۴	توسعه پژوهش‌های بنیادی	۰
۳۴۵	کمک به رونق اقتصاد محلی مبتنی بر فناوری	۰
۳۴۶	توسعه نظریه پردازی	۰
۳۴۷	ارزیابی راهبردهای توسعه پایدار	۰
۳۴۸	ایجاد شبکه‌های آموزشی و پژوهشی بین مراکز برای توسعه پایدار	۰
۳۴۹	تولید علم در علوم انسانی در سطح مطلوب	۰
۳۵۰	گسترش گرایش‌های میان‌رشته‌ای در علوم انسانی	۰
۳۵۱	بومی‌سازی علوم انسانی	۰
۳۵۲	تقویت کرسیهای نظریه‌پردازی، نقد و مناظره جهت تولید علوم انسانی	۰
۳۵۳	تدوین شاخص‌های پژوهش و نوآوری خاص رشته‌های علوم انسانی	۰
۳۵۴	گسترش زبان و ادبیات فارسی در دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی خارج از کشور	۰
۳۵۵	تأمین نیروی انسانی متخصص و توسعه منابع انسانی کشور	۰
۳۵۶	شفافیت مالی	۰
۳۵۷	تقویت جریان معادل‌سازی واژگان علمی در تمام رشته‌ها	۱
۳۵۸	نگارش مقالات علمی - تخصصی به زبان روان فارسی	۰
۳۵۹	تعهد به نقشه جامع علمی	۰
۳۶۰	کاهش حجم، اندازه و ساختار مجموع دستگاه‌ها از طرق مختلف	۰
۳۶۱	رشد متوازن و همه جانبه ابعاد علمی، پژوهشی، فرهنگی، سیاسی و اجتماعی کشور	۰

تدوین سند برنامه راهبردی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک) ۱۴۰۰-۱۴۰۴ □ ۱۴۳

ردیف	کدها	تایید/رد
۳۶۲	جنبش نرم افزاری	۰
۳۶۳	ارتقاء سلامت نظام اداری	۰
۳۶۴	اصالت بخشیدن به اسناد الکترونیکی	۰
۳۶۶	حمایت از توسعه علوم و فناوری های میان رشته ای	۱
۳۶۷	تدوین شاخص های سنجش بهره وری نظام علم و فناوری و پایش آنها	۱
۳۶۸	ایجاد نهاد ملی مدیریت ارزشیابی، اعتبارسنجی و تضمین کیفیت در نظام آموزش عالی	۰
۳۶۹	رتبه بندی با معیارهای میزان اثربخشی و کیفیت علم و فناوری	۰
۳۷۰	تسهیل مشارکت بخش خصوصی در توسعه نظام رتبه بندی و اعتبارسنجی	۰
۳۷۱	تقویت خطرپذیری در علم	۰
۳۷۲	توسعه استفاده از فرصت های مطالعاتی، دوره های پسادکتری در داخل و خارج از کشور	۰
۳۷۳	توسعه دوره های پسادکتری	۰
۳۷۴	بهبود نظام ارتقای اعضای هیئت علمی و پژوهشگران	۰
۳۷۵	اهتمام ویژه به تحقق طرح های کلان اقتصاد مقاومتی در حوزه آموزش عالی	۰
۳۷۶	حمایت از برگزاری همایش های تخصصی توسط انجمن ها و جمعیت های علمی	۰
۳۷۷	تسهیل و تشویق حضور و مشارکت دانشمندان در همایش های علمی داخلی و بین المللی	۰
۳۷۸	ارتقای کیفی و کمی همایش های علمی، نشست ها و مجامع علمی معتبر داخلی	۰
۳۷۹	ارتقاء نظام حقوقی و قضایی متناسب با توسعه شبکه های اطلاع رسانی	۰
۳۸۰	شرکت در قانون گذاری بین المللی برای اطلاع رسانی	۰
۳۸۱	ایجاد تسهیلات قانونی برای افزایش سرمایه گذاری بخش غیردولتی در تحقیق و توسعه	۰
۳۸۲	انجام پژوهش های مشترک بین المللی	۰
۳۸۳	خدمت رسانی اعضای هیئت های علمی به مراکز دانش بنیان و توسعه فناوری	۰
۳۸۴	پیشنهاد لوایح قانونی مرتبط با رفع موانع اقتصادی و حقوقی توسعه علوم	۰
۳۸۵	بستر سازی و ایجاد ظرفیت برای توسعه علم و فناوری	۰
۳۸۶	تأمین مشترک منابع پژوهش ها با کشورهای دیگر	۰

تدوین سند برنامه راهبردی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک) ۱۴۰۰-۱۴۰۴ □ ۱۴۴

ردیف	کدها	تایید/رد
۳۸۷	ارایه خدمات آزمایشگاهی با مشارکت بخش غیردولتی	۰
۳۸۸	حمایت از ایجاد و توسعه آزمایشگاه‌های ملی و مراکز خدمات تخصصی	۰
۳۸۹	حمایت از شکل‌گیری و توسعه شبکه آزمایشگاهی فناوری‌های راهبردی و شبکه آزمایشگاه‌های علمی ایران	۰
۳۹۰	افزایش تحرکات میان‌رشته‌ای برای مقابله با مسائل اجتماعی	۰
۳۹۱	بکارگیری علم و فناوری در جهت کاهش شکاف با کشورهای توسعه یافته	۰
۳۹۲	شناسایی مزیت‌های نسبی، قابلیت‌ها و استعدادهای پژوهش و فناوری کشور	۰
۳۹۳	تدوین اطلس ظرفیت‌های علم و فناوری	۱
۳۹۴	کمک به توسعه پژوهش و فناوری در بخش‌های غیر دولتی	۰
۳۹۵	کمک به توسعه پژوهش و فناوری در بخش‌های دولتی	۰
۳۹۶	پشتیبانی مالی از پژوهش در سازمان‌ها	۰
۳۹۷	حمایت از انجام پژوهش‌های کاربردی توسط دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی در صنایع و سازمان‌ها	۰
۳۹۸	تبدیل ایران به مرکز ثبت مقالات علمی	۰
۳۹۹	ارتقاء جایگاه جهانی کشور در علم و فناوری	۱

به نام خداوند دانا



پیوست: برنامه استراتژیک

پژوهشگاه

علوم و فناوری اطلاعات ایران

«ایرانداک»

۱۴۰۰-۱۴۰۴

فهرست

.....	فهرست
.....	واژه‌نامه
.....	۱. مقدمه
.....	۲. برنامه‌های بالادست
.....	۳. بیانیه مأموریت
.....	۴. فلسفه و ارزش‌ها
.....	۵. قلمرو
.....	۶. تحلیل محیط
.....	۷. اهداف پشتیبان
.....	۸. اهداف پیشران
.....	۹. چشم‌انداز پژوهشگاه در ۱۴۰۴

واژه‌نامه

وزارت: وزارت علوم، تحقیقات، و فناوری.

پژوهشگاه: پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک).

اطلاعات علمی و فناوریانه: اطلاعاتی که در کارهای علمی یا فناوریانه قابل استفاده یا لازم هستند، یا اطلاعاتی که از چنین کارهایی پدید می‌آیند.

مدرک: هر شکل چاپی، دیداری، شنیداری، الکترونیکی، و/ یا دیگر انواع رسانه‌ها که «در» یا «بر» آنها، اطلاعات نوشته، ثبت، ذخیره، نمایش داده، و/ یا تولید شده باشد.

مدرک علمی و فنی: مدرکی که حاوی اطلاعات علمی و فناوریانه باشد.

علوم اطلاعات: معرفت نسبت به اطلاعات و تولید، استفاده، و مدیریت آن که از کاربرد طیفی از رشته‌های گوناگون علمی در پاسخ به پرسش‌های مربوط پدید می‌آید.

فناوری اطلاعات: تمامی گونه‌های رایانه‌ها، هم سخت‌افزار و هم نرم‌افزار آنها، و همچنین شبکه‌های ارتباط بین دو یا چند رایانه و فناوری‌های رایانه‌ای و ارتباطی یک‌پارچه.

مدیریت اطلاعات: فرایند تولید، انتقال، گردآوری، سازمان‌دهی، ذخیره، بازیابی، حفظ، تحلیل، اشاعه، و کاربرد اطلاعات علمی و فناوریانه.

پایگاه داده: مجموعه‌ای از داده‌های سازمان‌یافته که به‌آسانی قابل بازیابی است و با کاربری فناوری اطلاعات فراهم می‌شود.

اطلاع‌رسانی: هر گونه کار یا خدمتی که برای پاسخ به نیازهای اطلاعاتی عاملان فعالیت‌های علمی و فناوریانه نیاز باشد.

استراتژی پی‌گیرانه: استراتژی‌ای که دنبال می‌شده است و همچنان باید پی‌گیری شود. این استراتژی با یک ستاره نشان داده می‌شود.

استراتژی بازنگرانه: استراتژی‌ای که دنبال می‌شده است، ولی باید با کاربری رویکردهای تازه‌ای پی‌گیری شود. این استراتژی با دو ستاره نشان داده می‌شود.

استراتژی نوآورانه: استراتژی‌ای که نوین است و تاکنون انجام نشده یا با رویکردهای نوآورانه‌ای بدان پرداخته می‌شود. این استراتژی با سه ستاره نشان داده می‌شود.

۱. مقدمه

«پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرنداک)» در یکم مهر سال ۱۳۴۷ خورشیدی با نام فارسی «مرکز اسناد ایران» در برابر نام انگلیسی «Iranian Documentation Center» پایه‌گذاری شد و پیش از نام کنونی، با نام «مرکز مدارک علمی ایران» در سال ۱۳۵۰، «مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران» در سال ۱۳۷۰، و «پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران» در سال ۱۳۸۴ نیز خوانده شد. پژوهشگاه با نام کوتاه «ایرنداک» شناخته می‌شود. «داک»، کوتاه‌نوشت «doc» در «documentation» و در زبان فارسی به معنای «تکیه‌گاه» و «جوبی است که دیوار و در را بر آن محکم سازند». نام نمادین ایرنداک، «گنج دانش» است و شعار آن، «به از گنج دانش به گیتی کجاست».

پژوهشگاه، ویژگی‌ها و نقش‌هایی دارد که آن را از دیگر سازمان‌های ملی و جهانی همانندش متفاوت می‌سازند. شماری از این ویژگی‌ها در ادامه آمده‌اند:

- تجربه ۵۰ ساله و پیشگامی در زمینه مدیریت اطلاعات علمی و اطلاع‌رسانی؛
- نهادی متخصص در پژوهش‌های حوزه فناوری اطلاعات و مدیریت اطلاعات علمی؛
- پرداختن به زمینه‌های تازه از علوم و فناوری اطلاعات؛
- تنها نهاد پدیدآور ابزارهای تخصصی سازمان‌دهی اطلاعات همانند اصطلاح‌نامه‌ها؛
- تنها نهاد پیش‌برنده طرح‌های اشتراک منابع اطلاعاتی در کشور؛
- نماینده ویژه وزارت عتف در علوم و فناوری اطلاعات؛
- واسطه‌گاه و آرشیو ملی پایان‌نامه‌ها و رساله‌های مؤسسه‌های آموزش عالی کشور؛
- دارای نقش ملی برای ثبت و سازمان‌دهی پیشنهاددهی پژوهشی آموزش عالی؛
- دارای نمانام ملی و جهانی؛ جای پدید آمدن دبیرش (دکومان‌تاسیون) در دهه ۱۳۴۰ در ایران؛ دارای گنجینه بی‌همتای اطلاعات علمی ایران.

مأموریت بنیادین پژوهشگاه بر پایه اساسنامه؛ پژوهش، مدیریت اطلاعات علم و فناوری، آموزش، همکاری‌های پژوهشی و اطلاع‌رسانی، و پشتیبانی از سیاست‌گذاری علم و فناوری است که در سازمانی

وابسته به وزارت علوم، تحقیقات، و فناوری و زیر نظر هیئت امنا و با همراهی نزدیک به ۱۴۰ عضو هیات علمی و غیرهیات علمی انجام می‌شود.

