

بسم الله الرحمن الرحيم



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایراندک)

طرح پژوهشی

**برنامه ریزی منابع انسانی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران
(ایراندک) ۱۳۹۷ – ۱۴۰۰**

مجری

آرمان ساجدی نژاد

همکاران

احمد گنجی

معصومه سادات کشفی

بهمن ماه ۱۳۹۶

حقوق: پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران

طرح پژوهشی برنامه‌ریزی منابع انسانی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرنداک) ۱۳۹۷ - ۱۴۰۰ پیرو قرارداد شماره ۳۳۱۴۰۷۴ مورخ ۹۶/۱۰/۱۹ 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.



پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران
ایرانداک

تاریخ:

ندارد

پیوست:

پژوهش، مدیریت دانش، آموزش

گواهی

انجام طرح پژوهشی با مشخصات زیر:

برنامه‌ریزی منابع انسانی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک) ۱۳۹۷ - ۱۴۰۰

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

همکاران طرح پژوهشی: احمد گنجی، معصومه سادات کشفی

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

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

وبگاه: www.irandoc.ac.ir/sajedinejad/sajedinejad.html

رایانامه: Sajedinejad@irandoc.ac.ir

چکیده

با توجه به جایگاه ویژه منابع انسانی پژوهشگاه در فعالیتهای آن به عنوان یک نهاد پژوهشی و ارائه دهنده خدمات تخصصی در زمینه نگهداشت و مدیریت منابع علمی کشور، برنامه ریزی منابع انسانی پژوهشگاه به عنوان دارایی های تخصصی آن از اهمیت خاصی برخوردار است. بر این اساس در این طرح سعی شده است با مطالعه و ایجاد شناخت از وضعیت جاری منابع انسانی پژوهشگاه، با استفاده از تحلیل های انجام شده و در چارچوب استراتژی های پژوهشگاه و برنامه های مصوب بالادستی، وضعیت آتی پژوهشگاه در حوزه منابع انسانی تدوین شود. در این برنامه ریزی وضعیت سرمایه انسانی پژوهشگاه از نظر تعداد اعضای هیأت علمی و غیر هیأت علمی در افق ۳ ساله تدوین و نیازمندی های لازم برای رسیدن به این افق ترسیم شده است.

در ادامه این طرح پروژه هایی که در رابطه با مدیریت منابع انسانی ایرانداک قابل انجام است تا اطمینان حاصل شود که تمامی ابعاد توسعه سرمایه انسانی پوشش داده شده است، در قالب یک برنامه ریزی و در یک برنامه سه ساله همراه با اولویت بندی استخراج خواهد شد. در این زمینه سعی شده است راهبردهایی توصیه گردد که در صورت اجرای آنها پژوهشگاه بتواند به برنامه منابع انسانی (استخراج شده در این طرح) دست یابد. راهبردهای (و طرح های وابسته به آن) منابع انسانی با ابزارهای مناسبی مانند تحلیل SWOT از نقاط ضعف و قوت سند مدیریت استراتژیک پژوهشگاه بدست می آیند و با استفاده از ابزارهایی مانند مصاحبه یا پرسشنامه اولویت بندی شده اند.

بخش بندی طرح جاری به صورت زیر خواهد بود:

- مقدمه و ضرورت برنامه ریزی منابع انسانی
- گزارش وضع جاری شامل تحلیل های مدیریتی شامل تحلیل های وضعیت مشاغل و تشکیلات، نحوه پخش بر اساس جنسیت، تحصیلات، سن و سابقه، نوع استخدام
- برنامه ریزی منابع انسانی شامل گزارش وضعیت آتی و مطلوب سرمایه انسانی پژوهشگاه (خروجی پرسشنامه و کاربرگ ها) و نحوه پخش بر اساس نوع استخدام در افق سه ساله

• برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی شامل استخراج مفاهیم مرتبط با سرمایه‌های انسانی از سند مدیریت استراتژیک پژوهشگاه (نقاط قوت، ضعف، تهدیدها و فرصت‌ها) و آرایه تحلیل SWOT از مفاهیم استخراج شده برای استخراج عناوین و اهداف راهبردها و گانت چارت زمانی (برنامه سه ساله) طرح‌های توسعه منابع انسانی برای رسیدن به وضعیت آتی

کلیدواژه‌ها: برنامه‌ریزی منابع انسانی؛ مدیریت استراتژیک؛ طرح‌های منابع انسانی؛ مدیریت توسعه منابع انسانی

قدردانی

اکنون که به یاری خدا طرح برنامه‌ریزی منابع انسانی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک) ۱۳۹۷ - ۱۴۰۰ را به پایان رسانده‌ام جا دارد از زحمات جناب آقای دکتر سیروس علیدوستی رئیس گرامی پژوهشگاه که در پیشنهاد و راهبری طرح جاری به نحوی که گوشه‌ای از راه پیشرفت پژوهشگاه را فراهم کند، کمک شایانی نموده است تشکر نمایم. افزون بر این، از همکاران خوبم در مدیریت ارزیابی و تحول اداری و بویژه مدیر این واحد جناب آقای احمد گنجی که همکاری در طرح جاری را نیز برعهده داشته‌اند و سرکار خانم آذین رحمتی که در تکمیل طرح جاری همواره پشتیبان طرح بوده‌اند، تشکر می‌نمایم. از معاونت محترم اداری و مالی جناب آقای دکتر علیرضا دلافکار که با نظارت و دقت نظر خود باعث کاهش نواقص طرح شده‌اند و همکاران ایشان در دفتر مدیریت اداری و پشتیبانی بویژه سرکار خانم معصومه‌السادات کشفی از همکاران طرح که با فراهم‌آوری داده‌های مورد نیاز طرح کمک شایانی در پیشبرد آن نموده‌اند تشکر ویژه می‌نمایم. همچنین از تمام همکارانی که با نظرات ارزشمند خود بهبود این طرح را تضمین نموده‌اند بویژه جناب آقای دکتر پرویز شهریاری معاون گرامی پژوهش و آموزش پژوهشگاه و همچنین سایر اعضای گرامی شورای پژوهشی برای حمایت‌هایشان، سپاسگزارم.

فهرست مطالب

عنوان	شماره صفحه
چکیده.....	أ
قدردانی.....	ت
فهرست مطالب.....	ث
فهرست شکل ها.....	ح
فهرست جدول ها.....	د
مقدمه.....	۱
۱. مقدمه و ضرورت برنامه ریزی منابع انسانی.....	۲
۱-۱. معرفی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک).....	۳
۱-۲. ضرورت طرح.....	۴
۱-۳. اهداف طرح.....	۷
۱-۴. روش پژوهش.....	۷
۱-۵. پیوند با اساس نامه و برنامه استراتژیک.....	۸
۱-۶. تعریف واژه ها و مفاهیم.....	۹
۲. گزارش وضع جاری.....	۱۰
۲-۱. نمودار سازمانی.....	۱۱
۲-۲. شرح اهداف و مأموریت های پژوهشگاه.....	۱۲
۲-۳. نگاهی کلی به وضعیت نیروی انسانی پژوهشگاه.....	۱۵

۱۹	۴-۲. پراکندگی منابع انسانی پژوهشگاه بر اساس نمودار سازمانی
۳۵	۳. برنامه‌ریزی منابع انسانی
۳۶	۳-۱. مقدمه
۳۶	۳-۲. نیازمندی نیروی انسانی پژوهشگاه به تفکیک واحدها
۴۰	۳-۳. نیازمندی نیروی انسانی پژوهشگاه
۴۴	۳-۴. وضعیت آتی نیروی انسانی پژوهشگاه
۴۵	۴. برنامه استراتژیک منابع انسانی
۴۶	۴-۱. مقدمه
۴۸	۴-۲. روش شناسی
۴۹	۴-۳. بررسی وضعیت واحد مدیریت سرمایه‌های انسانی مبتنی بر مدل تناسب
۵۱	۴-۳-۲. ارزش‌ها
۵۲	۴-۳-۳. محیط
۵۳	۴-۴. استخراج راهبردهای مدیریت سرمایه‌های انسانی
۵۵	۴-۵. مطالعه و مقایسه مدل‌های توسعه سرمایه انسانی
۶۳	۴-۶. برنامه‌ها و اقدامات
۶۵	۵. پیوست
۶۶	۵-۱. پیوست ۱: فهرست فعالیت‌های واحدهای پژوهشگاه در انتهای برنامه سه ساله
۱۰۹	۶. فهرست منابع
۱۱۰	۶-۱. فهرست منابع فارسی
۱۱۲	۶-۲. فهرست منابع لاتین

فهرست شکل ها

عنوان	شماره صفحه
شکل ۱- نحوه شکل گیری برنامه ریزی منابع انسانی (Civil Service Branch, 1996).....	۵
شکل ۲- جایگاه برنامه ریزی منابع انسانی در ساختار راهبردی سازمان (Winnipeg, 2017).....	۶
شکل ۳- نمودار سازمانی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران.....	۱۱
شکل ۴- وضعیت جذب اعضای غیر هیات علمی پژوهشگاه در طی زمان.....	۱۵
شکل ۵- وضعیت تحصیلی اعضای غیر هیات علمی پژوهشگاه.....	۱۶
شکل ۶- وضعیت استخدامی اعضای غیر هیات علمی پژوهشگاه.....	۱۶
شکل ۷- وضعیت اعضای غیر هیات علمی از بعد جنسیت.....	۱۷
شکل ۸- وضعیت تاهل اعضای غیر هیات علمی پژوهشگاه.....	۱۷
شکل ۹- روند جذب اعضای هیات علمی پژوهشگاه.....	۱۸
شکل ۱۰- وضعیت قراردادی اعضای هیات علمی پژوهشگاه.....	۱۸
شکل ۱۱- وضعیت کارکنان واحد ریاست به تفکیک نوع استخدام.....	۱۹
شکل ۱۲- وضعیت کارکنان اداره روابط عمومی به تفکیک نوع استخدام.....	۲۰
شکل ۱۳- وضعیت کارکنان اداره حراست به تفکیک نوع استخدام.....	۲۰
شکل ۱۴- وضعیت کارکنان دبیرخانه هیأت اجرایی جذب به تفکیک نوع استخدام.....	۲۱
شکل ۱۵- وضعیت کارکنان مدیریت ارزیابی و تحول اداری به تفکیک نوع استخدام.....	۲۲
شکل ۱۶- وضعیت کارکنان گروه خدمات دانش بنیان به تفکیک نوع استخدام.....	۲۳
شکل ۱۷- وضعیت کارکنان مرکز فناوری اطلاعات به تفکیک نوع استخدام.....	۲۴
شکل ۱۸- وضعیت کارکنان معاونت اداری و مالی به تفکیک نوع استخدام.....	۲۶

- شکل ۱۹- وضعیت کارکنان معاونت اطلاعات علم و فناوری ایران به تفکیک نوع استخدام..... ۲۸
- شکل ۲۰- وضعیت کارکنان معاونت پژوهش و آموزش به تفکیک نوع استخدام..... ۲۹
- شکل ۲۱- وضعیت کارکنان دبیرخانه شورای تأمین منابع علمی به تفکیک نوع استخدام..... ۳۰
- شکل ۲۲- وضعیت اعضای هیئت علمی پژوهشگاه به تفکیک نوع استخدام..... ۳۱
- شکل ۲۳- تعداد عضو هیات علمی در هر پایه پژوهشی..... ۳۱
- شکل ۲۴- وضعیت اعضای هیأت علمی پژوهشکده فناوری اطلاعات به تفکیک نوع استخدام..... ۳۲
- شکل ۲۵- وضعیت اعضای هیأت علمی پژوهشکده علوم اطلاعات به تفکیک استخدام جامعه و اطلاعات.... ۳۳
- شکل ۲۶- وضعیت اعضای هیأت علمی پژوهشکده جامعه و اطلاعات به تفکیک نوع استخدام..... ۳۳
- شکل ۲۷- تعداد اعضای هیات علمی در گروه‌های پژوهشی..... ۳۴
- شکل ۲۸- وضعیت کارسپاری در افق ۳ ساله برنامه‌ریزی..... ۴۴
- شکل ۲۹- وضعیت قراردادها در افق ۳ ساله برنامه‌ریزی..... ۴۴
- شکل ۳۰- هرم برپایی مدیریت راهبردی..... ۴۷
- شکل ۳۱- مدل EVR..... ۴۹
- شکل ۳۲- گانت چارت اجرایی برنامه‌ها..... ۶۴

فهرست جدول‌ها

عنوان	شماره صفحه
جدول ۱- وضعیت اعضای غیر هیات علمی در برنامه ۳ ساله.....	۴۱
جدول ۲- پیش‌بینی تغییرات در اعضای غیر هیات علمی در برنامه ۳ ساله.....	۴۳
جدول ۳- پیش‌بینی تغییرات در اعضای هیات علمی در برنامه ۳ ساله.....	۴۳
جدول ۴- بررسی منابع پژوهشگاه در مدل EVR.....	۵۰
جدول ۵- تحلیل PEST برای پژوهشگاه.....	۵۳
جدول ۶- ماتریس SWOT پژوهشگاه.....	۵۴
جدول ۷- اقدامات لازم برای توسعه منابع انسانی پژوهشگاه.....	۶۳

مقدمه

با توجه به گسترش فعالیت‌های پژوهشگاه در سال‌های آتی برنامه‌ریزی منابع انسانی از اهم فعالیت‌های پژوهشگاه خواهد بود و بدون شک بی‌اعتنائی به این تغییرات، عواقب انکار ناپذیری بر فعالیت‌های پژوهشگاه خواهد گذاشت. در حالیکه پژوهش‌های قابل توجهی طی سال‌های گذشته در حوزه استراتژی منابع انسانی سازمانی انجام شده است، اما هنوز چالش‌های بسیاری بر سر راه تحقیق در این زمینه باقی است. در این طرح پژوهشی برنامه‌ریزی عملکردی واحدهای مختلف پژوهشگاه و الزامات توسعه عملکردی آنها در راستای برنامه‌ریزی استراتژیک پژوهشگاه انجام پذیرفته است. بر این اساس نیازمندی‌های واحدهای پژوهشگاه به منابع و نیروی انسانی در قالب کاربرگ‌هایی جمع‌آوری شده است. در ادامه نحوه تخصیص و نوع قراردادهای لازم با نیروی انسانی برای رسیدن به اهداف با توجه به ساختار و نیازمندی‌های لازم برای استخدام مشخص شده است. با توجه به این رویکردها در طرح جاری سعی شده است با بررسی برنامه‌ریزی استراتژیک پژوهشگاه و نیازمندی‌های واحدهای مختلف به منابع انسانی، چشم‌انداز سازمانی مناسبی را در حوزه منابع انسانی استخراج و در قالب آن چیدمان مناسب منابع انسانی پژوهشگاه در قالب ساختار و تشکیلات آن تفسیر شود.

فصل اول

مقدمه و ضرورت برنامه‌ریزی منابع انسانی

۱-۱. معرفی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرنداک)

«پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران» (ایرنداک) که از سال ۱۳۸۸ به این نام خوانده می‌شود، بر پایه گاه‌شمار و همچنین نخستین سند در این زمینه، در یکم مهر ماه سال ۱۳۴۷ با نام «مرکز اسناد ایران» تأسیس شد. مأموریت بنیادین ایرنداک بر پایه اساس‌نامه و برنامه استراتژیک آن؛ پژوهش، مدیریت دانش، 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 با نام نمادین «گنج دانش» و شعار «به از گنج دانش به گیتی کجاست» انجام می‌شود.

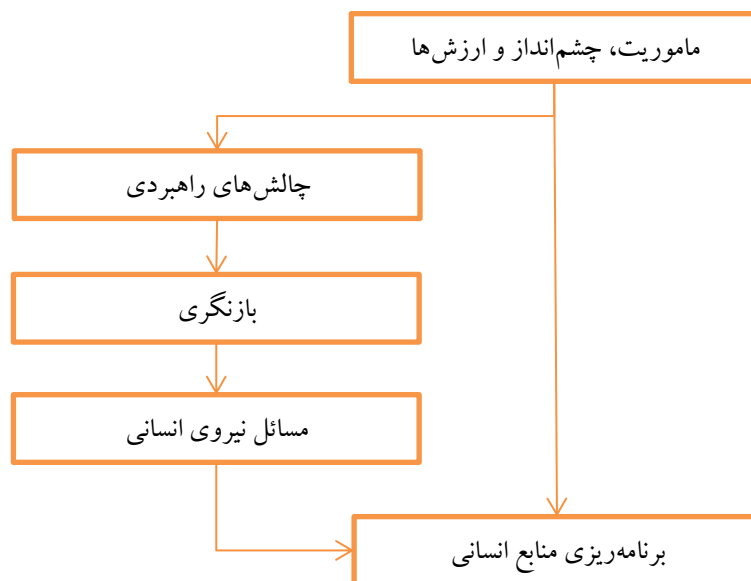
دستاوردهای مدیریت دانش و اطلاعات علمی و فنی کشور در سامانه‌ها و پایگاه‌های اطلاعات ارائه می‌شوند. در این میان، پایگاه اطلاعات گنج با صدها هزار رکورد؛ از بزرگ‌ترین، دیرین‌ترین، و پربازدیدترین پایگاه‌های اطلاعات علمی و فنی کشور است. اطلاعات پایان‌نامه‌ها و رساله‌ها و پیشنهادیه آنها که در ایرنداک به ثبت می‌رسند، بی‌همتا است. تولید ارزش افزوده و اطلاعات پشتیبان و همچنین تحلیل اطلاعات، بخشی دیگر از مدیریت دانش و سامانه‌های پیشینه پژوهش، همانند جو، دروازه اطلاعات علمی ایران، اصطلاح‌نامه، راهنمای پژوهش و پژوهشگران، و نمای مقاله‌های ایرانیان در جهان نمونه‌هایی از آنها هستند.

ایرانداک از سال ۱۳۶۱ دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت بسیاری را ارائه می‌کند و از سال ۱۳۹۰ نیز در سه رشته مدیریت فناوری اطلاعات، علم اطلاعات و دانش‌شناسی، و مهندسی فناوری اطلاعات دانشجوی دکترا پذیرفته است که رساله‌های خود را در زمینه‌های گوناگون پژوهشی انجام می‌دهند. از سال ۱۳۴۸ همکاری‌های پژوهشی و اطلاع‌رسانی با اجرای طرح امانت میان کتابخانه‌ها در ایرانداک آغاز گردید. این طرح هم‌اکنون به نام امین خوانده می‌شود. از سال ۱۳۷۴ نیز طرحی با نام غدیر (عضویت فراگیر کتابخانه‌ها) در این زمینه به انجام می‌رسد. 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. سامانه عرضه و تقاضای پژوهش هم‌پیوندی است که ایرانداک برای پشتیبانی از همکاری‌های پژوهشی ساخته است. سیاست‌گذاری علم و فناوری در کشور به اطلاعاتی نیاز دارد که فراهم‌آوری بخشی از آن را این پژوهشگاه در سامانه ملی اطلاعات تحقیقاتی (سمات ملی) و بخشی را نیز در داشبورد مدیران انجام می‌دهد. دبیرخانه کمیسیون مدیریت اطلاعات علم و فناوری هم که در قلمرو وزارت عتف، سیاست‌گذاری می‌کند در اینجاست. پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران 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).

۲-۱. ضرورت طرح

شتاب‌گیری و گسترده‌گی دامنه تغییرات اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، همراه با تحولات سریع فناورانه و پیشرفت‌های علمی، سازمان‌ها را بشدت متأثر می‌سازد. این تأثیر در بعد منابع انسانی و راهبردهای منتهی به آن بسیار چشمگیر است (Tavakoli, Schlagwein, & Schoder, 2017). کمتر از دو دهه پیش، حرکتی نو در پژوهشهای 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 سازمان آنرا به اجرا در می‌آوردند (Malik, Sinha, Pereira, & Rowley, 2017).

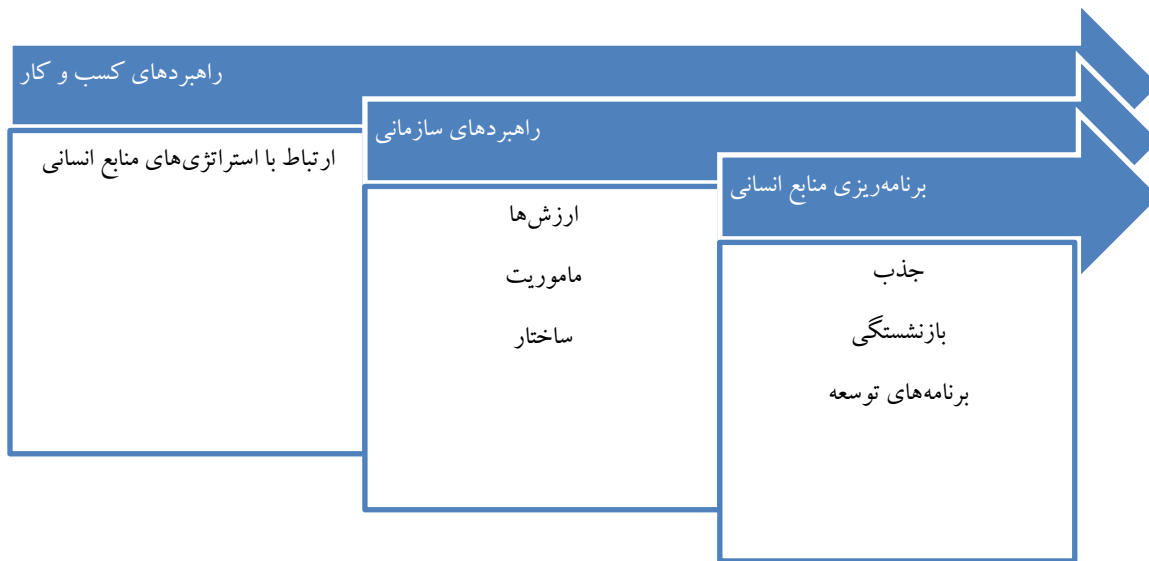
در واقع این نگاه به استراتژی متوجه اقداماتی است که در سازمان توسط افراد و منابع انسانی سازمان انجام می‌گیرد. یکی از ویژگی‌های ممتاز مطالعات در این حوزه این است که تعداد زیادی از اعضای سازمان به‌عنوان بازیگران استراتژی مورد نظر در این رویکرد جدید در نظر گرفته شده‌اند. بنابراین در این نگاه تمرکز برنامه‌های سازمانی بیشتر به سمت برنامه‌ریزی‌های منابع انسانی شکل می‌گیرد. شکل زیر این رویکرد را تشریح می‌نماید:



شکل ۱- نحوه شکل‌گیری برنامه‌ریزی منابع انسانی (Civil Service Branch, 1996)

یک چشم‌انداز سازمانی مناسب برای توسعه و مدیریت منابع انسانی اینگونه تعریف می‌شود: منابع انسانی متخصص، متنوع و پویا که با یکدیگر در راستای ارائه خدمات بهتر همکاری می‌کنند (Winnipeg, 2017).

در این چشم‌انداز جایگاه برنامه‌ریزی منابع انسانی در مدیریت سرمایه‌انسانی سازمان بدین گونه تفسیر شده است:



شکل ۲- جایگاه برنامه‌ریزی منابع انسانی در ساختار راهبردی سازمان (Winnipeg, 2017)

رویکردهای برنامه‌ریزی منابع انسانی بر مبنای راهبردها و اسناد بالادستی در بسیاری از مدل‌های بین‌المللی نیز توسعه یافته است. در این رویکردها اشاره می‌شود که برای قرارگیری درست سازمان‌ها در مسیر موفقیت، تمامی کارکنان در راستای فعالیت‌های سازمان باید توسعه یابند (New Found Land Labrador, 2008).

در پژوهشگاه نیز با توجه به اهداف آتی آن، نیاز به برنامه‌ریزی مناسب نیروی انسانی احساس می‌گردد. در این راستا با پیشرفت‌هایی که در برنامه‌های پژوهشگاه و مد نظر مدیران واحدهای مختلف است، نیازمندی برای برنامه‌ریزی استخدام و یا تبدیل نوع قرارداد و دیگر برنامه‌ریزی‌های منابع انسانی بسیار مورد نیاز و ضروریست.

هدف تدوین برنامه‌ریزی منابع انسانی پژوهشگاه به شرح زیر می‌باشد:

- هدفمند و همراستا نمودن فعالیت‌ها و اقدامات حوزه‌ها و واحدها و مدیریت سرمایه‌های انسانی آنها
- جلوگیری از اتلاف وقت و هدر رفت انرژی همکاران با همسویی سرمایه‌های انسانی
- کاهش فعالیت‌های بدون برنامه و غیر برنامه‌ای
- اطمینان از پوشش کامل برنامه‌ریزی سرمایه‌های انسانی همراستا با اهداف و استراتژی‌های پژوهشگاه
- اطلاع و مشارکت همگانی در طرح‌های سرمایه انسانی در سطح پژوهشگاه

۳-۱. اهداف طرح

در این طرح سند برنامه‌ریزی منابع انسانی پژوهشگاه ارائه خواهد شد. بر این اساس نحوه چیدمان، نوع قراردادها و تخصص‌های لازم بر مبنای ساختار پژوهشگاه و نیازهای برنامه‌ریزی بنا بر وظایف آتی واحدها، ترسیم شده و با توجه به نیازمندی‌های منابع انسانی، برنامه‌های جذب و استخدام (رسمی، پیمانی، قراردادی، شرکتی و برون سپاری) و تخصیص منابع در ساختار و تشکیلات ارائه می‌شود. در این طرح، وضعیت و چیدمان پیشنهادی نیروی انسانی پژوهشگاه در سه سال آتی بر اساس کاربرگ‌های ارسالی برای واحدهای مختلف ترسیم می‌شود. در این کاربرگ‌ها با توجه به انتظارات آتی از واحدها، نیازمندی‌های نیروی انسانی آنها برای رسیدن به برنامه‌ها استخراج می‌گردد. همچنین از واکاوی سند مدیریت استراتژیک پژوهشگاه و بررسی نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدیدها در این سند با تمرکز بر حوزه منابع انسانی و با استفاده از تحلیل SWOT، اقداماتی به‌منظور برنامه‌ریزی برای توسعه منابع انسانی پژوهشگاه توصیه می‌شود و انجام آنها در قالب زمانبندی پیشنهادی ارائه می‌شود.

۴-۱. روش پژوهش

گامهای پژوهش جاری به شرح زیر خواهد بود:

- بررسی وضعیت جاری ساختار و منابع انسانی پژوهشگاه (روش: مطالعه کتابخانه‌ای، مصاحبه)
 - بررسی و مطالعه اسناد جاری و بالادستی پژوهشگاه مانند آیین‌نامه سازماندهی و تشکیلات
 - بررسی وضعیت تشکیلات و نمودارهای سازمانی پژوهشگاه
 - رایحه تحلیل‌های مدیریتی شامل تحلیل‌های وضعیت مشاغل و تشکیلات، نحوه پخش بر اساس جنسیت، تحصیلات، سن و سابقه، نوع استخدام، نیازمندی هر واحد
- بررسی وضعیت آتی منابع انسانی پژوهشگاه (روش: مصاحبه، پرسشنامه و کاربرگ‌ها)
 - وضعیت مطلوب منابع انسانی در هر واحد در ساختار پژوهشگاه بر اساس برنامه‌های آتی پژوهشگاه
 - وضعیت منابع انسانی با در نظر گرفتن بازنشتگی، جایگزینی و ... با توجه به نوع استخدام (رسمی، پیمانی، قراردادی شرکتی و برون سپاری) در برنامه سه ساله
- رایحه برنامه‌های توسعه منابع انسانی (تحلیل SWOT)

- استخراج مفاهیم مرتبط با منابع انسانی در سند مدیریت استراتژیک پژوهشگاه (نقاط قوت، ضعف، تهدیدها و فرصت‌ها)
- ارایه تحلیل SWOT از مفاهیم استخراج شده برای استخراج عناوین و اهداف راهبردها و طرح‌های توسعه منابع انسانی بر مبنای آنها در برنامه زمان‌بندی سه ساله
- تدوین سند نهایی برنامه‌ریزی منابع انسانی پژوهشگاه

۱-۵. پیوند با اساس‌نامه و برنامه استراتژیک

در بخش هفتم - استراتژی‌های پیشران در اولین گام در استراتژی‌های سازمان و مدیریت، پروژه «بازنگری در تشکیلات پژوهشگاه بر پایه نیازهای روز و پیگیری تصویب آن در مراجع بالادست» برای برطرف نمودن نقاط ضعف‌های مذکور در نظر گرفته شده است (پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرانداک)، ۱۳۹۵).