پژوهش در پژوهشگاه را ده‌ها عضو هیئت علمی و پژوهشگر در قالب سه پژوهشکده و آزمایشگاه‌های آن به انجام می‌رسانند. دستاورد این کار، انجام صدها طرح پژوهشی است که به شکل گزارش، کتاب، مقاله نشریه، مقاله همایش، سخنرانی، و میزگرد نیز ارائه می‌شوند. پژوهش‌نامه بین‌المللی مدیریت و پردازش اطلاعات، تنها نشریه برگزیده ملی در سال ۱۳۹۴ که انتشار آن به سال ۱۳۵۱ بازمی‌گردد، از دیگر دستاوردهای پژوهش در پژوهشگاه است. برگزاری همایش سالانه مدیران فناوری اطلاعات با ارائه آخرین دستاوردهای فناوری اطلاعات کشور و جایزه ملی فناوری اطلاعات برتر (فاب) از دیگر خدمات پژوهشی پژوهشگاه به‌شمار می‌رود.

پژوهشگاه کار مدیریت اطلاعات علم و فناوری را از سال ۱۳۴۷ شروع کرد و افزون بر اطلاعات جاری، اطلاعات پیش از آن را نیز سازمان داد. دستاوردهای این کار در سامانه‌ها و پایگاه‌های اطلاعات و منابع مرجع ارائه می‌شوند.

پژوهشگاه دارای پایگاه داده‌ای با نزدیک به یک میلیون و ۳۰۰ هزار رکورد از مدارک علمی و فنی کشور است و بر پایه قانون، کار ثبت اطلاعات پایان‌نامه‌های کارشناسی ارشد و رساله‌های دکترا (پارسا) و پیشنهادها را انجام می‌دهد. پژوهشگاه مرکز ثبت و تنها آرشیو ملی اطلاعات پایان‌نامه‌ها، رساله‌ها، و پیشنهادها آنهاست و تولید ارزش افزوده و اطلاعات پشتیبان و همچنین تحلیل اطلاعات، بخشی دیگر از این مأموریت است و سامانه‌های پیشینه پژوهش؛ همانندجو؛ دروازه اطلاعات علمی، پژوهشی، و فناورانه ایران؛ اصطلاح‌نامه‌های علمی و فنی؛ واژه‌نامه‌ها؛ فهرست‌های مستند نام‌ها؛ راهنمای پژوهش و پژوهشگران؛ شیوه‌نامه ایران؛ و آمار و اطلاعات کتابخانه‌ها نمونه‌هایی از آنها هستند.

پژوهشگاه از چهار دهه پیش، هزاران ساعت آموزش حضوری و مجازی را در صدها دوره کوتاه‌مدت برای پژوهشگران سراسر کشور اجرا کرده است. همچنین پژوهشگاه پایه‌گذار و نهاد هماهنگ‌کننده همکاری‌های اطلاع‌رسانی در ایران است و این کار را از سال ۱۳۴۸ با اجرای طرح امانت میان کتابخانه‌ها

آغاز کرده و از سال ۱۳۷۴ نیز طرح غدیر (عضویت فراگیر کتابخانه‌ها) را به اجرا در آورده است. فراهم‌آوری منابع علمی خارجی برای دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌ها از سال ۱۳۸۷ در شورای تأمین منابع علمی در پژوهشگاه دنبال می‌شود. پژوهشگاه با نهادهای جهانی اطلاع‌رسانی مانند «ایفلا» و «ترمنت» نیز همکاری دارد.

سیاست اطلاعات علمی کشور از روزهای نخست در کانون پژوهش‌های پژوهشگاه بود و پژوهشگاه فراهم‌آوری بخشی از اطلاعات مورد نیاز آن را در سامانه ملی اطلاعات تحقیقاتی (سمات ملی) انجام می‌دهد. پژوهشگاه، بنیان‌گذار نخستین رصدخانه پژوهش و فناوری نیز هست و داشبوردهای گوناگونی را در اختیار سیاست‌گذاران این حوزه می‌گذارد. پژوهشگاه نماینده ایران در شبکه اطلاع‌رسانی آسیا و اقیانوسیه (اپین) نیز هست که از سوی برنامه «اطلاعات برای همه» یونسکو هدایت می‌شود.

با توجه به خوشه‌های مأموریتی و نقش پژوهشگاه در پژوهش، مدیریت اطلاعات علم و فناوری، آموزش، همکاری‌های پژوهشی و اطلاع‌رسانی، و پشتیبانی از سیاست‌گذاری علم و فناوری، اهمیت به‌روز بودن و تعالی برنامه راهبردی پژوهشگاه دوچندان است. این برنامه که تنها با یاری خداوند و پشتیبانی وزارت و هیئت امنا و همکاری و همراهی اعضای پژوهشگاه دست‌یافتنی است، با ارائه جهت و رویکردی پایدار برای پنج سال آینده، پژوهشگاه را در انجام مأموریت خود یاری می‌کند.

۲. برنامه‌های بالادست

برنامه‌های بالادست در زمینه کار پژوهشگاه دارای رویکردها و جهت‌گیری ارزشمندی هستند که پژوهشگاه را در کار خود رهنمون می‌شوند.

❖ سند چشم‌انداز ۲۰ ساله نظام جمهوری اسلامی ایران

سند چشم‌انداز بیست‌ساله راهنمای همه‌سویه‌ای برای کار نهادها، از جمله پژوهشگاه‌هاست و جمهوری اسلامی ایران را در افق ۱۴۰۴ دارای ویژگی‌های زیر می‌داند:

۱. برخورداری از دانش پیشرفته؛
۱. توانا در تولید علم و فناوری؛
۲. دست‌یافته به جایگاه اول علمی و فناوری در سطح منطقه آسیای جنوب غربی؛
۳. تأکید بر جنبش نرم‌افزاری و تولید علم.

❖ سیاست‌های کلی علم و فناوری

سیاست‌های کلی علم و فناوری در راستای خلق نوآوری، ارتقای جایگاه ایران در سطح جهان، افزایش بودجه پژوهشی، رعایت اخلاق در علم، و پرداختن به تولیدات داخلی، در موارد زیر تأکید نموده است:

۱. ارتقای جایگاه جهانی کشور در علم و فناوری و تبدیل ایران به قطب علمی و فناوری جهان اسلام؛
۲. ایجاد تحول نظام آموزش عالی، تحقیقات و فناوری با افزایش سهم علم و فناوری در اقتصاد و درآمد ملی، ازدیاد توان ملی و ارتقاء کارآمدی؛
۳. دستیابی به علوم و فناوری‌های پیشرفته با سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی ویژه؛
۴. تقویت عزم ملی و افزایش درک اجتماعی نسبت به اهمیت توسعه علم و فناوری؛
۵. مدیریت دانش و پژوهش و انسجام‌بخشی در سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی در حوزه علم و فناوری و ارتقای مستمر شاخص‌ها و روزآمدسازی نقشه جامع علمی کشور با توجه به تحولات علمی و فنی در منطقه و جهان؛
۶. حاکمیت مبانی، ارزش‌ها، اخلاق و موازین اسلامی در نظام آموزش عالی، تحقیقات و فناوری؛
۷. حمایت از مالکیت فکری و معنوی و تکمیل زیرساخت‌ها و قوانین و مقررات مربوط.

❖ نقشه جامع علمی کشور

نقشه جامع علمی کشور دارای جهت‌گیری‌هایی است که با کار پژوهشگاه پیوندی استوار دارند:

تدوین سند برنامه راهبردی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرنداک) ۱۴۰۰-۱۴۰۴ □ ۱۵۰

۱. ایجاد هماهنگی و انسجام بین نهادهای ذی ربط در علم و فناوری و تکمیل نهادهای مرتبط با چرخه علم و فناوری؛
۲. تقویت و انسجام بخشی به نظام اطلاعات علمی و فناوری کشور با مأموریت استانداردسازی و اصلاح فرایندهای تولید، ثبت، داوری، و سنجش و ایجاد بانکهای اطلاعاتی یکپارچه برای رساله ها، پایان نامه ها، طرح های پژوهشی و فناوری، مقالات، مجلات و کتب علمی، و اختراعات و اکتشافات پژوهشگران؛

❖ برنامه وزیر علوم، تحقیقات و فناوری

در برنامه وزیر محترم تأکید بر اعتلای اخلاق و معنویت و پیشرفت پایدار و درونزا تأکید شده است که در راستای آن بسیاری از فعالیت های پژوهشگاه انجام می شود. در این برنامه اهتمام جدی در اجرای قانون «پیشگیری و مقابله با تقلب در تهیه آثار علمی» باهدف صیانت از اخلاق حرفه ای در دانشگاه ها مورد تأکید قرار گرفته است. افزون براین، جهت دهی به فعالیت های پژوهشی اعضای هیئت علمی و دانشجویان در حل معضلات کشور و توجه به برون داد های پژوهشی از طرح های پیشنهادی است.

❖ برنامه ششم توسعه جمهوری اسلامی

بسیاری از فعالیت های پژوهشگاه در راستای مواد برنامه ششم توسعه کشور بخش علمی و فناوری و با همکاری دیگر نهادهای علمی کشور انجام خواهد پذیرفت:

۱. ایجاد نظام پایگاه داده و اطلاعات پژوهش و فناوری کشور به منظور افزایش بهره وری نظام ملی نوآوری؛
۲. بهبود و توسعه سامانه رایانه خدمات الکترونیکی در تسهیل فرایندهای اداری و مدیریتی؛
۳. اجرای نظام اشتراک منابع میان مراکز آموزشی و پژوهشی کشور؛
۴. ایجاد تنوع منابع مالی در مراکز پژوهشی و فناوری.

❖ سیاست های کلی اقتصاد مقاومتی

کار پژوهشگاه همسو با یک سیاست کلی اقتصاد مقاومتی است پیشتازی اقتصاد دانش بنیان، پیاده سازی و اجرای نقشه جامع علمی کشور و ساماندهی نظام ملی نوآوری به منظور ارتقای جایگاه جهانی کشور و افزایش سهم تولید و صادرات محصولات و خدمات دانش بنیان و دستیابی به رتبه اول اقتصاد دانش بنیان در منطقه

❖ اولویتهای ویژه و عمومی ریاست جمهوری

پژوهشگاه می تواند تسهیلگر یا مجری برخی از اولویتهای اعلام شده ریاست جمهوری به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری باشد:

۱. ارتقای عدالت آموزشی و دسترسی به فرصت های یادگیری در کل کشور؛
۲. بهبود وضعیت پژوهش متمرکز بر تقویت ارتباط با صنعت؛
۳. بهبود فضای فرهنگی با توجه به ترویج و پاسداشت اخلاق دانشگاهی؛

۴. اولویت واگذاری فعالیت‌ها به مردم و فراهم آوردن زمینه مشارکت بخش خصوصی.

❖ سیاست‌های هیئت امنا.

هیئت امنا به عنوان تصویب کننده برنامه استراتژیک، افزون بر دریافت گزارش عملکرد سالانه برنامه استراتژیک پژوهشگاه، عملکرد سیاست‌های هیئت امنا برپایه موضوعات استراتژیک زیر را پایش می‌کند:

- رعایت نظم برنامه‌ای،
- انتظام امور آموزشی،
- انتظام امور پژوهش و فناوری،
- انتظام امور اداری، تشکیلاتی و منابع انسانی،
- انتظام امور زیربنایی و منابع مالی و سرمایه‌ای،
- انتظام امور دانشجویی، اجتماعی و فرهنگی،
- انتظام امور بین‌الملل.

❖ قانون پیشگیری و مقابله با تقلب در تهیه آثار علمی

در تبصره ۹ این قانون حوزه‌های علمیه، دانشگاه‌ها و کلیه مؤسسات آموزشی و پژوهشی وابسته به وزارتین و دیگر دستگاه‌های اجرایی موظف‌اند پیشنهادها، پایان‌نامه‌ها و رساله‌های دانشجویان خود را در سامانه‌های اطلاعاتی پژوهشگاه ثبت نمایند و نتایج را همانندجویی کنند.

افزون بر اسناد بالا که بصورت ملی و بلندمدت تدوین شده‌اند، سنجه‌هایی که گزارش‌های زیر هستند، در جهت‌دهی به برنامه استراتژیک پژوهشگاه تاثیر گذارند:

- گزارش عملکرد سیاست‌های هیئت امنا،
- گزارش به مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی،
- گزارش به مرکز نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت وزارت عتف،
- گزارش به «آی.اس.سی»،
- گزارش بودجه سالانه،
- گزارش به دیوان محاسبات،
- گزارش عملکرد برنامه و بودجه.

۳. بیانیه مأموریت

مأموریت بنیادین پژوهشگاه، برپایه اساسنامه، پژوهش، مدیریت اطلاعات علمی و فناوری، آموزش، همکاری‌های پژوهشی و اطلاع‌رسانی، و پشتیبانی از سیاست‌گذاری علم و فناوری است که همگام با آخرین پیشرفت‌های علم و فناوری، در پاسخ به نیازهای ملی و منطقه‌ای، با خلاقیت و نوآوری، با کارایی و اثربخشی، نظام‌مند و ساختاریافته، و با اولویت‌بندی بر پایه منابع و نیازها انجام می‌شود.

برای انجام این مأموریت، پژوهشگاه در چارچوب اساسنامه خود:

۱. پژوهش‌های توسعه‌ای، کاربردی و بنیادی انجام می‌دهد و دستاوردهای آن را اشاعه می‌دهد؛
۲. در مدیریت اطلاعات علم و فناوری کشور مشارکت می‌کند؛
۳. در هماهنگی مدیریت اطلاعات علمی و فناوری در کشور مشارکت می‌کند؛
۴. اشتراک منابع را در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی کشور برنامه‌ریزی و هماهنگ می‌کند؛
۵. تصویر و نمای علم و فناوری کشور را بازنمایی می‌کند؛
۶. بینش، دانش، و مهارت‌ها، اخلاق و حقوق پژوهش و فناوری اطلاعات؛ و پیوند منابع انسانی را گسترش می‌دهد؛
۷. دستاوردها و یافته‌های علمی و فنی کشور و جهان را در زمین علوم و فناوری اطلاعات منتشر می‌کند؛
۸. با نهادهای علوم و فناوری اطلاعات و اطلاع‌رسانی در ایران و جهان همکاری می‌کند؛
۹. به کارگزاران علوم و فناوری اطلاعات و اطلاع‌رسانی کشور مشاوره می‌دهد؛
۱۰. «وزارت» و مجامع جهانی را در زمینه علوم و فناوری اطلاعات و اطلاع‌رسانی، بسته به مورد، نمایندگی می‌کند؛
۱۱. در زمینه‌های مدیریت علمی و فناوری و کاربرد فناوری اطلاعات پژوهش می‌نماید؛
۱۲. در زمینه علم، فناوری و نوآوری مشاوره و پشتیبانی از سیاست‌گذاری می‌نماید؛
۱۳. در گسترش و پشتیبانی از دسترسی آزاد به اطلاعات، داده‌ها و علم همکاری می‌نماید؛
۱۴. اطلاعات پیشنهادها، پایان‌نامه‌ها، و رساله‌های تحصیلات تکمیلی کشور را ثبت می‌کند؛
۱۵. نوشتار پایان‌نامه‌ها و رساله‌ها را همانندجویی می‌کند.

۴. فلسفه و ارزش‌ها

پژوهشگاه باور دارد که:

۱. علوم و فناوری اطلاعات در کشور و جهان اهمیتی روزافزون دارد؛
۲. اطلاعات علمی و فناوریانه در توسعه همه سویه کشور نقشی کلیدی دارد؛
۳. ظرفیت ملی تولید و پردازش اطلاعات علمی و فناوریانه در ارتقای جایگاه جهانی کشور جایگاهی بنیادین دارد؛
۴. کتابخانه‌ها و مراکز و کارشناسان اطلاع‌رسانی همگام با دانشمندان دیگر علوم و فناوری در پدیدآوری جامعه اطلاعاتی و دانش‌مدار نقشی برتر دارند؛
۵. برای مانایی و پیشرفت در عصر اطلاعات و دانش به رویکردی علمی و پژوهشی نیاز است؛
۶. توجه به پیامدهای فرهنگی و اجتماعی کاربرد فناوری اطلاعات بایسته است؛
۷. توسعه نیروی انسانی، بنیان توسعه علوم و فناوری اطلاعات است؛
۸. همکاری و هماهنگی برای پیشبرد کارایی و اثربخشی علوم و فناوری اطلاعات، مدیریت اطلاعات، و اطلاع‌رسانی بایسته است؛
۹. همگامی با دیگر گونی‌های شتابان علمی و فنی در حوزه علوم و فناوری اطلاعات، مدیریت اطلاعات، و اطلاع‌رسانی بایسته است؛
۱۰. در مدیریت اطلاعات و کاربرد فناوری اطلاعات، پیروی از اصول اخلاقی بایسته است؛
۱۱. ایفای نقش فعال در گسترش دانش بشری و فرایند جهانی‌سازی بایسته است؛
۱۲. اطلاعات علمی و فناوریانه کشور از آن همه مردم است و باید به کار رود، به اشتراک گذاشته شود، حفظ گردد، و به آیندگان انتقال یابد.

پژوهشگاه در کار خود:

۱. کرامت انسان‌ها را گرامی می‌دارد؛
۲. از آموزه‌های اسلام و قوانین و مقررات پیروی می‌کند؛
۳. مصالح ملی را از مصالح سازمانی و فردی برتر می‌داند؛
۴. از اصول و روش‌های علمی بهره می‌برد؛
۵. آماده همکاری و هماهنگی است و آن را ترویج می‌کند؛
۶. به ظرفیت‌های سازمانی خود اتکا می‌کند؛
۷. نگاه سیستمی و بلندمدت دارد.

۵. قلمرو

پژوهشگاه در حوزه اندیشه، علم، و فناوری؛ دیدگاهی جهانی دارد، ولی مأموریت خود را در کشور با نگرشی درون‌زا پی می‌گیرد.

قلمرو کار پژوهشگاه:

۱. در «پژوهش»؛ نیازهای کشور و پژوهشگاه، و همچنین مرزهای دانش؛
۲. در «مدیریت اطلاعات»؛ اطلاعاتی که در فعالیتهای علمی یا فنی قابل کاربرد یا لازم هستند، یا اطلاعاتی که از چنین فعالیتهایی پدید می‌آیند و در «فناوری اطلاعات»؛ توسعه فناوریهای نرم و فناوریهایی که پشتیبان مدیریت اطلاعات و اطلاع‌رسانی باشند؛
۳. در آموزش؛ نیازهای آموزشی کشور به‌ویژه در راستای پژوهش و استانداردسازی پژوهش؛
۴. در همکاری و هماهنگی؛ با دیگر دستگاه‌ها به‌منظور مدیریت اطلاعات علم و فناوری؛
۵. در «توسعه منابع انسانی»؛ منابع انسانی شاغل در علوم و فناوری اطلاعات، مدیریت اطلاعات، و اطلاع‌رسانی، کاربران اطلاعات علمی و فناوریانه، و علاقه‌مندان به این حوزه‌ها است.

۶. تحلیل محیط

نقاط ضعف	نقاط قوت
□ ناکافی بودن بودجه عمومی و پایین بودن درآمد اختصاصی پایدار پژوهشگاه؛ □ عدم تناسب ظرفیت‌های پژوهشگاه با رشد تقاضاهای خدمات اطلاع‌رسانی و مأموریت‌های وزارتی و ملی؛ □ کمبود تسهیلات و امکانات رفاهی؛ □ فرسودگی ساختمان پژوهشگاه؛ □ نیروی انسانی ناکافی برای انجام مأموریت‌های گوناگون؛ □ تجربه ناکافی در تجاری‌سازی محصولات و خدمات.	□ پیشینه بلند پژوهشگاه در اطلاع‌رسانی و مدیریت اطلاعات؛ □ فضای کافی و مالکیت ساختمان؛ □ پیشینه اجرای دوره‌های آموزشی تخصصی در زمینه پژوهش، اطلاع‌رسانی، و مدیریت اطلاعات؛ □ ترکیب نیروی انسانی جوان، بانگیزه، و با تحصیلات بالا؛ □ دارای نشریه علمی و پژوهشی با نمایه‌های ملی و جهانی؛ □ یگانه بودن و تنوع پایگاه‌های اطلاعات پژوهشگاه به‌ویژه در زمینه پایان‌نامه‌ها، رساله‌ها، و پیشنهادها؛ □ عضویت و همکاری در نهادهای سیاست‌گذاری علم و فناوری کشور.
تهدیدها	فرصت‌ها
□ پائین و ناشناخته بودن جایگاه پژوهش؛ □ نبود شاخص‌های درست تخصیص منابع به پژوهشگاه‌ها؛ □ گسترش مراکز اطلاع‌رسانی علمی با کارهای همانند در کشور؛ □ بلوغ ناکافی نظام ملی نوآوری؛ □ پذیرفته نبودن جایگاه و مرکزیت پژوهشگاه در میان همه مؤسسه‌های علمی کشور؛ □ بینش نادرست برخی مؤسسه‌ها و مدیران علمی کشور در زمینه اشاعه اطلاعات علم و فناوری و پافشاری در نهان‌سازی آن؛ □ بهره‌گیری پایین صنعت و دولت از پژوهش‌ها، تجربه‌ها، و دانش انباشته در دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌ها؛ □ پیروی نکردن از قانون پیشگیری و مقابله با تقلب در تهیه آثار علمی؛ □ دوگانگی برداشت‌ها و ارزیابی‌ها از پژوهشگاه‌های میان‌رشته.	□ افزایش نیاز به اطلاعات علمی و فناوری؛ □ عمومی شدن کاربرد فناوری اطلاعات؛ □ افزایش خواست همگانی برای دسترسی به اطلاعات؛ □ گسترش تقاضای اطلاعات علمی و فنی برای سیاست‌گذاری؛ □ ابلاغ اسناد بالادست در علم و فناوری؛ □ ابلاغ قانون پیشگیری و مقابله با تقلب در تهیه آثار علمی؛ □ پشتیبانی دولت از شرکت‌های دانش‌بنیان در زمینه فناوری اطلاعات.

۷. اهداف پشتیبان

❖ ۱. بهبود سازمان و مدیریت

کامیابی پژوهشگاه و دستیابی به هدف‌های سازمانی به فضایی همگرا نیاز دارد که در آن، منابع سازمانی برای دستیابی به هدف‌ها آمایش یابند. در این فضا برنامه‌ریزی دقیق صورت گرفته و تصویرسازی مناسبی از پژوهشگاه ایجاد شده است. این فضا نیاز به یکپارچگی و درونی بودن تغییرات سازمانی و مدیریتی داشته و برنامه‌ریزی مناسب رشد و توسعه این تغییرات را می‌طلبد.

دستیابی به چنین فضایی نیاز به بهبود سازمان و مدیریت پژوهشگاه دارد.