این طرح اولین گام از این پروژه خواهد بود و نتیجه آن منجر به سند برنامه‌ریزی منابع انسانی پژوهشگاه شده و نقش مهمی در تصویب برنامه بازنگری در تشکیلات پژوهشگاه و حرکت پژوهشگاه در مسیر رشد و توسعه خود خواهد داشت. همچنین در پیوند طرح جاری با برنامه استراتژیک پژوهشگاه می‌توان به کارهای کلیدی زیر هم اشاره کرد:

- پایدارسازی ترکیب کارکنان؛
- طراحی و استقرار نظام برنامه‌ریزی پژوهشگاه؛

۶-۱. تعریف واژه‌ها و مفاهیم

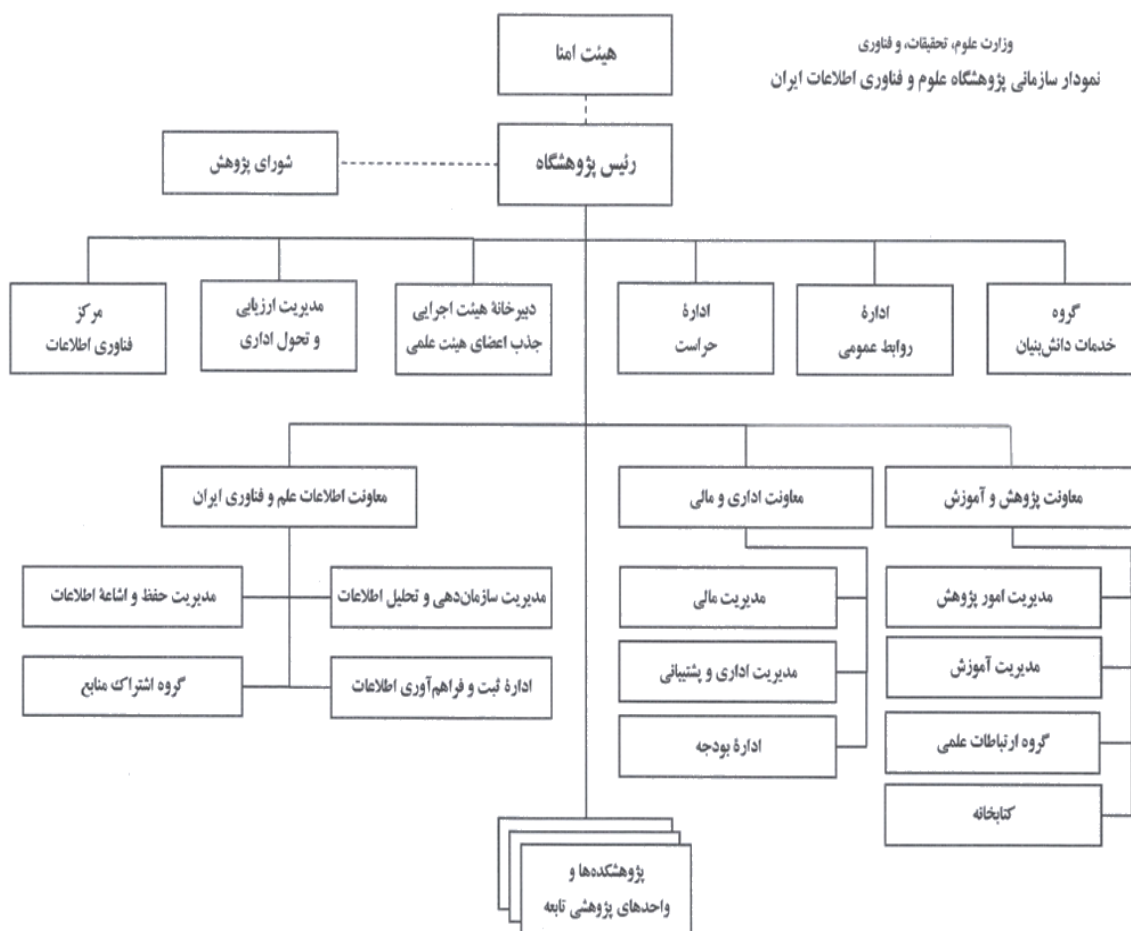
- پژوهشگاه: مؤسسه‌ای است با دست کم سه پژوهشکده ایجاد شده و اهم فعالیت‌های آن تعریف و اجرای پروژه‌های مرتبط با حوزه‌های کاربرد می‌باشد.
- پژوهشکده: مؤسسه‌ای است که دارای حداقل سه گروه پژوهشی باشد و در مؤسسه پژوهشی/پژوهشگاه/دانشگاه و یا به‌طور مستقل ایجاد شده باشد.
- گروه پژوهشی: کوچکترین واحد پژوهشی است که با کسب مجوز از شورا یا هیات امنا و مرکب از تعدادی اعضای هیات علمی پژوهشی باشد.
- نمودار سازمانی: انعکاس ترکیب رسمی سازمانی مبتنی بر تشکیلات که بیانگر روابط و نحوه تقسیم و توزیع وظایف میان واحدهای سازمانی، حدود اختیارات، سلسله مراتب و سطوح مدیریتی و سرپرستی باشد.
- پست سازمانی: جایگاهی است که در سازمان تفصیلی مؤسسه، برای انجام وظایف و مسئولیت‌های مشخص پیش‌بینی و همچنین برای تصدی یک مستخدم رسمی یا پیمانی در نظر گرفته می‌شود.
- سمت سازمانی: جایگاهی است که در سازمان تفصیلی مؤسسه برای انجام وظایف و مسئولیت‌های مدیریتی، سرپرستی و مشاوره در واحدهای سازمانی با علامت * پیش‌بینی می‌شود و تنها اعضای هیأت علمی می‌توانند با حفظ پست سازمانی در آن سمت‌ها منصوب گردند.
- مرکز: سومین سطح سازمانی است که ادارات، گروه‌ها و پست‌های سازمانی تحت نظر آن مشابه مدیریت است.
- مدیریت: سومین سطح سازمانی است که انجام بخشی از وظایف معاونت را برعهده دارد و حداکثر از چهار گروه/اداره تشکیل می‌شود.
- گروه: چهارمین سطح سازمانی است که عهده‌دار انجام چند وظیفه از وظایف معاونت، مدیریت و یا مرکز است. هر گروه با حداقل ۴ پست و حداکثر ۶ پست سازمانی ایجاد می‌شود.
- اداره: چهارمین سطح سازمانی است که عهده‌دار انجام چند وظیفه از وظایف معاونت، مدیریت و یا مرکز است. هر اداره با حداقل ۴ پست و حداکثر ۶ پست سازمانی ایجاد می‌شود.

فصل دوم

گزارش وضع جاری

۱-۲. نمودار سازمانی

در اجرای مصوبه دوم صورتجلسه سی‌وسومین نشست هیأت امنای منطقه دو پژوهشی مورخ ۱۳۹۵/۲/۲۴ نمودار سازمانی پژوهشگاه با تأیید وزیر محترم علوم، تحقیقات و فناوری به پژوهشگاه ابلاغ شده است. در شکل زیر این نمودار نمایش داده شده است:



شکل ۳- نمودار سازمانی پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران

بر این اساس پژوهشگاه شامل شش اداره/گروه/دبیرخانه و سه معاونت بوده که در مجموع ۱۱ مدیریت/گروه/اداره در ذیل معاونت‌ها فعالیت می‌نمایند. همچنین پژوهشگاه دارای سه پژوهشکده خواهد بود که هر یک از سه گروه پژوهشی تشکیل یافته‌اند. در ادامه به تشریح فعالیت‌ها و وضعیت نیروی انسانی در آنها (تحلیل‌های مدیریتی شامل تحلیل‌های وضعیت مشاغل و تشکیلات، نحوه پخش بر اساس جنسیت، تحصیلات، سن و سابقه، نوع استخدام) پرداخته خواهد شد.

۲-۲. شرح اهداف و مأموریت‌های پژوهشگاه

در این بخش به اهداف و مأموریت‌های پژوهشگاه بصورت خلاصه پرداخته می‌شود.

۲-۲-۱. ماده ۱

۱. توسعه و گسترش پژوهش در زمینه علوم و فناوری اطلاعات، مدیریت دانش و جامعه اطلاعاتی؛
۲. زمینه‌سازی مناسب برای ارتقای فعالیت‌های پژوهشی مرتبط؛
۳. مأموریت‌گرایی در توسعه و گسترش پژوهش در زمینه علوم و فناوری اطلاعات و دستیابی به علوم و فناوری‌های نوین در زمینه یادشده به‌نحوی که بتواند سرآمدی این زمینه را در کشور تأمین کند؛
۴. زمینه‌سازی مناسب برای ارتقای فعالیت‌های پژوهشی مرتبط با مدیریت دانش، جامعه اطلاعاتی، علوم و فناوری اطلاعات و نوآوری در موضوعات یادشده؛
۵. تجاری‌سازی دستاوردهای پژوهشی؛
۶. گسترش و ارائه خدمات مدیریت دانش، مدیریت اطلاعات و اطلاع‌رسانی اطلاعات علم و فناوری؛
۷. عمومی‌سازی کاربرد فناوری اطلاعات و اطلاعات علمی و فناورانه.

۲-۲-۲. ماده ۲

(۱) الف: فعالیت‌های پژوهشی

۱. فراهم آوردن امکانات لازم و متناسب با فعالیت‌های پژوهشی مرتبط در چارچوب مبانی ارزشی انقلاب اسلامی؛
۲. بررسی و شناسایی نیازهای پژوهشی در زمینه علوم و فناوری اطلاعات؛
۳. اجرای طرح‌های پژوهشی بنیادی، کاربردی و توسعه‌ای به منظور تحقق اهداف پژوهشگاه؛

۴. همکاری پژوهشی با دانشگاه‌ها و موسسات پژوهشی داخل و خارج کشور به منظور ارتقای کیفیت فعالیت‌های پژوهشی در زمینه علوم و فناوری اطلاعات با رعایت قوانین و مقررات؛
۵. ارائه خدمات مشاوره‌ای به اشخاص حقیقی و حقوقی براساس نتایج فعالیت‌های علمی و پژوهشی انجام‌شده در پژوهشگاه؛
۶. انتشار مجله، کتاب علمی، جزوه آموزشی، تولید نرم‌افزار و برنامه‌های رایانه‌ای متناسب با اهداف پژوهشگاه طبق ضوابط و مقررات مربوط؛
۷. برگزاری همایش‌های علمی و ارائه دستاوردهای پژوهشی در قالب کارگاه‌های آموزشی با رعایت ضوابط و مقررات مربوط.

(۲) ب: خدمات مدیریت اطلاعات و اطلاع‌رسانی

۱. گردآوری، سازمان‌دهی، ذخیره، حفظ، بازیابی، تحلیل، و اشاعه مدارک و اطلاعات علم و فناوری کشور از جمله پایان‌نامه‌های کارشناسی ارشد و رساله‌های دکترای تخصصی دانش‌آموختگان داخل و دانش‌آموختگان ایرانی خارج از کشور، مقاله‌های سمینارها، مشخصات پژوهشگران و متخصصان، طرح‌های پژوهشی، اطلاعات مربوط به اختراعات، نرم‌افزارهای علمی و همچنین اطلاعات پشتیبان آنها از جمله اطلاعات سازمان‌ها و افراد؛
۲. مدیریت تأمین و دسترسی به مدارک و اطلاعات علم و فناوری بین‌المللی مورد نیاز پژوهشگران؛
۳. مدیریت تأمین و دسترسی به مدارک و اطلاعات علم و فناوری گردآوری‌شده در پژوهشگاه در سطح ملی و جهانی؛
۴. انتشار نمایه‌نامه‌ها، چکیده‌نامه‌ها، آمارنامه‌ها، فرهنگ‌نامه‌ها، و اصطلاح‌نامه‌ها؛
۵. انتخاب نمایندگی از اشخاص حقیقی یا حقوقی و همکاری با دیگر سازمان‌های داخلی و خارجی با رعایت ضوابط و مقررات مربوط.

(۳) ج: توسعه کاربرد فناوری اطلاعات در سطح وزارت و کشور

۱. برنامه‌ریزی، مدیریت و پشتیبانی از پروژه‌های فناوری اطلاعات؛
۲. سازمان‌دهی کارآمد برای کاربرد فناوری اطلاعات؛ آمایش منابع؛ مدیریت مخابرات؛ هماهنگ‌سازی و طراحی و اشاعه استانداردها و مقررات؛
۳. شناخت و تقویت عوامل پیش‌برنده و کاهش عوامل بازدارنده در کاربرد فناوری اطلاعات؛

۴. پشتیبانی از آمادگی الکترونیکی؛ توسعه دانش، بینش و مهارت ذینفعان کلیدی در زمینه نقش و اهمیت فناوری اطلاعات؛ و کاهش شکاف دیجیتال؛

۵. تأمین زیرساخت‌های اطلاعاتی فراگیر؛

۶. تدوین و نهادینه‌سازی اصول اخلاقی کاربرد فناوری اطلاعات.

د: توسعه منابع انسانی

آموزش و ارتقای مهارت‌ها، قابلیت‌ها، دانش و نگرش نیروی انسانی شاغل در حوزه علوم و فناوری اطلاعات و خدمات اطلاع‌رسانی به کاربران اطلاعات علمی و فناوری و علاقه‌مندان به علوم و فناوری اطلاعات و اطلاع‌رسانی مطابق ضوابط و مقررات پس از کسب مجوز از مراجع ذیربط.

(۴) ص: همکاری و هماهنگی

۱. مشارکت در برنامه‌های همکاری ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی مطابق ضوابط و مقررات؛

۲. سازماندهی شبکه‌های متخصصان علوم و فناوری اطلاعات مطابق ضوابط و مقررات؛

۳. برنامه‌ریزی، اجرا، ارزیابی و هماهنگی برنامه‌های جامع اشتراک منابع و همکاری میان کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی؛

۴. پشتیبانی و مدیریت امور مربوط به سامانه ملی مدیریت اطلاعات علم و فناوری مطابق ضوابط و مقررات؛

۵. طراحی و ترویج استانداردهای ملی خدمات اطلاع‌رسانی و فناوری اطلاعات.

(۵) س: مشاوره

مشاوره در طراحی و راهبری نظام اطلاع‌رسانی علم و فناوری وزارت؛

(۶) ش: ایفای نقش‌های:

۱. نماینده وزارت در مجامع ملی و بین‌المللی اطلاع‌رسانی و فناوری اطلاعات مطابق ضوابط و مقررات؛

۲. نماینده مجامع بین‌المللی اطلاع‌رسانی و فناوری اطلاعات در کشور و کانون فعالیت‌های منطقه‌ای آنها مطابق ضوابط و مقررات؛

۳. ارائه تصویر و نمای علم و فناوری کشور؛

۴. مرکز ثبت اطلاعات علمی و فناوریانه مطابق ضوابط و مقررات؛

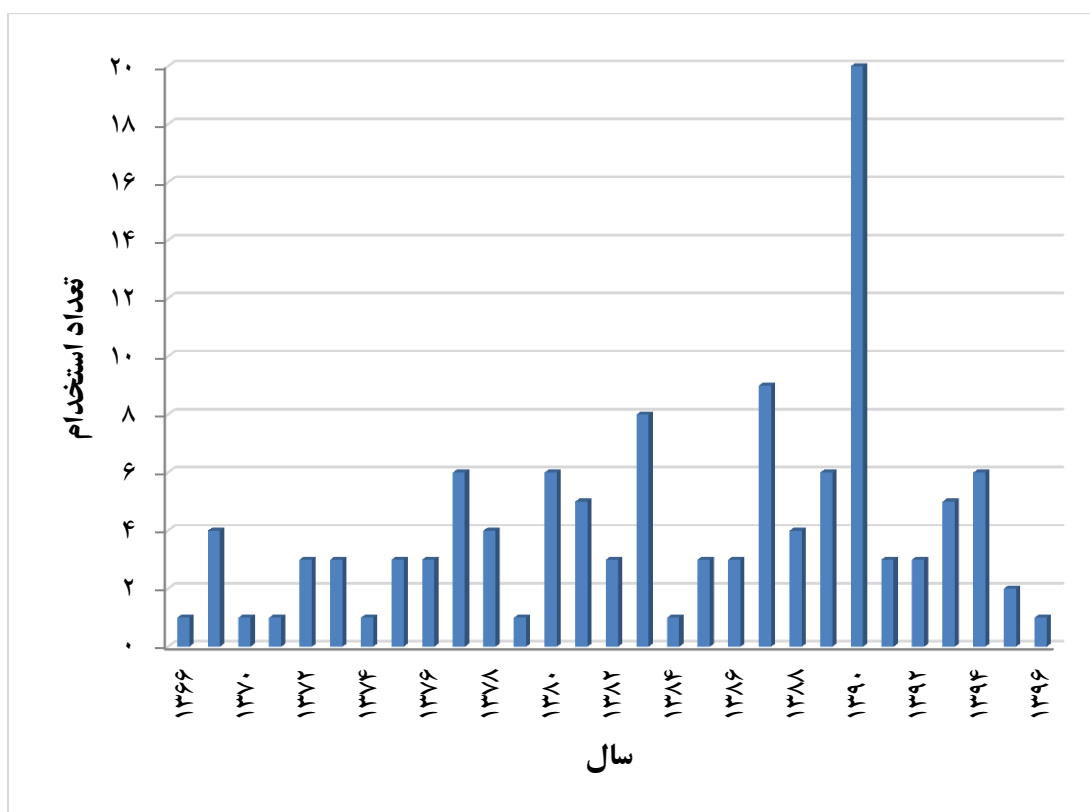
۵. هماهنگ‌کننده برنامه‌های اشتراک منابع و همکاری میان کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی کشور؛

۶. راهبری سامانه ملی و وزارتی مدیریت اطلاعات علم و فناوری مطابق مصوبه های کمیته راهبری سامانه‌های مذکور؛

۷. کانون تفکر ملی در حوزه علوم و فناوری اطلاعات و اطلاع‌رسانی.

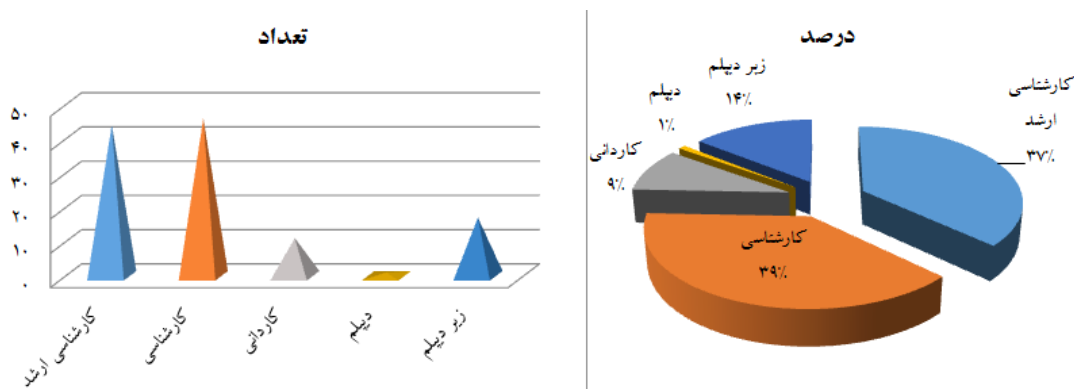
۳-۲. نگاهی کلی به وضعیت نیروی انسانی پژوهشگاه

فعالیت‌های ذکر شده در بخش قبل در پژوهشگاه توسط نیروی انسانی متخصص آن که در طی زمان به پژوهشگاه پیوسته‌اند توسعه یافته است. در نمودار زیر وضعیت جذب نیروی انسانی در پژوهشگاه از سال ۱۳۶۶ تا کنون آمده است:



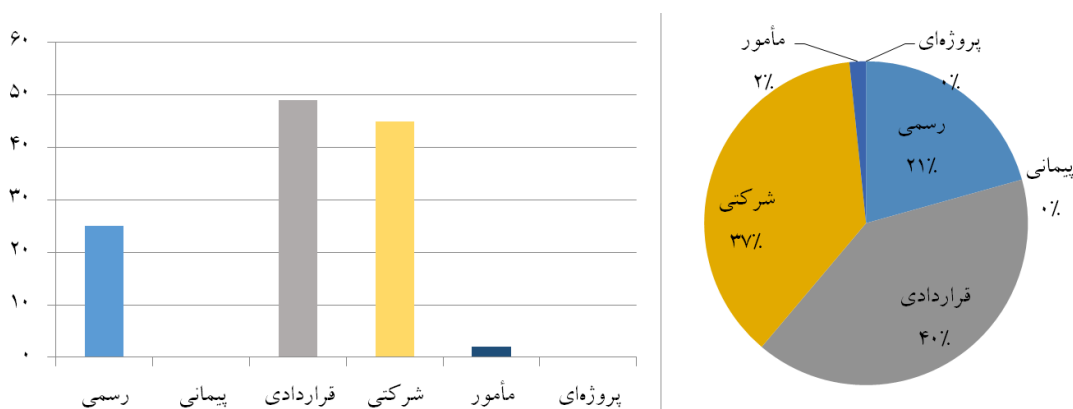
شکل ۴- وضعیت جذب اعضای غیر هیات علمی پژوهشگاه در طی زمان

با نگاهی کلی به وضعیت جاری اعضای غیر هیأت علمی پژوهشگاه و مدارک تحصیلی آنها در رده ستادی پژوهشگاه و رده‌های مدیریتی و کارشناسی (به غیر از اعضای هیأت علمی) جایگاه علمی و تخصصی پژوهشگاه نمایان خواهد شد:



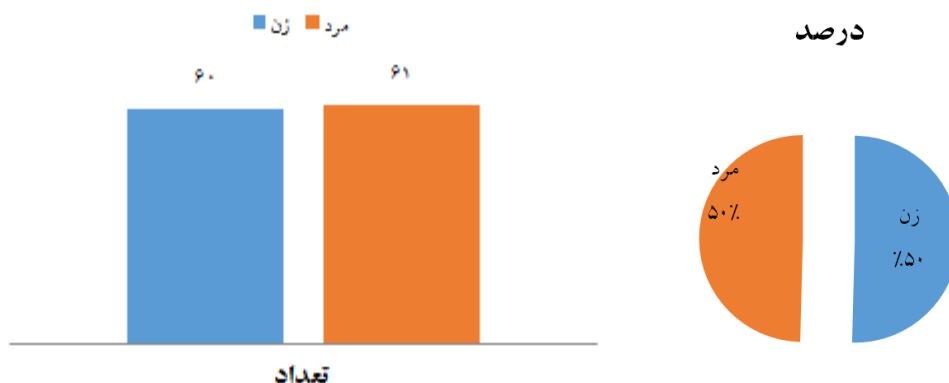
شکل ۵- وضعیت تحصیلی اعضای غیر هیأت علمی پژوهشگاه

نیروهای متخصص پژوهشگاه عموماً بصورت قراردادی و شرکتی مشغول به انجام فعالیت‌های مدیریت علوم و اطلاعات و دیگر وظایف پژوهشگاه می‌باشند. در نمودارهای زیر نگاهی به وضعیت قراردادی همکاران پژوهشگاه شده است.



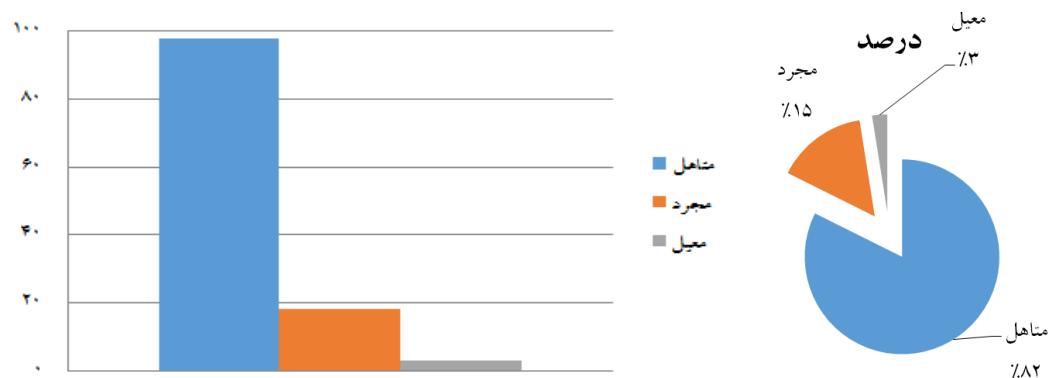
شکل ۶- وضعیت استخدامی اعضای غیر هیأت علمی پژوهشگاه

در پژوهشگاه تناسب بهره‌گیری از منابع انسانی بر اساس جنسیت انجام پذیرفته است:



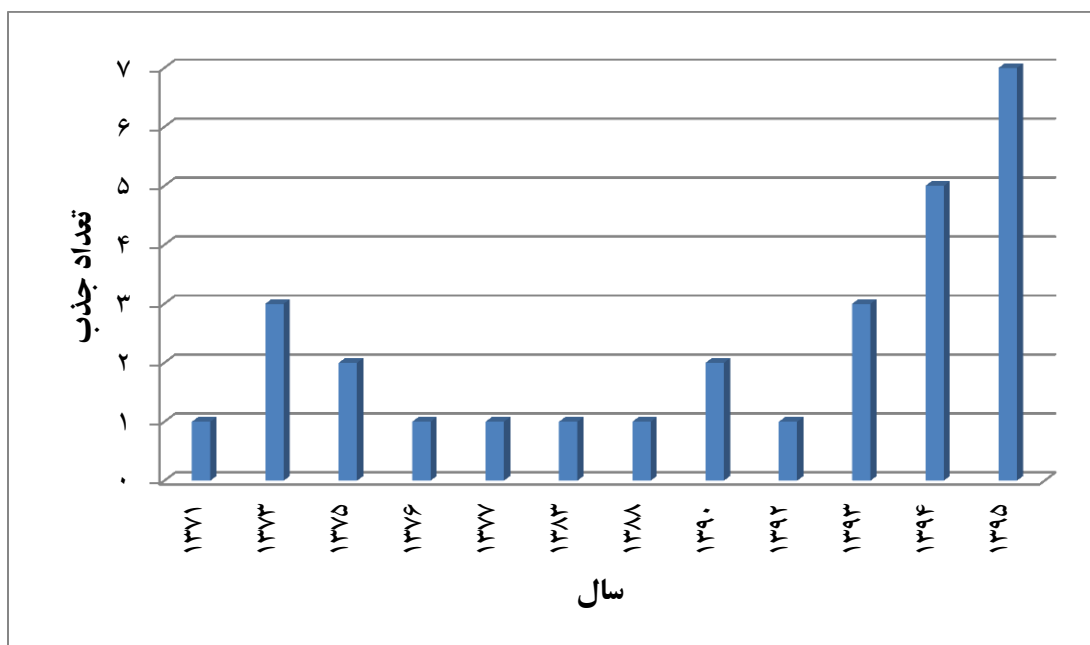
شکل ۷- وضعیت اعضای غیر هیات علمی از بعد جنسیت

همچنین ترکیب تأهل همکاران پژوهشگاه در شکل زیر نمایش داده شده است:



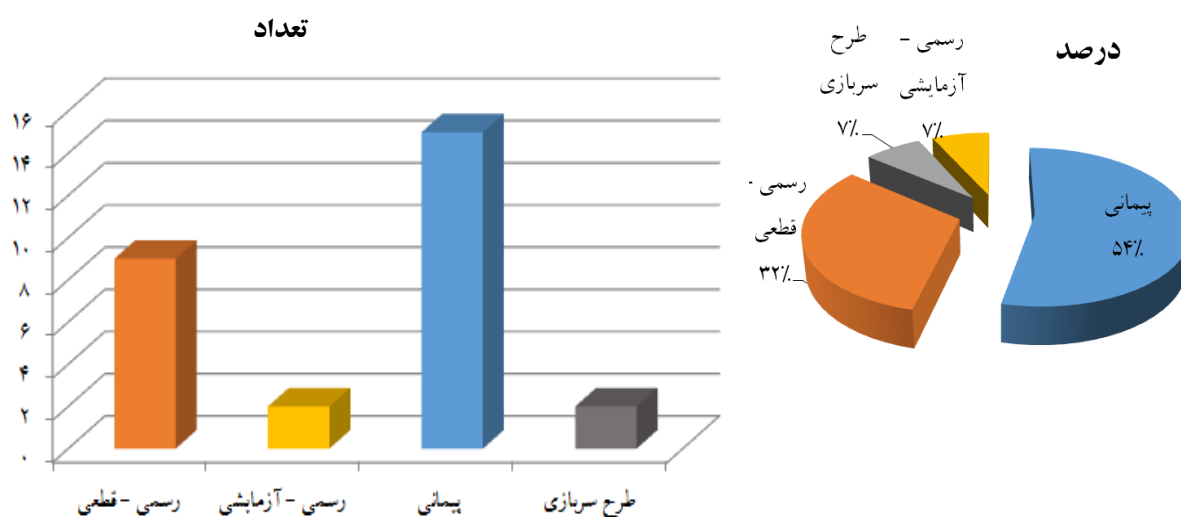
شکل ۸- وضعیت تأهل اعضای غیر هیات علمی پژوهشگاه

در بعد سرمایه انسانی پژوهشگاه از بعد اعضای هیات علمی می‌توان به وضعیت زیر اشاره نمود. جذب اعضای هیات علمی پژوهشگاه از سال ۱۳۷۱ آغاز پذیرفته و با روندی کند تا سال ۱۳۹۲ ادامه داشته است. با توجه به سیاست‌های توسعه‌ای پژوهشگاه این روند بصورت افزایشی از ۱۳۹۳ تا سال ۱۳۹۵ رشد چشمگیری داشته است:



شکل ۹- روند جذب اعضای هیات علمی پژوهشگاه

با توجه به روند نو در جذب اعضای هیات علمی متخصص در پژوهشگاه، وضعیت قراردادی اعضای پژوهشی پژوهشگاه بیشتر در وضعیت پیمانی قرار گرفته است:



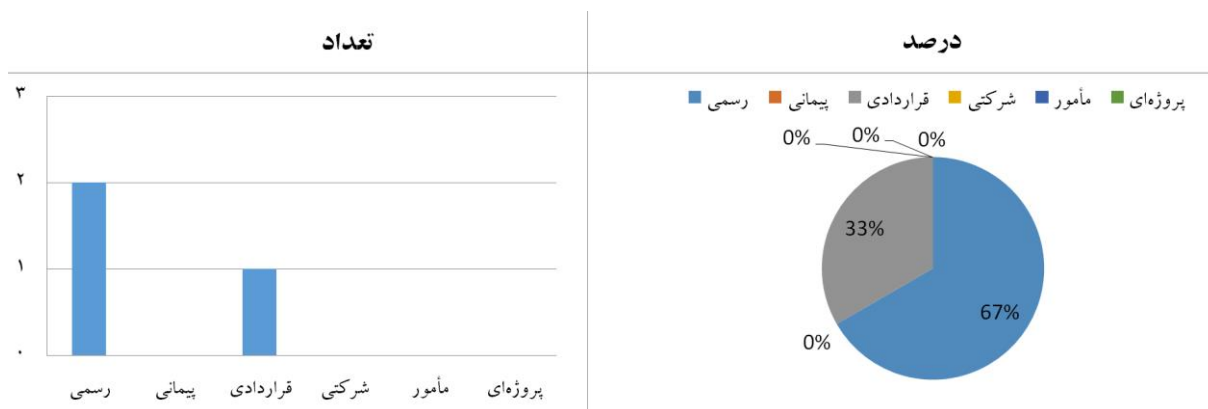
شکل ۱۰- وضعیت قراردادی اعضای هیات علمی پژوهشگاه

۴-۲. پراکندگی منابع انسانی پژوهشگاه بر اساس نمودار سازمانی

در این قسمت از گزارش جاری به پراکندگی نیروی انسانی پژوهشگاه بر پایه نمودار سازمانی و وظایف هر بخش پرداخته می‌شود.

۴-۲-۱. ریاست پژوهشگاه

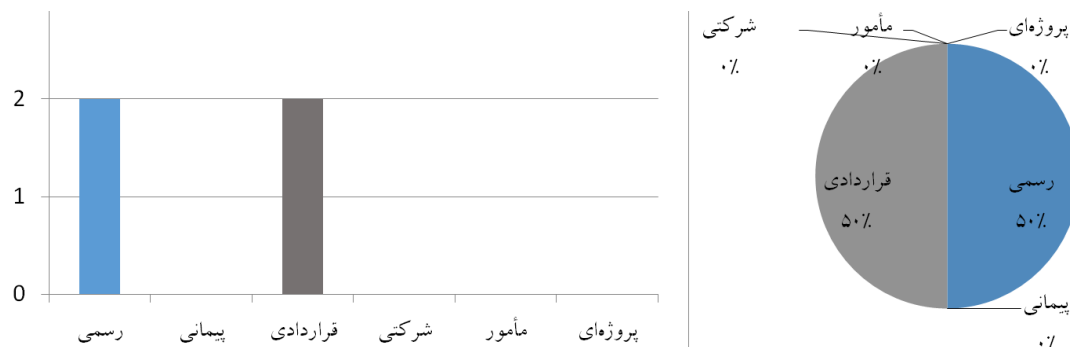
- مسئولیت در برابر همه امور پژوهشگاه و حسن اجرای مصوبات هیئت‌امنا؛
- تعیین خط‌مشی‌های اجرایی پژوهشگاه بر اساس برنامه راهبردی مصوب هیئت‌امنا؛
- نظارت بر حسن اجرای امور پژوهشگاه؛
- برنامه‌ریزی، تنظیم، هماهنگی، و برقراری ارتباطات درون‌سازمانی ریاست؛
- برنامه‌ریزی، تنظیم، هماهنگی، و برقراری ارتباطات برون‌سازمانی ریاست؛
- کنترل و پی‌گیری وظایف ارجاع شده از سوی ریاست به دفتر یا واحدهای دیگر؛
- کنترل فرایند و تهیه و آماده‌سازی نامه‌ها و گزارش‌ها.



شکل ۱۱- وضعیت کارکنان واحد ریاست به تفکیک نوع استخدام

۴-۲-۲. اداره روابط عمومی

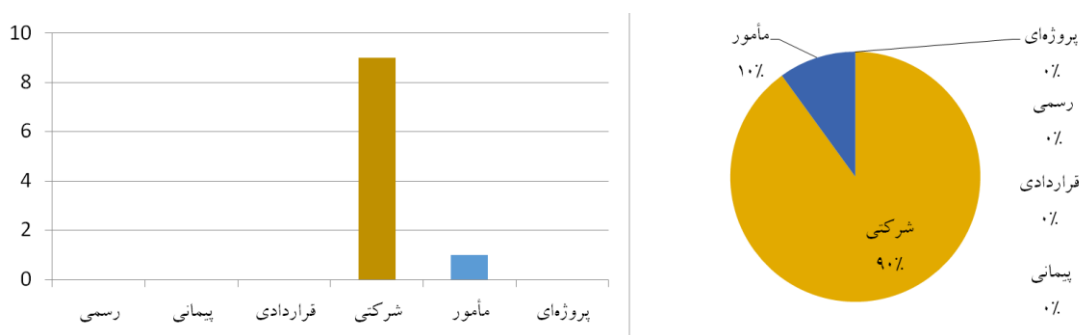
- برقراری ارتباط سازمانی شایسته میان پژوهشگاه و ذی‌نفعان داخلی و خارجی آن؛
- نمایندگی پژوهشگاه در محیط رسانه‌ای و مدیریت ارتباط با رسانه‌ها؛
- شبکه‌سازی ذی‌نفعان و تقویت نمانام (برند) پژوهشگاه.



شکل ۱۲- وضعیت کارکنان اداره روابط عمومی به تفکیک نوع استخدام

۲-۴-۳. اداره حراست

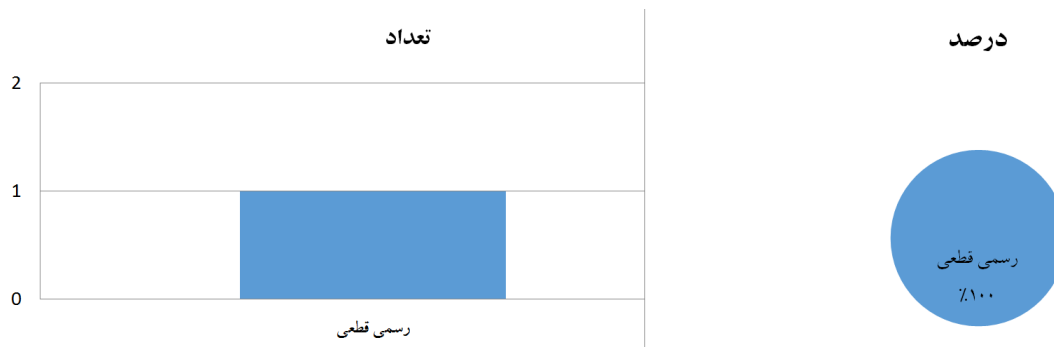
- حفاظت کارکنان، اسناد، فناوری اطلاعات، و فیزیکی و همچنین مشاوره به ریاست پژوهشگاه، بر پایه قوانین و مقررات بالادست.



شکل ۱۳- وضعیت کارکنان اداره حراست به تفکیک نوع استخدام

۲-۴-۴. دبیرخانه هیئت اجرایی جذب اعضای هیئت علمی

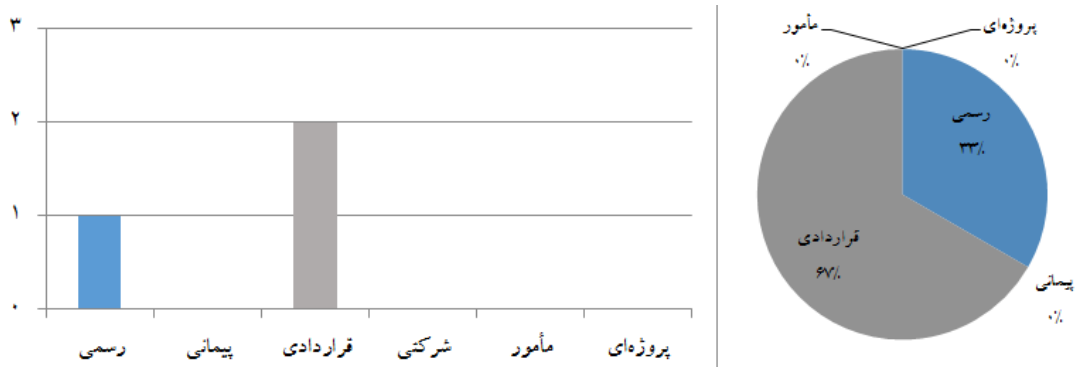
- شناسایی و تعیین نیازهای جذب اعضای هیئت علمی در گروه‌های پژوهشی و پژوهشکده‌ها؛
- فراخوان عمومی برای جذب اعضای هیئت علمی؛
- همکاری و هماهنگی با مرکز جذب اعضای هیئت علمی وزارت علوم، تحقیقات، و فناوری؛
- پی‌گیری جذب و استخدام اعضای هیئت علمی در چارچوب مقررات با هماهنگی معاونت پشتیبانی و توسعه منابع.



شکل ۱۴- وضعیت کارکنان دبیرخانه هیأت اجرایی جذب به تفکیک نوع استخدام

۲-۴-۵. مدیریت ارزیابی و تحول اداری

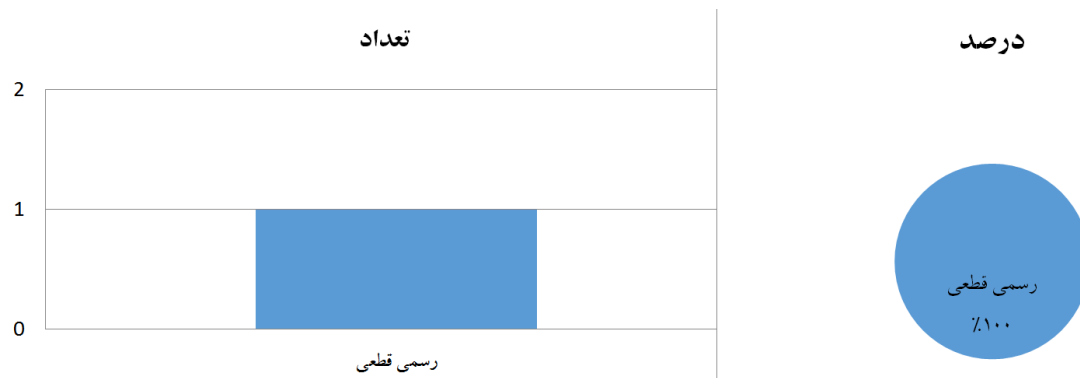
- راهبری، تدوین و اجرای برنامه راهبردی؛
- کنترل پیشرفت پروژه‌های سازمانی؛
- نیازسنجی و تحلیل کسب و کار سامانه‌های اطلاعاتی ستادی؛
- استقرار نظام ارزیابی عملکرد؛
- راهبری استقرار نظام مدیریت کیفیت؛
- پاسخ‌گویی به نیازهای اطلاعات عملکردی و آماری ذی‌نفعان؛
- نیازسنجی و تدوین شیوه‌نامه‌ها، دستورعمل‌ها، و بیانیه‌های سازمانی در محیط داخلی و خارجی؛
- مدیریت و توسعه اشتراک دانش سازمانی؛
- راهبری سامانه‌های مدیریتی و اطلاعاتی سازمانی و تولید گزارش‌های سازمان‌شمول.
- طراحی ساختار سازمانی؛
- تدوین استانداردهای سازمانی.



شکل ۱۵- وضعیت کارکنان مدیریت ارزیابی و تحول اداری به تفکیک نوع استخدام

۲-۴-۶. گروه خدمات دانش‌بنیان

- شناسایی نیازها و تقاضاهای بازار پژوهش و فناوری و پیوند آن با ظرفیت‌ها و توانمندی‌های پژوهشگاه؛
- شناسایی حوزه‌های نیازمحور و تقاضامحور در پژوهش، فناوری، و خدمات دانش‌بنیان؛
- شناسایی و توسعه دارائی‌های نامشهود؛
- جذب سرمایه‌گذار و منابع مالی برای پروژه‌ها و ایده‌های تازه؛
- برنامه‌ریزی و هماهنگی برای تشکیل مراکز رشد و کارآفرینی؛
- کوشش برای افزایش درآمد اختصاصی؛
- شناسایی، اطلاع‌رسانی، و پشتیبانی از شرکت در مناقصه‌ها و فراخوان‌های پژوهش و فناوری؛
- کوشش برای حفظ حقوق و مالکیت مادی و معنوی پژوهشگاه و کارکنان آن؛
- پشتیبانی از فرایند نمونه‌سازی و تجاری‌سازی محصولات، خدمات اطلاعاتی و پژوهشی، و ایده‌های تازه؛
- کنترل پروژه‌ها و قراردادهای تقاضامحور و دانش‌بنیان.



شکل ۱۶- وضعیت کارکنان گروه خدمات دانش بنیان به تفکیک نوع استخدام

۲-۴-۷. مرکز فناوری اطلاعات

- مدیریت و نظارت بر امور زیرساخت رایانه‌ای؛
- مدیریت و راهبری ایمنی و امنیت رایانه‌ای؛
- مدیریت و راهبری سامانه‌های اطلاعاتی رایانه‌ای.

(۱) گروه برنامه‌ریزی و طراحی فناوری اطلاعات

- برنامه‌ریزی فناوری اطلاعات؛
- تدوین دستورعمل‌ها و شیوه‌نامه‌های فناوری اطلاعات؛
- کنترل و آزمودن منابع از دیدگاه ایمنی و امنیت؛
- بهینه‌سازی کاربرد منابع فناوری اطلاعات؛
- معماری سامانه‌ها و زیرساخت‌های اطلاعاتی؛
- طراحی سامانه‌ها و زیرساخت‌های اطلاعاتی.

(۲) اداره سامانه‌های اطلاعاتی

- مشارکت در تأمین نیازها (ساخت، خرید، و ارتقا) و پشتیبانی نرم‌افزارهای عمومی و مدیریت فرایندها (نرم‌افزارهای واحدهای صف و ستاد) بر پایه نیاز واحد سازمانی یا روند فناوری؛
- مشارکت در تأمین نیازها (ساخت، خرید، و ارتقا) و پشتیبانی نرم‌افزارهای اختصاصی مدیریت پایگاه‌های اطلاعاتی؛

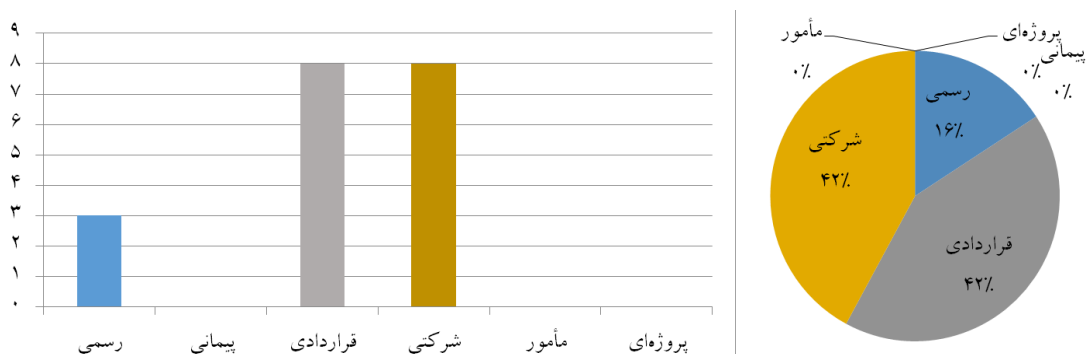
- راهبری و پشتیبانی زیرساخت‌های نرم‌افزاری مانند سامانه‌های عامل، سرویس‌دهنده، ماشین‌های مجازی، و نرم‌افزارهای کاربردی کلاینت یا سرور؛
- تأمین امنیت نرم‌افزارها با هماهنگی واحدهای دیگر و بر پایه دستورعمل‌های سازمانی.

(۳) اداره زیرساخت‌های اطلاعاتی

- کنترل، آزمون، نگهداری، تعمیر، و بهبود عملکرد سخت‌افزارهای رایانه‌ای از جمله تجهیزات شبکه، مرکز داده، و سرور؛
- تأمین ارتباطات رایانه‌ای فراگیر درون و برون‌سازمانی (شبکه‌های داخلی و محلی و اینترنت)؛
- راهبری و تأمین امنیت سامانه‌های رایانه‌ای در سطح سخت‌افزار (کلاینت، سرور، شبکه)؛
- آزمون مستمر و تهیه دستورعمل‌های لازم برای تأمین امنیت در لایه اطلاعات و نرم‌افزار.

(۴) گروه پشتیبانی سامانه‌های اطلاعاتی

- پشتیبانی و بهبود عملکرد سخت‌افزارهای رایانه‌ای کلاینت (رایانه‌های شخصی و همراه)؛
- پشتیبانی، راهنمایی، و حل مشکلات کاربران در استفاده از سرویس‌ها و سامانه‌های پژوهشگاه؛
- دریافت و تحلیل دیدگاه و رفتار کاربران سامانه‌ها و ارائه راه‌حل‌های بهبود آنها.



شکل ۱۲- وضعیت کارکنان مرکز فناوری اطلاعات به تفکیک نوع استخدام

۲-۴-۸. معاونت اداری و مالی

وظیفه عمده معاونت جاری در زیر توصیف شده است:

- پشتیبانی از کار پژوهشگاه از جنبه‌های انسانی، مالی، اداری، حقوقی، خدمات، و عمومی و کوشش برای توسعه منابع پژوهشگاه.

(۱) مدیریت مالی

- راهبری قراردادهای هزینه‌ای و درآمدی؛
- راهبری مناقصه‌ها و مزایده‌ها؛
- دریافت و پرداخت و ثبت و ضبط وقایع مالی؛
- کنترل صحت و قانونی بودن معاملات، اسناد مالی، و حساب‌ها؛
- انبارداری و جمع‌داری اموال؛
- راهبری زنجیره تأمین و تأمین نیازمندی‌های پژوهشگاه؛
- مشارکت در تهیه و تنظیم موافقت‌نامه‌ها و گزارش‌های بودجه؛
- مشارکت در دفاع از بودجه پژوهشگاه در مراجع بالادست؛
- مدیریت جریان نقدینگی و تخصیص اعتبارات بودجه.

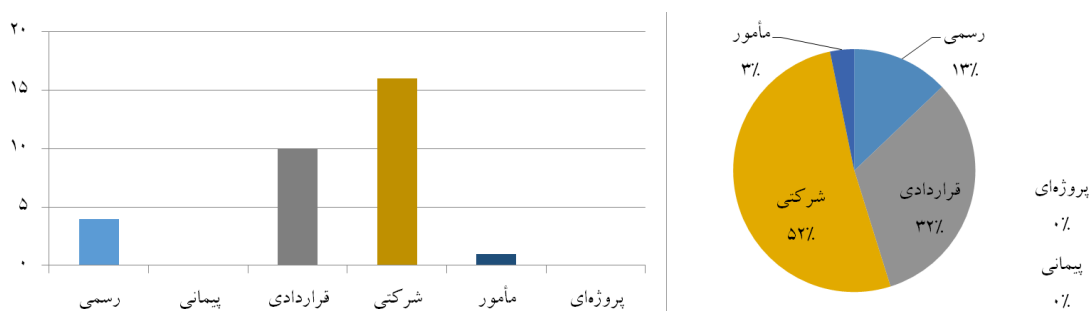
(۲) مدیریت اداری و پشتیبانی

- اجرای ساختار سازمانی مصوب؛
- پی‌گیری امور حقوقی منابع انسانی؛
- انجام امور اداری، استخدامی، ارزیابی، تشکیلات و روش‌ها، و رفاهی کارکنان؛
- کوشش برای افزایش رضایت‌مندی، تعهد شغلی، و رفاه کارکنان؛
- جذب و توسعه منابع انسانی؛
- نگه‌داری از اسناد و مدارک اداری و سازمانی غیرمحرمانه؛
- انجام امور ساختمان مانند تأسیسات و شبکه‌های روشنایی، سرمایش و گرمایش، آب‌رسانی، گازرسانی، نظافت، و ..؛
- نگه‌داری و تعمیر تجهیزات و لوازم غیررایانه‌ای؛

- راهبری خدمات، مهمانداری، و حمل و نقل.

(۳) اداره بودجه

- تدوین بودجه پژوهشگاه با مشارکت واحدهای سازمانی دیگر؛
- کنترل اعتبارات عمومی و تخصیصی؛
- تدوین موافقت‌نامه‌ها و گزارش‌های بودجه؛
- دفاع از بودجه پژوهشگاه در مراجع بالادست و پی‌گیری تصویب آن.



شکل ۱۸- وضعیت کارکنان معاونت اداری و مالی به تفکیک نوع استخدام

۲-۴-۹. معاونت اطلاعات علم و فناوری ایران

وظیفه عمده معاونت جاری در زیر توصیف شده است:

- گردآوری، سازمان‌دهی، ذخیره، حفظ، بازیابی، تحلیل، و اشاعه اطلاعات علمی، پژوهشی، و فناورانه کشور.

(۱) مدیریت ثبت و فراهم آوری اطلاعات

- برقراری ارتباط شایسته با دانشگاه‌ها، پژوهشگاه‌ها، و مراکز آموزش عالی، پژوهش، و فناوری؛
- فراهم آوری اطلاعات و مدارک علمی، پژوهشی، و فناورانه؛
- کنترل و اعتبارسنجی اطلاعات ثبتی؛
- دیجیتال‌سازی مدارک؛
- راهبری سامانه نظام ثبتی در گردآوری اطلاعات علم و فناوری.

(۲) مدیریت سازمان‌دهی و تحلیل اطلاعات

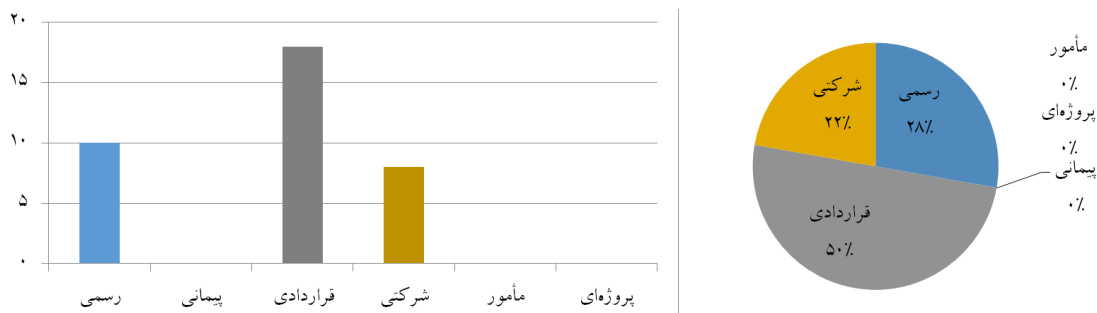
- تولید نمایه و ویرایش نمایه اطلاعات علمی، پژوهشی، و فناورانه؛
- آماده‌سازی مدارک و اطلاعات سازمان‌دهی شده برای اشاعه؛
- تحلیل اطلاعات و تولید گزارش‌های تحلیلی اطلاعات علمی، پژوهشی، و فناورانه؛
- بهبود روش‌ها و نظام‌های سازمان‌دهی و تحلیل اطلاعات؛
- توسعه و بهبود خدمات ارزش افزوده اطلاعات؛
- راهبری موجودیت‌های پایه، اصطلاح‌نامه‌ها، و هستان‌نگارهای تخصصی؛
- راهبری سامانه‌های کنترل و ویرایش اطلاعات.

(۳) مدیریت حفظ و اشاعه اطلاعات

- حفظ و نگهداری منابع اطلاعات و مدارک علمی، پژوهشی، و فناورانه چاپی و دیجیتال؛
- اشاعه اطلاعات و مدارک علمی، پژوهشی، و فناورانه در قالب‌ها و از روش‌های متناسب با زیرساخت‌های اطلاعاتی و ارتباطی کشور، نیاز کاربران، و سیاست‌های پژوهشگاه؛
- بهبود و توسعه خدمات پایگاه‌های اطلاعاتی؛
- تدوین و روزآوری سیاست‌های خدمات اطلاعاتی؛
- راهبری داشبوردهای مدیریتی؛
- راهبری سامانه‌های اشاعه فراداده و متن کامل اطلاعات و مدارک علمی، پژوهشی، و فناورانه.

(۴) گروه اشتراک منابع

- برنامه‌ریزی، اجرا، و هماهنگی طرح‌های اشتراک منابع در سطح کشور، منطقه، و جهان؛
- پشتیبانی از طرح‌های محلی و محدود اشتراک منابع و همکاری بین کتابخانه‌ها؛
- نظارت و ارزیابی طرح‌های اشتراک منابع اطلاعاتی در سطح کشور؛
- راهبری تأمین منابع علمی کشور؛
- راهبری سامانه‌های تأمین و اشتراک منابع.



شکل ۱۹- وضعیت کارکنان معاونت اطلاعات علم و فناوری ایران به تفکیک نوع استخدام

۲-۴-۱۰. معاونت پژوهش و آموزش

وظیفه عمده معاونت جاری در زیر توصیف شده است:

- مدیریت و نظارت بر حسن اجرای امور پژوهشی و آموزشی، ارتباطات علمی، و تحصیلات تکمیلی؛
- پشتیبانی و ارزیابی اعضای هیئت علمی، و کارهای آموزشی و پژوهشی پژوهشگاه.

(۱) مدیریت آموزش

- نیازسنجی و آموزش کارکنان و اعضای هیئت علمی؛
- شناسایی، ارزیابی، و نظارت بر عملکرد مدرسان و استادان دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت؛
- شناسایی نیازهای آموزشی کشور در چارچوب مأموریت‌های پژوهشگاه؛
- برنامه‌ریزی و اجرای دوره‌های آموزشی تخصصی و عمومی کوتاه‌مدت، میان‌مدت، و بلندمدت رسمی و غیررسمی به صورت حضوری یا مجازی؛
- برنامه‌ریزی و اجرای دوره‌های آموزشی کارشناسی ارشد و دکترا پس از دریافت مجوز؛
- راهبری امور آموزشی و پشتیبانی‌های غیر آموزشی دانشجویان و دانش‌پذیران.

(۲) گروه ارتباطات علمی

- برقراری ارتباط علمی شایسته میان اعضای پژوهشگاه؛
- برقراری ارتباط علمی شایسته میان اعضای پژوهشگاه با افراد، گروه‌ها، و سازمان‌های علمی در داخل و خارج از کشور؛
- برنامه‌ریزی و اجرای همایش‌های علمی در سطح ملی، منطقه‌ای، و جهانی؛

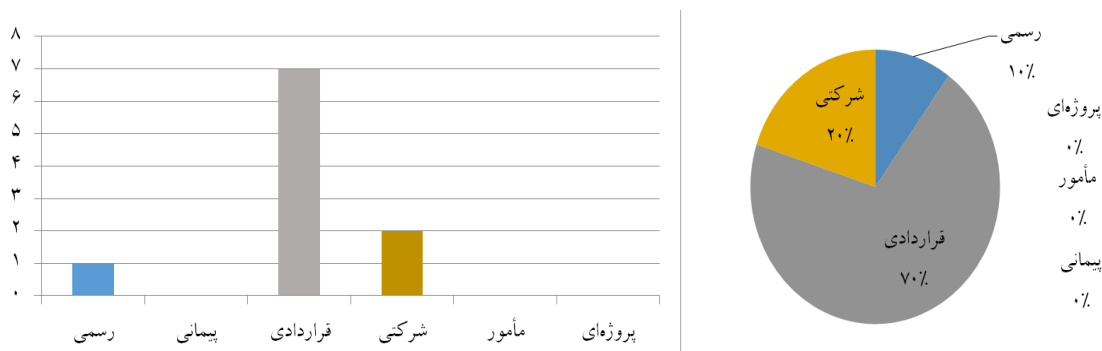
- برنامه‌ریزی، اجرا، و ارزیابی همکاری‌های علمی میان پژوهشگاه و سازمان‌های دیگر؛
- انتشار مجله‌ها و کتاب‌های علمی.

(۳) اداره امور پژوهش

- همکار در ارزیابی کارهای پژوهشی و آموزشی پژوهشگاه؛
- پشتیبانی اداری اعضای هیئت علمی (ترفیغ، ارتقاء، سفرهای علمی، فرصت مطالعاتی، و ...؛
- تدوین گزارش‌های عملکرد علمی؛
- انجام امور دبیرخانه شورای پژوهش و کارگروه‌های تخصصی آن؛
- نیازسنجی سامانه‌های اطلاعاتی حوزه پژوهش و آموزش.

(۴) کتابخانه

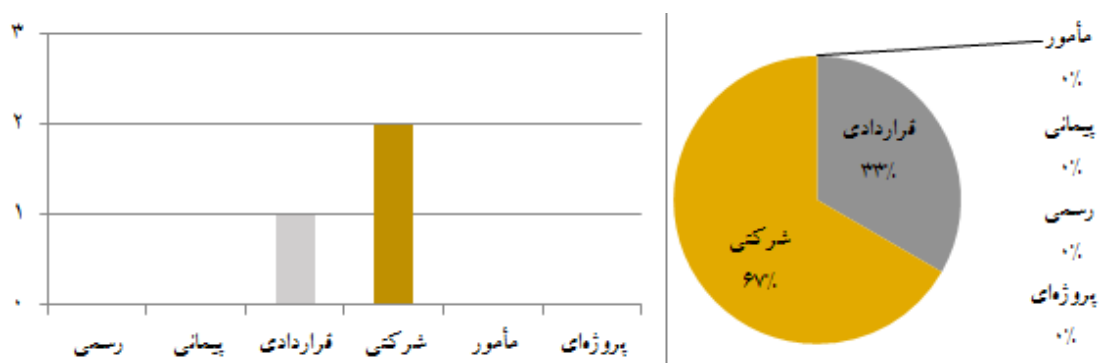
- فراهم‌آوری، سازمان‌دهی، روزآوری، و تأمین دسترسی کاربران داخلی و دانشجویان پژوهشگاه به منابع علمی؛
- همکاری با کتابخانه‌های دیگر در چارچوب طرح‌های اشتراک منابع؛
- ارائه خدمات اطلاعاتی به کاربران داخلی و دانشجویان پژوهشگاه؛
- سازمان‌دهی و حفظ منابع علمی کتابخانه؛
- فراهم‌آوری و سازمان‌دهی مواد آرشیوی و روزآوری آرشیو اطلاعات تولید شده در پژوهشگاه و درباره پژوهشگاه.



شکل ۲۰ وضعیت کارکنان معاونت پژوهش و آموزش به تفکیک نوع استخدام

۲-۴-۱۱. دبیرخانه شورای تأمین منابع علمی

با توجه به لزوم مشارکت دانشگاه‌ها و موسسه‌های آموزش عالی کشور در نحوه اشتراک، انتخاب و تأمین منابع اطلاعاتی مورد نیاز کاربران دانشگاهی و به منظور رعایت صرفه و صلاح در خرید، اشتراک و بهره‌برداری از منابع اطلاعات علمی تشکیل شده است. ایجاد هماهنگی و وحدت رویه میان دانشگاه‌ها در زمینه انتخاب، تأمین و دسترسی به منابع علمی، افزایش سطح مشارکت دانشگاه‌ها در تصمیم‌گیری‌های کلان، تمهید راهکارهایی به منظور تضمین تصمیم‌سازی‌های درست در حیطه تأمین منابع علمی مورد نیاز دانشگاه‌ها، نهادینه کردن فرهنگ اشتراک منابع علمی در دانشگاه‌ها و رعایت صرفه و صلاح در خرید اشتراک و بهره‌برداری از منابع اطلاعات علمی از طریق گفت‌وگو و انعقاد قرارداد به نمایندگی دانشگاه‌ها با ناشران بین‌المللی از مأموریت‌های اصلی این شورا به‌شمار می‌رود. پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران از سال ۱۳۸۹ دبیرخانه شورا، و ریاست پژوهشگاه رئیس این شورا است. نمایندگان دانشگاه‌های تابع وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، هر دو سال یک‌بار و از میان خود، اعضای این شورا را انتخاب می‌کنند تا سیاست‌های لازم را اتخاذ و بر اجرای صحیح آن در جهت صرفه و صلاح دانشگاه‌های ذی‌نفع نظارت کنند.