استراتژی‌های این هدف شامل موارد زیر است:

- پیشرفت درون‌زا *
- تمرکز بر برنامه‌ریزی ***

استراتژی‌ها و کارهای کلیدی

استراتژی	کار کلیدی	شاخص	مسئول اجرا	سال برنامه					مرجع	تکلیف
				۱	۲	۳	۴	۵		
پیشرفت درون‌زا	تدوین و اجرای برنامه آموزش کارکنان	سرانه میانگین آموزش سالانه کارکنان (ساعت)	معاونت پژوهش و آموزش	۴۰	۴۰	۴۰	۴۰	۴۰	سیاست‌های هیئت‌امنا	تدوین برنامه جامع نیروی انسانی و آموزش کارکنان مؤسسه با سامان‌دهی نیروی انسانی و نظام‌مند کردن آموزش‌ها و اتلاف نکردن منابع
	کاهش نسبت اعضای غیرهیئت علمی به اعضای هیئت علمی	نسبت اعضای هیئت علمی به اعضای غیرهیئت علمی ستاد پشتیبانی عمومی و پژوهشی	هیئت جذب اعضای هیئت علمی و معاونت اداری و مالی	۰٫۸	۰٫۹	۱	۱	۱	سیاست‌های هیئت‌امنا	پرهیز از هرگونه جذب و به‌کارگیری (ساعتی، قراردادی و غیره) اعضای غیر هیئت علمی مازاد نسبت یک کارمند به هیئت علمی (مگر از محل جایگزینی نیروهای غیر کارآمد)، همچنین تلاش برای جایگزینی نیرو در بخش‌های تخصصی نظیر کارگاه‌ها و آزمایشگاه‌ها به‌جای بخش‌های غیر تخصصی به‌منظور تحقق برنامه منابع انسانی

تدوین سند برنامه راهبردی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک) ۱۴۰۰-۱۴۰۴ □ ۱۵۸

استراتژی	کار کلیدی	شاخص	مسئول اجرا	سال برنامه					مرجع	تکلیف
				۱	۲	۳	۴	۵		
	حمایت شرکت‌های دانش بنیان	مبلغ کارهای برون‌سپاری شده به شرکت‌های دانش بنیان (میلیون ریال)	گروه خدمات دانش بنیان	۵۰۰	۶۰۰	۷۰۰	۸۰۰	۹۰۰	سیاست‌های هیئت‌امنا	تعیین درصدی از بودجه مؤسسه به منظور اجرای مأموریت‌های توسعه نوآوری و انتقال فناوری از جمله ایجاد و توسعه مراکز نوآوری و رشد و حمایت از تأسیس شرکت‌های دانش بنیان با هدف حرکت به سمت دانشگاه کارآفرین (جامعه محور)
		شمار شرکت‌های دانش بنیان تحت حمایت		۲	۳	۳	۴	۴		اختصاص بودجه برای اجرای مأموریت‌های انتقال فناوری، از جمله توسعه مرکز رشد و نوآوری
تمرکز بر برنامه‌ریزی	طراحی و استقرار نظام مدیریت عملکرد پژوهشگاه (برنامه‌ریزی، اجرا، ارزیابی)	درصد پیشرفت کار	مدیریت ارزیابی و تحول اداری	۶۰	۸۰	۱۰۰	-	-	سیاست‌های هیئت‌امنا	راه‌اندازی نظام مؤسسه پژوهی به منظور پایش مداوم محیط مؤسسه و با نگاه آینده‌نگرانه و همچنین استقرار نظام ارزیابی درونی در مؤسسه برای پاسخ‌گویی بیشتر و بهتر به ذی‌نفعان آموزش عالی و مؤسسه مربوطه

تدوین سند برنامه راهبردی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک) ۱۴۰۰-۱۴۰۴ □ ۱۵۹

استراتژی	کار کلیدی	شاخص	مسئول اجرا	سال برنامه					مرجع	تکلیف
				۱	۲	۳	۴	۵		
	طراحی و استقرار نظام ارزیابی عملکرد کارکنان	درصد پیشرفت کار	معاونت اداری و مالی	۵۰	۷۵	۱۰۰	-	-		
	طراحی و استقرار مدیریت فرآیندهای پژوهشگاه	درصد پیشرفت کار	مدیریت ارزیابی و تحول اداری	۵۰	۷۵	۱۰۰	-	-	دیوان محاسبات کشور	تدوین فرایندهای پژوهشگاه
									سیاست‌های هیئت‌امنا	مطالعه و بازنگری در فرآیندها و روش‌های کنترل داخلی امور مالی، اصلاح و کارایی فرآیندها بر اساس استانداردها و اصول حسابرسی داخلی و در نتیجه امکان حذف نظارت‌های دست‌وپاگیر و غیرکارآمد

تدوین سند برنامه راهبردی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک) ۱۴۰۰-۱۴۰۴ □ ۱۶۰

استراتژی	کار کلیدی	شاخص	مسئول اجرا	سال برنامه					مرجع	تکلیف
				۱	۲	۳	۴	۵		
	طراحی و استقرار نظام بودجه‌ریزی عملیاتی	درصد پیشرفت کار	معاونت اداری و مالی و مدیریت ارزیابی و تحول اداری	۱۰۰	-	-	-	-	سیاست‌های هیئت‌امنا	تدوین برنامه‌های عملیاتی به منظور اجرایی کردن برنامه‌های راهبردی، تدوین و اجرای بودجه عملیاتی به منظور اولویت‌بندی مصارف با عنایت به محدودیت منابع مالی مؤسسه‌ها و برنامه‌ریزی برای مشارکت فعال مؤسسه در کمک به اجرای سند آمایش استان
	طراحی و استقرار حسابداری تعهدی	درصد پیشرفت کار	معاونت اداری و مالی	۵۰	۱۰۰	-	-	-	سیاست‌های هیئت‌امنا	اجرای کامل و نهایی نظام حسابداری تعهدی
	تدوین برنامه استراتژیک دولت الکترونیک در پژوهشگاه	درصد پیشرفت کار	مدیریت ارزیابی و تحول اداری	۵۰	۷۵	۱۰۰	-	-		گزارش مرکز نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت وزارت عتف

تدوین سند برنامه راهبردی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک) ۱۴۰۰-۱۴۰۴ □ ۱۶۱

استراتژی	کار کلیدی	شاخص	مسئول اجرا	سال برنامه					مرجع	تکلیف
				۱	۲	۳	۴	۵		
	طراحی و استقرار سامانه محاسبه قیمت تمام شده فعالیت‌ها و برنامه‌ها	درصد پیشرفت کار	معاونت اداری و مالی	۵۰	۷۵	۱۰۰	-	-		دیوان محاسبات کشور
	اختصاص بخشی از اعتبارات به توسعه فناوری اطلاعات	درصد از کل بودجه به توسعه فناوری اطلاعات	معاونت اداری و مالی	۲,۵	۲,۵	۲,۵	۲,۵	۲,۵		سیاست‌های هیئت‌امنا

تدوین سند برنامه راهبردی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک) ۱۴۰۰-۱۴۰۴ □ ۱۶۲

استراتژی	کار کلیدی	شاخص	مسئول اجرا	سال برنامه					مرجع	تکلیف
				۱	۲	۳	۴	۵		
	تصویرسازی پژوهشگاه	هزینه‌های تصویرسازی و تبلیغات (میلیون ریال) در سال	اداره روابط عمومی	۵۰۰	۵۵۰	۶۰۰	۶۵۰	۷۰۰	سیاست‌های هیئت‌امنا	تلاش برای بازاریابی و فروش محصولات و ایده‌های دانشگاهیان در بخش‌های غیردانشگاهی و به‌کارگیری روش‌های گوناگون برای ایجاد زمینه تجاری‌سازی دستاوردهای پژوهشی از جمله، تخصیص اعتبارات به‌منظور تهیه گزارش‌های حرفه‌ای توجیه فنی-اقتصادی، کارگزاری فناوری و ارزش‌گذاری فناوری

❖ ۲. گسترش منابع مالی

منابع مالی برای پژوهشگاه از کلیدی‌ترین منابع به شمار می‌روند. روند افزایش اعتبارات پژوهشگاه در چند سال گذشته متناسب با گسترش وظایف آن در اساس‌نامه و همچنین پیشرفت‌های چشمگیر در توسعه منابع اطلاعاتی نبوده است. وظایف متعدد ملی و وزارتی پژوهشگاه از سویی و نیاز به پشتیبانی و به‌روز بودن همیشگی سامانه‌های ملی آن، توسعه منابع مالی را بیش از پیش می‌طلبد. از این رو، تأمین منابع مالی بسنده و پایدار برای پژوهشگاه نیازی کلیدی است.

توسعه این منابع نه تنها با توجه به اعتبارات بودجه‌ای پژوهشگاه بلکه از طریق جذب پروژه‌های پژوهشی و علمی دولت و صنعت مورد نظر است.

این هدف با سه استراتژی زیر دنبال می‌شود:

- افزایش منابع مالی *
- تنوع منابع مالی ***
- کاهش هزینه‌ها **

استراتژی‌ها و کارهای کلیدی

تکلیف	مرجع	سال برنامه					مسئول اجرا	شاخص	کار کلیدی	استراتژی
		۵	۴	۳	۲	۱				
		۱۳	۱۱	۹	۷	۵	معاونت اداری و مالی	درصد افزایش بودجه سالانه	پیگیری افزایش اعتبارات عمومی	افزایش منابع مالی
ایجاد سازوکار اداری به منظور سامان‌دهی امور مربوط به مالکیت فکری و انتقال فناوری در دانشگاه‌ها برای ثبت حق اختصای اختراعات (پتنت‌ها) و تجاری‌سازی نتایج پژوهشی اعضای هیئت علمی، دانشجویان و غیره	سیاست‌های هیئت‌امنا	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	پژوهشکده‌ها	رشد مبلغ طرح‌های تقاضامحور در هر سال	مشارکت در طرح‌های پژوهشی تقاضامحور و استفاده از	

تدوین سند برنامه راهبردی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک) ۱۴۰۰-۱۴۰۴ □ ۱۶۵

ستراتژی	کار کلیدی	شاخص	مسئول اجرا	سال برنامه					مرجع	تکلیف
				۱	۲	۳	۴	۵		
	بودجه‌های پژوهش سازمان‌های دیگر	درصد رشد شمار طرح‌های تقاضامحور در هر سال	پژوهشکده‌ها	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	سیاست‌های هیئت‌امنا	برنامه وزیر
	افزایش درآمد اختصاصی	درصد رشد نسبت درآمد اختصاصی به بودجه عمومی	پژوهشکده‌ها، معاونت اطلاعات علم و فناوری ایران، معاونت اداری و مالی	۵	۵	۵	۵	۵		تأکید بر افزایش سهم درآمدهای اختصاصی از طریق تنوع‌بخشی به منابع درآمدی با حفظ کیفیت و شأن دانشگاه، به ویژه از محل تحقیقات کاربردی و ایجاد شرکت‌های دانش‌بنیان، به طوری که در پایان هر سال نسبت درآمد اختصاصی هر دانشگاه یا مؤسسه به بودجه عمومی دست کم به میزان پنج درصد از محل درآمدهای غیرآموزشی افزایش یابد

تدوین سند برنامه راهبردی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک) ۱۴۰۰-۱۴۰۴ □ ۱۶۶

استراتژی	کار کلیدی	شاخص	مسئول اجرا	سال برنامه					مرجع	تکلیف
				۱	۲	۳	۴	۵		
		درصد رشد سالانه درآمد خدمات دانش بنیان	گروه خدمات دانش بنیان	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	سیاست های هیئت امنا	بهره گیری از الگوهای نوین برای تأمین بودجه کافی برای فعالیت ها، خصوصاً در حوزه پژوهش و فناوری
		درصد رشد سالانه درآمد خدمات اطلاع رسانی	معاونت اطلاعات علم و فناوری ایران	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰		
		رشد سالانه درآمد آموزش های آزاد	معاونت پژوهش و آموزش	۱۰	۱۰	۲۰	۲۰	۲۰	سیاست های هیئت امنا	برنامه ریزی و تمهید مقدمات و الزامات تبدیل دانش به فناوری، محصول، مهارت و بالندگی به منظور گسترش اقتصاد دانش بنیان در دانشگاه ها و موسسه های آموزش عالی و پژوهشی