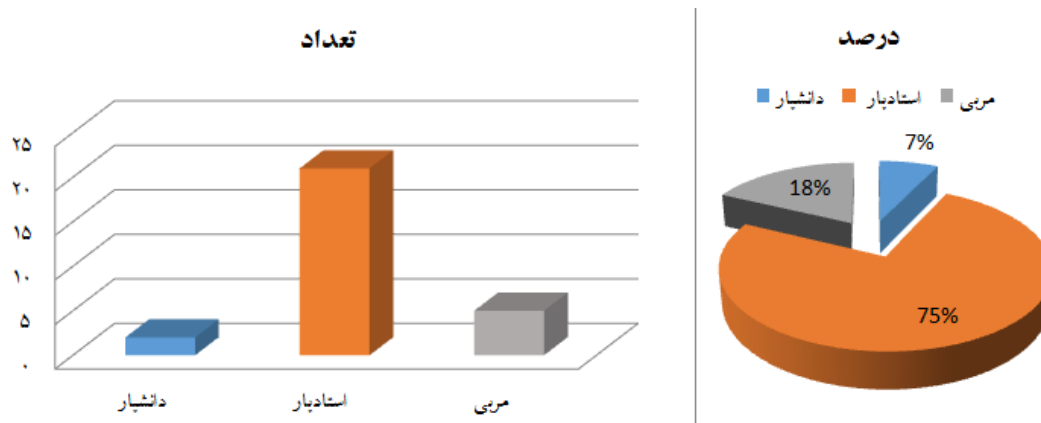


شکل ۲۱- وضعیت کارکنان دبیرخانه شورای تأمین منابع علمی به تفکیک نوع استخدام

۲-۴-۱۲. پژوهشکده‌ها و واحدهای پژوهشی تابعه

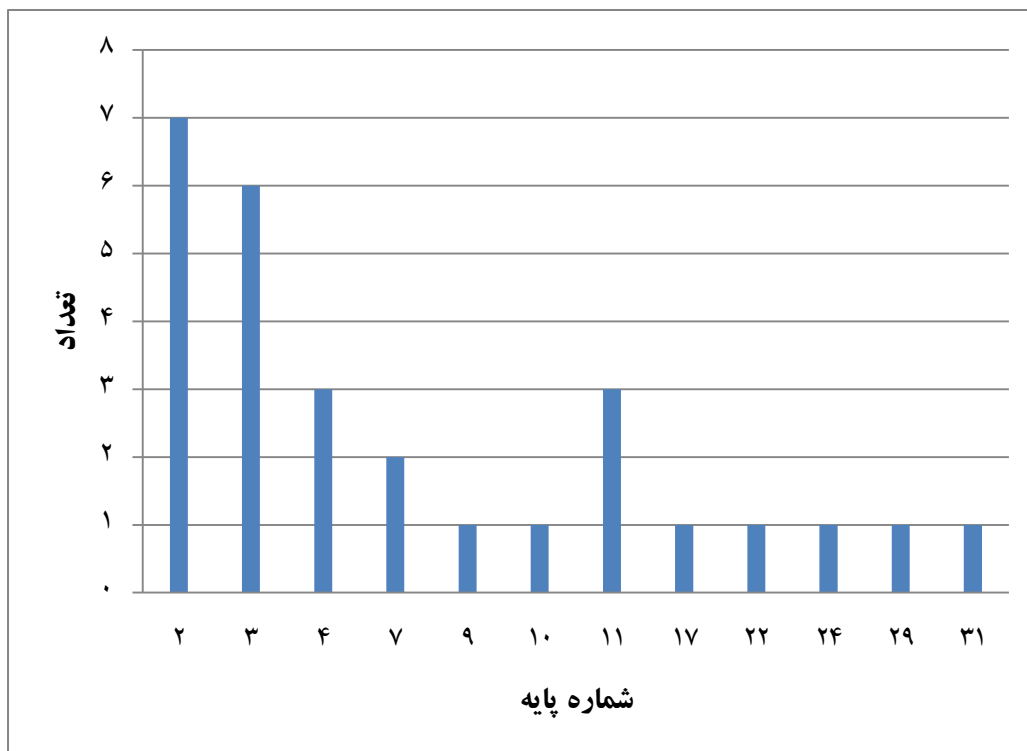
پژوهش در ایرانداک را ۲۸ عضو هیئت علمی و پژوهشگر در پژوهشکده‌ها و آزمایشگاه‌های آن به انجام می‌رسانند. دستاورد این کار، انجام صدها طرح پژوهشی است که به شکل گزارش، کتاب، مقاله نشریه، مقاله همایش، سخنرانی، و میزگرد نیز ارائه می‌شوند. پژوهش‌نامه مدیریت و پردازش اطلاعات، تنها نشریه برگزیده ملی در سال ۱۳۹۴ که انتشار آن به سال ۱۳۵۱ بازمی‌گردد، از دیگر

دستاوردهای پژوهش در ایرانداک 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 ایرانداک به‌شمار می‌رود. بسیاری از خدمات پژوهشی ایرانداک هم از سال ۱۳۵۰ به این سو، به جامعه علمی کشور عرضه می‌شوند.



شکل ۲۲- وضعیت اعضای هیئت علمی پژوهشگاه به تفکیک نوع استخدام

بر اساس نمودار فوق بصورت جامع اعضای هیات علمی دارای پایه‌های پژوهشی به شرح زیر هستند:



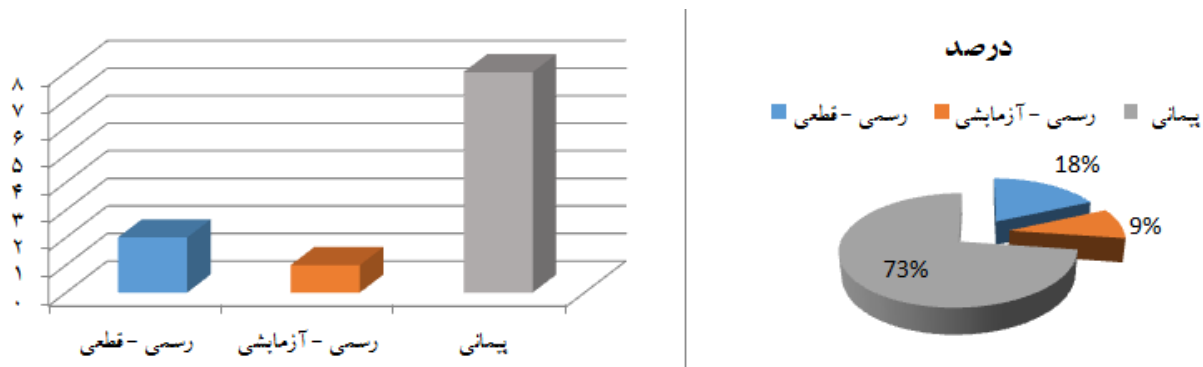
شکل ۲۳- تعداد عضو هیات علمی در هر پایه پژوهشی

فعالیت‌ها و پژوهش‌ها در غالب ۳ پژوهشکده با اهداف زیر شکل می‌گیرند:

(۱) فناوری اطلاعات

پژوهشکده فناوری اطلاعات در زمینه کاربرد این فناوری همچون منبعی کلیدی برای توانمندسازی استراتژیک و عملیاتی در طراحی، ساخت، و عرضه محصولات برای بیشینه‌سازی رضایت کاربران، بهره‌وری، و سودآوری کار می‌کند.

سامانه‌های مدیریت اطلاعات و اطلاعات مدیریت؛ تعامل انسان و اطلاعات؛ امنیت اطلاعات؛ پذیرش فناوری اطلاعات؛ عمومی‌سازی کاربرد فناوری اطلاعات؛ سامانه‌های ارزش‌افزا؛ آینده‌پژوهشی فناوری اطلاعات؛ پایش و سنجش نفوذ فناوری اطلاعات؛ سامانه‌های پایش و سنجش مکانی اطلاعات علم، فناوری، و نوآوری؛ هوش کسب‌وکار؛ و کاربست فناوری اطلاعات در زنجیره ارزش، شبکه ارزش، و کانون ارزش از زمینه‌های پژوهش پژوهشکده در چارچوب اساسنامه و برنامه استراتژیک ایرنداک و سندهای بالادست علم و فناوری هستند.

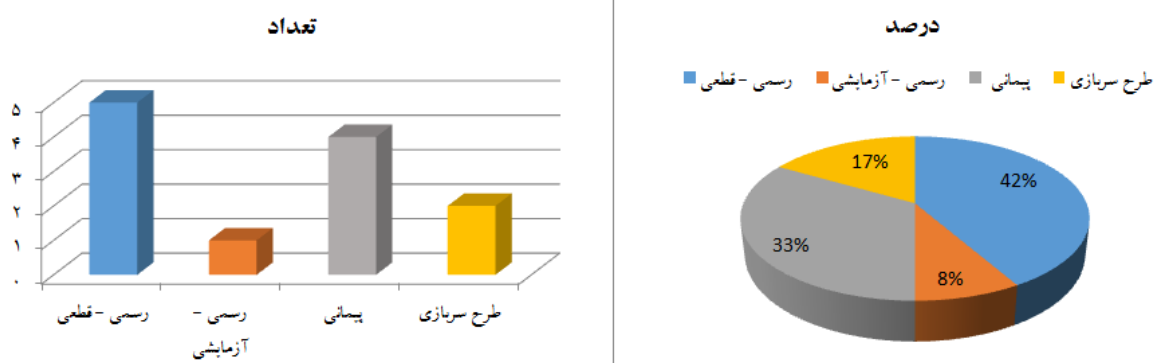


شکل ۲۴- وضعیت اعضای هیأت علمی پژوهشکده فناوری اطلاعات به تفکیک نوع استخدام

(۲) علوم اطلاعات

پژوهشکده علوم اطلاعات در زمینه تولید، سازمان‌دهی، ذخیره، بازیابی، اشاعه، بازنمایی، تحلیل، ارزش‌افزایی، و سنجش اطلاعات علم و فناوری کار می‌کند.

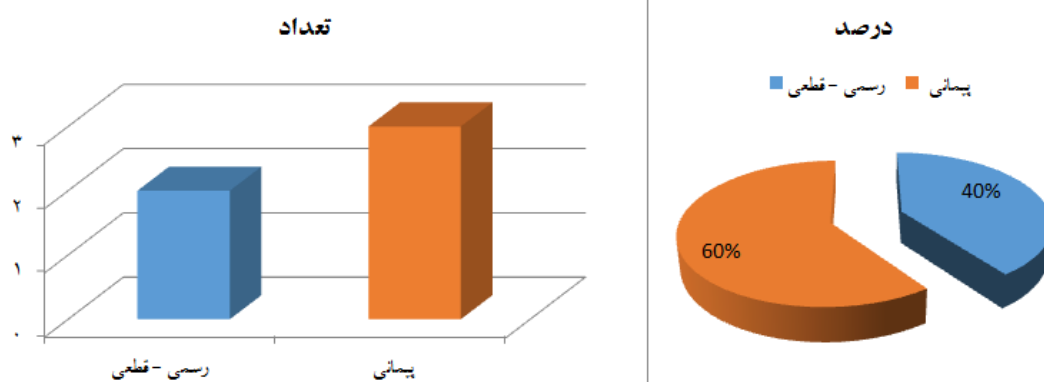
زمینه‌هایی مانند اصطلاح‌شناسی؛ هستان‌شناسی؛ پردازش زبان طبیعی؛ سازمان‌دهی اطلاعات؛ مستندسازی اطلاعات؛ دسترسی به اطلاعات؛ علم‌سنجی؛ تحلیل اطلاعات؛ تحلیل شبکه‌ها؛ دیداری‌سازی اطلاعات؛ پایش و سنجش مکانی اطلاعات؛ بازنمایی جایگاه علم، فناوری، و نوآوری ایران در جهان؛ داده‌کاوی؛ متن‌کاوی؛ و یادگیری ماشین از زمینه‌های پژوهش این پژوهشکده در چارچوب اساسنامه و برنامه استراتژیک ایرنداک و سندهای بالادست علم و فناوری هستند.



شکل ۲۵- وضعیت اعضای هیأت علمی پژوهشگاه علوم اطلاعات به تفکیک نوع استخدام جامعه و اطلاعات

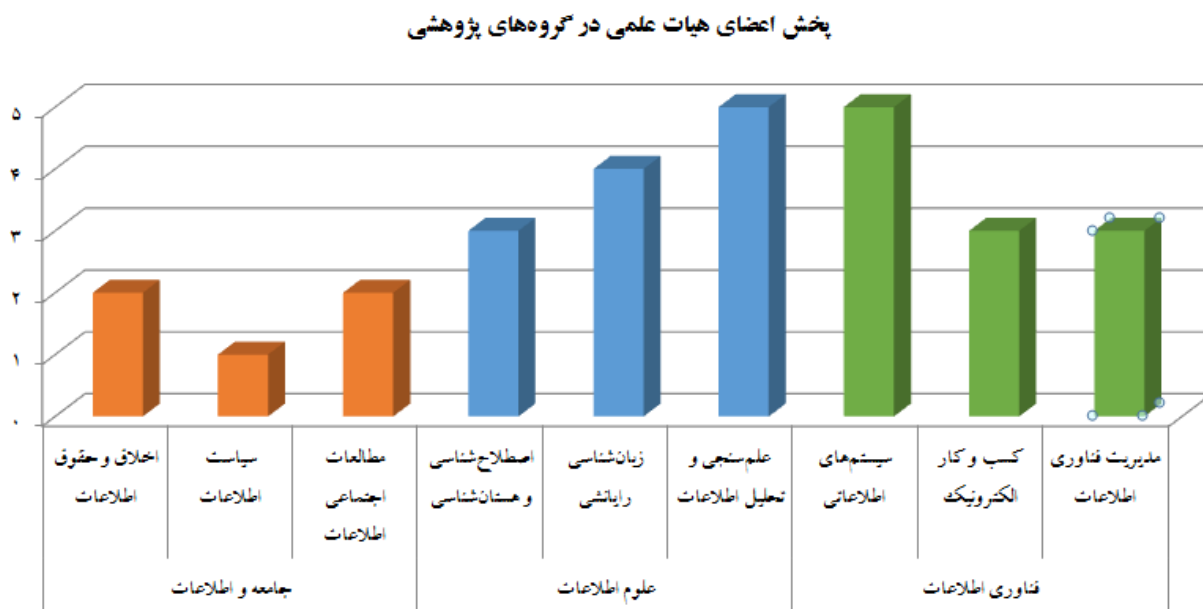
پژوهشگاه جامعه و اطلاعات در زمینه کاربرد علوم و فناوری اطلاعات در جامعه و برون‌دادها، دستاوردها، و تأثیرات آنها و همچنین فرمانش علوم و فناوری اطلاعات کار می‌کند.

تحلیل داده‌های کلان علم و فناوری برای دریافت رویکردهای کنشگران این حوزه در تراز فردی، سازمانی، ملی، و جهانی؛ رفتار اطلاعاتی کاربران؛ آینده‌پژوهی؛ پایش و سنجش علم، فناوری، و نوآوری و نهادهای آنها؛ سیاست‌گذاری اطلاعات؛ عمومی‌سازی سواد اطلاعاتی و سواد رایانه‌ای؛ حقوق اطلاعات و فناوری اطلاعات؛ اخلاق اطلاعات و فناوری اطلاعات؛ حریم خصوصی؛ حکمرانی الکترونیک؛ جامعه اطلاعاتی؛ و کاربرد علوم و فناوری اطلاعات در آمایش سرزمین و آموزش عالی از زمینه‌های پژوهش پژوهشگاه در چارچوب اساسنامه و برنامه استراتژیک ایرانداک و سندهای بالادست علم و فناوری هستند.



شکل ۲۶- وضعیت اعضای هیأت علمی پژوهشگاه جامعه و اطلاعات به تفکیک نوع استخدام

در نگاهی کلی تعداد پخش اعضای هیات علمی در گروه‌های پژوهشی هر پژوهشگاه در زیر نمایش داده شده است:



شکل ۲۷- تعداد اعضای هیات علمی در گروه‌های پژوهشی

فصل سوم

برنامه‌ریزی منابع انسانی

۳-۱. مقدمه

در این بخش از گزارش جاری با توجه به شرح فعالیت‌های واحدهای مختلف پژوهشگاه که توسط کاربرگ‌هایی از مدیران و متخصصان حوزه فعالیت مرتبط گردآوری شده است، به سنجش نیازمندی نیروی انسانی پژوهشگاه در دوره سه ساله مبادرت شده است. در انتهای این فصل با توجه به برنامه‌ریزی انجام پذیرفته نیازمندی منابع انسانی در یک نگاه مورد بررسی قرار می‌گیرد. فعالیت‌های احصا شده بدون زمان لازم برای مدیریت واحدها در نظر گرفته شده است و ریز فعالیت واحدها در پیوست ۱ این گزارش آمده است. لازم به ذکر است مبنای میزان ساعت فعالیت هر نفر در سال ۱۹۲۰ ساعت در نظر گرفته شده است.

۳-۲. نیازمندی نیروی انسانی پژوهشگاه به تفکیک واحدها

۳-۲-۱. ریاست پژوهشگاه

جمع میزان ساعت فعالیت در سال	۴۸۲۲
تعداد نیروی انسانی مورد نیاز	۲/۵۱

۳-۲-۲. اداره روابط عمومی

جمع میزان ساعت فعالیت در سال	۲۳۴۴۵
تعداد نیروی انسانی مورد نیاز	۱۲/۲۱

۳-۲-۳. اداره حراست

۱۹۲۰۰	جمع میزان ساعت فعالیت در سال
۱۰/۰۰	تعداد نیروی انسانی مورد نیاز

۴-۲-۳. دبیرخانه هیئت اجرایی جذب اعضای هیئت علمی

۱۹۲۰۰	جمع میزان ساعت فعالیت در سال
۱/۰۰	تعداد نیروی انسانی مورد نیاز

۵-۲-۳. مدیریت ارزیابی و تحول اداری

۱۱۷۶۰	جمع میزان ساعت فعالیت در سال
۶/۱۳	تعداد نیروی انسانی مورد نیاز

۶-۲-۳. گروه خدمات دانش‌بنیان

۱۵۴۰	جمع میزان ساعت فعالیت در سال
۰/۸	تعداد نیروی انسانی مورد نیاز

۷-۲-۳. مرکز فناوری اطلاعات

۵۵۶۸۰	جمع میزان ساعت فعالیت در سال
۲۹/۰۰	تعداد نیروی انسانی مورد نیاز

۸-۲-۳. معاونت اداری و مالی

۱۹۲۰	جمع میزان ساعت فعالیت در سال
۱/۰۰	تعداد نیروی انسانی مورد نیاز

(۱) مدیریت مالی

۱۱۴۵۳	جمع میزان ساعت فعالیت در سال
۵/۹۷	تعداد نیروی انسانی مورد نیاز

(۲) مدیریت اداری و پشتیبانی

• فعالیت‌های اداری

۱۷۳۰۱	جمع میزان ساعت فعالیت در سال
۹/۰۱	تعداد نیروی انسانی مورد نیاز

• فعالیت‌های کاربرداری

۵۷۶۰	جمع میزان ساعت فعالیت در سال
۳/۰۰	تعداد نیروی انسانی مورد نیاز

• فعالیت‌های ساختمان و خدمات

۱۹۶۸۰	جمع میزان ساعت فعالیت در سال
۱۰/۲۵	تعداد نیروی انسانی مورد نیاز

(۳) اداره بودجه

۵۸۶۰	جمع میزان ساعت فعالیت در سال
۳/۰۵	تعداد نیروی انسانی مورد نیاز

۳-۲-۹. معاونت اطلاعات علم و فناوری ایران

۱۹۲۰	جمع میزان ساعت فعالیت در سال
۱/۰۰	تعداد نیروی انسانی مورد نیاز

(۱) مدیریت ثبت و فراهم آوری اطلاعات

۴۸۰۰۰	جمع میزان ساعت فعالیت در سال
۲۵/۰۰	تعداد نیروی انسانی مورد نیاز

(۲) مدیریت سازمان‌دهی و تحلیل اطلاعات

۷۶۸۰۰	جمع میزان ساعت فعالیت در سال
۴۰/۰۰	تعداد نیروی انسانی مورد نیاز

(۳) مدیریت حفظ و اشاعه اطلاعات

۸۶۴۰	جمع میزان ساعت فعالیت در سال
۴/۵۰	تعداد نیروی انسانی مورد نیاز

(۴) گروه اشتراک منابع

۶۷۲۰۰	جمع میزان ساعت فعالیت در سال
۳/۵۰	تعداد نیروی انسانی مورد نیاز

۱۰-۲-۳. معاونت پژوهش و آموزش

۱۹۲۰	جمع میزان ساعت فعالیت در سال
۱/۰۰	تعداد نیروی انسانی مورد نیاز

(۱) مدیریت آموزش

۱۰۱۲۰	جمع میزان ساعت فعالیت در سال
۵/۲۷	تعداد نیروی انسانی مورد نیاز

(۲) گروه ارتباطات علمی

۴۸۱۳	جمع میزان ساعت فعالیت در سال
۲/۵۱	تعداد نیروی انسانی مورد نیاز

(۳) اداره امور پژوهش

۴۴۹۵	جمع میزان ساعت فعالیت در سال
۲/۳۴	تعداد نیروی انسانی مورد نیاز

(۴) کتابخانه

۶۱۰۵	جمع میزان ساعت فعالیت در سال
۳/۱۸	تعداد نیروی انسانی مورد نیاز

۱۱-۲-۳. دبیرخانه شورای تأمین منابع علمی

۳۸۴۰۰	جمع میزان ساعت فعالیت در سال
۲/۰۰	تعداد نیروی انسانی مورد نیاز

۱۲-۲-۳. پژوهشکده‌ها و واحدهای پژوهشی تابعه

۱۹۲۰	جمع میزان ساعت فعالیت در سال
۱/۰۰	تعداد نیروی انسانی مورد نیاز

بر طبق نیاز پژوهشی پژوهشگاه و بر اساس برنامه‌ریزی استراتژیک پژوهشگاه و استراتژی پژوهش و اقدام کلیدی چهارم، توسعه اعضای هیات علمی در انتهای سال ۱۳۹۹ مورد نیاز است.

۳-۳. نیازمندی نیروی انسانی پژوهشگاه

با توجه به عزم دولت برای کوچک‌سازی و برون‌سپاری فعالیت‌های قابل برون‌سپاری از یک سو و همچنین استراتژی پایداری نیروی انسانی (کار کلیدی سه از استراتژی سازمان و مدیریت) مبنی بر کاهش نیروهای شرکتی به میزان ۲۰ درصد پژوهشگاه تا سال ۱۳۹۹ از سوی دیگر، برنامه‌ریزی منابع انسانی به تفکیک جدول زیر شکل خواهد گرفت.

جدول ۱- وضعیت اعضای غیر هیات علمی در برنامه ۳ ساله

بخش ها	نام واحد	وضعیت جاری							روند تا سال ۱۳۹۹				وضعیت در سال ۱۳۹۹									
		اعضای غیر هیات علمی	رسمی	پیمانی	قراردادی	شرکتی	مأمور	پروژه‌ای	کارشناسی	انسانی مورد نیاز	برآورد نیروی انسانی	نیازمندی نیروی انسانی	نیاز به قرارداد	نیاز به تبدیل قرارداد	اعضای غیر هیات علمی	رسمی	پیمانی	قراردادی	شرکتی	مأمور	پروژه‌ای	نیاز برای برون سپاری خدمت
واحدهای زیر نظر ریاست	مرکز فناوری اطلاعات	۳	۲	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۴	۲	۰	۱	۰	۰	۰	۰
		۱	۱									۰.۰۰	۰	۰	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	
		۵	۲	۰	۲	۱					۳.۰۰	۴	۱	۹	۲	۷	۰	۷	۰	۰	۰	
		۱۰			۳	۷					۵.۰۰	۲	۷	۱۲	۰	۱۲	۰	۱۲	۰	۰	۳	
		۲			۲						۱.۰۰	۱	۰	۳	۰	۳	۰	۳	۰	۰	۰	
		۱			۱						۱.۰۰	۱	۰	۲	۰	۲	۰	۲	۰	۰	۰	
	مدیریت ارزیابی و تحول اداری	۳	۱	۰	۲		۰	۰	۰	۰	۳.۰۰	۰	۰	۳	۰	۱	۲	۰	۰	۰	۰	۳
		۴	۲	۰	۲	۰	۰	۰	۰	۰	۸.۰۰	۰	۰	۴	۰	۲	۲	۰	۰	۰	۰	۸
		۳	۰	۰	۱	۲	۰	۰	۰	۰	۰.۰۰	۰	۰	۳	۲	۰	۳	۰	۰	۰	۰	۰
		۱۰	۰	۰	۰	۹	۱	۰	۰	۰	۰.۰۰	۰	۰	۱۰	۰	۰	۹	۰	۰	۱	۰	۰
		۱	۱								۰.۰۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰
		۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱.۰۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱
		۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰
معاونت اداری و										0	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۰	

وضعیت در سال ۱۳۹۹								روند تا سال ۱۳۹۹				وضعیت جاری							نام واحد	بخش ها
نیاز برای برون سپاری خدمت	پروژه‌ای	مأمور	شرکتی	قراردادی	پیمانی	رسمی	اعضای غیر هیات علمی	نیاز به تبدیل قرارداد	نیاز به قرارداد	نیازمندی نیروی انسانی	برآورد نیروی انسانی مورد نیاز کارشناسی	پروژه‌ای	مأمور	شرکتی	قراردادی	پیمانی	رسمی	اعضای غیر هیات علمی		
۰	۰	۰	۰	۶	۰	۴	۹	۱	۰	0.00	8.97			۱	۵		۳	۹	مدیریت مالی (و کارپردازی)	مالی
۱	۰	۰	۰	۲	۰	۰	۲	۱	۰	1.00	3.05			۱	۱			۲	بودجه	
۹	۰	۰	۱۴	۴	۰	۱	۱۹	۰	۰	9.00	28.27			۱۴	۴		۱	۱۹	مدیریت اداری و پشتیبانی (و ساختمان و خدمات)	
۲	۰	۰	۰	۲	۰	۱	۳	۰	۰	2.00	5.27				۲		۱	۳	مدیریت آموزش	معاونت پژوهش و آموزش
۰	۰	۰	۰	۲	۰	۰	۲	۰	۰	0.00	2.34				۲			۲	مدیریت امور پژوهش	
۱	۰	۰	۰	۲	۰	۰	۲	۰	۰	1.00	3.18				۲			۲	کتابخانه	
۰	۰	۰	۰	۳	۰	۰	۳	۲	۰	0.00	2.51			۲	۱			۳	گروه ارتباطات علمی	
۰	۰	۰	۰	۵	۰	۱	۶	۱	۱	0.00	4.50			۱	۳		۱	۵	مدیریت حفظ و اشاعه اطلاعات	معاونت اطلاعات علم و فناوری ایران
۸	۰	۰	۰	۱۶	۰	۱	۱۷	۶	۵	13.00	25.00	0	۰	۶	۵	۰	1	۱۲	اداره ثبت و فراهم‌آوری اطلاعات	
۱۵	۰	۰	۰	۱۸	۰	۷	۲۵	۱	۸	23.00	40.00			۱	۹	۰	۷	۱۷	مدیریت سازماندهی و تحلیل اطلاعات	
۱	۰	۰	۰	۲	۰	۱	۳	۰	۱	2.00	3.50				۱	۰	1	۲	گروه اشتراک منابع	
۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	1.00	1.00	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	دفتر	پژوهشکده‌ها
۵۳	۰	۲	۲۳	۹۴	۰	۲۵	۱۴۴	۲۲	۲۳	74.00	180.19	۰	۲	۴۵	۴۹	۰	۲۵	۱۲۱		

بر اساس جداول منابع انسانی تفصیل شده در این بخش نیازمندی منابع انسانی در برنامه‌ریزی سه ساله به صورت زیر شکل می‌گیرد:

جدول ۲ پیش‌بینی تغییرات در اعضای غیر هیات علمی در برنامه ۳ ساله

وضعیت / سال	۱۳۹۷	۱۳۹۸	۱۳۹۹	مجموع
تبدیل وضعیت از شرکتی به قراردادی	۷	۷	۸	۲۲
تعداد لازم برای اخذ قرارداد	۷	۸	۸	۲۳
استخدام نیروی شرکتی	۰	۰	۰	۰
تعداد بازنشستگی	۲	۲	۲	۶
تعداد خروج - خاتمه قرارداد	۲	۲	۲	۶
مجموع مجوز لازم برای استخدام	۱۸	۱۹	۱۹	۵۷
نیاز به کارسپاری بیرون از پژوهشگاه	۱۵	۱۸	۲۰	۵۳

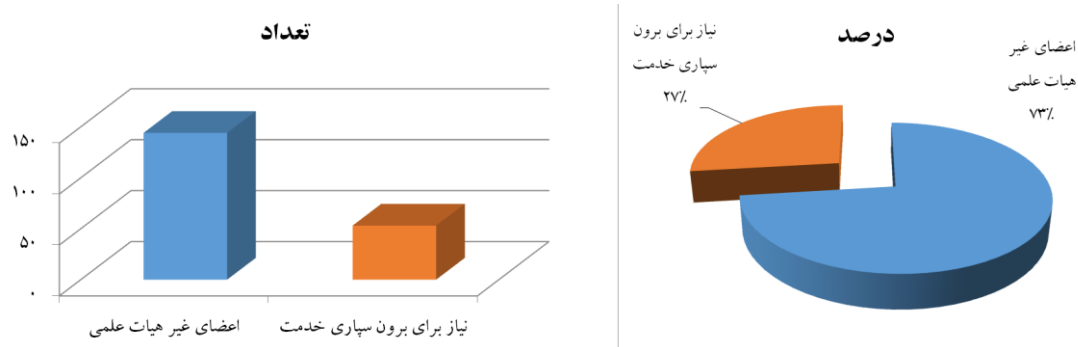
همچنین بر اساس استراتژی توسعه اعضای هیات علمی و با توجه به حداقل‌های مورد نیاز در آیین نامه سازماندهی و تشکیلات برآورد تعداد اعضای هیات علمی پژوهشگاه به شرح زیر خواهد بود.

جدول ۳- پیش‌بینی تغییرات در اعضای هیات علمی در برنامه ۳ ساله

پژوهشکده	گروه	تعداد وضعیت عضو هیات علمی در	پیش‌بینی تغییرات در سال ۱۳۹۷			پیش‌بینی تغییرات در سال ۱۳۹۸			پیش‌بینی تغییرات در سال ۱۳۹۹			تعداد اعضای هیات علمی در انتهای برنامه
			بازنشستگی	خروج	جد.ر	بازنشستگی	خروج	جد.ر	بازنشستگی	خروج	جد.ر	
فناوری اطلاعات	مدیریت فناوری اطلاعات	۳										۵
	سیستم‌های اطلاعاتی	۵	۱	۰	۰	۲	۰	۰	۲	۱	۰	۵
	کسب و کار الکترونیکی	۳										۵
علوم اطلاعات	اصطلاح‌شناسی و هستان‌شناسی	۳										۵
	زبان‌شناسی رایانشی	۴	۲	۰	۱	۲	۱	۱	۳	۰	۱	۵
	علم‌سنجی و تحلیل اطلاعات	۵										۵
جامعه و اطلاعات	سیاست اطلاعات	۱										۵
	اخلاق و حقوق اطلاعات	۲	۳	۱	۰	۴	۰	۰	۴	۰	۱۱	۵
	مطالعات اجتماعی اطلاعات	۲										۵
مجموع			۲۸	۵	۱	۱	۸	۱	۱	۸	۱	۴۵

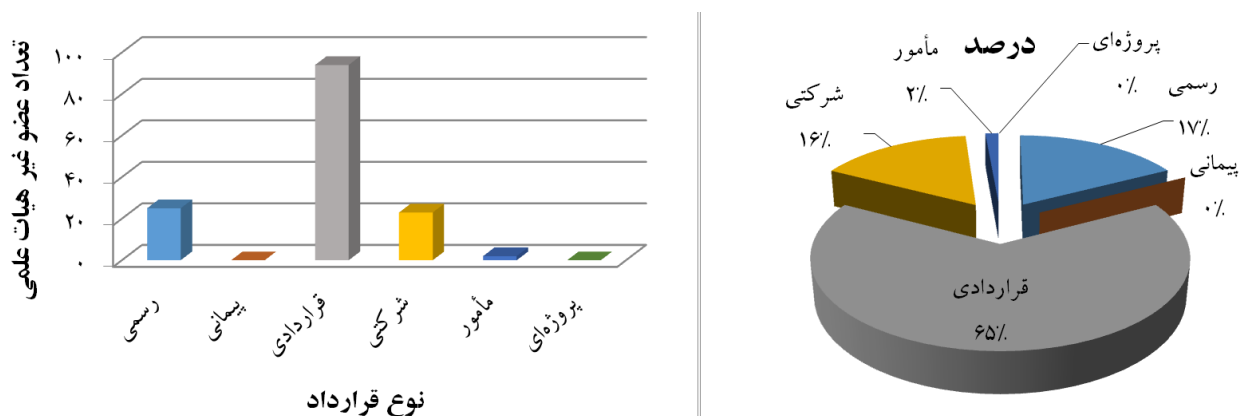
۳-۴. وضعیت آتی نیروی انسانی پژوهشگاه

با توجه به برنامه‌ریزی صورت گرفته در بخش قبل، وضعیت نیروی میزان کارسپاری پژوهشگاه در سال ۱۳۹۹ به شکل زیر خواهد بود:



شکل ۲۸- وضعیت کارسپاری در افق ۳ ساله برنامه‌ریزی

همچنین نحوه پخش نیروی انسانی پژوهشگاه به تفکیک نوع استخدام به صورت زیر شکل می‌گیرد:



شکل ۲۹- وضعیت قراردادها در افق ۳ ساله برنامه‌ریزی

فصل چهارم

برنامه استراتژیک منابع انسانی

۴-۱. مقدمه

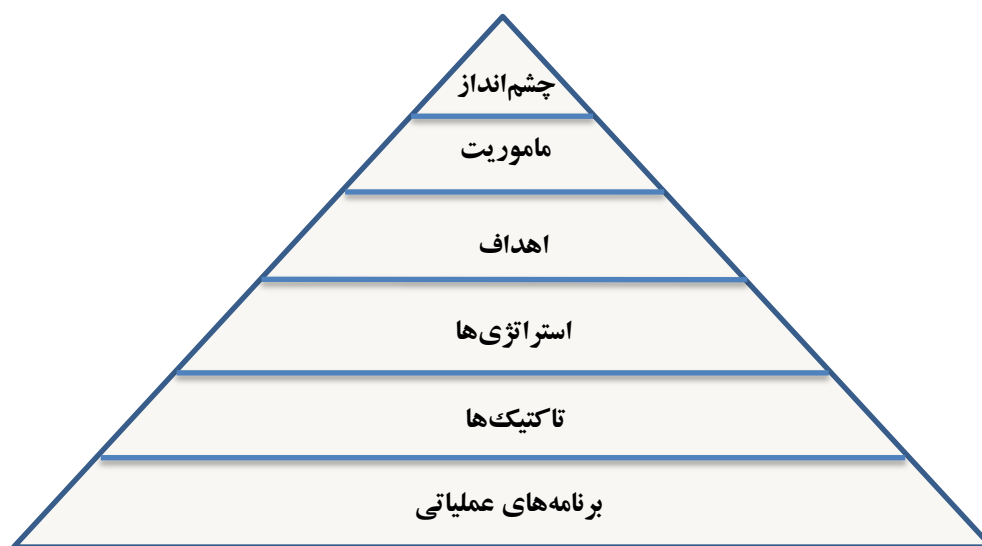
تاریخچه استراتژی و تفکر استراتژیک به تصمیمات نظامی و سیاسی در تاریخ باستان بر می‌گردد که در آن از استراتژی برای برنامه‌ریزی پیروزی در جنگ‌ها استفاده می‌شده است. با این حال در سال ۱۹۶۰ بود که مدیریت استراتژیک به عنوان یک مفهوم جدید پدید آمد سازمان‌ها نیاز دارند بدانند که در کجا هستند، به کجا می‌روند و چگونه تغییرات را مدیریت می‌کنند. مدیران این سازمان‌ها نیز لازم است بدانند که نقش آنها در ارتباط با کل سیستم چیست و چگونه می‌توانند در توسعه استراتژیک و مدیریت تحولات سهم باشند.

در این راستا، پیشرفت‌های سریع و برق‌آسای تکنولوژی ارتباطات و اطلاعات، و دسترسی آسان و گسترده مردم به اینترنت، افزایش چشمگیر تقاضا و انتظارات مردم را به همراه داشته است. این عوامل، موجب گردیده‌اند تا روش‌ها و تکنیک‌های گذشته، کارآئی لازم را نداشته و جوابگوی نیازها و تقاضاهای جدید نباشند. به همین دلیل، داشتن بینش استراتژیک و نگرش مدیریتی نوین، متناسب با شرایط جدید، تفکر سیستمی و استراتژیک نسبت به وقایع، توسعه و ترویج فراگیر آگاهی و هشیاری استراتژیک در سازمان، ضروری و اجتناب‌ناپذیر می‌باشد. فرآیند مدیریت استراتژیک به تصمیماتی منجر می‌شود که نتایجی مهم و بلند مدت به بار خواهند آورد و لزوم تداوم و استمرار آن در آینده تاثیرگذار می‌باشد. چیزی که از خود برنامه‌ریزی استراتژیک نیز مهمتر است، تصمیمات نادرست استراتژیک می‌تواند ضربه‌های شدید و خسارت‌های جبران‌ناپذیری وارد کنند و سازمان را با

دردسره‌های زیادی روبرو سازند و در مواردی وضع به گونه‌ای در می‌آید که سازمان نمی‌تواند مسیر رفته را باز گردد یا روند امور را تغییر دهد. بنابراین، ارزیابی استراتژی‌ها از نظر سلامت و ادامه حیات سازمان اهمیت زیادی دارد.

ارزیابی استراتژی مهم است زیرا سازمان با محیطی پویا روبروست و در این محیط اغلب عوامل اصلی محیط داخلی و خارجی به سرعت و به شدت تغییر می‌کنند. موفقیت امروز نمی‌تواند موفقیت فردا را تضمین نماید. ارزیابی موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها بر پایه این واقعیت قرار دارد که نتیجه عملیات در زمان مقرر و به صورتی مناسب ارائه گردد. ارزیابی استراتژی نمی‌تواند به هیچ وجه بهتر از اطلاعاتی باشد که بر آن اساس عمل شده است. ارزیابی استراتژی کاری بسیار حساس و پیچیده است. تاکید بیش از حد بر ارزیابی استراتژی‌ها می‌تواند پر هزینه و گاهی همانند یک ضد حمله عمل می‌کند چرا که هیچکس دوست ندارد که کارش به صورتی دقیق با نظارت کامل مورد ارزیابی قرار گیرد. از سوی دیگر نبودن هیچ نوع ارزیابی موجب بروز مسائل بدتر خواهد شد.

برای حصول اطمینان از اینکه سازمان در مسیر تأمین هدف‌های اعلان شده به پیش می‌رود باید استراتژی‌ها را ارزیابی کرد. بدین ترتیب تنها تدوین استراتژی‌ها به بهترین شکل ممکن، برای موفقیت سازمان کافی نیست. اگر عوامل داخلی و خارجی سازمان تغییر کند، حتی بهترین استراتژی‌ها نیز منسوخ می‌گردند. بنابراین لازم است مدیران ارشد سازمان، به صورت منظم، اجرای استراتژی را بررسی، ارزیابی و کنترل نمایند. در شکل زیر می‌توان هرم برپایی مدیریت راهبردی را مشاهده نمود:



شکل ۳۰- هرم برپایی مدیریت راهبردی

۴-۲. روش شناسی

تدوین مدل و روش شناسی برای هرگونه برنامه‌ریزی امری ضروری است. یکی از دلایل مهم آن، این است که برنامه‌ریزی نیاز به بازنگری دارد. بر اساس بازخوردهایی که در پی اجرای برنامه اخذ می‌شود، باید برنامه آتی اصلاح شود. اصلاح کردن برنامه بدون در اختیار داشتن روش برنامه‌ریزی و مشخص نبودن گام‌های آن، سازمان را دچار سردرگمی و اشتباه می‌کند. وجود مدل مناسب موجب می‌شود که اعضای سازمان بتوانند به درستی و بر اساس گام‌های علمی مقصد و مسیر حرکت خود را مشخص کنند و در صورت فقدان مدل، جامع و مانع بودن برنامه‌ریزی قابل تردید بوده و نمی‌توان برنامه تدوین شده را معتبر دانست. یکی از مزایای مدل، آن است که حسب نوع بازخورد و مدت اجرای برنامه، می‌توان بخشی از مدل برنامه‌ریزی را مجدداً اجرا کرد و برنامه مورد نظر را به روز ساخت. تدوین یک مدل برنامه‌ریزی بایستی بر اساس اصول روش شناسی و مطابق با بافت و شرایط زمان صورت گیرد.

بی‌شک، توسعه مدیریت راهبردی و برنامه‌ریزی استراتژیک در پژوهشگاه از اهمیت فراوانی برخوردار است، وجود تفکر سیستمی و بینش استراتژیک مدیران و افزایش آگاهی، هوشیاری و حساسیت استراتژیک همکاران در پژوهشگاه می‌باشد. به همین دلیل، این کار باید کاملاً روش‌مند و علمی صورت پذیرد. از این رو، در این سند تلاش خواهد شد بر مبنای اصول و روش‌های علمی، و در جریان فرایند (چرخه تکرارپذیر) مدیریت استراتژیک، و با بهره‌گیری از نظرات ارزشمند مدیران و همکاران پژوهشگاه، به تدوین موارد ذیل پرداخته شود.

با نگاهی به سند مدیریت استراتژیک پژوهشگاه در فصل ششم - تحلیل محیط از ضعف‌های زیر به عنوان ضعف‌های پژوهشگاه نام برده شده است:

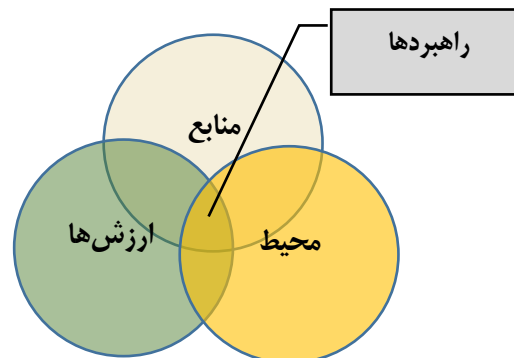
- ناکارآمدی ساختار و فرایندهای پژوهشگاه به عنوان یک سازمان دولتی برای درآمدزایی؛
- کمبود اعضای هیئت علمی تمام‌وقت و موانع جذب و نگه‌داشت اعضای هیئت علمی کارآمد و شایسته؛
- عدم تناسب ظرفیت‌های پژوهشگاه با رشد تقاضاهای خدمات اطلاع‌رسانی و مأموریت‌های وزارتی و ملی؛
- ترکیب نامناسب استخدامی کارکنان پژوهشگاه؛

هدف اصلی این بخش از سند تدوین استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی می‌باشد. تدوین برنامه راهبردی باید بر اساس اسناد بالادستی انجام شود و پس از شناسایی ذینفعان و با مشخص شدن وضعیت فعلی مدیریت منابع انسانی در مقایسه وضعیت مطلوب، بر مبنای نظرات مدیران، روش‌های استانداردهای مرجع و براساس جمع‌بندی مجریان، تبیین گردید.

در مرحله بعد، کمیته راهبری به تحلیل فاصله (Gap Analysis) وضعیت کنونی با وضعیت مطلوب ترسیم شده پرداخت تا علل و عوامل این فاصله‌ها شناخته شوند. در تحلیل این عوامل، "تحلیل محیط دور"، "تحلیل محیط نزدیک" و "تحلیل محیط درونی" مرکز مورد بررسی دقیق قرار گرفت. بطوریکه نتایج این بررسی‌ها منجر به تعیین "نقاط قوت"، "نقاط ضعف"، "فرصت‌ها" و "تهدیدهای" پژوهشگاه گردید. با استفاده از تحلیل و آنالیز SWOT و تبیین اهداف استراتژیک، استراتژی‌های رسیدن به اهداف مشخص شد.

۳-۴. بررسی وضعیت واحد مدیریت سرمایه‌های انسانی مبتنی بر مدل تناسب

مدل تناسب ارزش‌ها، محیط و منابع (EVR) بر پایه یکپارچگی منابع، ارزش‌ها و محیط فعالیت یک واحد، نهاد یا سازمان تشکیل یافته است. عدم یکپارچگی هر یک از اجزای تحلیلی ذکر شده می‌تواند باعث عدم تناسب سازمان با اهداف بلند مدت آن شود. هماهنگی در مدل EVR به صورت ایجاد یک چهارچوب مشترک بین راه کارها و فرایندهای کنونی و راه کارها مورد نیاز سازمان تعریف می‌شود. هرچند که در تحلیل SWOT ارزش‌های سازمان بصورت مشخص مورد بررسی قرار گیرند، اما معمولاً عدم پرداخت مستقیم به آنها و فقط در نظر گرفتن آنها در سایه قوت‌ها و ضعف‌ها می‌تواند از رسیدن سازمان به اهداف منطبق با ارزش‌هایش بکاهد. بنابراین در این تحلیل ارزش‌ها بصورت یک عنصر ویژه و اساسی در کنار منابع و محیط سازمان مورد توجه قرار می‌گیرد.



شکل ۳۱ - مدل EVR

قابل ذکر است در تحلیل انجام شده با توجه به نقش مدیریت سرمایه‌های انسانی در پیش‌برد راهبردهای اساسی پژوهشگاه، سطح تحلیل‌ها به سطح کلیه سرمایه‌های انسانی پژوهشگاه توسعه یافته است و به بخشی از پژوهشگاه محدود نشده است.

۴-۳-۱. منابع

منابع سرمایه‌های انسانی عموماً شامل همکاران متخصص و وفادار به شرکت، فرایندهای مدون و مصوب و سیستم‌های توسعه داده شده برای مدیریت مطلوب فرایندهای سرمایه‌های انسانی می‌باشند. در جدول زیر منابع ذکر شده به همراه وضعیت کنونی آنها مورد بررسی قرار گرفته است:

جدول ۴- بررسی منابع پژوهشگاه در مدل EVR

منابع	وجود دارد	عدم وجود
مدیران توانمند، باتجربه و آشنا با حرفه	√	
نیروی تخصصی منعطف و وفادار	√	
یکپارچگی استقرار کارکنان در محل مناسب و در شان پژوهشگاه	√	
وجود شرح شغل‌های سمت‌های مصوب در پژوهشگاه		√
فرآیندهای مدون و تثبیت شده		√
سیستم مدون پاداش، ارج‌دهی و جبران خدمات		√
سیستم مناسب و یکپارچه ارزیابی عملکرد شاغل/واحد/پژوهشگاه		√
سیستم مدون ارتقا و مسیر شغلی شاغلین/مدیران		√

همچنین نقاط ضعف و قوت پژوهشگاه با توجه به سند مدیریت راهبردی پژوهشگاه در زیر فهرست شده است:

• نقاط ضعف:

- ناکافی بودن بودجه عمومی و پایین بودن درآمد اختصاصی پایدار پژوهشگاه؛
- 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؛
- نداشتن گروه‌های پژوهشی و تشکیلات تفصیلی مصوب برای پژوهشگاه؛
- ترکیب نامناسب استخدامی کارکنان پژوهشگاه؛

○ کمبود تسهیلات و امکانات رفاهی؛

○ فرسودگی ساختمان پژوهشگاه.

● نقاط قوت:

○ پیشینه بلند پژوهشگاه و به نام بودن آن 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، با انگیزه، و با تحصیلات بالا؛

○ همدلی و همبستگی میان کارکنان با سابقه پژوهشگاه؛

○ دارا بودن نشریه علمی پژوهشی با نمایه‌های ملی و جهانی؛

○ جایگاه برتر پایگاه وب پژوهشگاه در رتبه‌بندی مراکز تحقیق و توسعه جهان؛

○ یگانه بودن و تنوع پایگاه‌های اطلاعات پژوهشگاه به ویژه در زمینه پایان‌نامه‌ها و رساله‌ها؛

○ برخورداری از رتبه بالا در ارزیابی مؤسسه‌های پژوهشی کشور؛

○ دارا بودن دانش انباشته در زمینه‌های تخصصی علوم و فناوری اطلاعات مانند اصطلاح‌نامه‌ها،

پایگاه‌های اطلاعات کتاب‌شناختی، و اشتراک منابع اطلاعات؛

○ عضویت پژوهشگاه در نهادهای سیاست‌گذاری علم و فناوری کشور.

۴-۳-۲. ارزش‌ها

ارزش‌های سرمایه‌های انسانی پژوهشگاه زیر مجموعه‌ای از ارزش‌های اصلی و کلان پژوهشگاه که از طرف رئیس پژوهشگاه در تمام سطوح سازمان نهادینه شده است. این ارزش‌ها در حوزه مدیریت منابع انسانی در سند مدیریت استراتژیک پژوهشگاه به صورت زیر تدوین شده است.

● علوم و فناوری اطلاعات در کشور و جهان اهمیتی روزافزون دارد؛

● اطلاعات علمی و فناوریانه در توسعه همه‌سویه کشور نقشی کلیدی دارد؛

● ظرفیت ملی تولید و پردازش اطلاعات علمی و فناوریانه در ارتقای جایگاه جهانی کشور جایگاهی بنیادین دارد؛

● کتابخانه‌ها، و مراکز و کارشناسان اطلاع‌رسانی همگام با دانشمندان دیگر علوم و فناوری در پدیدآوری جامعه اطلاعاتی و دانش‌مدار نقشی برتر دارند؛

● برای مانایی و پیشرفت در عصر اطلاعات و دانش به رویکردی علمی و پژوهشی نیاز است؛

- توجه به پیامدهای فرهنگی و اجتماعی کاربرد فناوری اطلاعات بایسته است؛
- توسعه نیروی انسانی، بنیان توسعه علوم و فناوری اطلاعات است؛
- همکاری و هماهنگی برای پیشبرد کارایی و اثربخشی علوم و فناوری اطلاعات، مدیریت اطلاعات، و اطلاع رسانی بایسته است؛
- همگامی با دگرگونی‌های شتابان علمی و فنی در حوزه علوم و فناوری اطلاعات، مدیریت اطلاعات، و اطلاع رسانی بایسته است؛
- در مدیریت اطلاعات و کاربرد فناوری اطلاعات، پیروی از اصول اخلاقی بایسته است؛
- ایفای نقش فعال در گسترش دانش بشری و فرایند جهانی سازی بایسته است؛
- اطلاعات علمی و فناورانه 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:
 - کرامت انسان‌ها را گرامی می‌دارد؛
 - از آموزه‌های اسلام و قوانین و مقررات پیروی می‌کند؛
 - مصالح ملی را از مصالح سازمانی و فردی برتر می‌داند؛
 - از اصول و روش‌های علمی بهره می‌برد؛
 - آماده همکاری و هماهنگی است و آن را ترویج می‌کند؛
 - به ظرفیت‌های سازمانی خود اتکا می‌کند؛
 - نگاه سیستمی و بلندمدت دارد.

۴-۳-۳. محیط

فعالیت هر سازمان خواسته یا ناخواسته تحت تاثیر اکوسیستم فعالیت آن سازمان قرار می‌گیرد. بدون شناخت مناسب این اکوسیستم فعالیت در محیط رقابتی فشرده و شدید کنونی غیر ممکن خواهد بود. بدین منظور بر پایه تحلیل PEST اکوسیستم پژوهشگاه و مدیریت سرمایه‌های انسانی آن در چهار گروه سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فناوری مورد بررسی قرار گرفته و تهدیدها و فرصت‌های حاصله در جدول زیر آورده شده است.

جدول ۵- تحلیل PEST برای پژوهشگاه

بعد محیطی	شرایط	تهدید	فرصت
سیاسی	تصویب اسناد بالادست در علم و فناوری		*
	سیاست دولت برای پشتیبانی از شرکت های دانش بنیان فناوری اطلاعات		*
	پیچیدگی و زمان بر بودن فرایند جذب اعضای هیئت علمی	*	
	پائین و ناشناخته بودن جایگاه پژوهش نقش اندک آن در سیاست گذاری و تصمیم گیری در کشور	*	
اقتصادی	نبود سیستم ارزیابی و شاخص های درست تخصیص منابع به پژوهشگاه ها	*	
	نبود فرهنگ تبدیل علم به ثروت در سازمان های دولتی	*	
	گسترش تقاضای اطلاعات علمی و فنی در تصمیم گیری های ملی		*
	گسترش تحصیلات تکمیلی در کشور		*
اجتماعی	افزایش نیاز به اطلاعات علمی و فناورانه		*
	بینش نادرست برخی مؤسسه ها و مدیران علمی کشور در زمینه اشاعه اطلاعات علم و فناوری و پافشاری در نهان سازی آن	*	
	الزام دانشجویان و مؤسسه ها به تحویل پایان نامه، رساله، و پیشنهاد به پژوهشگاه		*
	بازشدن زمینه همکاری با مؤسسه های علمی و اطلاع رسانی جهان		*
	نبود اخلاق و قوانین شایسته برای نگه داشت حقوق معنوی پدیدآوران	*	
	گسترش مراکز اطلاع رسانی علمی با کارهای همانند در کشور	*	
	عمومی شدن کاربرد فناوری اطلاعات در جست و جو و دسترسی به اطلاعات		*
فناوری	عدم بلوغ نظام ملی اطلاع رسانی	*	

۴-۴. استخراج راهبردهای مدیریت سرمایه‌های انسانی

بر پایه شناخت و خبرگی مدیران واحد مدیریت سرمایه‌های انسانی و با نیم نگاهی به استراتژی‌های پیشنهاد شده برای پژوهشگاه و بر اساس تحلیل‌های انجام شده به تدوین استراتژی‌های حوزه سرمایه‌های انسانی می‌پردازیم.

برای این منظور از تحلیل SWOT بهره برده و پس از آن با نتایج حاصله و همراستا با استراتژی‌های پژوهشگاه به برنامه‌های عملیاتی دست خواهیم یافت.

استراتژی‌ها بر اساس شناخت فرصت‌ها و تهدیدها، نقاط قوت و ضعف‌ها (ماتریس SWOT) مرتبط با سرمایه‌های انسانی پژوهشگاه در زیر شکل می‌گیرد:

جدول ۶- ماتریس SWOT پژوهشگاه

نقاط قوت	نقاط ضعف
• ترکیب نیروی انسانی جوان، با انگیزه، و با تحصیلات بالا • همدلی و همبستگی میان کارکنان با سابقه پژوهشگاه • دارا بودن دانش انباشته در زمینه های تخصصی علوم و فناوری اطلاعات مانند اصطلاح نامه ها، پایگاه‌های اطلاعات کتاب شناختی، و اشتراک منابع اطلاعات	• ناکارآمدی ساختار و فرایندهای پژوهشگاه به عنوان یک سازمان دولتی برای درآمدزایی • کمبود اعضای هیئت علمی تمام‌وقت و موانع جذب و نگه داشت اعضای هیئت علمی کارآمد و شایسته • عدم تناسب ظرفیت های پژوهشگاه با رشد تقاضاهای خدمات اطلاع رسانی و مأموریت‌های وزارتی و ملی • ترکیب نامناسب استخدامی کارکنان پژوهشگاه
فرصت‌ها	W-O Strategies
• گسترش تحصیلات تکمیلی در کشور • افزایش نیاز به اطلاعات علمی و فناورانه • بازشدن زمینه همکاری با مؤسسه های علمی و اطلاع رسانی جهان	✓ استراتژی سازمان و مدیریت (سند مدیریت راهبردی پژوهشگاه) ✓ تقویت و توسعه همکاران از طریق برگزاری برنامه‌های آموزشی
تهدیدها	S-O Strategies
• پیچیدگی و زمان بر بودن فرایند جذب اعضای هیئت علمی • نبود فرهنگ تبدیل علم به ثروت در سازمان های دولتی	✓ استراتژی جایگاه پژوهشگاه و اعضای هیئت علمی پژوهشی (سند مدیریت راهبردی پژوهشگاه) ✓ طراحی و اجرای طرح‌های خلاقانه و نوآورانه سرمایه‌های انسانی
W-T Strategies	S-T Strategies
✓ استراتژی منابع مالی (سند مدیریت راهبردی پژوهشگاه) ✓ توسعه و ارتقای مهارت‌های مدیریتی در سطوح مدیران میانی	✓ توسعه طرح‌های نگهداشت همکاران موجود

هر یک از استراتژی‌های پیشنهاد شده در اثر تطابق هر یک از عوامل داخلی و خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها، شناخت نقاط قوت و ضعف) ایجاد شده و از تطابق هر کدام از این عوامل شکل گرفته است، جهت سهولت برقراری ارتباط میان هر یک از عوامل با استراتژی مطرح شده آورده شده است. هفت استراتژی برگزیده بر اساس امتیازهای کسب شده بدون اولویت در زیر ذکر شده‌اند:

✓ استراتژی جایگاه پژوهشگاه و اعضای هیئت علمی پژوهشی (سند مدیریت راهبردی پژوهشگاه)

✓ طراحی و اجرای طرح‌های خلاقانه و نوآورانه سرمایه‌های انسانی

✓ استراتژی سازمان و مدیریت (سند مدیریت راهبردی پژوهشگاه)

✓ تقویت و توسعه همکاران از طریق برگزاری برنامه‌های آموزشی

✓ توسعه طرح‌های نگهداشت همکاران موجود

✓ استراتژی منابع مالی (سند مدیریت راهبردی پژوهشگاه)

✓ توسعه و ارتقای مهارت‌های مدیریتی در سطوح مدیران میانی

۴-۵. مطالعه و مقایسه مدل‌های توسعه سرمایه انسانی

۴-۵-۱. تشریح مدل بلوغ قابلیت‌های انسانی (PCMM)

PCMM یک مجموعه از فعالیت‌های حوزه مدیریت سرمایه‌های انسانی است که به سازمان‌ها در ایجاد یک نقشه راه برای بهبود مستمر قابلیت‌های نیروی کار خود کمک می‌کند. از این مجموعه فعالیت‌ها در این مدل با عنوان «فعالیت‌های نیروی کار» یاد می‌شود. از آنجایی که امکان انجام تمامی این فعالیت‌ها به طور همزمان و در زمان کوتاه وجود ندارد، این مدل فعالیت‌ها را در قالب سطوح مختلف تعریف می‌کند. هر یک از این سطوح، با توانمند ساختن سازمان در جذب، توسعه، سازمان‌دهی، انگیزش و نگهداشت نیروی کار خود، یک گذار منحصر به فرد در فرهنگ سازمانی به وجود می‌آورد. بنابراین، PCMM یک سیستم یکپارچه‌ی فعالیت‌ها را در سازمان تثبیت می‌کند که از طریق همسوسازی فزاینده اهداف کسب و کار سازمان، عملکرد و نیازهای در حال تغییر منجر به بلوغ سازمان می‌شود.

هدف اصلی PCMM افزایش قابلیت‌های سرمایه‌های انسانی است. مطابق تعریف این مدل، قابلیت‌های سرمایه انسانی عبارت است از سطح دانش، مهارت، و توانمندی‌های فرایندی در اختیار فرد برای انجام وظایف مرتبط با کسب و کار سازمان. قابلیت‌های سرمایه‌های انسانی نمایانگر موارد ذیل است:

- آمادگی سازمان برای انجام فعالیت‌های حیاتی مرتبط با کسب و کار خود
- نتایج احتمالی انجام این فعالیت‌های حیاتی
- پتانسیل موجود در سازمان برای سود بردن از سرمایه‌گذاری در بهبود فرایندها یا تکنولوژی پیشرفته‌تر

PCMM یک مسیر تکاملی بهبود را توصیف می‌کند که در طی آن سازمان از فعالیت‌های ناگهانی و ناپایدار به سمت یک زیرساخت بالغ از فعالیت‌ها حرکت می‌کند که منجر به ارتقای مستمر قابلیت‌های سرمایه‌های انسانی می‌شود. فلسفه مستتر در این مدل در ده اصل زیر خلاصه می‌شود.

۱. در سازمان‌های بالغ، قابلیت‌های سرمایه‌های انسانی با عملکرد کسب و کار نسبت مستقیم دارد.
۲. قابلیت‌های سرمایه‌های انسانی یک موضوع رقابتی و منبع مزیت استراتژیک است.
۳. قابلیت‌های سرمایه‌های انسانی می‌بایست در ارتباط با اهداف استراتژیک کسب و کار سازمان تعریف شوند.
۴. در کسب و کارهای دانش محور تمرکز از کار به قابلیت‌های سرمایه‌های انسانی انتقال پیدا کرده است.
۵. قابلیت‌ها امکان سنجیده شدن در سطوح مختلف سازمانی اعم از افراد، تیم‌ها و کل سازمان را دارند.
۶. سازمان می‌بایست برای افزایش قابلیت‌های آن دسته از سرمایه‌های انسانی خود که برای کسب و کار اصلی سازمان حیاتی هستند، سرمایه‌گذاری مناسبی انجام دهد.
۷. مدیریت عملیاتی مسئول قابلیت‌های سرمایه‌های انسانی است.
۸. بهبود قابلیت‌های سرمایه‌های انسانی می‌تواند به عنوان یک فرایند مشتمل بر فعالیت‌ها و روندهای مشخص دنبال شود.
۹. سازمان مسئول فراهم کردن امکان پیشرفت برای نیروها، و نیروها مسئول استفاده از این امکان هستند.

۱۰. از آنجایی که تکنولوژی‌ها و فرم‌های سازمانی دائم در حال تکامل هستند، سازمان بایستی به طور

مستمر به افزایش قابلیت‌های سرمایه‌های انسانی اهتمام ورزد.

مزیت اصلی PCMM در این است که در هر زمان حوزه فعالیت‌های ضروری را به چند فعالیت حیاتی و

کلیدی محدود می‌کند تا بتواند پایه‌ی مرحله‌ی بعدی تکامل را ایجاد کند.

سطح بلوغ ۱: در این سطح سازگاری و پایداری در فعالیت‌های سازمان وجود ندارد. برخی ویژگی‌های این

سطح شامل این موارد است:

۱. سازمان فاقد یک شیوه منسجم و یکپارچه برای انجام کارها و امور مرتبط با منابع انسانی است.

۲. اکثر فرایندها موقت هستند و بر اساس هر موقعیت مورد بازبینی قرار می‌گیرند.

۳. شیوه‌های انجام کار اغلب نامنظم و پر آشوب به نظر می‌آیند.

۴. امکان بهبود امور وجود ندارد.

سطح بلوغ ۲: هدف از این سطح تقبل مسئولیت اداره انسان‌ها و پرورش آنهاست. برخی از ویژگی‌های این

سطح را می‌توان به طور خلاصه شامل این موارد دانست:

۱. سازمان باید پایه‌ای را بنا نهد تا فرایندهای مشترک را به کار گیرد.

۲. مدیریت بایستی محیطی پایدار برای انجام کار حرفه‌ای ایجاد کند.

۳. شرایط لازم برای کنترل‌های پایه‌ای مدیریت فراهم می‌شود.

۴. افراد را قادر به تکرار فعالیت‌ها سازد.