تدوین سند برنامه راهبردی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرنداک) ۱۴۰۰-۱۴۰۴ □ ۱۶۷

استراتژی	کار کلیدی	شاخص	مسئول اجرا	سال برنامه					مرجع	تکلیف
				۱	۲	۳	۴	۵		
تنوع منابع مالی	ایجاد درآمد از اجاره بخش‌هایی از فضاهای پژوهشگاه	درصد رشد سالانه درآمد از فضا (و اجاره و فروش سرفقلی)	معاونت اداری و مالی	۱۰	۱۰	۲۰	۲۰	۲۰	سیاست‌های هیئت‌امنا	استفاده بهینه از تجهیزات، ساختمان‌ها و اموال مؤسسه و ایجاد امکان توسعه درآمدهای ناشی از آن‌ها متناسب با برنامه‌ها و رعایت مأموریت‌های مؤسسه
	ایجاد درآمد از طریق دریافت کمک‌های مالی ملی و بین‌المللی	درصد رشد درآمد از محل کمک‌های مالی		۱۰	۱۰	۲۰	۲۰	۲۰	سیاست‌های هیئت‌امنا	میزان دریافت اعتبار پژوهشی از نهادها و مراکز علمی و تحقیقاتی اروپا و شرق آسیا
									مرکز نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت وزارت عتف	
کاهش هزینه‌ها	کاهش سهم هزینه‌های غیرمستقیم در بودجه پژوهشگاه	نسبت هزینه‌های غیرمستقیم در بودجه	معاونت اداری و مالی	۰,۴	۰,۴	۰,۳۵	۰,۳۵	۰,۳	سیاست‌های هیئت‌امنا	مطالعه، شناسایی و تدوین برنامه کارایی منابع و در نتیجه کاهش هزینه‌های اداری، مواد مصرفی غیرپژوهشی، مصرف سوخت، آب و برق از طریق اجرای مدیریت سبز

استراتژی	کار کلیدی	شاخص	مسئول اجرا	سال برنامه					مرجع	تکلیف
				۱	۲	۳	۴	۵		
	طراحی و استقرار ساختمان هوشمند با رویکرد مدیریت سبز	درصد پیشرفت کار		۱۰	۲۰	۵۰	۸۰	۱۰۰	سیاست‌های هیئت‌امنا	اندیشیدن تدابیر مناسب برای استفاده از انرژی‌های نو و تجدیدپذیر، مانند انرژی باد و خورشیدی و تأکید بر مدیریت هوشمند ساختمان توجه به تعمیرات اساسی و نگهداری ساختمان و تأسیسات زیربنایی و ممنوعیت جابه‌جایی اعتبارات مربوط در ساخت‌وسازهای جدید و توجه به نوسازی و مقاوم‌سازی ساختمان‌های موجود اجرای برنامه‌های بهینه‌سازی مصرف انرژی از طریق به‌سازی و بازسازی ساختمان‌ها و موتورخانه‌های موجود، مدیریت مصرف با تأکید بر اجرای سیاست‌های کلی اصلاح الگوی مصرف و رعایت مبحث نوزدهم «صرفه‌جویی در مصرف انرژی در طرح‌های جدید، اصلاح وضعیت ساختمان‌های موجود به لحاظ میزان مصرف انرژی

تدوین سند برنامه راهبردی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک) ۱۴۰۰-۱۴۰۴ □ ۱۶۹

استراتژی	کار کلیدی	شاخص	مسئول اجرا	سال برنامه					مرجع	تکلیف
				۱	۲	۳	۴	۵		
	استفاده از ظرفیت‌های پژوهشگاه در کارهای اصلی و برون‌سپاری کارهای فرعی پژوهشگاه	رشد مبلغ قراردادهای برون‌سپاری شده	معاونت اداری و مالی	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	سیاست‌های هیئت‌امنا	برون‌سپاری خدمات مؤسسه با هدف کاهش هزینه‌های پرسنلی و سربار و بهبود نظارت بر آن
				۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	اولویت‌های ریاست جمهوری	اولویت واگذاری فعالیت‌ها به مردم و فراهم آوردن زمینه مشارکت هرچه بیشتر بخش خصوصی

۸. اهداف پیشران

❖ ۱. بهبود کیفیت پژوهش

پژوهش به عنوان بخشی از وظایف اعضای هیئت علمی و یکی از مأموریت‌های بنیادین پژوهشگاه در کانون این برنامه است. برای پیشبرد پژوهش در پژوهشگاه، نیازمحموری پژوهش و مأموریت‌های پژوهشی بر پایه اساسنامه پژوهشگاه مورد توجه قرار گیرد.

پژوهشگاه‌ها و اعضای علمی پژوهشی در آینده قوانین و مقررات و از دیدگاه سیاست‌گذاران، از یک سو به درستی شناخته نشده‌اند و از دیگر سو نیز جایگاه واقعی خود را نیافته‌اند. این کاستی‌ها، جایگاه پژوهشگاه و اعضای هیئت علمی آن را پایین آورده و آنها را در سایه دانشگاه‌ها و هیئت علمی آموزشی نهاده است. پژوهشگاه باید تلاش کند که قوانین و مقررات و همچنین دیدگاه سیاست‌گذاران را در این زمینه دگرگون سازد تا به بافتی درست و آسان‌ساز برای کار دست یابد.

برای رسیدن به این مهم دو استراتژی اساسی درنظر گرفته شده است:

- تمرکز بر پژوهش*
- ارتباط با صنعت و دولت**

تدوین سند برنامه راهبردی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک) ۱۴۰۰-۱۴۰۴ □ ۱۷۱

استراتژی‌ها و کارهای کلیدی

تکلیف	مرجع	سال برنامه					مسئول اجرا	شاخص	کار کلیدی	استراتژی
		۵	۴	۳	۲	۱				
ارتقای سطح کیفی و مهار توسعه کمی دانشگاه‌ها	اولویت‌های ریاست جمهوری	۵	۵	۵	۵	۵	شورای پژوهش	درصد رشد سرانه تشویق مالی برای اعضای هیئت علمی	تشویق دستاوردها و انتشارات پژوهشی	تمرکز بر پژوهش

تدوین سند برنامه راهبردی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک) ۱۴۰۰-۱۴۰۴ □ ۱۷۲

استراتژی	کار کلیدی	شاخص	مسئول اجرا	سال برنامه					مرجع	تکلیف
				۱	۲	۳	۴	۵		
	طراحی و اجرای مدیریت فرایندها و داده‌های پژوهشی و تحقیق «پژوهش الکترونیکی»	درصد پیشرفت پروژه بازطراحی خودکارسازی فرایندهای پشتیبانی پژوهش	معاونت پژوهش و آموزش	۲۵	۵۰	۷۵	۱۰۰	-	گزارش مرکز نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت وزارت عتف	آیا موسسه پژوهشی «سامانه خودکارسازی پژوهشی» (برای انجام امور علمی مانند تعریف طرح‌های پژوهشی، ترفیع، ارتقا)

تدوین سند برنامه راهبردی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک) ۱۴۰۰-۱۴۰۴ □ ۱۷۳

استراتژی	کار کلیدی	شاخص	مسئول اجرا	سال برنامه					مرجع	تکلیف
				۱	۲	۳	۴	۵		
	تدوین و استقرار برنامه جامع پژوهش	درصد پیشرفت کار	معاونت پژوهش و آموزش	۵۰	۱۰۰	-	-	-	سیاست‌های هیئت‌امنا	الزام دانشگاه‌ها و موسسه‌های آموزش عالی و پژوهشی به تدوین نقشه جامع پژوهشی مرتبط با برنامه راهبردی خود، همچنین الزام اعضای هیئت علمی به تدوین برنامه جامع پژوهشی خود در چارچوب برنامه‌های راهبردی پژوهش و فناوری مؤسسه، سیاست‌گذاری‌های انگیزشی و سازوکار شایسته از سوی دانشگاه به منظور جهت‌دهی به آن‌ها
	حمایت از ارتقای استادان	میانگین تعداد استادان ارتقا یافته در سال	معاونت پژوهش و آموزش	۱	۱	۱	۱	۱	سیاست‌های هیئت‌امنا	اصلاح و تقویت هرم هیئت علمی، براساس ارتقای ایشان به مراتب علمی بالاتر و هم‌زمان برنامه‌ریزی برای بالندگی و توانمندسازی آنان

تدوین سند برنامه راهبردی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک) ۱۴۰۰-۱۴۰۴ □ ۱۷۴

استراتژی	کار کلیدی	شاخص	مسئول اجرا	سال برنامه					مرجع	تکلیف
				۱	۲	۳	۴	۵		
	تقویت و حمایت از فرصت‌های مطالعاتی و فرصت‌های در صنعت و دولت	شمار فرصت مطالعاتی سالانه و فرصت مطالعات در صنعت و دولت	معاونت پژوهش و آموزش	۲	۲	۲	۳	۲	سیاست‌های هیئت‌امنا	تعیین حداقل تعداد اعضای هیئت علمی برای استفاده از فرصت مطالعاتی در هر سال و برنامه‌ریزی برای تحقق آن توسعه رویکرد بین‌المللی و دیپلماسی علمی در حوزه علم و فناوری با گسترش فرصت‌های مطالعاتی اعضای هیئت علمی برنامه‌ریزی برای حضور هرچه بیشتر اعضای هیئت علمی به عنوان مشاور در مدیریت‌های پژوهشی صنعتی استان توجه جدی به اجرای هدفمند طرح فرصت مطالعاتی اعضای هیئت علمی جوان در صنعت و جامعه

تدوین سند برنامه راهبردی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک) ۱۴۰۰-۱۴۰۴ □ ۱۷۵

استراتژی	کار کلیدی	شاخص	مسئول اجرا	سال برنامه					مرجع	تکلیف
				۱	۲	۳	۴	۵		
	اختصاص بخشی از اعتبارات به هزینه‌های پژوهشی و برنامه جامع پژوهشی اعضای هیئت علمی	درصد تخصیص اعتبارات هزینه‌ای به هزینه‌های پژوهشی	معاونت اداری و مالی	۳۰	۳۰	۳۰	۳۰	۳۰	سیاست‌های هیئت‌امنا	تخصیص دست کم ۳۰ درصد از کل اعتبارات هزینه‌ای (اعم از عمومی و اختصاصی) در بودجه تفصیلی موسسه به هزینه‌های پژوهشی مبتنی بر برنامه پژوهشی مؤسسه‌های آموزش عالی
	ارتقای سرانه آثار علمی	مقاله نشریه	پژوهشکده‌ها و اعضای هیات علمی	۲,۵	۲,۵	۲,۵	۲,۶	۲,۶	نیازهای سازمان‌های بالادست در قالب گزارش‌های عملکرد سازمانی	

تدوین سند برنامه راهبردی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک) ۱۴۰۰-۱۴۰۴ □ ۱۷۶

تکلیف	مرجع	سال برنامه					مسئول اجرا	شاخص	کار کلیدی	استراتژی
		۵	۴	۳	۲	۱				
		۱,۵	۱,۵	۱,۴	۱,۴	۱,۴	پژوهشکده‌ها و اعضای هیات علمی	مقاله همایش		
		۱	۱	۱	۰,۹	۰,۸	پژوهشکده‌ها و اعضای هیات علمی	طرح پژوهشی درون سازمانی		
		۰,۶	۰,۶	۰,۵	۰,۵	۰,۴	پژوهشکده‌ها و اعضای هیات علمی	طرح پژوهشی برون سازمانی		
		۰,۳	۰,۳	۰,۲	۰,۲	۰,۲	پژوهشکده‌ها و اعضای هیات علمی	نگارش کتاب		

تدوین سند برنامه راهبردی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک) ۱۴۰۰-۱۴۰۴ □ ۱۷۷

استراتژی	کار کلیدی	شاخص	مسئول اجرا	سال برنامه					مرجع	تکلیف
				۱	۲	۳	۴	۵		
		ترجمه کتاب	پژوهشکده‌ها و اعضای هیات علمی	۰,۱	۰,۱	۰,۱	۰,۱	۰,۱		
		جایزه	پژوهشکده‌ها و اعضای هیات علمی	۰,۱	۰,۱	۰,۱	۰,۱۵	۰,۱۵		
		نوآوری	پژوهشکده‌ها و اعضای هیات علمی	۰,۱۵	۰,۱۵	۰,۱۵	۰,۱۵	۰,۱۵		
	مشاهده پذیری آثار علمی	متوسط ارجاعات به مقالات در پایگاه‌های استنادی ملی	پژوهشکده‌ها و اعضای هیات علمی	۰,۲۵	۰,۲۵	۰,۲۵	۰,۳	۰,۳		

تدوین سند برنامه راهبردی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک) ۱۴۰۰-۱۴۰۴ □ ۱۷۸

استراتژی	کار کلیدی	شاخص	مسئول اجرا	سال برنامه					مرجع	تکلیف
				۱	۲	۳	۴	۵		
		متوسط ارجاعات به مقالات در پایگاه‌های استنادی بین‌المللی	پژوهشکده‌ها و اعضای هیأت علمی	۱,۶	۱,۷	۱,۸	۱,۹	۲		
	پیشبرد اخلاق پژوهش	شمار کارها	معاونت پژوهش و آموزش	۱	۲	۳	۴	۵	سیاست‌های هیئت‌امنا	
									اولویت‌های ویژه و عمومی ریاست جمهوری	
									اولویت‌های ریاست جمهوری	
ارتباط با صنعت و دولت	حمایت از انجام پژوهش‌های تقاضا محور	شمار پروژه‌های پژوهشی تقاضا محور	ریاست سازمان	۲	۲	۲	۲	۲	برنامه وزیر	

تدوین سند برنامه راهبردی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک) ۱۴۰۰-۱۴۰۴ □ ۱۷۹

استراتژی	کار کلیدی	شاخص	مسئول اجرا	سال برنامه					مرجع	تکلیف
				۱	۲	۳	۴	۵		
	کاربردی کردن پژوهش‌ها	درصد پژوهش‌هایی که دست‌آورد آن‌ها به کار می‌رود به کل پژوهش‌ها	پژوهشکده‌ها	۲۵	۳۰	۳۵	۴۵	۵۰	سیاست‌های هیئت‌امنا	فراهم آوردن زمینه حضور فعال اعضای هیئت علمی برجسته در حوزه‌های گوناگون صنعتی کاربردی و کارآفرینی برای ایجاد فضای نوآوری و خلاقیت و افزایش توانمندی دانشجویان

❖ ۲. مدیریت اثربخش اطلاعات علمی و فناوریانه

مدیریت اطلاعات علمی و فناوریانه از دیگر مأموریت‌های بنیادین پژوهشگاه و از پایه‌های این برنامه است. کارایی و اثربخشی مدیریت این اطلاعات در پژوهشگاه برای پیشبرد نظام علم و فناوری و نظام ملی نوآوری کشور بایسته است. پژوهشگاه، در مسیر گردآوری، سازماندهی و اشاعه اطلاعات علمی و فناوریانه در حوزه‌های مختلف علوم، فعالیت نموده و تجربه و دانش مدیریت نظام علم و فناوری در سطح کلان را به دست آورده است.

در طی این سال‌ها، پژوهشگاه تلاش نموده تا با گسترش پوشش منابع اطلاعات علمی و فناوریانه خود، پیشبرد مدیریت اطلاعات علمی و فناوریانه، و کسب تجربه در زمینه سازماندهی و پردازش اطلاعات، در جوار دانشگاه‌های پژوهشگاه‌ها و نهادهای برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری و به قصد تامین نیازهای آنها فعالیت‌های خود را پیش برده و رسالت خود را عملی نماید.

در این راستا سه استراتژی زیر اجرایی می‌شود:

- بهبود عملکرد**
- گسترش کاربرد**

تدوین سند برنامه راهبردی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک) ۱۴۰۰-۱۴۰۴ □ ۱۸۱

استراتژی‌ها و کارهای کلیدی

استراتژی	کار کلیدی	شاخص	مسئول اجرا	سال برنامه					موقع	تکلیف
				۱	۲	۳	۴	۵		
بهبود عملکرد	سازمان‌دهی مدارک علمی	رشد سالانه مدارک سازمان‌دهی شده (هزار)	معاونت اطلاعات علم و فناوری ایران	۲	۲	۲	۳	۳	برنامه ششم توسعه جمهوری اسلامی	در راستای: ایجاد نظام پایگاه داده و اطلاعات پژوهش و فناوری کشور به منظور افزایش بهره‌وری نظام ملی نوآوری
	یکپارچه‌سازی سامانه‌های مدیریت اطلاعات علم و فناوری	درصد پیشرفت کار	مرکز فناوری اطلاعات	۷۰	۸۰	۹۰	۱۰۰	-		

تدوین سند برنامه راهبردی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرنداک) ۱۴۰۰-۱۴۰۴ □ ۱۸۲

استراتژی	کار کلیدی	شاخص	مسئول اجرا	سال برنامه					مرجع	تکلیف
				۱	۲	۳	۴	۵		
	خود کارسازی سازمان‌دهی اطلاعات	درصد خود کاری	مرکز فناوری اطلاعات و پژوهشکده‌ها و اعضای هیئت علمی	۶۰	۷۰	۸۰	۹۰	۱۰۰	نقشه جامع علمی کشور	تقویت و انسجام بخشی به نظام اطلاعات علمی و فناوری کشور با مأموریت استانداردسازی و اصلاح فرایندهای تولید، ثبت، داوری، و سنجش و ایجاد بانک‌های اطلاعاتی یکپارچه برای رساله‌ها، پایان نامه‌ها، طرح‌های پژوهشی و فناوری، مقالات، مجلات و کتب علمی، و اختراعات و اکتشافات پژوهشگران؛
	افزایش کیفیت و کاربرمداری خدمات اطلاع‌رسانی	درصد رشد سالانه شاخص‌های رضایت کاربران	مدیریت ارزیابی و تحول اداری	۲	۲	۲	۲	۲	اولویت‌های ریاست جمهوری	افزایش عدالت آموزشی و دسترسی به فرصت‌های یادگیری در کل کشور با بهره‌گیری از فناوری‌های آموزشی جدید
	امنیت فناوری	شمار سامانه دارای گواهینامه امنیت (ISMS)	مرکز فناوری اطلاعات	۱	۲	۳	۴	۵		گزارش مرکز نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت وزارت عتف

تدوین سند برنامه راهبردی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک) ۱۴۰۰-۱۴۰۴ □ ۱۸۳

استراتژی	کار کلیدی	شاخص	مسئول اجرا	سال برنامه					مرجع	تکلیف
				۱	۲	۳	۴	۵		
		شمار تست نفوذ انجام شده بر سامانه(ها)	مرکز فناوری اطلاعات	۱	۱	۲	۲	۲		
	فرایندهای مستند شده برای خدمات اطلاعاتی	درصد فرایندهای مستند شده	مدیریت ارزیابی و تحول اداری	۶۰	۸۰	۱۰۰	-	-	سیاست‌های هیئت‌امنا	اصلاح و استانداردسازی خدمات و به‌روزرسانی یا تدوین آیین‌نامه‌ها و شیوه‌های اجرایی فرایندها با تأکید بر الکترونیکی کردن خدمات و فعالیت‌ها به‌ویژه در بخش‌های پشتیبانی و دانش‌جویی، و اجرای طرح‌های مدیریت سبز برای صرفه‌جویی در مصرف کاغذ
	انجام پروژه استانداردسازی خدمات و الکترونیکی کردن فرایندها، خدمات و فعالیت‌ها	درصد خدمات ارائه شده بصورت الکترونیکی		۲۰	۴۰	۶۰	۸۰	۱۰۰		
گسترش کاربرد	تولید اطلاعات ارزش افزوده از اطلاعات علمی و فناورانه پژوهشگاه	شمار مازول/ سامانه‌های ارزش افزوده جدید در هر سال	پژوهشکده‌ها و مرکز فناوری اطلاعات	۱	۱	۱	۱	۱	گزارش مرکز نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت وزارت عتف	

تدوین سند برنامه راهبردی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک) ۱۴۰۰-۱۴۰۴ □ ۱۸۴

استراتژی	کار کلیدی	شاخص	مسئول اجرا	سال برنامه					مرجع	تکلیف
				۱	۲	۳	۴	۵		
	افزایش کاربرد پایگاه‌های اطلاعات علم و فناوری	درصد رشد بازدید کاربران از پایگاه‌های اطلاعاتی	معاونت اطلاعات	۵	۵	۵	۵	۵	سیاست‌های هیئت‌امنا و موسسه‌های آموزش عالی و پژوهشی و فناوری استان	توسعه بانک‌های اطلاعاتی و کتابخانه‌های مجازی، تسهیل امکان اشتراک اطلاعات با سایر دانشگاه‌ها و موسسه‌های آموزش عالی و پژوهشی و فناوری استان
		درصد رشد شمار جستجوها در سامانه گنج		۲	۲	۲	۲	۲		
								آیین نامه ثبت و اشاعه پیشنهادها، پایان نامه‌ها و ...		
	پیشبرد کاربری سامانه ثبت	میانگین رشد درصد پوشش دانش‌آموختگان تحصیلات تکمیلی	معاونت اطلاعات علم و فناوری ایران	۵	۵	۵	۵	۵	آیین نامه ثبت و اشاعه پیشنهادها، پایان نامه‌ها و ...	

تدوین سند برنامه راهبردی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک) ۱۴۰۰-۱۴۰۴ □ ۱۸۵

تکلیف	مرجع	سال برنامه					مسئول اجرا	شاخص	کار کلیدی	استراتژی
		۵	۴	۳	۲	۱				
قانون پیشگیری و مقابله با تقلب در تهیه آثار علمی		۵	۵	۵	۵	۵		رشد شمار موسسه عضو همانندجو	حمایت از اجرای قانون ابلاغی پیشگیری و مقابله با تقلب در تهیه آثار علمی در کلیه دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی	
		۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰		میانگین رشد شمار دانشجو عضو همانندجو		
		۵	۵	۵	۵	۵		میانگین نرخ رشد شمار اساتید عضو همانندجو		

❖ ۳. تقویت دانش و مهارت پژوهشگران

پژوهشگاه دارای منابعی پربار از جمله دانش ژرفی است که در پی ده‌ها سال کار در زمینه علوم و فناوری اطلاعات، مدیریت اطلاعات، و اطلاع‌رسانی پدید آمده است.

انتقال این دانش با کاربرد منابع دیگر پژوهشگاه مانند اعضای هیئت علمی توانا، منابع اطلاعات علمی و فناورانه، و مأموریت‌های پژوهشی و اطلاع‌رسانی می‌تواند به گسترش علوم و فناوری اطلاعات، مدیریت اطلاعات، و اطلاع‌رسانی در میان منابع انسانی شاغل در این زمینه، کاربران اطلاعات علمی و فناورانه، و علاقه‌مندان به این رشته‌های علمی بیانجامد.