(۱) نواحی فرایندی سطح بلوغ دو :

- کارگزینی: منظور از کارگزینی، ایجاد یک فرایند رسمی است، به گونه‌ای که کار محوله با

منابع واحد مطابقت داشته، افراد مناسب انتخاب، استخدام و منصوب شده‌اند.

- ارتباطات و هماهنگی: منظور از ارتباطات و هماهنگی، اطمینان یافتن از ارتباطات بهنگام در

سراسر سازمان است و اینکه افراد و نیروی کار مهارت‌هایی برای توزیع اطلاعات و هماهنگی

فعالیت‌هایشان به گونه‌ای کارآمد، داشته باشد.

- محیط کاری: منظور از محیط کاری، ایجاد و حفظ شرایط فیزیکی کار و فراهم آوردن منابعی است که افراد و گروه‌های کاری وظایفشان را به طور کارآمد و بدون اختلال انجام دهند.
 - مدیریت عملکرد: منظور از مدیریت عملکرد تعیین هدف‌های مرتبط با کار محوله است، به گونه ای که عملکرد واحد و فرد قابل اندازه‌گیری بوده، عملکرد نسبت به هدف‌های مورد بحث قرار گرفته، به طور مستمر بهبود یابد.
 - آموزش و توسعه: منظور از آموزش و توسعه، اطمینان یافتن از اینکه تمام افراد مهارت‌های مورد نیاز برای انجام وظایفشان را دارا بوده، فرصت‌های مناسب توسعه فراهم شده است.
 - جبران خدمات: منظور از جبران خدمات، فراهم آوردن پرداختی‌ها و مزایا بر اساس مشارکت افراد و ارزش آنها برای سازمان است.
- سطح بلوغ ۳: هدف این سطح، تدوین و پرورش قابلیت‌های نیروی کار و یکپارچه‌سازی آنها با جهت‌گیری‌های استراتژیک بنگاه است. از ویژگی‌های این سطح می‌توان به این موارد اشاره کرد:
۱. سازمان بهترین فعالیت‌ها را شناسایی کرده، آنها را با فرایندهای مشترک همسو می‌سازد.
 ۲. فرایندهای ویژه محیط منحصر به فرد، با فرایندهای ویژه محیط پایدار ترکیب، مستندسازی و یکپارچه می‌شوند.
 ۳. سازمان فرایندهای استاندارد برای انجام فعالیت‌های کسب‌وکار تعریف می‌کند که این عمل منجر به پیدایی بستری اساسی، برای فرهنگ حرفه‌ای می‌شود.

(۲) نواحی فرایندی سطح بلوغ سه :

- تحلیل شایستگی: منظور از تحلیل شایستگی شناسایی دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های فرایندی مورد نیاز برای انجام فعالیت‌های کسب‌وکار سازمان بوده به گونه‌ای که ممکن است آنها توسعه یافته به عنوان مبنایی برای فعالیت‌های نیروی کار مورد استفاده قرار گیرند.
- برنامه‌ریزی نیروی کار: منظور از برنامه‌ریزی نیروی کار هماهنگی فعالیت‌های نیروی کار با نیازهای کسب‌وکار حال و آینده در دو سطح سازمانی و واحد است.
- پرورش شایستگی: منظور از پرورش شایستگی ارتقای مستمر قابلیت نیروی کار برای انجام وظایف و مسئولیت‌های محوله است.

- توسعه مسیر پیشرفت شغلی: منظور از توسعه مسیر پیشرفت شغلی اطمینان یافتن از این است که برای افراد فرصت‌هایی برای توسعه شایستگی فراهم شده که آنها را قادر به دستیابی هدف‌های شغلی شان می‌سازد.
 - فعالیت‌های شایستگی محور: منظور از فعالیت‌های شایستگی محور، اطمینان یافتن از این است که تمامی فعالیت‌های نیروی کار تا یک اندازه در توسعه شایستگی‌های نیروی کار بنا شده‌اند.
 - توسعه گروه‌های کاری: منظور از توسعه گروه‌های کاری، سازماندهی کار به دور توانایی‌های فرایندهای شایستگی محور است.
 - فرهنگ مشارکتی: یک فرهنگ مشارکتی امکان می‌دهد سازمان از تمام قابلیت نیروی کار، برای تصمیماتی که بر عملکرد سازمان تاثیر گذار است، بهره مند شود.
- سطح بلوغ ۴: توانمندسازی و یکپارچه‌سازی قابلیت‌های نیروی کار و مدیریت عملکرد به صورت کمی هدف‌های این سطح می‌باشند. ویژگی این سطح این است که دیدگاه کمیت‌گرایستی بر فرایند طراحی، پیاده‌سازی و بهره‌برداری از سیستم‌های منابع انسانی حاکم شود.

(۳) نواحی فرایندی سطح بلوغ چهار:

- یکپارچگی شایستگی‌ها: منظور از یکپارچگی شایستگی‌ها بهبود کارایی و چالاکی کارها با درجه وابستگی بالا از راه یکپارچه‌سازی قابلیت‌های فرایندی شایستگی‌های مختلف نیروی کار است.
- گروه‌های کاری خودگردان: منظور از گروه‌های کاری خودگردان اعطای مسئولیت و اختیار برای تعیین چگونگی هدایت فعالیت‌های گروه با بیشترین اثربخشی است.
- دارایی‌های شایستگی محور: منظور از دارایی‌های شایستگی محور، به کارگیری دانش، تجربه و مصنوعات توسعه یافته در اجرای فرایندهای شایستگی محور، برای افزایش و ارتقای شایستگی و عملکرد است.
- مدیریت عملکرد کمی: منظور از مدیریت عملکرد کمی، پیش‌بینی و مدیریت قابلیت فرایندهای شایستگی محور برای دستیابی به هدف‌های عملکردی قابل سنجش است.
- مدیریت قابلیت سازمانی: منظور از مدیریت قابلیت سازمانی، شایسته‌سازی و مدیریت قابلیت نیروی کار و فرایندهای شایستگی محور حیاتی است که آنها انجام می‌دهند.

- مربی‌گری: منظور از مربی‌گری انتقال دروس و تجربه‌های بزرگ در یک شایستگی نیروی کار، برای بهبود قابلیت سایر افراد یا گروه‌های کاری است.
- سطح بلوغ ۵: هدف از این سطح، بهبود مستمر و یکپارچه‌سازی قابلیت‌های فردی گروه و سازمان است. ویژگی‌های این سطح شامل این موارد است:

۱. سازمان‌ها از دانش عمیق و کمی برای بهبود مستمر در فرایندها استفاده می‌کنند
 ۲. سازمان بر اساس داده‌ها تشخیص می‌دهد که کدام یک از فرایندها بهتر می‌تواند از فعالیت‌های بهبود مستمر بهره‌مند شود.
 ۳. مدیریت تحول به عنوان یک فرایند سازمانی استاندارد و بهبود فرایندها، مانند یک تفکر پایدار و جاودان در سراسر سازمان به وجود می‌آید.
- نواحی فرایندی سطح بلوغ پنج:

- بهبود مستمر قابلیت: منظور از بهبود مستمر قابلیت، فراهم‌آوری زمینه‌ای برای افراد و گروه‌های کاری است، تا به گونه‌ای مستمر قابلیت‌هایشان را برای انجام فرایندهای شایستگی محور بهبود بخشند.
- همسویی عملکرد سازمانی: منظور از همسویی عملکرد سازمانی، تقویت (افزایش) همسویی نتایج عملکرد در بین افراد، گروه‌های کاری و واحدها با عملکرد سازمانی و هدف‌های کسب و کار است.
- نوآوری مستمر نیروی کار: منظور از نوآوری مستمر نیروی کار، شناسایی و ارزیابی فعالیت‌های بهبود یافته و ابداعی نیروی کار و تکنولوژی و تحقق بیشترین تعهدات (وعده‌ها) در سراسر سازمان است.

۴-۲. تشریح استاندارد ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی

این استاندارد دارای ۵ سطح بلوغ است. هر سطح بلوغ یک مرحله تکاملی است که سطحی از قابلیت‌ها را برای بهبود منابع انسانی ایجاد کرده و نهادینه می‌کند. هر مرحله بلوغ از چندین فرایند و هر فرایند دارای چندین هدف است که اگر برآورده شوند به توانایی آن فرایند برای اثرگذاری بر منابع انسانی منجر می‌شود. وقتی اهداف همه فرایندها در یک سطح بلوغ برآورده شود، سازمان آن سطح بلوغ را کسب کرده و وارد

سطح جدیدی از قابلیت‌های منابع انسانی می‌شود. استاندارد ۳۴۰۰۰، ۲۰ فرایند منابع انسانی و ۱۲ متغیر نتیجه‌ای و نگرشی منابع انسانی را در قالب ۳۴۰۰۰ امتیاز (۲۰۰۰۰ فرایندها و ۱۴۰۰۰ نتایج و نگرش‌ها)، ارزیابی می‌کند. در ادامه به سطوح استاندارد ۳۴۰۰۰ منابع انسانی پرداخته می‌شود:

(۱) سطح ۱، صفر

در سطح صفر سازمان یک راه مستمر برای انجام کار ندارد و متناسب با مشکلات سازمان، راه حلی ارائه می‌شود و مشکل حل می‌شود. در این سطح هیچ فرایند مدونی وجود ندارد و اقدامات منابع انسانی در این مرحله پراکنده، بی ثبات، غیرمستمر و غیر مرتبط است. سازمان‌هایی که در سطح بلوغ هستند، مشکلات بسیار زیادی در حفظ منابع انسانی دارند. یکی از اصلی‌ترین مشکلات این سازمان‌ها، کمبود استعدادهاست. حتی برای برخی از حوزه‌های منابع انسانی فرایندهای تعریف شده‌ای وجود ندارد.

(۲) سطح ۲، مقدماتی

در سطح مقدماتی سازمان مبنایی برای فرایندهای منابع انسانی ایجاد می‌کند. در اینجا اقدامات منابع انسانی در سطح واحد صورت می‌پذیرد. در سطح دوم تلاش می‌شود تا مشکلات واحد حل شود و مدیران قابلیت لازم را برای این کار کسب کنند.

فرایندهای سطح ۲ شامل موارد زیر می‌باشد:

- برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی
- طراحی ساختار سازمانی
- تجزیه و تحلیل شغل و گریدینگ شغل
- برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب و استخدام و گریدینگ شاغل
- حقوق و مزایا

(۳) سطح ۳، میانی

در سطح میانی سازمان در صدد شناسایی اقدامات عالی و یکپارچه‌سازی آنها در فرایندهای سازمانی است. وقتی اقدامات منابع انسانی در سطح واحد انجام شد، در مرحله سوم باید اقدامات منابع انسانی در سطح سازمان مدنظر قرار گیرد. در این سطح سازمان چارچوب کلی برای شایستگی‌های منابع انسانی ایجاد می‌کند که معماری منابع انسانی سازمان را شکل می‌دهد.

فرایندهای سطح ۳ شامل موارد زیر می‌باشد:

- سلامت، ایمنی، امنیت، محیط و ارگونومی (مدیریت منابع انسانی سبز)
- تحلیل و توسعه شایستگی‌ها
- مدیریت عملکرد کارکنان
- آموزش و بهبود مستمر
- پاداش و آیین سپاسگزاری

(۴) سطح ۴، پیشرفته

در سطح پیشرفته سازمان درصدد همراستاسازی فرایندها با عملکرد کل سازمان است. در اینجا سازمان از قابلیت‌های ایجاد شده در سطوح قبلی استفاده می‌کند. حال سازمان می‌تواند قابلیت و عملکرد را به طور کمی اندازه‌گیری و مدیریت کند. از آنجا که تواسه است شایستگی‌های منابع انسانی را ایجاد کند و آنها را به طور کمی اندازه بگیرد، می‌تواند نتایج را پیش‌بینی کند.

فرایندهای سطح ۴ شامل موارد زیر می‌باشد:

- توانمند سازی
- تیم‌سازی و تقویت روحیه کار تیمی
- مربی‌گری
- جانشین‌پروری
- مدیریت استعدادها

(۵) سطح ۵، بهینه

در پنجمین سطح بلوغ که بهینه است، سازمان در پی بهبود همه فرایندها است. در سطح پنجم کل سازمان به نوآوری و بهبود مستمر تاکید دارد. این بهبود مستمر، نتیجه قابلیت‌های افراد و تیم‌ها است. در اینجا بهبودهای مستمر در سطوح فردی، گروهی و سازمانی انجام می‌پذیرد. در این سطح همراستاسازی و همسوسازی اقدامات منابع انسانی بسیار حساس است.

فرایندهای سطح ۵ شامل موارد زیر می‌باشد:

- سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی

- مدیریت فرهنگ، جاری‌سازی ارزش‌های سازمانی و منشور اخلاقی
- همسوسازی عملکرد فرد، واحد و سازمان
- سیستم پیشنهادات و نوآوری مستمر
- همراهی عمودی، حسابرسی و ریسک منابع انسانی

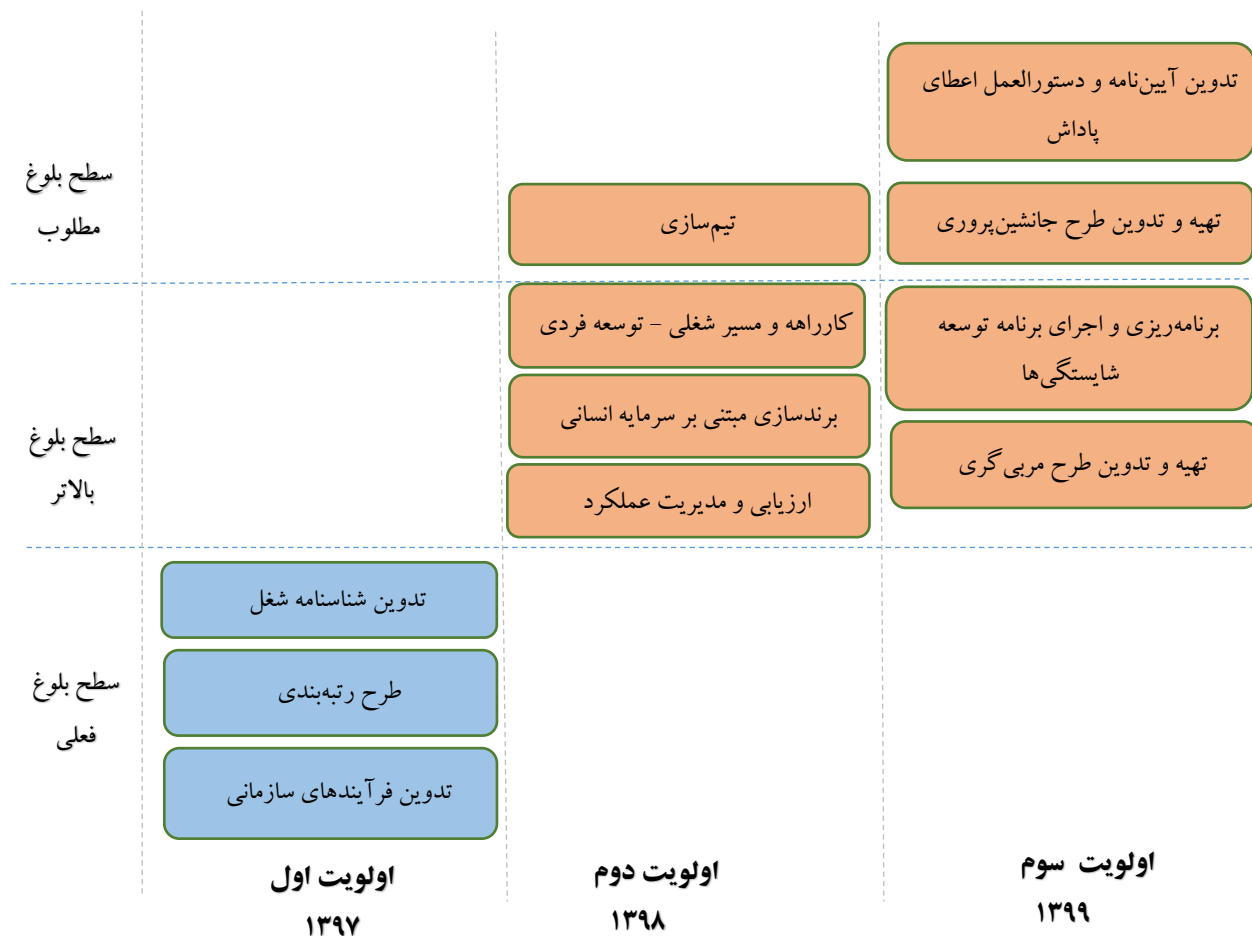
۶-۴. برنامه‌ها و اقدامات

در این بخش از سند برنامه‌ها و اقدامات لازم برای همراهی مدیریت منابع انسانی پژوهشگاه با استراتژی‌های تدوین شده آمده است. در این قسمت با توجه به استراتژی‌های منتخب مدیریت سرمایه‌های انسانی پژوهشگاه و مقایسه مدل‌های مطرح در زمینه برنامه‌ریزی منابع انسانی (بخش قبل)، اقدامات لازم تعریف شده و به برنامه‌ریزی سه‌ساله سرمایه انسانی منجر می‌شود. در جدول زیر اقدامات لازم برای توسعه منابع انسانی پژوهشگاه در هر استراتژی ارائه می‌شود:

جدول ۷- اقدامات لازم برای توسعه منابع انسانی پژوهشگاه

ردیف	استراتژی	برنامه‌های مرتبط با استراتژی
۱	استراتژی سازمان و مدیریت (سند مدیریت راهبردی پژوهشگاه)	تدوین شناسنامه شغل تدوین فرآیندهای سازمانی
۲	استراتژی جایگاه پژوهشگاه و اعضای هیئت علمی پژوهشی (سند مدیریت راهبردی پژوهشگاه)	برندسازی مبتنی بر سرمایه انسانی
۳	توسعه طرح‌های نگهداشت همکاران موجود	کارراه و مسیر شغلی - توسعه فردی ارزیابی و مدیریت عملکرد
۴	تقویت و توسعه همکاران از طریق برگزاری برنامه‌های آموزشی	برنامه‌ریزی و اجرای برنامه توسعه شایستگی‌ها
۵	استراتژی منابع مالی (سند مدیریت راهبردی پژوهشگاه)	تدوین آیین‌نامه و دستورالعمل اعطای پاداش طرح رتبه‌بندی
۶	طراحی و اجرای طرح‌های خلاقانه و نوآورانه سرمایه‌های انسانی	تیم‌سازی تهیه و تدوین طرح جانشین‌پروری
۷	توسعه و ارتقای مهارت‌های مدیریتی در سطوح مدیران میانی	تهیه و تدوین طرح مربی‌گری

همچنین بر اساس آمادگی پژوهشگاه و رعایت پیش‌نیاز برنامه‌ها و اولویت‌های ذکر شده در شکل زیر گانت چارت اجرایی برنامه‌ها در این فصل ارایه شده است.



شکل ۳۲- گانت چارت اجرایی برنامه‌ها

پیوست

۵-۱. پیوست ۱: فهرست فعالیت‌های واحدهای پژوهشگاه در انتهای برنامه سه ساله

۵-۱-۱. ریاست پژوهشگاه

فعالیت	مورد (در سال)	تکرار پذیر (در سال)	پیش‌بینی نفر ساعت (به غیر از مدیر)
هماهنگی برای برگزاری نشست‌ها درون سازمانی و برون سازمانی (درخواستی از طرف واحدها یا ریاست و سازمان‌های بیرون از پژوهشگاه)		✓	۳۳۰
دریافت و یا فرستادن نامه‌ها و مستندات مربوط به معاونان و مدیران به دفاتر آنها		✓	۳۱۵
راهنمایی و پیگیری امور مربوط به افراد درون سازمان به صورت حضوری و تلفنی		✓	۱۳۰
پیگیری برخی از قراردادهای مالی		✓	۱۱۶
وظایف محوله از سوی رئیس دفتر ریاست (ایمیلی، تلفنی، شفاهی)		✓	۶۰
برقراری ارتباط تلفنی ریاست با مدیران و همکاران		✓	۱۱۳
برقراری ارتباط تلفنی و پاسخ‌گویی به تلفن‌های داخلی (غیر از ارتباط تلفنی رئیس پژوهشگاه با افراد)		✓	۲۷۵
یادآوری موارد ضروری برای ریاست (به صورت حضوری، ایمیل و پیامک)		✓	۱۰۰
پاسخ‌گویی به تلفن همراه ریاست و پیگیری مسائل مربوط به آن		✓	۴۰
راهنمایی اولیه افراد بیرون از سازمان بصورت حضوری و تلفنی		✓	۲۷۵
پیگیری امور ارجاع شده از سوی رئیس پژوهشگاه		✓	۱۰۰۰
دریافت و ارجاع دعوت‌نامه‌های مربوط به ریاست و ثبت دستور جلسات در برنامه زمانی		✓	۲۵۰
یادآوری موارد ضروری (حضوری، ایمیل، پیامک)			

فعالیت	مورد (در سال)	تکرار پذیر (در سال)	پیش بینی نفر ساعت (به غیر از مدیر)
اسکن مکاتبات و مستندات ارجاعی از سوی ریاست		✓	۶۵
انعکاس مسائل و مشکلات درونی و بیرونی سازمان به رئیس و رئیس دفتر پژوهشگاه		✓	۳۵
درخواست پذیرایی برای نشست‌ها		✓	۳۰
هماهنگی حضور برخی از مدیرانی که از سوی رئیس پژوهشگاه به نشست‌ها اعزام می‌شوند		✓	۳۰
درخواست و پیگیری سرویس دستگاه‌های موجود در دفتر ریاست و سرای اندیشه		✓	۲۰
درخواست و پیگیری تهیه کالاهای مورد نیاز دفتر ریاست		✓	۲۵
نگهداری و مدیریت تنخواه دفتر ریاست		✓	۱۰
آماده‌سازی و به‌روز رسانی تابلوهای راهنمای اتاق‌ها و طبقات پژوهشگاه		✓	۲۰
تهیه پاورپوینت		✓	۲۰
جمع‌آوری آمار گزارش کار سامانه‌ها		✓	۴۰۰
مدیریت زمانی نشست‌های برگزار شده در سرای اندیشه		✓	۳۰۰
هماهنگی با دفاتر خارج از پژوهشگاه برای انجام امور بازدید اشخاص مورد نظر از پژوهشگاه		✓	۲۰
پیگیری برخی از امور مربوط به شورای سیاستگذاری تامین منابع علمی		✓	۵۰
ارسال و دریافت فکس		✓	۲۸
آماده‌سازی نامه‌هایی که به امضای مقام ریاست می‌رسند (ویراستاری متن و پرینت نامه‌ها)		✓	۱۴۰
هماهنگی و مدیریت جابجایی اتاق‌ها			۱۰۵
هماهنگی انجام کارهای نماینده سازمان بازرسی کشور در پژوهشگاه			۶۰
همکاری با پنجمین همایش مدیران فناوری اطلاعات			۱۳۰
هماهنگی با راننده ریاست			۳۰
هماهنگی کارهای مسئولین دیوان محاسبات			۱۸۰
تهیه و آماده‌سازی و پیگیری مکاتبات و مستندات مربوط به هیئت امناء منطقه دو پژوهشی و کمیسیون دائمی			۱۲۰
جمع میزان ساعت فعالیت در سال			۴۸۲۲
مبنای میزان ساعت فعالیت هر نفر در سال (به ساعت)			۱۹۲۰
تعداد نیروی انسانی مورد نیاز			۲۰۵۱

۵-۱-۲. اداره روابط عمومی

فعالیت	مورد (در سال)	تکرار پذیر (در سال)	پیش بینی نفر ساعت (به غیر از مدیر)
تولید خبر		۲۷۰	۴۰۵
به روز رسانی بخش خبر در سایت		۱۵۰	۳۰۰
انجام مصاحبه توسط رسانه‌های گروهی از پژوهشگاه		۳۰	۱۵۰
انجام مصاحبه‌های داخلی		۲۵	۱۰۰
برگزاری نشست خبری با رسانه‌ها و یا دعوت از رسانه‌ها		۱۰	۵۰۰
ارسال خبر به رسانه‌ها		۱۰۰	۲۰۰
تولید خبرنامه		۲۰	۷۰۰
تهیه گزارش رسانه‌ای		۴۰	۲۸۰
ارایه پاسخ به رسانه‌ها		۱۰	۵۰
جمع‌آوری اخبار مرتبط با مأموریت‌های پژوهشگاه		۵۰	۲۰۰
گردآوری اخبار منتشره درباره پژوهشگاه		۵۰	۵۰
ثبت بازتاب‌های خبری پژوهشگاه		۵۰۰	۵۰۰
تقدیر و تشکر از خبرنگاران در روز خبرنگار و دیگر مناسبت‌ها		۵	۸۰
خبرنامه عتف		۱۲	۱۲۰
درج خبر در کانال تلگرام		۱۰۰	۵۰
به روزرسانی فهرست خبرگزاری‌های و خبرنگاران		۱	۱۶۰
برگزاری کارگاه آموزشی معرفی پژوهشگاه و فعالیت‌ها برای مخاطبین خاص در سازمانها		۲	۶۴۰
راهبری ایمیل اینفو			۵۳۰
پاسخگویی به کاربران		۱۰۰۰	۱۷۰
بازدید از پژوهشگاه		۱۲	۱۲۰
بازدید از خارج پژوهشگاه		۱	۵۰
ارتباط با مخاطبین خاص خارجی		۱۵	۳۰۰
به روزرسانی فهرست مخاطبین روابط عمومی			۵۰
طرح تکریم ارباب رجوع			
همکاری در برگزاری میزگردهای علمی		۱۲	۶۰
ارسال پیام تبریک نوروزی به همکاران و مخاطبان پژوهشگاه		۱	۸۰
دریافت و ارسال اسمس و مدیریت پنل اسمس		۱	۳۰۰

فعالیت	مورد (در سال)	تکرار پذیر (در سال)	پیش بینی نفر ساعت (به غیر از مدیر)
تهیه و ارسال پیام‌های سازمانی		۵۰	۵۰
برگزاری جشن سالانه پژوهشگاه		۱	۱,۲۰۰
برگزاری جلسات عمومی، ریاست پژوهشگاه با کارکنان بخش‌ها تودیع و معارفه و ... در پژوهشگاه		۳۰	۳۰۰
اطلاع‌رسانی همایش‌ها در پژوهشگاه		۱۰۰	۳۰
ایجاد امکان شرکت کارکنان پژوهشگاه در مراسم ختم همکارانی که داغدارند		۵	۹۰
برگزاری مراسم ختم برای همکاران داغدار		۵	۱۰
بزرگداشت روز معلم		۱	۲۰
بزرگداشت روز کارمند		۱	۲۰
بزرگداشت روز دانشجو		۱	۲۰
بزرگداشت روز بازنشستگان			۲۰
بزرگداشت روز مادر و زن		۱	۲۰
بزرگداشت روز پدر		۱	۲۰
تهیه و ارسال پیام برای مناسبت روزهای اداری و مذهبی و ملی		۵۰	۱۰۰
طراحی و چاپ و نصب بنر مناسبت‌های اداری و مذهبی و ملی		۵۰	۱۰۰
درج پیامهای فرهنگی در آسانسور		۳۰	۶۰
درج پیام تبریک و تسلیت به همکاران		۴۰	۴۰
شرکت در دوره‌های آموزشی		۱۰	۱۵۰
توزیع نامه‌های خارجی پژوهشگاه		۵۰	۳۰
ترجمه اطلاعات لازم پژوهشگاه و سایت		۵	۲۰۰
به روزآوری پرسش‌های رایج پژوهشگاه		۱	۱۰۰
جمع‌آوری نظرات مراجعین و کاربران			۱۰۰
افزودن فرم صدای مشتری به تمامی سیستم‌های سایت			۱۰۰
تهیه گزارش و تحلیل نظرات کاربران سایت		۱	۳۰۰
نظرسنجی از بازدیدکنندگان نمایشگاه		۱	۱۰۰
بررسی میزان رضایت استفاده‌کنندگان از خدمات حضوری بخش جستجوی اطلاعات		۱	۲۵۰
بررسی میزان رضایت استفاده‌کنندگان از خدمات غیرحضوری بخش جستجوی اطلاعات		۱	۲۰

فعالیت	مورد (در سال)	تکرار پذیر (در سال)	پیش بینی نفر ساعت (به غیر از مدیر)
نظرسنجی ارزیابی رضایت همکاران از برگزاری جشن		۱	۱۰۰
نظرسنجی رضایت شغلی از کارکنان	۱		۲۵۰
انجام نظر سنجی موردی در پژوهشگاه دو نوبت	۲		۲۰۰
تهیه گزارش‌های عملکرد پژوهشگاه	۱۰		۱,۵۰۰
طراحی و چاپ فولدر		۱	۱۰۰
طراحی و چاپ بروشور فارسی پژوهشگاه		۱	۳۰۰
طراحی و چاپ بروشور لاتین پژوهشگاه		۱	۵۰۰
طراحی و چاپ بروشور پایگاه‌ها		۵	۱,۰۰۰
طراحی و چاپ استندهای مختلف		۱۰	۱۶۰
طراحی و چاپ پاکت سی دی پژوهشگاه		۱	۲۰
طراحی و چاپ سی دی پژوهشگاه		۱	۲۰
طراحی و چاپ کارت ویزیت پژوهشگاه		۱	۲۰
طراحی و چاپ کارت ویزیت مدیران و اعضای هیئت علمی و دانشجویان		۱۵	۱۵۰
خودکارهای تبلیغی ویژه		۱	۵۰
خودکارهای تبلیغی		۱	۵۰
هدایای تبلیغی		۲	۵۰
چاپ پرچم برای پژوهشگاه		۱	۵۰
کیف یا ساکهای دستی تبلیغی برای پژوهشگاه		۱	۲۰
سفارش آگهی در روزنامه‌ها، سایت‌ها و ...		۲	۵۰
عکاسی		۱۰۰	۲۰۰
به روز آوری آرشیو سمعی و بصری پژوهشگاه		۱۰۰	۲۰۰
فیلمبرداری		۳۰	۱۲۰
شرکت در نمایشگاه‌ها		۵	۱,۵۰۰
ارسال تازه‌های نشر		۱۰	۲۰
برگزاری زیارت عاشورا در مناسبت‌های مختلف		۵	۱۵
ثبت گاه‌شمار پژوهشگاه		۳۰۰	۳۰۰
ثبت گاه‌شمار در سایت		۳۰۰	۳۰۰
ثبت اطلاعات فعالیت‌های علمی که درباره پژوهشگاه منتشر میشود.		۵۰	۵۰
تهیه گزارش‌های مختلف درباره پژوهشگاه		۱۰	۲۰۰
درج اطلاعات پژوهشگاه در مراجع		۵	۱۰۰

فعالیت	مورد (در سال)	تکرار پذیر (در سال)	پیش بینی نفر ساعت (به غیر از مدیر)
مستندسازی و تهیه گزارش کارهای روابط عمومی		۱۰	۲۰۰
روزآمدسازی افتخارهای دریافتی پژوهشگاه		۵	۶۰
شرکت در جلسات مدیران روابط عمومی وزارت علوم		۵	۴۰
باز طراحی نظام پیشنهادها			
پیگیری‌های مالی و اداری			۱۰۰
روزآمدسازی گالری سایت		۲۰	۱۰۰
روزآمدسازی افتخارهای پژوهشگاه بر روی سایت		۵	۴۰
روزآمدسازی بخش گزارش‌های پژوهشگاه بر روی سایت		۱۰	۸۰
بروزرسانی اطلاعات سایت		۱	۱۰۰
شرکت در جشنواره روابط عمومی		۱	۳۲۰
تهیه برنامه‌ها و بودجه سالیانه روابط عمومی		۱	۱۲۰
تهیه گزارش عملکرد سالیانه روابط عمومی		۱	۱۶۰
جلسات ماهانه روابط عمومی		۱۲	۵۰
همکاری در برگزاری همایش‌های پژوهشگاه		۱	۵۰۰
همکاری در برگزاری مسابقات ورزشی			۱۰۰
تهیه نرم افزار خبر خوان			۵۰
تابلوی اعلانات الکترونیکی			
طراحی سیاستهای تبلیغی پژوهشگاه			
تبدیل فیلمهای ویدئو به سی دی			
تاریخ شفاهی			
همکاری در تکمیل پرسشنامه‌های علمی			۱۰
تهیه تندیس پژوهشگاه	۱		۳۰
برگزاری نشست هم‌افزایی دانش سازمانی	۵	۵	۲۰۰
تقویم ایرانداک			۵۰۰
مدیریت تالارها			۲۰۰
گرامیداشت پنجاهمین سال تاسیس ایرانداک			۳,۰۰۰
مدیریت شبکه‌های اجتماعی ایرانداک			۷۰۰
جمع میزان ساعت فعالیت در سال			۲۳۴۴۵
مبنای میزان ساعت فعالیت هر نفر در سال (به ساعت)			۱۹۲۰
تعداد نیروی انسانی مورد نیاز			۱۲.۲۱

۵-۱-۳. اداره حراست

فعالیت	مورد (در سال)	تکرار پذیر (در سال)	پیش بینی نفر ساعت (به غیر از مدیر)
انتظامات			۱۱۵۲۰
اداری			۵۷۶۰
حفاظت مورد نیاز			۱۹۲۰
جمع میزان ساعت فعالیت در سال			۱۹۲۰۰
مبنای میزان ساعت فعالیت هر نفر در سال (به ساعت)			۱۹۲۰
تعداد نیروی انسانی مورد نیاز			۱۰۰۰

۵-۱-۴. مدیریت ارزیابی و تحول اداری

فعالیت	مورد (در سال)	تکرار پذیر (در سال)	پیش بینی نفر ساعت (به غیر از مدیر)
تهیه و تدوین برنامه راهبردی و عملیاتی، و ارزیابی و گزارش میزان دستیابی به راهبردها و برنامه عملیاتی			۴۸۰
پاسخ‌گویی به نیازهای اطلاعات عملکردی و آماری ذی‌نفعان از طریق گزارش‌های تحلیلی و توصیفی			۱۲۰۰
تدوین گزارش‌های عملکرد دوره‌ای، سالیانه و ویژه پژوهشگاه			۱۲۰۰
راهبری سامانه‌های مدیریتی و اطلاعاتی سازمانی و تولید گزارش‌های لازم و مورد نیاز مراجع ذی‌صلاح			۴۸۰
هماهنگی با شورای نظارت و ارزیابی آموزش عالی و اجرای مصوبات و دستورالعمل‌های شورا			۱۲۰
استقرار سیستم اطلاعات مدیریت پژوهشگاه و همکاری در ارائه اطلاعات و آمار			۴۸۰
راهبری سامانه عرضه و تقاضای پژوهش (ساعت)			۱۹۲۰
ارائه اطلاعات و گزارش‌های تحلیلی و توصیفی برای پشتیبانی از برنامه‌ها و تصمیم‌سازی‌های پژوهشگاه			۴۸۰
انجام بررسی‌های سازمانی پژوهشگاه به منظور برنامه‌ریزی و برآورد نیروی انسانی مورد نیاز پژوهشگاه با همکاری مدیریت اداری و پشتیبانی			۲۴۰
پایش و ارزیابی بهبود کیفیت عملکرد در جهت ارتقای کارایی و اثربخشی پژوهشگاه			۲۴۰
راهبری و توسعه اشتراک دانش سازمانی پژوهشگاه			۱۲۰
انجام طرح‌های مطالعاتی مربوط به اصلاح ساختار و تشکیلات سازمانی، ساختار نیروی انسانی، فرهنگ سازمانی، سیستم‌ها و روش‌های مورد عمل در پژوهشگاه			۴۸۰

فعالیت	مورد (در سال)	تکرار پذیر (در سال)	پیش بینی نفر ساعت (به غیر از مدیر)
انجام سایر امور محوله از طرف رئیس پژوهشگاه			۲۴۰
تدوین اصول، خط‌مشی‌ها، بخشنامه‌ها، شیوه‌نامه‌ها و نظام‌نامه‌های مورد نیاز پژوهشگاه در زمینه‌های ارزیابی و تحول اداری			۲۴۰
کنترل پیشرفت پروژه‌های ارزیابی و تحول اداری پژوهشگاه			۷۲۰
نیازسنجی و تحلیل کسب‌وکار سامانه‌های اطلاعاتی ستادی			۲۴۰
برنامه‌ریزی برای بهبود کیفیت و راهبری طرح‌های بهبود کیفیت جامع			۲۴۰
سنجش و ارزیابی کیفیت خدمات پژوهشگاه و پیمایش نگرش مخاطبان			۴۸۰
شناسائی عوامل پیش‌برنده و بازدارنده و برنامه‌ریزی برای مدیریت تغییر در پژوهشگاه			۲۴۰
نظارت و ارزیابی ارتقاء کیفیت و کمیت فعالیت‌های آموزشی، پژوهشی، اجرایی و میزان کارایی برنامه‌ها و مقررات و تهیه گزارشات مربوط برپایه عوامل و شاخص‌های تعیین شده از سوی شورای نظارت و ارزیابی آموزش عالی و ارائه آن به ریاست پژوهشگاه به منظور انعکاس به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری			۷۲۰
مطالعه و بررسی مداوم وظایف سازمانی پژوهشگاه و واحدهای تابعه و چگونگی گردش کار در آنها با توجه به برنامه توسعه پژوهشگاه			۱۲۰
مطالعه و بررسی مستمر در پژوهشگاه و وظایف واحدهای تابعه به منظور برنامه‌ریزی و تفکیک و تقسیم صحیح وظایف بین واحدها و جلوگیری از تکرار و تداخل وظایف در پژوهشگاه			۱۲۰
برنامه‌ریزی و ارائه طریق برای بهبود روش‌های انجام کار و تحول اداری و بهره‌وری			۲۴۰
برنامه‌ریزی برای بهبود مستمر مدیریت و افزایش بهره‌وری در فرآیند آموزش، تحقیق و فناوری با عنایت به شایسته سالاری، ابتکار، خلاقیت و افزایش مشارکت و انعطاف سازمانی			۲۴۰
برنامه‌ریزی و نظارت بر طراحی، بهینه‌سازی و انطباق نظام‌های مدیریتی متناسب و مورد نیاز جهت اجرای برنامه‌های توسعه آموزش عالی			۲۴۰
برنامه ریزی، پشتیبانی، هدایت و نظارت بر فعالیت های بهره وری و تحول اداری پژوهشگاه			۲۴۰
جمع میزان ساعت فعالیت در سال			
۱۱۷۶۰			
مبنای میزان ساعت فعالیت هر نفر در سال (به ساعت)			
۱۹۲۰			
تعداد نیروی انسانی مورد نیاز			
۶.۱۳			

۵-۱-۵. گروه خدمات دانش‌بنیان

فعالیت	مورد (در سال)	تکرار پذیر (در سال)	پیش بینی نفر ساعت (به غیر از مدیر)
ارائه خدمت درج آگهی در سایت	۱۰	۳	۵۰
ارسال پیشنهاد به سازمان‌های مرتبط	۱۵		۵۰
برگزاری نشست برای توضیح بیشتر پیشنهادها	۲۰		۵۰
آماده سازی پیش نویس قرارداد	۱۵		۱۵۰
پیگیری انعقاد قرارداد	۵		۱۰۰
پیگیری ارسال گزارش‌های مرحله‌ای قراردادهای بسته شده	۵		۱۰۰
انعقاد قرارداد هزینه ای با مجری قرارداد	۵		۱۰۰
پیگیری پرداخت مراحل قرارداد از کارفرما	۵	۱۰	۱۰۰
پیگیری پرداخت مراحل قرارداد به مجری	۵	۱۰	۱۰۰
گفت‌وگوی اولیه با بخش خصوصی	۳		۱۰۰
آماده سازی پیش نویس قرارداد مشارکت با بخش خصوصی	۳		۵۰
آماده سازی پیش نویس قرارداد با مشتریان	۲۰		۲۰۰
پیگیری انعقاد قرارداد با مشتریان	۱۵		۱۵۰
پیگیری دریافت مبالغ فروش خدمت و محصول	۱۰		۱۰۰
محاسبه درآمد حاصل از مشارکت	۱۰		۵۰
پیگیری دریافت سهم مشارکت شرکت طرف قرارداد	۱۰		۵۰
شرکت در نشست‌های بررسی راه‌های همکاری	۱۰		۵۰
آماده سازی پیش نویس تفاهم‌نامه	۵		۲۰
انعقاد تفاهم‌نامه	۲		۲۰
جمع میزان ساعت فعالیت در سال			۱۵۴۰
مبنای میزان ساعت فعالیت هر نفر در سال (به ساعت)			۱۹۲۰
تعداد نیروی انسانی مورد نیاز			۰.۸۰

۵-۱-۶. مرکز فناوری اطلاعات

محور	فعالیت	توضیحات	مورد (در سال)	تکرار پذیر (در سال)	تعداد نفر موجود	پیش بینی نفر ساعت موجود (به غیر از مدیر)	تعداد نفر مطلوب	ماه	پیش بینی نفر ساعت (به غیر از مدیر)
	تحلیل، طراحی و توسعه سامانه‌های جدید بازطراحی سامانه‌های قدیمی پشتیبانی فنی سامانه‌ها	شامل سامانه‌های: گنج بتا، ساعت ثبت، پیشینه قدیم، پیشینه جدید، سمات رصدخانه پژوهش و فناوری، ویرایش، آک، غدیر، آموزش کوتاه مدت، نما، شاخص، شیوه نامه وب، پژوهش کار، در، واژه‌نامه نام‌ها، ccri، csra، egc درگاه پرداخت الکترونیک، شد آمدی، پرتال داخلی پژوهشگاه، پایگاه وب پژوهشگاه			۶	۱۱۵۲۰	۹	۱۲	۱۷۲۸۰
	پشتیبانی کاربری سامانه‌ها شامل:	بازبینی تمپلیت‌های نوشتاری پاسخگویی به کاربران همکاری در بازطراحی فرایند تلفن خانه و طراحی و به روزرسانی تمپلیت‌های صوتی تهیه گزارشات دوره‌ای پشتیبانی		✓	۲	۳۸۴۰	۴	۱۲	۷۶۸۰

محور	فعالیت	توضیحات	مورد (در سال)	تکرار پذیر (در سال)	تعداد نفر موجود	پیش بینی نفر ساعت موجود (به غیر از مدیر)	تعداد نفر مطلوب	ماه	پیش بینی نفر ساعت (به غیر از مدیر)
		شناسایی باگ‌های سامانه‌ها و اشکالات فرایندهای کاری پژوهشگاه در تعامل با کاربران							
	مدیریت پایگاه وب ایرانداک			□	۱	۱۹۲۰	۲	۱۲	۳۸۴۰
	انتقال و پالایش اطلاعات در پایگاه‌های اطلاعات		✓		۱	۱۹۲۰	۲	۱۲	۳۸۴۰
	سرویس‌های یکپارچه سازی و وب سرویس		✓			۰	۲	۱۲	۳۸۴۰
	تدوین و بازنگری شیوه‌نامه‌ها، خط‌مشی، دستورالعمل‌ها، طراحی و بازطراحی فرایندهای درون واحدی ارزیابی عملکرد و معرفی محصولات تولید شده		✓		۱	۱۹۲۰		۱۲	۰
	نظارت فنی و تحویل سامانه‌های توسعه داده شده در خارج از واحد		✓		۱	۱۹۲۰	۱	۱۲	۱۹۲۰
	حفاظت، پشتیبان گیری و راهبری ایمنی اطلاعات		□			۰	۱	۱۲	۱۹۲۰
	تست و توسعه امنیت شبکه و نرم‌افزار		□			۰	۲	۱۲	۳۸۴۰
	خدمات شبکه	پشتیبانی از سرور مجازی ویندوزی در شبکه پشتیبانی از سرورهای لینوکسی پشتیبانی از شبکه داخلی و خارجی پژوهشگاه	□	✓	۲	۳۸۴۰	۴	۱۲	۷۶۸۰

محور	فعالیت	توضیحات	مورد (در سال)	تکرار پذیر (در سال)	تعداد نفر موجود	پیش بینی نفر ساعت موجود (به غیر از مدیر)	تعداد نفر مطلوب	ماه	پیش بینی نفر ساعت (به غیر از مدیر)
	پشتیبانی از تجهیزات کارکنان پژوهشگاه	پشتیبانی تمامی برنامه‌های نصب شده روی سیستم‌های کارکنان تعمیرات تمامی سیستم‌های مستقر در پژوهشگاه	□	✓	۲	۳۸۴۰	۲	۱۲	۳۸۴۰
	جمع تعداد ساعت کارکرد واحد در هفته		۰	۰					۵۵۶۸۰
	مبنای میزان ساعت فعالیت هر نفر در سال (به ساعت)		۱۹۲۰						
	جمع تعداد نفرات واحد		۰	۰	۱۶				۲۹

۵-۱-۷. معاونت اداری و مالی

(۱) مدیریت مالی

ردیف	عنوان پروژه	فعالیت	حجم کار به نفر ساعت در هفته (کارشناس)	حجم کار در سال
۱	امور جاری	ورود اطلاعات ریز حقوق و مزایا (اضافه کار، غذا و بدهی‌ها و...)	۸.۰۰	۳۸۴
۲		کنترل احکام پرسنلی و مابه التفاوت احکام پرسنلی ارسالی از طرف امور اداری	۲.۰۰	۹۶
۳		تبدیل و مقایسه حقوق و مزایای جدید با حقوق و مزایای قانونی و طبق احکام حقوقی و رفع اشکالات احتمالی	۲.۰۰	۹۶
۴		گرفتن گزارش حقوق و مزایا) آماده سازی مستندات سند حقوق)	۶.۲۰	۲۹۷.۶
۵		تهیه لیست بانک و لیست بدهی‌ها و لیست حقوق و مزایا) دارایی و پژوهشگاه)	۲.۰۰	۹۶
۶		تهیه دیسکت حقوق و مزایا بانک و دارایی	۰.۰۸	۳.۸۴
۷		تهیه فرمهای مربوط به حقوق و مزایای پرداختی توسط دارایی	۳.۱۰	۱۴۸.۸
۸		صدور سند حقوق و مزایا و بدهیها	۰.۳۰	۱۴.۴
۹		صدور چک حقوق و مزایا و بدهیها و پرداخت دیسکتهای مربوطه	۱.۰۰	۴۸
۱۰		ارسال بدهیهای مربوط به مالیات حقوق و دستمزد به دارایی	۳.۰۰	۱۴۴
۱۱		تهیه فایل بیمه تامین اجتماعی و ارسال آن	۲.۰۰	۹۶
۱۲		تهیه فایل بیمه بازنشستگی و ارسال آن	۱.۰۰	۴۸
۱۳		تهیه فایل بیمه خدمات درمانی و ارسال آن	۱.۰۰	۴۸
۱۴		تهیه فرم بیمه عمر و SOS ارسال آن	۱.۰۰	۴۸
۱۵		تهیه فرم و لیست وامها و کسورات) بدهیها (و ارسال آن	۵.۰۰	۲۴۰
۱۶		رسیدگی به اسناد و بررسی قوانین مربوط به حقوق و مزایا	۲.۰۰	۹۶
۱۷		تهیه و توزیع فیش حقوقی	۱.۵۰	۷۲
۱۸	حقوق و مزایای پرسنل شرکتی	ورود اطلاعات و تهیه لیست	۲.۰۰	۹۶
۱۹		محاسبه مابه التفاوت حقوق و مزایا	۱.۰۰	۴۸
۲۰		تهیه لیست مربوط به حقوق و دستمزد پرسنل شرکتی و ارسال آنها به شرکت	۲.۰۰	۹۶
۲۱		ورود اطلاعات بدهیهای پرسنل شرکتی و کنترل آنها	۲.۰۰	۹۶
۲۲		بررسی لیست ارسالی شرکت	۰.۵۰	۲۴
۲۳		صدور سند و چکهای مربوط به حقوق و مزایا و بدهیهای شرکت	۰.۱۵	۷.۲

ردیف	عنوان پروژه	فعالیت	حجم کار به نفر ساعت در هفته (کارشناس)	حجم کار در سال
۲۴	تنخواه گردان	رسیدگی به اسناد تنخواه گردان) مطابقت با دستور العملهای داخلی مربوطه و قوانین و مقررات مالی)	۲۵.۰۰	۱۲۰۰
۲۵		برقراری ارتباط با کارپردازان جهت رفع واخواهی تنخواهها و پیگیری جهت رفع اشکال تنخواهها	۴.۱۰	۱۹۶.۸
۲۶		تهیه مجوز تنخواه گردان	۰.۱۷	۸.۱۶
۲۷	حسابداری مالی	گردآوری اطلاعات و بررسی گزارشهای کار و فاکتورهای ارائه شده	۲۰.۰۰	۹۶۰
۲۸		تهیه مجوز پرداخت	۴.۰۰	۱۹۲
۲۹		صدور اسناد حسابداری) شامل تنخواه گردان، پرداخت قراردادهای و حق الزحمه ها و (...)	۱۲.۰۰	۵۷۶
۳۰		صدور چکهای کلیه اسناد پرداختی	۴.۰۰	۱۹۲
۳۱	قراردادها	ارسال فرم سه نسخه ای تنظیم قراردادهای و گردآوری اطلاعات مربوطه	۰.۱۵	۷.۲
۳۲		تنظیم قراردادهای مربوط به امور پژوهشی، ساختمانی، تعمیراتی، تجهیزاتی، IT و اعتبارات ابلاغی	۰.۲۰	۹.۶
۳۳		تطبیق با قوانین و مشخص کردن نواقص فرمهای ارسالی	۰.۳۵	۱۶.۸
۳۴		برقراری ارتباط با مجریان بابت تنظیم قرارداد	۰.۲۵	۱۲
۳۵		ارسال گزارش انجام کار برای ناظر قرارداد	۰.۱۰	۴.۸
۳۶		رسیدگی و کنترل قراردادهای و ضمانت نامه ها و تنظیم فرمهای اصلاح یا تمدید قرارداد در صورت لزوم	۰.۳۰	۱۴.۴
۳۷		آماده سازی جهت پرداخت و مجوز پرداخت	۰.۴۰	۱۹.۲
۳۸	بایگانی	بایگانی کلیه اسناد و مدارک مالی	۵.۰۰	۲۴۰
۳۹		شماره زدن پیوستهای اسناد مالی	۱۲.۰۰	۵۷۶
۴۰	سایر موارد	برقراری ارتباط با مدیر مالی جهت امضا چک و اسناد و مدارک مالی	۰.۴۰	۱۹.۲
۴۱		نظارت بر صدور اسناد و امضاء اسناد و چکهای صادره	۴.۰۰	۱۹۲
۴۲		برقراری ارتباط با مقامهای مجاز جهت امضا چک و اسناد و مدارک مالی	۲.۱۰	۱۰۰.۸
۴۳		دریافت و پرداخت چکها و واریز به حساب افراد	۵.۰۰	۲۴۰
۴۴		رسیدگی و اظهار نظر و تطبیق با قوانین و مقررات کلیه اسناد و مدارک	۵.۰۰	۲۴۰

ردیف	عنوان پروژه	فعالیت	حجم کار به نفر ساعت در هفته (کارشناس)	حجم کار در سال
۴۵		تهیه و ارائه گزارشهای مورد درخواست مدیریت و واحدهای مختلف	۴۳۰	۲۰۶۴
۴۶		تهیه و تنظیم فرمها و گزارشهای مورد درخواست دیوان محاسبات و هیات حسابرسی	۳۳۵	۱۶۰۸
۴۷		کنترل اقلام و فهرستهای ارائه شده با امور رفاهی (غذا، مسافرت، ...)	۱۱۰	۵۲۸
۴۸		ایجاد ارتباط با شرکت طرف قرارداد پرسنل شرکتی	۳۴۰	۱۶۳۲
۴۹		ارتباط با دبیرخانه جهت دریافت شماره و تاریخ مکاتبات امور مالی و دریافت پرینت نامه ها و قراردادهای	۲۵۰	۱۲۰
۵۰		ارائه گزارش ماهیانه تنخواه گردان و رفع مغایرت مانده ها	۰۳۰	۱۴۴
۵۱		پیگیری امور مالی شامل (پیگیری های از بانک ها، نقل و انتقال اسناد و چکها و ...) در خارج از پژوهشگاه	۱۰۰۰	۴۸۰
۵۲	تهیه و تنظیم حسابها مشاوره	گزارش صورت ریز عملکرد ماهانه و سالانه و رفع مغایرت با واحد اعتبارات	۲۰۰	۹۶
۵۳		تهیه صورت مغایرت بانکی	۲۴۰	۱۱۵۲
۵۴		رفع مغایرت ها و اعمال و اصلاح حساب جهت بستن اسناد به صورت ماهانه و سالانه	۰۵۰	۲۴
۵۵		تهیه و تنظیم صورتهای مالی، تراز عملیاتی باز و بسته و اختتامیه و افتتاحیه	۴۰۰	۱۹۲
۵۶		بستن حسابها و انتقال مانده های حسابهای دائمی	۲۰۰	۹۶
۵۷		تعریف کدها به تفکیکی کل معین	۲۰۰	۹۶
۵۸		نظارت بر امور مالی و محاسباتی و نگهداری و تنظیم حسابها طبق قوانین و مقررات و ضوابط	۷۰۰	۳۳۶
۵۹		پرداخت حواله ها از محل اعتبارات مربوطه با رعایت مقررات مربوطه جهت پرداخت قسمتی از تعهدات مالی	۳۰۰	۱۴۴
۶۰		نگهداری و تحویل وجوه هزینه ها و سپرده ها و اوراق بهادر	۰۳۰	۱۴۴
۶۱		تهیه و تنظیم و فهرست اموال منقول سازمان و کنترل و نگهداری آنها	۰۱۰	۴۸
۶۲		شرکت در کمیسیون مناقصه و برگزاری مناقصات	۱۰۰	۴۸
۶۳		انجام سایر امور مالی که طبق قوانین به عهده پژوهشگاه محول شده است	۴۲۰	۲۰۱۶

ردیف	عنوان پروژه	فعالیت	حجم کار به نفر ساعت در هفته (کارشناس)	حجم کار در سال
۶۴		اقدام درمورد تادیه تعهدات مالی سازمان بر اساس قوانین و مقررات	۰.۴۰	۱۹.۲
۶۵		کنترل حساب پیش پرداختها و تنخواه گردان و علی الحساب و پیگیری جهت واریز یا هزینه انها	۱.۱۰	۵۲.۸
۶۶		رسیدگی به گزارشات درآمدهای اختصاصی ارسالی از طریق واحدها	۴.۰۰	۱۹۲
۶۷		صدور درخواست وجه درآمدها و پیگیری جهت واریز آنها	۱.۰۷	۵۱.۳۶
۶۸		ارتباط با سایر سازمانها وزارت اقتصاد و دارائی بیمه تامین اجتماعی و بازنشستگی	۰.۵۰	۲۴
۶۹		کلیه امور مربوط به بازنشستگان و سازمان بازنشستگی	۱.۴۰	۶۷.۲
۷۰		شرکت در جلسات خارج از سازمان (جلسات وزارت اقتصاد و دارایی، وزارتخانه، معاونین اداری و مالی و...)	۲.۰۰	۹۶
۷۱		پاسخ گویی به پرسنل جهت رفع ابهامات پرسنل در ارتباط با فیشهای حقوقی و سایر موارد	۵.۳۵	۲۵۶.۸
۷۲		مشاوره حقوقی در زمینه کلیه امور جاری پژوهشگاه	۱۶.۰۰	۷۶۸
جمع تعداد ساعت کارکرد واحد در هفته			۲۵۹	۱۱۴۵۳.۷۶
مبنای میزان ساعت فعالیت هر نفر در سال (به ساعت)				۱۹۲۰
جمع تعداد نفرات واحد			۵	۵.۹۷

عنوان واحد: کارپردازی			
فعالیت	مورد (در سال)	تکرار پذیر (در سال)	پیش بینی نفر ساعت (به غیر از مدیر)
شناسایی کالا های مورد نیاز پژوهشگاه		در طول سال	۵۷۶۰
برنامه ریزی جهت تامین و شناسایی منابع خرید		"	
تهیه برآورد قیمت کالا و خدمات		"	
ارزیابی منابع خرید و تعیین منابع معتبر		"	
بررسی قیمت ها و شرایط خرید کالا و انجام خدمات		"	

	"		خرید تجهیزات و ملزومات اداری
	"		پرداخت هزینه های جاری از قبیل: آژانس، پیک، پذیرایی، قبوض برق، آب، گاز، تلفن، تعمیرات و غیره
	"		پیگیری انجام تعمیرات به درخواست واحد ها
	"		تهیه و تنظیم اسناد هزینه شده کارپردازی در غالب سند تنخواه وارسال به حسابداری
	"		انجام فرایند مناقصه و مزایده به حسب نیاز پژوهشگاه
	"		مراجعه به سازمانها و ادارات در راستای وظایف محوله کارپردازی
۵۷۶۰			جمع میزان ساعت فعالیت در سال
۱۹۲۰			مبنای میزان ساعت فعالیت هر نفر در سال (به ساعت)
۳۰۰			تعداد نیروی انسانی مورد نیاز

(۲) مدیریت اداری و پشتیبانی

عنوان واحد: امور اداری				
پیش بینی نفر ساعت (به غیر از مدیر)	تکرار پذیر (در سال)	مورد (در سال)	فعالیت	محور
۳۸۴۰	۸۰۰	امور جاری	خرید نرم افزار تحت وب اتوماسیون اداری ۲. تعریف شخص، پست سازمانی به سیستم برای افراد جدید، ۳. اطلاع رسانی به بخش فنی برای نصب نرم افزار برای افراد جدید ۴. تهیه امور مربوط به کنترل و نظارت قرارداد پشتیبانی شامل پرداختهای مالی، حفظ زمان پرداخت چکهای مربوط به قرارداد، رابط شرکت با پژوهشگاه ۵. پیگیری از اداره زیرساخت های اطلاعاتی برای پشتیبانی نرم افزار ۶. تعامل با شرکت برای دریافت نسخه های جدید ۷. تعامل با شرکت و معاونت اداری و مالی برای انعقاد قرارداد پشتیبانی ۸. پاسخگویی به سوالات کاربران ۹. حذف کاربرانی که از پژوهشگاه خارج شده اند ۱۰. تغییر پست ها و جابجایی افراد در سیستم گام ۱۱. آموزش و رفع اشکال کاربران سیستم	امور جاری و توسعه ای - راهبری سیستم اتوماسیون اداری گام
۲۴۰۰	۵۰۰	امور جاری	اعم از پاسخ به سوالات مختلف و متفاوت حوزه دبیرخانه ۲. پاسخ به پیگیری نامه های صادر شده و وارده ۳. راهنمایی برای دریافت پاسخ نامه های وارده شده ۴. اجابت به درخواست انواع مختلف کارهای ارجاع شده به دبیرخانه شامل گرفتن پیک داخلی و خارجی ۵. پاسخ به تلفن های ارباب رجوعان واحدهای پشتیبانی و سامانه ها ۶. پاسخ به درخواست کنندگان مربوط به سوابق نامه ها به صورت تلفنی و حضوری	امور جاری - پاسخگویی به مشتریان داخلی و خارجی دبیرخانه حضوری و تلفنی

عنوان واحد: امور اداری				
پیش بینی نفر ساعت (به غیر از مدیر)	تکرار پذیر (در سال)	مورد (در سال)	فعالیت	محور
۴۸.۰	۱.۰۰	امور جاری	دریافت دورنگارها ۲. ثبت ورود اطلاعات دورنگارهای شماره دار ۳. ارجاع آن به گیرندگان نامه ۳. پیگیری برای دورنگارهای فوری و آنی جهت رسیدن به صاحبان نامه ۴. پرینت دورنگارهایی که نیاز به ثبت کردن ندارند و ارجاع آنها به واحدهای مربوطه به شکل دستی یا از طریق پیام	امور جاری - دریافت دورنگارهای پژوهشگاه
۱۲۰.۰	۲.۵۰	امور جاری	مطالعه کلیه نامه‌ها ۲. نحوه ثبت و ارجاع آن به متصدی دبیرخانه	امور جاری - شناخت و شناسایی صحیح مراسلات
۱۶۸.۰	۳.۵۰	امور جاری	کلیه نامه‌های صادره رویت می‌شود ۲. وضعیت فرمت نامه تا آنجائیکه در اختیارات دبیرخانه می‌باشد شامل امضاء، قلم، عنوان سربرگ مناسب، شعارهای انتخابی به دستور ریاست تایپ شده است یا خیر بررسی می‌گردد ۳. سپس توسط متصدی دبیرخانه ثبت می‌گردد ۳. ارسال آن به انواع مختلف، دورنگار، پست، پیک اقدام می‌گردد.	امور جاری - نظارت بر نامه‌های صادره از نظر فرمت تهیه نامه
۹۶.۰	۲.۰۰	امور جاری	نامه‌های صادره پس از ثبت یا دورنگار می‌گردند سپس پست می‌شوند، ۲. یا پست پیش‌تاز می‌گردد، ۳. یا از طریق پیک دبیرخانه ۴. یا پیک بادپا ارسال می‌گردد. ۵. گرفتن پیک و نحوه ارسال آن با کارشناسان و مدیران واحدهای ارسالی است پس از ثبت همه مراحل در سیستم گام و فرمهای مربوطه ارسال می‌گردد.	امور جاری - ارسال نامه صادره از دبیرخانه به روشهای متفاوت و مختلف براساس نیاز درخواست کننده
۶۰.۰	۱.۲۵	امور جاری	شامل دریافت تنخواه گردان از واحد کارپردازی و هزینه کردن آن برای پیک دبیرخانه و پیک های بادپا ۲. تهیه گزارش مالی از دریافت و پرداخت آنها. ۳. کپی کردن یک نسخه از گزارش و بایگانی کردن کلیه گزارش‌ها برای یک سال مالی ۴. استفاده در گزارش عملکرد دبیرخانه ۵. ارسال گزارش تنخواه گردان به واحد کارپردازی	عملکردی - گزارش عملکرد هزینه تنخواه گردان دبیرخانه
۳۸۴.۰	۸.۰۰	روزانه	کنترل دقیق نامه های وارده و پیوست هایشان ۲. ورود اطلاعات نامه ۲. اسکن تصاویر نامه ۳. مهمور کردن به مهر دبیرخانه و ثبت شماره و تاریخ ۴. ارجاع نامه به ارجاع گیرندگان ۵. ثبت اصل نامه همراه پیوست در پوشه های مخصوص هر واحد به تفکیک	امور جاری - ثبت نامه های وارده در سیستم دبیرخانه گام
۱۴۴.۰	۳.۰۰	روزانه	شامل ورود اطلاعات ۲. اسکن تصاویر در صورتی که نامه خارج از محیط گام تهیه شده باشد و امضا به شکل دستی باشد ۳. ارجاع به ارجاع گیرندگان نامه ۴. ارسال پیوست‌ها و نوشتن در کارتابل دستی ۵. هماهنگی با پیک دبیرخانه برای توزیع نامه‌ها	امور جاری - ثبت نامه‌های داخلی در سیستم