بخشی از این انتقال دانش با آموزش پژوهشگران تازه‌کار و افزایش و روزآوری مهارت‌های پژوهشگران با برنامه‌های بازآموزی انجام می‌شود و در پی گسترش آموزش‌هایی برای توسعه کارراهه ایشان است. استراتژی‌های تقویت دانش و مهارت پژوهشگران به دو قسمت تقسیم شده‌اند:

- روزآمدی **
- نیازمحوری **

استراتژی‌ها و کارهای کلیدی

استراتژی	کار کلیدی	شاخص	مسئول اجرا	سال برنامه					مرجع	تکلیف
				۱	۲	۳	۴	۵		
روزآمدی	توسعه دوره‌های آموزش مجازی	درصد رشد سالانه شمار دوره‌های مجازی برگزار شده	معاونت پژوهش و آموزش	۵	۵	۵	۵	۵	گزارش مرکز نظارت، ارزیابی و تضمین کیفیت وزارت عتف	تدوین و اجرای سامانه آموزش مجازی اجرای رویدادهای علمی به صورت مجازی
	طراحی دوره‌های آموزشی تازه برای انتقال دانش و تجربه‌ها به جامعه هدف	میانگین شمار دوره‌های جدید		۳	۳	۳	۳	۳	سیاست‌های هیئت‌امنا	تنوع بخشیدن به شیوه‌های آموزشی با هدف ارتقای سطح اثربخشی
نیازمحوری	حمایت از جذب کارورز و مهارت آموز	شمار دانشجویان کارورز و مهارت آموز		۵	۵	۵	۵	۵	اولویت‌های ریاست جمهوری	ارتقای کارورزی و مهارت‌آموزی دانشجویان

استراتژی	کار کلیدی	شاخص	مسئول اجرا	سال برنامه					مرجع	تکلیف
				۱	۲	۳	۴	۵		
	طراحی و ساخت بسته‌های آموزشی دوره‌های آموزشی کوتاه مدت	شمار بسته‌های جدید		۲	۲	۲	۲	۲	سیاست‌های هیئت‌امنا	«تنوع بخشیدن به شیوه‌های آموزشی با هدف ارتقای سطح اثربخشی»
	توسعه آموزش‌های مهارتی	درصد آموزش‌های مهارتی به کل آموزش‌ها		۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	۳۰	سیاست‌های هیئت‌امنا	ایجاد بسترهای لازم برای مشارکت صنعت گران با تجربه در توسعه آموزش‌های مهارتی
	اجرای رویدادهای علمی	درصد رشد رویدادهای علمی (زنگ ایرانداک، ...) و رویدادهای آنلاین		۵	۱۰	۱۵	۲۰	۲۵	سیاست‌های هیئت‌امنا	توسعه استفاده از فناوری اطلاعات و نظام‌های اداری و پایش از راه دور از جمله: ویدئو کنفرانس، سامانه‌های ERP، دوربین‌های مداربسته، قفل‌های امنیتی، و کارت‌های چندمنظوره
										برگزاری رویدادهای مختلف فناوری برای تقویت نوآوری و خلاقیت دانشجویان

❖ ۴. گسترش همکاری و هماهنگی

بخشی از مأموریت پژوهشگاه به همکاری و هماهنگی با نهادهای دیگر باز می‌گردد و از سویی نیز گسترش کار پژوهشگاه تنها با تکیه بر منابع و بازاری که خود در اختیار دارد، شدنی نیست. بنابراین پژوهشگاه باید با همکاری و هماهنگی با دیگران به سطح بالاتری از کارایی و اثربخشی دست یابد و نقش خود را در مسئولیت‌های اجتماعی ایفا می‌نماید.

این اهداف با استراتژی زیر دنبال می‌شود:

- مشارکت و هماهنگی *
- دسترسی به بازار و منابع **

تدوین سند برنامه راهبردی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک) ۱۴۰۰-۱۴۰۴ □ ۱۹۰

استراتژی‌ها و کارهای کلیدی

استراتژی	کار کلیدی	شاخص	مسئول اجرا	سال برنامه					مرجع	تکلیف
				۱	۲	۳	۴	۵		
مشارکت و هماهنگی	ساخت شبکه ارتباطات همکارانه پژوهشگاه	شمار تفاهم‌نامه‌ها و قراردادهای تازه	خدمات دانش‌بنیان	۳	۳	۳	۳	۳	اولویت‌های ریاست جمهوری	ارتقای همکاری و مشارکت نهادها و دستگاه‌های مختلف پژوهشی و دانشگاهی در کنار بنگاه‌های صنعتی و سازمان‌های دولتی و خصوصی
	توسعه اشتراک منابع در میان کتابخانه و مراکز اطلاع‌رسانی	توسعه سامانه آک (تعداد کتابخانه‌های افزوده بر سال قبل)	معاونت اطلاعات علم و فناوری ایران	۲۰	۲۰	۲۰	۲۰	۲۰	برنامه ششم توسعه جمهوری اسلامی	اجرای نظام اشتراک منابع میان مراکز آموزشی و پژوهشی کشور
	حمایت از انجمن‌های علمی تخصصی	شمار انجمن‌های حمایت شده	معاونت پژوهش و آموزش	۲	۲	۲	۲	۲	سیاست‌های هیئت‌امنا	توسعه انجمن‌های علمی تخصصی و همچنین حمایت مادی و معنوی از انجمن‌های علمی فعال و تشکل‌های دانشجویی و کانون‌های مذهبی دارای مجوز فعالیت از وزارت عتف

تدوین سند برنامه راهبردی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک) ۱۴۰۰-۱۴۰۴ □ ۱۹۱

استراتژی	کار کلیدی	شاخص	مسئول اجرا	سال برنامه					مرجع	تکلیف
				۱	۲	۳	۴	۵		
دسترسی به بازار و منابع	برگزاری همایش مدیران فناوری اطلاعات	شمار دستاوردهای رسیده		۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	۱۵۰	۱۵۰	گزارش جهش تولید	«معرفی فناوری‌های نوین به واحدهای تولیدی و تسهیل ارتباط و دسترسی شرکت‌ها، بنگاه‌ها و بخش‌های اقتصادی و اجتماعی به ظرفیت‌های دانشگاه‌ها»
	توسعه تجاری محصولات	شمار محصولات تجاری شده جدید	پژوهشکده‌ها با همکاری گروه خدمات دانش‌بنیان	۱	۱	۱	۱	۱	راهبرد کلان ۳ نقشه جامع علمی کشور	
	توسعه فعالیت‌های بین‌المللی	شمار کارها	پژوهشکده‌ها و معاونت پژوهش و آموزش	۳	۳	۳	۳	۳	سیاست‌های هیئت‌امنا	طراحی و تدوین نظام انگیزشی لازم برای سوق دادن اعضای هیئت علمی به انجام فعالیت‌های بین‌المللی
										توجه به تعاملات فرا ملی با استفاده از استادان ایرانی مقیم خارج از کشور و دانشمندان سایر کشورها

تدوین سند برنامه راهبردی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک) ۱۴۰۰-۱۴۰۴ □ ۱۹۲

تکلیف	مرجع	سال برنامه					مسئول اجرا	شاخص	کار کلیدی	استراتژی
		۵	۴	۳	۲	۱				
بهره‌گیری از توان ایرانیان متخصص مقیم خارج از کشور و تهیه فهرستی از اطلاعات و توانمندی‌های مدعوین										
تثبیت و ارتقای شاخص‌ها با تأکید بر توسعه همکاری‌های علمی بین‌المللی به‌ویژه، استفاده از توان علمی استادان ایرانی مقیم خارج										
تبیین کشورهای هدف در حوزه راهبردی و متمرکز کردن حداکثر توان خود در ارتباط علمی با یک یا دو کشور برای همکاری‌های علمی و افزایش کیفیت آموزش و پژوهش										

تدوین سند برنامه راهبردی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک) ۱۴۰۰-۱۴۰۴ □ ۱۹۳

استراتژی	کار کلیدی	شاخص	مسئول اجرا	سال برنامه					مرجع	تکلیف
				۱	۲	۳	۴	۵		
	تقویت کار گروهی و پژوهش‌های مشترک میان‌سازمانی / دانشگاهی	شمار کارهای مشترک	پژوهشکده‌ها	۱	۱	۲	۲	۳	سیاست‌های هیئت‌امنا	افزایش تعامل با محیط خارج دانشگاه و سوق دادن پایان‌نامه‌ها و رساله‌های دانشجویان تحصیلات تکمیلی و پروژه‌های تحقیقاتی اعضای هیئت‌علمی به سمت حل مسائل و مشکلات جامعه
										تقویت همکاری‌های علمی و پژوهشی بین دانشگاهی از طریق ایجاد گروه‌های مشترک با سایر دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌ها برای تکمیل زنجیره دانش و فناوری و به‌کارگیری آنان در گرفتن طرح‌های پژوهشی کلان و پیچیده
	مشارکت با بخش غیردولتی (PPP)	شمار خدمات مشارکتی	گروه خدمات دانش‌بنیان	۱	۰	۱	۰	۱	اولویت‌های ریاست جمهوری	ارتقای وضعیت حکمرانی، شفافیت و استفاده از مشارکت عمومی - خصوصی (PPP) در حوزه علم، فناوری و نوآوری

۹. چشم‌انداز

پژوهشگاه با یاری خداوند و همکاری و همراهی اعضای خود، با بهبود سازمان و مدیریت و گسترش منابع مالی، پایه استواری را برای توسعه کارش فراهم خواهد ساخت.

پژوهشگاه، هدف بهبود کیفیت پژوهش را با تمرکز بر مأموریت‌ها، نیازها، و اولویت‌ها با کارایی و اثربخشی چنان انجام می‌دهد که پژوهش، یک نهاد پایدار و پیشرو در پژوهشگاه و در ارتباط مؤثر با صنعت و دولت و جامعه باشد و از این رهگذر، پژوهشگاه به سازمانی نمونه در میان هم‌تایان خود در کشور بدل گردد و کانون دانش و نوآوری در علوم و فناوری اطلاعات، مدیریت اطلاعات، و اطلاع‌رسانی؛ مرجع مشاوره سیاست‌گذاران و کارگزاران در این زمینه؛ و یکی از هدف‌های نخست کار علمی و پژوهشی دانش‌آموختگان این رشته‌ها و اولویت مشاوره برای صنعت و دولت شود.

پژوهشگاه با گسترش پوشش در مدیریت شایسته اطلاعات علمی و فناوریانه کشور، کانون برتر این گونه اطلاعات را در کشور می‌سازد و با سازمان‌دهی اطلاعات و کاربردی‌سازی و اشتراک اطلاعات، همراه و پشتیبان سیاست‌گذاران علم و فناوری، دانشگاه‌ها و پژوهشگاه‌ها، و کاربران این اطلاعات در عملکرد بهتر آنان خواهد شد. ایجاد امنیت همه‌سویه فناوری اطلاعات، عملکرد پژوهشگاه را در این زمینه‌ها مطمئن و پایدار می‌سازد.

پژوهشگران در علوم و فناوری اطلاعات، مدیریت اطلاعات، و اطلاع‌رسانی؛ کاربران اطلاعات علمی و فناوریانه؛ و علاقه‌مندان به این حوزه‌ها بر پایه نیازهایی که دارند، می‌توانند آموزش‌های روز را در پژوهشگاه بیابند. پژوهشگاه نیز با رویکردی علمی، دانش و تجربه‌های فردی و سازمانی به‌روز خود را در این زمینه‌ها به جامعه هدف عرضه می‌کند، به گونه‌ای که دانش‌پذیری در پژوهشگاه یکی از هدف‌های نخست علاقه‌مندان دانش شود و اینان در جامعه علمی کشور به دانش و مهارت برتر و مورد نیاز صنعت و جامعه شناخته شوند.

همکاری از پایه‌های کار پژوهشگاه است و از این رهگذر، افزون بر دسترسی به بازار و منابع دیگران، بازار و منابع پژوهشگاه در اختیار دیگران قرار می‌گیرد و بدین‌سان، ظرفیت‌های کشور را با ایفای نقش خود بالا برده و هم‌سو با مأموریت پژوهشگاه به کارایی و اثربخشی بالاتر می‌رسد. پژوهشگاه با کاربست سازوکارهای گوناگون هماهنگی، کار خود را با سازمان‌های دیگر از جمله کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی، به سوی هدف‌های سازمانی، بخشی، و ملی هماهنگ می‌سازد تا بیشترین بهره‌وری از منابع کشور به‌دست آید.

منابع

- Al-khamayseh, S., & Lawrence, E. (2007). Towards Understanding Success Factors in Interactive Mobile Government.
- Aboutalebi, R. (2016). *Barriers to Strategy Implementation*. IGI Global.
- Awdhesh, K. S., & Sahu, R. (2008). Integrating Internet, telephones, and call centers for delivering better quality e-governance to all citizens . *Government Information Quarterly* 25, 477–490.
- Bryson, J. M. (2004). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. John Wiley & Sons, Inc.
- Carter, C., Clegg, S. R., & Kornberger, M. (2008). "Strategy as practice", *Strategic organization*.
- Civil Service Branch. (1996). *Guide on Developing a HRM Plan*.
- Curtis, B., Hefley, B., & Miller, S. (2009). *People Capability Maturity Model (P-CMM) Version 2.0, Second Edition*. Software Engineering Process Management.
- Cutler, T. (2002). *The Production of Digital Content*. Cutler & Company.

- Davis, S., & Albright, T. (2004). An Investigation of the Effect of Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance. *Management Accounting Research* 15(2) , 135-153.
- Eilat, H., Boaz, G., & Shtub, H. (2006). Constructing and Evaluating Balanced Portfolios of R&D Projects with Interactions: A DEA Based Methodology. *European Journal of Operational Research Volume 172(3)* , 1018-1039.
- Elmir, B., & Bounabat, B. (2010). Integrated Public E-Services Interoperability Assessment. *International Journal of Information Science and Management, Special Issue*, 1-12.
- Fernandes, K., Vinesh, R., & Whalley, A. (2006). Lessons from Implementing the Balanced Scorecard in a Small and Medium Size Manufacturing Organization. *Technovation Volume 26 (5-6)*, 623-634 .
- Hanna, N. K. (2009). *National E-Government Institutions: Functions, Models, and Trends*. Information and Communications for Development.
- Hung, S., Chang, C., & Kuo, S. (2013). User acceptance of mobile e-government services: An empirical study. *Government Information Quarterly* 30 , 33-44 .
- IDSC. (2016). *About IDSC*. Retrieved from [www.idsc.gov.eg:](http://www.idsc.gov.eg/) <http://www.idsc.gov.eg/IDSC/StaticContent/View.aspx?ID=3>
- Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. (2003). Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. *Journal of Management Studies*.
- Jotischky, N., & Nye, N. (2011). Mobilizing public services in Africa: The m-government challenge.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review* 70(1), 71-79.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- King, J. L., & Kraemer, K. L. (1988). Information Resource Management: Is it sensible and can it work? *Information & Management, Volume 15, Issue 1*, 7-14.

Kumar, K. K. (2014). SOFTWARE AS A SERVICE FOR EFFICIENT CLOUD COMPUTING. *International Journal of Research in Engineering and Technology, Volume: 03 Issue: 01*, 2321-7308.

Laua, C., & Mahfud, S. (2005). Financial and Nonfinancial Performance Measures: How Do They Affect Job Satisfaction? *The British Accounting Review* 37(4), 389-413.

Malik, A., Sinha, P., Pereira, V., & Rowley, C. (2017). Implementing global-local strategies in a post-GFC era: Creating an ambidextrous context through strategic choice and HRM. *Journal of Business Research, In press, corrected proof*, Available online 9 October 2017.

Malik, M., Malik, S., & Ramay, M. (2013). Initiative to develop the concept of Mobile Government System in Pakistan: Proposed Implementing Framework, Challenges and Advantages. *INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS COPY, VOL 4, NO 11*.

mdec. (2016). Retrieved from <http://mdec.my/about-mdec>: [www.http://mdec.my](http://mdec.my)

Michalska, J. (2005). The usage of The Balanced Scorecard for the Estimation. *Journal of Materials Processing Technology* 162, 751-758.

Misuraca, G., Broster, D., & Centeno, C. (2012). Digital Europe 2030: Designing scenarios for ICT in future governance and policy making. *Government Information Quarterly* 29, S121-S131.

New Found Land Labrador. (2008). *HUMAN RESOURCE PLANNING, Reference Tools*.

nitc. (2016). Retrieved from <http://www.nitc.gov.jo>.

Ntaliani, M., Costopoulou, C., & Karetsos, S. (2008). Mobile government: A challenge for agriculture. *Government Information Quarterly, Vol. 25*, 699-716.

Papalexandris, A., George, I., & P.P., G. (2004). Implementing the Balanced Scorecard in Greece: A Software Firm's Experience. *Long Range Planning* 37 (4) , 351-366 .

Potnis, D. D. (2010). Measuring e-Governance as an innovation in the public sector. *Government Information Quarterly* 27, 41-48.

Rannu, R., Saksing, S., & Mahlakõiv, T. (2010). *Mobile Government: 2010 and Beyond* . European Union.

Riffai, M., Grantb, K., & Edgarc, D. (2012). Big TAM in Oman: Exploring the promise of on-line banking, its adoption by customers and the challenges of banking in Oman. *International Journal of Information Management* 32 , 239– 250 .

Sandoval-Almazan, R., & Gil-Garcia, J. R. (2012). Are government internet portals evolving towards more interaction, participation, and collaboration? Revisiting the rhetoric of e-government among municipalities. 572–581.

Shukr, I., Zainab, R., & Rana, M. H. (2013). Learning styles of postgraduate and undergraduate medical students. *J Coll Physicians Surg Pak*, 23(1), 25-30.

Tavakoli, A., Schlagwein, D., & Schoder, D. (2017). Open strategy: Literature review, re-analysis of cases and conceptualisation as a practice. *The Journal of Strategic Information Systems*, 26(3), 163-184.

Trauth, E. M. (1989). The evolution of information resource management. *Information & Management*, Volume 16, Issue 5, 257-268.

vodafone. (2012). *Annual Report*. www.vodafone.com. Retrieved from vodafone.com.

Vodafone. (2013). *Vodafone*. Retrieved from finance.yahoo.com.

Whittington, R. (2001). *What is strategy-and does it matter?* Cengage Learning EMEA.

Winnipeg. (2017). *Human Resource Strategic Plan*.

ارلندسدتی تر، ل. و اصنافی، ا. (۱۳۸۲). آموزش برای تغییر مهارت‌های جدید برای کتابخانه الکترونیکی: فناوری نوین، کتابداران نوین؟. *مجله الکترونیکی مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران*.

پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک). (۱۳۹۵). *(برنامه‌ریزی استراتژیک پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران) (ایرانداک) ۱۳۹۵-۱۳۹۹* .

پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران. (۱۳۹۵). *پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران» (ایرانداک)*. بازیابی در ۱۳۹۵، از <http://irandoc.ac.ir/about-us/about-us.html>

پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران. (1397). *اساس‌نامه* . Retrieved 1397, from irandoc.ac.ir: <https://irandoc.ac.ir/about/statute>

تصویب نامه هیئت وزیران. (۱۳۹۵). *وظایف و اختیارات شورای عالی شورای عالی عتف*.

تدوین سند برنامه راهبردی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک) ۱۴۰۰-۱۴۰۴ □ ۱۹۹

دانشگاه بین‌المللی ایران. (۱۳۸۲). *طرح انتقال و توسعه فناوری « ای - فراگیری » (اتفا)*. بازیابی در ۱۳۸۳، از www.iranu.com

دبیرخانه شورای عالی اطلاع‌رسانی. (۱۳۸۷). *گزارش وضعیت موجود دولت الکترونیکی در ایران*. تدوین برنامه جامع فناوری اطلاعات ایران (۱).

دبیرخانه شورای عالی اطلاع‌رسانی. (۱۳۹۱). *بلوغ دولت الکترونیک*. دبیرخانه شورای عالی اطلاع‌رسانی.

ریاست جمهوری. (۱۳۹۴). *لایحه احکام مورد نیاز اجرای برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۹-۱۳۹۵)*. انتشارات سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور.

ریاست جمهوری. (۱۳۹۴). *لایحه احکام مورد نیاز اجرای برنامه ششم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۹-۱۳۹۵)*. انتشارات سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور.

زندباف، ع. (۱۳۸۸). *اقتصاد اطلاعات و دانش*. دبیرخانه شورای عالی اطلاع‌رسانی.

زندباف، ع. (۱۳۸۸). *اقتصاد اطلاعات و دانش*. دبیرخانه شورای عالی اطلاع‌رسانی.

شمس، م. ش. (۱۳۸۷). *راهنمای تدوین راهبرد ملی فناوری اطلاعات*. پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی.

شهرداری، د. (۱۳۸۸). *پروژه تدوین برنامه جامع فناوری اطلاعات ایران - برنامه اقدام برنامه فناوری اطلاعات ایران*. دبیرخانه شورای عالی اطلاع‌رسانی.

شورای گسترش آموزش عالی. (۱۳۹۶). *مصوبه جلسه ۹۶/۴/۲۵. وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، معاون پژوهش و فناوری*.

علیدوستی، س. (۱۳۸۸). *محتوای دیجیتال مفاهیم و ابتکار عملها*. دبیرخانه شورای عالی اطلاع‌رسانی.

قلی‌پور، آ. & محمد اسماعیلی، ن. (۱۳۹۵). *(استاندارد ۳۴۰۰۰. تعالی منابع انسانی)*. کتاب مهربان نشر.

لرگانی، م.، رضی، ر. & رضایی، س. (۱۳۸۷). *بررسی موانع توسعه آموزش الکترونیکی در نظام آموزشی ایران*. فصلنامه مدیریت و برنامه ریزی در نظام‌های آموزشی؛ شماره ۱، ۴۷-۵۹.

مختاری اسکی، ح. (۱۳۸۱). *نگرش سیستمی به نقش تکنولوژی اطلاعات به عنوان پارادایمی جدید در اشتغال*. آموزش های علمی کاربردی.

تدوین سند برنامه راهبردی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک) ۱۴۰۰-۱۴۰۴ □ ۲۰۰

هیئت امنای منطقه دو پژوهشی. (۱۳۹۵). مجموعه اهداف، وظایف و پست‌های سازمانی پژوهشگاه علوم، تحقیقات و فناوری ایران. هیئت امنای منطقه دو پژوهشی.

وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات. (۱۳۹۲). اصول حاکم بر شبکه ملی اطلاعات. وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات.

وزارت علوم، تحقیقات و فناوری. (۱۳۹۰). آیین‌نامه سازماندهی و تشکیلات دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی و پژوهشی. وزارت علوم، تحقیقات و فناوری.

ABSTRACT

Today, organizations, their strategies, their structure and their management ecosystem are more complex than ever, which may be attributed by the severe impact of environmental and the business changes, as well as organizational internal changes.

The present research, delivers the strategic planning of the Iranian Institute for Information Science and Technology (Irاندک). In the current study, an attempt has been made to formulate the strategic planning of the research institute based on the needs of the upstream institutions (external view), as well as the missions and goals of the research institute (internal view). Due to the expansion of activities of research institute in the coming years, the outcome of the presented plan will play the most important role of the decision making in the research institute.

The design of the strategic plan of Irاندک has been coordinated the key units and internal and external stakeholders of the research institute and provided the indices known as the development in each unit.

This report contains the developed strategic plan of the institute as well as studies, research methods and extraction of requirements of upstream institutions which has been added in the appendix.

Key words: Strategic Planning, Consistent Strategy, Review Strategy, Innovative Strategy, Irاندک.



**Iranian Research Institute
for Information Science and Technology (Irاندوآ)**

Research project

Strategic Planning of Iranian Research Institute for Information Science and Technology (IranDoc) 2021-2025

By:

Arman Sajedinejad

and

Ahmad Ganji

December 2020