عنوان واحد: امور اداری				
پیش بینی نفر ساعت (به غیر از مدیر)	تکرار پذیر (در سال)	مورد (در سال)	فعالیت	محور
۳۸۴.۰	۸.۰۰	روزانه	ارسال کلیه دورنگارهای واحدهای مختلف پژوهشگاه ۲۰ ارسال دورنگارهای متفرقه همکاران ۴۰ تماس تلفنی جهت تاییدیه دورنگار ارسالی	امور جاری - ارسال دورنگارها
۱۲۰.۰	۲.۵۰	روزانه	سوابق نامه‌ها به صورت دستی و مکانیزه ۲۰ بازیابی نامه‌های اسکن نشده سالهای گذشته ۳۰ خروج نامه‌ها از بایگانی ۴۰ کپی از نامه‌های گذشته برای واحد درخواست کننده ۵۰ ارسال نامه به واحد درخواست کننده یا از طریق ارجاع سیستم یا به شکل دستی	امور جاری - بازیابی سوابق نامه‌ها
۳۹۸.۴	۸.۳۰	روزانه	از طریق پست، پیک، افراد ۲۰ ارائه رسید به مامور پست، پیک و یا افراد ۳۰ باز کردن مرسوله‌ها	امور جاری - دریافت مرسوله‌ها
۳۶۰.۰	۷.۵۰	روزانه	جدا سازی مرسوله‌های اداری از غیراداری ۲۰ تحویل مرسولات غیراداری به اشخاص ۳۰ ارجاع نامه‌های تفکیکی به مسئول مربوطه جهت مطالعه و کنترل و نظارت ۴۰ یادداشت مرسوله‌های غیرثبتی ۵۰ مرسوله های کارتونی مربوط به ارسال پایان نامه تحویل واحد فراهم آوری و دریافت رسید	امور جاری - تفکیک مرسوله‌ها
۱۲۰.۰	۲.۵۰	روزانه	دریافت بسته‌های پستی از واحدهای مختلف برای پست شامل: واحد اشتراک منابع، روابط عمومی نسخه های نشریات، دفتر ارتباطات علمی، آموزش گاهی اوقات بدون بسته بندی در بعضی اوقات با بسته بندی	امور جاری - ارسال بسته‌های پستی به مسئول پست
۳۸۴.۰	۸.۰۰	ماهانه	شامل بایگانی نامه های صادره ۲۰ نامه های وارده ۳۰ نامه های داخلی ۴۰ نامه های مربوط به تاییدیه پایان نامه ها ۵۰ نامه های مربوط به ارسال پایان نامه	امور جاری - بایگانی فیزیکی اسناد
۲۴۰.۰	۵.۰۰	روزانه	توزیع مرسولات به واحدهای مختلف پژوهشگاه از دبیرخانه ۲۰ توزیع نامه های و یا مرسولات بین واحدی	امور جاری - توزیع مرسولات ثبت شده و غیرثبتی پیک داخلی
۷۶۸.۰	۱۶.۰۰	دوره ای	ارسال نامه های اولویت دار و با اهمیت که نیاز به پیگیری مستقیم و فوری دارد به جاهای مختلف شهر تهران بنا به درخواست واحد ارجاع دهنده	امور جاری - پیک خارج از پژوهشگاه
۹۶.۰	۲.۰۰	روزانه	آماده سازی فقط نامه ها جهت پست پشستاز، عادی، سفارشی ۲۰ نوشتن فرم های پست برای مرسولات سفارشی و پشستاز ۳۰ کپی گرفتن از فرم های پست به تعداد مورد نیاز اداره پست	امور جاری - آماده سازی نامه‌ها جهت پست
۱۱۷.۶	۲.۴۵	دوره ای	جهت نیازهای اساسی و کاربردی نرم‌افزارهای جدید برای بهبود سیستم ۲۰ آسان شدن گزارش‌های مدیریتی ۳۰ برگزاری جلسات برای دریافت	توسعه ای - بهبودی - حضور در جلسات

عنوان واحد: امور اداری				
پیش بینی نفر ساعت (به غیر از مدیر)	تکرار پذیر (در سال)	مورد (در سال)	فعالیت	محور
			دموها و زمان برای انتخاب بهترین نرم افزار کاربردی با کمک تجربه و تخصص و دانش فنی	مربوط به تهیه نرم افزارهای کاربردی
۱۴۸.۸	۳.۱۰	امور جاری	ارجاع درخواست‌ها به کارشناس امور حضور و غیاب برای انجام امور مربوطه ۲۰ راهنمایی و آموزش و ارائه پیشنهاد و تهیه موارد و مدارک درخواستی با کمک کارشناس امور حضور و غیاب	امور جاری - نظارت و کنترل بر امور مربوط به وضعیت حضور و غیاب کارکنان
۱۴۴.۰	۳.۰۰	ماهانه	تهیه گزارش عملکرد وضعیت مرخصی کارکنان قراردادی، شرکتی، رسمی، پیمانی، هیئت علمی	عملکردی - تهیه گزارش عملکرد وضعیت مرخصی‌ها برای واحد مالی
۷۲.۰	۱.۵۰	روزانه	دریافت اطلاعات از دستگاههای ورودی ساختمان و پارکینگ اثر انگشت بر روی نسخه شبکه	امور جاری - دریافت اطلاعات ورود و خروج از روی سیستم
۱۴۴.۰	۳.۰۰	روزانه	کنترل ورود و خروج های ناقص ۲۰ وارد کردن اطلاعات ورود و خروج بر روی سیستم	امور جاری - کنترل ورود و خروج های ناقص
۱۴۴.۰	۳.۰۰	ماهانه	تفکیک و طبقه بندی مرخصی، ماموریت، مرخصی ساعتی و ثبت اطلاعات آن در سیستم	امور جاری - تفکیک و طبقه بندی وضعیت مرخصی
۳۵۰.۴	۷.۳۰	ماهانه - سالی	ثبت مرخصی ها در کارت مرخصی هریک از پرسنل ۲۰ انتقال کلیه اطلاعات و مانده مرخصی پرسنل از سال گذشته به سال جدید بر روی کارتهای سال جاری	امور جاری - ثبت مرخصی ها به شکل دستی
۱۱۰.۴	۲.۳۰	ماهانه - سالی	تفکیک مرخصی شرکتی، رسمی، پیمانی، هیات علمی به ترتیب حروف الفبا و بایگانی آنها به شکل ماهانه ۲۰ بایگانی سالیانه پاکت کردن کلیه مرخصی های یکساله	امور جاری - بایگانی مرخصی های ارسالی
۱۴۴.۰	۳.۰۰	اول هر سال	محاسبه ۲۰ تایپ فرمهای مانده مرخصی سال برای کارکنان رسمی، پیمانی، هیات علمی	عملکردی - محاسبه و تایپ فرمهای مانده مرخصی
۵۷.۶	۱.۲۰	روزانه	وضعیت مرخصی به افراد بنا به درخواست کارکنان به صورت روزانه به شکل تلفنی یا ارسال از طریق پیام	امور جاری - اعلام وضعیت مرخصی به

عنوان واحد: امور اداری				
پیش بینی نفر ساعت (به غیر از مدیر)	تکرار پذیر (در سال)	مورد (در سال)	فعالیت	محور
				صورت روزانه به افراد
۴۸.۰	۱.۰۰	ماهانه	گزارش غیبت کارکنان برای ماه جاری ۲۰ اعلام روزهای غیبت در ماه به افراد دارای غیبت جهت روشن کردن وضعیت غیبت هایشان	امور جاری - تهیه گزارش غیبت‌ها کارکنان
۹۶.۰	۲.۰۰	دوره ای	تعریف کاربران جدید بر روی سیستم وب و گرفتن اثر انگشت و اجازه دسترسی به وضعیت عملکرد حضور و غیاب	امور جاری - ایجاد کاربران جدید در سیستم وب حضور و غیاب
۹۶.۰	۲.۰۰	دوره ای	هماهنگی با شرکت جهانگستر جهت اعزام کارشناس در صورت بروز مشکل در دستگاه یا نرم‌افزار و هماهنگی با اداره زیرساخت های اطلاعاتی و پیگیری امور مربوطه تا زمان رفع مشکل	توسعه ای
۹۶.۰	۲.۰۰	دوره ای	هماهنگی با شرکت جهان گستر برای انعقاد قرارداد پشتیبانی و پیگیری تا حصول نتیجه توسط کارپردازی و دریافت کارت برنز قراردادهای شرکت	عملکردی
۷۶۸.۰	۱۶.۰۰	اول هر سال	تهیه گزارش مانده مرخصی کارکنان شرکتی و قراردادی در ابتدای هر سال	عملکردی
۶۷۲.۰	۱۴.۰۰	یک روز در ماه	تهیه فرمهای اضافه کار به صورت ماهانه و ارسال آن به مدیران واحدها	عملکردی
۴۸.۰	۱.۰۰	روزانه	تهیه نامه های کسر از حقوق و ضمانت - معرفی نامه ها - گواهی اشتغال به کار	امور جاری - مکاتبات اداری
۱۵۸.۴	۳.۳۰	—	آماده سازی فرایند دبیرخانه ۲. فرایند حضور و غیاب ۳. راهنمای آموزش ۴. دستورالعمل براساس وضعیت موجود و مستندات قبلی و بازنگری آنها	بهبودی - تهیه فرایندها، شرح وظایف، دستورالعمل
۹۶.۰	۲.۰۰	ماهانه	به روز کردن فایل ماهیانه	حقوق و دستمزد
۹۶.۰	۲.۰۰	ماهانه	وارد کردن ساعات اضافه کاری کارکنان	
۴۸.۰	۱.۰۰	ماهانه	تهیه فایل حقوق ویژه امور مالی	
۱۹۲.۰	۴.۰۰	روزانه	پاسخگویی به ابهامات و اشکالات افراد در خصوص نحوه پرداخت و دریافت پیشنهادات و انتقادات آنان	
۱۹۲.۰	۴.۰۰	سالانه	تهیه فرم های تمدید قرارداد هیئت علمی پیمانی با امضاء و تایید مدیر پژوهشکده و موافقت ریاست برای صدور حکم پیگیری تا حصول نتیجه	صدور احکام

عنوان واحد: امور اداری				
محور	فعالیت	مورد (در سال)	تکرار پذیر (در سال)	پیش بینی نفر ساعت (به غیر از مدیر)
	تهیه احکام کارکنان رسمی (انتصابات، ترفیعات، افزایش سنوات؛ انتقال، ترمیم حقوق، رسمی قطعی...)	سالیانه	۴	۱۹۲.۰
	تهیه احکام اعضای هیئت علمی (ماموریت تحصیلی، فرصت مطالعاتی و ...)	سالیانه	۴	۱۹۲.۰
	تهیه قرارداد برای کارکنان قرارداد معین هر نفر ۱ ساعت	سالیانه	۱	۴۸.۰
	تهیه قراردادهای کارگری و صدور احکام لازم	سالیانه	۱.۱۵	۵۵.۲
	صدور احکام در محیط نرم افزاری مدیریت منابع انسانی یا محیط ورد و پرینت آنها و آماده سازی برای امضاء همکاران و مدیران مافوق	سالیانه	۱.۱۵	۵۵.۲
فرآیند	به روز رسانی کلیه احکام در نرم افزار همکاران سیستم برای هماهنگی با سیستم حقوق و دستمزد در امور مالی	سالیانه	۱.۱۵	۵۵.۲
	تدوین فرآیند استخدام کارکنان شرکتی، فرآیند خروج و ورود کارکنان رسمی، هیئت علمی و شرکتی، تهیه فرم‌های مربوط به فرآیند، تحقیق و مطالعه و...	سالیانه	۰.۴۰	۱۹.۲
صور تجلسه	آماده کردن پرونده‌ها برای طرح در جلسات هیئت اجرایی کارکنان و تهیه صور تجلسه و اخذ امضاء	ماهانه	۲.۳۰	۱۱۰.۴
بازنشستگی	دریافت احکام کلیه همکاران بازنشسته از سایت سازمان	سالیانه	۳	۱۴۴.۰
	معرفی کارکنان واجد شرایط بازنشستگی و انجام امور مربوط به گرفتن تاییدیه حکم بازنشستگی و برقراری حقوق آنان با مراجعه به سازمان	سالیانه	۴	۱۹۲.۰
	برقراری حقوق وظیفه کارکنان بازنشسته واجد شرایط	سالیانه	۴	۱۹۲.۰
استخدام	اخذ مدارک، انجام مکاتبات مربوط به گواهی سلامت، سوء پیشینه و ... معرفی همکار به واحدهای درگیر	سالیانه	۹	۴۳۲.۰
استخدام طرح سربازی	اخذ مجوز استخدام عضو هیئت علمی طرح سربازی، انجام مکاتبات با واحد طرح سربازی، دفتر نظارت اخذ مجوز، دفتر هیئت‌های امناء، مراجعه حضوری برای دریافت کارت پایان خدمت و ...	دوره ای	۲	۹۶.۰
آمار	جمع آوری و به روز کردن آمار و اطلاعات	هفته ای	۱	۴۸.۰
	تهیه آمار کارکنان پژوهشگاه به تفکیک جنس و مدرک تحصیلی	دوره ای	۱	۴۸.۰
	تهیه آمار کارکنان پژوهشگاه به تفکیک واحد محل خدمت و ارائه به واحد روابط عمومی	دوره ای	۳	۱۴۴.۰
	ارائه آمار کارکنان پژوهشگاه به واحد کارپردازی، بودجه و تشکیلات، وب سایت	دوره ای	۳	۱۴۴.۰

عنوان واحد: امور اداری				
محور	فعالیت	مورد (در سال)	تکرار پذیر (در سال)	پیش بینی نفر ساعت (به غیر از مدیر)
	اراه آمار به واحد مدیریت ارزیابی و تحول اداری، نیروی انسانی، ساختمان و عمرانی، به واحد بودجه، حسب مورد به مراجع بالادست وزارت عتف و ..	دوره ای	۴	۱۹۲.۰
پرونده‌های پرسنلی	به روز کردن پرونده‌های پرسنلی کارکنان رسمی، هیئت علمی، پیمانی، بارنشسته، قراردادی و	ماهانه	۲	۹۶.۰
	شماره گذاری پرونده‌های پرسنلی به صورت دستی	ماهانه	۱	۴۸.۰
	تهیه خلاصه پرونده پرسنلی و به روز کردن آن	سالیانه	۰.۳۰	۱۴.۴
گزارش	ارائه گزارشات مناسب در حیطه کاری	دوره ای	۵	۲۴۰.۰
بایگانی	بایگانی کردن نامه ها و احکام و اسناد پرسنلی هر نامه ۲ دقیقه (۱۲ نامه در روز)	امور جاری	۲	۹۶.۰
	بایگانی کردن نامه های اداری (داخلی و خارجی)	امور جاری	۱	۴۸.۰
پیگیری	پیگیری تخصصی امور اداری کارکنان در سایر سازمان‌ها اعم از مراجعه حضوری، تماس تلفنی و غیره وزارت علوم، سازمان بازنشستگی، (.....)	امور جاری	۱۰	۴۸۰.۰
	پیگیری وضعیت گزینش کارکنان و معرفی آنان به حراست مرکزی وزارت علوم	ماهانه	۱	۴۸.۰
راهنمایی و پاسخگویی	ارائه راهنمایی و پیشنهادهای اصلاحی لازم به کارکنان از طریق تلفنی، حضوری و مکاتباتی	روزانه	۸	۳۸۴.۰
مکاتبات اداری	پاسخگویی به نامه‌های وارده، تهیه نامه‌های اداری، اخذ امضاء، هماهنگی با دبیرخانه با منظور شماره و ارسال و...	امور جاری	۶	۲۸۸.۰
امور بیمه اجباری تامین اجتماعی و بیمه خدمات درمانی	دریافت دفتر چه های بیمه و ثبت اسامی	روزانه	۱	۴۸.۰
	مراجعه به اداره بیمه تامین اجتماعی	هفته ای	۳	۱۴۴.۰
	مراجعه به اداره بیمه خدمات درمانی (همکاران رسمی)	هفته ای	۳	۱۴۴.۰
	مراجعه به اداره بیمه شعبه های مختلف تامین اجتماعی جهت دریافت سوابق کاری همکاران در خواست کننده	هفته ای	۳	۱۴۴.۰
	عضویت و مراجعه در سامانه شرکای کاری که مربوط به بیمه سلامت یا همان خدمات درمانی است و کلیه امور بیمه ای از قبیل اضافه یا کم شدن یا دریافت و حذف دفترچه لازم است قبل از مراجعه حضوری، در این سامانه تعریف شود.	امور جاری	۱	۴۸.۰
	مراجعه به بیمه خدمات درمانی و تکمیل مدارک جهت حذف و اضافه فرزندان کارکنان رسمی	هفته ای	۲	۹۶.۰

عنوان واحد: امور اداری				
پیش بینی نفر ساعت (به غیر از مدیر)	تکرار پذیر (در سال)	مورد (در سال)	فعالیت	محور
۱۲.۰	۰.۲۵	ماهانه	جستجوی پیگیری آخرین تحولات و تغییرات قوانین ارائه خدمات بیمه ای به کارکنان	بهبود
۴۸.۰	۱	سالانه	مشاوره با اداره بیمه جهت حل مشکلات بیمه ای همکاران و انتخاب سریع ترین و بهترین شعبه خدماتی	
۱۹۲.۰	۴	امور جاری	نظارت بر کلیه امور بیمه ای از قبیل صدور، تعویض، ابطال دفترچه بیمه ها	
۴۸.۰	۱	امور جاری	اطلاع رسانی به همکاران جهت دریافت دفترچه های بیمه تمدید شده	
۴۸.۰	۱	امور جاری	تحويل دفترچه ها و اخذ رسید	
۴۸	۰.۱	دوره ای	تهیه لیست همکاران متقاضی عضویت در بیمه گروهی البرز	امور بیمه تکمیلی
۱۲.۰	۰.۲۵	دوره ای	مکاتبات لازم جهت تمدید قرارداد عضویت افراد جدید و یا کسرو حذف همکاران خروجی از بیمه تکمیلی	
۱۲.۰	۰.۲۵	دوره ای	بررسی تغییرات تعهدات بیمه تکمیلی	
۱۹۲.۰	۴	هفته ای	دریافت مدارک پزشکی از همکاران پژوهشگاه، بررسی مدارک و تحويل حضوری به بیمه البرز (هفته ای ۲ بار)	
۱۴۴.۰	۳	هفته ای	هماهنگی برای حضور نماینده بیمه ایران در خصوص دریافت مدارک و ارائه رسید سیستمی به همکاران	
۲۸۸.۰	۶	روزانه	ارتباط مستمر به صورت حضوری و غیر حضوری جهت دریافت چک خسارات همکاران (در صورت آماده بودن) و ارائه به همکار	
۲۸۸.۰	۶	دوره ای	حضور پی در پی در بیمه البرز جهت حل مشکلات درمانی همکاران و سئوالات کارشناسی خسارات و بستری	
۴۸.۰	۱	ماهانه	بررسی مستندات مالی، نامه های اداری و مالی بیمه البرز	
۴۸.۰	۱	دوره ای	حل و فصل اختلافات مالی و تناقضات	
۴۸.۰	۱	ماهانه	پیگیری پرداخت به موقع صورتحساب بیمه البرز از سوی پژوهشگاه	
۷.۲	۰.۱۵	ماهانه	بررسی عملکرد مراحل و کیفیت کار و تعهدات بیمه البرز طبق بند های قرارداد	
۴۸.۰	۱	سالانه	جستجو در اینترنت و پکیج های تبلیغاتی بیمه های تکمیلی مختلف جهت مقایسه انواع بیمه نامه های درمانی	بهبود
۴۸.۰	۱	سالانه	جستجو در اینترنت و پکیج های تبلیغاتی انواع بیمه عمر، حوادث، دندانپزشکی و...	
۷.۲	۰.۱۵	سالانه	تهیه گزارش از انواع بیمه نامه هاجهت ارائه به معاونت محترم اداری و	

عنوان واحد: امور اداری				
پیش بینی نفر ساعت (به غیر از مدیر)	تکرار پذیر (در سال)	مورد (در سال)	فعالیت	محور
			مالی	امور بازنشستگان
۷.۲	۰.۱۵	جاری	نظارت و بررسی حضور و عملکرد کیفیت معاینه و معالجات کارکنان توسط پزشک معتمد پژوهشگاه	
۲۴.۰	۰.۵	ماه‌یانه	هماهنگی های لازم جهت پرداخت حقوق ماهیانه دکتر معتمد	
۷.۲	۰.۱۵	سالیانه	اطلاع رسانی به کلیه بازنشستگان جهت اخذ مبلغ بیمه عمر	
۳۳.۶	۰.۷	سالیانه	تهیه لیست بیمه عمر بازنشستگان و هزینه های جمع آوری شده و تحویل به امور مالی	
۱.۰	۰.۰۲	هفته ای	اطلاع رسانی تلفنی در رابطه با امکانات رفاهی	
۱.۰	۰.۰۲	جاری	پاسخگویی تلفنی و حضوری به همکاران بازنشسته	
۰.۵	۰.۰۱	جاری	مکاتبه و مکالمه تلفنی با کانون بازنشستگان در رابطه با امکانات رفاهی بازنشستگان	
۷.۲	۰.۱۵	هفته ای	مراجعه به سازمان بازنشستگان جهت مکاتبات و بخشنامه ها و صدور کارتها	
۲.۴	۰.۰۵	دوره ای	پیگیری از سازمان جهت کارتهای منزلت و سفر کارت بازنشستگان	
۴۸.۰	۱	امور جاری	تایپ منوی غذا در برنامه word و شیرپوینت ، پرینت و ایمیل به همکاران	امور غذا
۴۸.۰	۱	امور جاری	درج مهر و تاریخ بر روی ژتون غذا	
۴۸.۰	۱	امور جاری	ثبت شماره منو غذا بر روی ژتون غذا	
۴۸.۰	۱	امور جاری	درج کد شناسایی بر روی ژتون غذا	
۴۸.۰	۱	امور جاری	تهیه فرمت اکسل درخواست غذای همکاران	
۹۶.۰	۲	امور جاری	تفکیک و توزیع ژتون های غذا به همکاران	
۱۶۸	۰.۳۵	امور جاری	ارسال آمار روزانه غذا به رستوران و هماهنگی های مربوطه	
۴۸.۰	۱	امور جاری	ثبت غذای های میهمان و غذاهای اضافه و کسری	
۴۸.۰	۱	امور جاری	دریافت و تحویل ژتون های اخذ شده از همکاران در رستوران	
۴۸.۰	۱	امور جاری	ثبت آمار غذاهای استفاده شده در هفته	
۴۸.۰	۱	امور جاری	جمع بندی غذا به تفکیک روزها و منوها	
۴۸.۰	۱	امور جاری	ثبت و جمع بندی آمارهای غذای همکاران در لیست کسر از حقوق	
۴۸.۰	۱	امور جاری	تهیه صورتحساب مالی غذاهای سرویس داده شده	
۱۶۸	۰.۳۵	امور جاری	بررسی تناقض و یا صحت صورت مالی سرویس داده شده	
۹.۶	۰.۲	امور جاری	پیگیری و ضعیف صورتحسابهای مالی رستوران از امور مالی	

عنوان واحد: امور اداری				
محور	فعالیت	مورد (در سال)	تکرار پذیر (در سال)	پیش بینی نفر ساعت (به غیر از مدیر)
بهبود	نظارت بر عملکرد، روند کار، صورتهای مالی، کیفیت غذا، نوع سرویس، انتخاب غذا و منو و..	امور جاری	۱	۴۸.۰
	جستجوی اینترنتی، و پکیج های تبلیغاتی آشپزخانه ها قیمت و کیفیت و منو آشپزخانه ها و مقایسه با وضعیت موجود	سالیانه	۰.۱۵	۷.۲
	رسیدگی به شکایات و انتقادات و پیشنهادات سلف غذا و کیفیت آن	امور جاری	۰.۳۵	۱۶.۸
	بررسی لوازم مورد نیاز، لوازم بهداشتی، لیوان یکبار مصرف و... درخواست کالا از انبار و یا درخواست از کارپردازی	امور جاری	۰.۲۵	۱۲.۰
بهبود امور رسیدگی و نظارت بر رستوران	نظارت بر کلیه امور بهداشتی رستوران	امور جاری	۰.۲	۹.۶
	نظارت بر کیفیت پخت و نوع سرویس دهی	امور جاری	۰.۲	۹.۶
	بررسی منوهای انتخابی غذا با توجه به ذائقه همکاران	امور جاری	۰.۱۵	۷.۲
	پیگیری پرداخت های مالی به موقع پژوهشگاه به پیمانکاران غذا	امور جاری	۰.۵	۲۴.۰
	اقدامات لازم جهت تعمیر یخچال و لوازم رستوران	امور جاری	۰.۵	۲۴.۰
امور مراسلات اداری	دریافت نامه از سوی دبیرخانه، پاسخ مناسب به نامه ها و مراسلات مربوطه به صورت روزانه	دوره ای	۴	۱۹۲.۰
	بایگانی مستندات رفاهی	ماهانه	۲	۹۶.۰
	تهیه مطالب مربوط به شیر پوینت رفاهی و به روز رسانی	دوره ای	۱	۴۸.۰
	مکاتبات با سازمان های خدماتی خارج از سازمان جهت همکاری ها	دوره ای	۰.۲۵	۱۲.۰
	پیگیری مکاتبات اداری از واحدها و معاونت اداری و مالی	دوره ای	۰.۰۵	۲.۴
	مکاتبات لازم ماهانه جهت پرداخت به موقع حقوق پزشک پژوهشگاه	ماهانه	۰.۰۱	۰.۵
	کنترل ایمیل های رسیده و رسیدگی به موارد رفاهی و تهیه پاسخ مناسب به ایمیل عا	ماهانه	۰.۰۵	۲.۴
	تهیه متن اطلاعیه و پیام های رفاهی پس از تایید معاون محترم اداری و مالی و درج در تابلو اعلانات، اتوماسیون و ...	دوره ای	۰.۰۵	۲.۴
	مکاتبات مالی و هماهنگی های لازم تلفنی با شرکتهای طرف قرارداد	امور جاری	۰.۰۵	۲.۴
	مکاتبات با امور مالی پژوهشگاه جهت مسایل مالی مربوط به امور رفاهی و رابط بین امور مالی و شرکت های طرف قرارداد	امور جاری	۰.۱	۴.۸
	مراجعه به اینترنت، بسته ای تبلیغاتی رفاهی خدماتی شرکت ها برای جستجوی شرکت های خدماتی	—	۰.۱۵	۷.۲
	انتخاب بهترین گزینه جهت مذاکره	—	۰.۰۵	۲.۴

عنوان واحد: امور اداری				
محور	فعالیت	مورد (در سال)	تکرار پذیر (در سال)	پیش بینی نفر ساعت (به غیر از مدیر)
	دعوت مسئولین مستقیم شرکتهای تسهیلاتی جهت مذاکره و یا حضور در شرکت‌های طرف مذاکره) گاهی برای چندین بار)	—	۰.۱۵	۷.۲
	مذاکره و اعلام نیازها و محدودیتها و تنظیم تفاهم نامه بین پژوهشگاه و شرکت طرف مذاکره	سالیانه	۰.۰۵	۲.۴
	هماهنگی با کارشناس مسئول قراردادهای پژوهشگاه جهت بررسی مشکلات قانونی قراردادها	سالیانه	۰.۰۵	۲.۴
	رفع نواقص و اشکالات قانونی قراردادها و اعلام به طرفین قرارداد	سالیانه	۰.۰۵	۲.۴
	مذاکره مجدد و تلاش جهت ایجاد تفاهم طرفین و نزدیک شدن به خواسته های طرفین در چار چوب قانون	سالیانه	۰.۰۵	۲.۴
	تنظیم تفاهم نامه و تایید کارشناس قراردادهای و امور مالی، معاونت اداری و مالی	سالیانه	۰.۰۵	۲.۴
	تنظیم قرارداد و امضاء طرفین	سالیانه	۰.۰۵	۲.۴
	نظارت بر روند قراردادهای کیفیت و عمل به تعهدات	امور جاری	۰.۰۲	۱.۰
	کنترل صورتهای مالی مربوط به قراردادهای	امور جاری	۰.۰۵	۲.۴
	تهیه معرفی نامه جهت استفاده همکاران از تسهیلات	امور جاری	۰.۰۲	۱.۰
	اخذ صورتحساب مالی از سوی شرکت طرف قرارداد	امور جاری	۰.۱۵	۷.۲
	رفع تناقضات مالی	دوره ای	۰.۰۵	۲.۴
	تهیه نامه، لیست و مستندات مالی و ارسال به امور مالی	امور جاری	۰.۰۵	۲.۴
	پیگیری پرداخت به موقع صورتهای مالی مربوط به قراردادهای	امور جاری	۰.۰۲	۱.۰
امور ابلاغیه ها	تهیه متن ابلاغ و تایید معاونت محترم اداری و مالی	دوره ای	۰.۰۵	۲.۴
	تهیه پرسشنامه جهت نظر خواهی آمارگیری و ... جهت ارائه و هماهنگی با مسئول محترم ساماندهی پروتال پژوهشگاه جهت درج در شیر پوینت با مطالب درخواستی	—	۰.۱	۴.۸
	استخراج آمار واسامی از شیر پوینت به صورت روز آمد	—	۱	۴۸.۰
	تهیه لیست نهایی افراد جهت آمارهای مختلف	—	۰.۲۵	۱۲.۰
	جمع بندی و تنظیم و اصلاح لیست در برنامه اکسل	—	۰.۳۵	۱۶.۸
موارد مربوط به شارژ بن کارت	انجام تسهیلات طبق آمار و متقاضیان تسهیلات مربوطه	—	۰.۲۵	۱۲.۰
	تهیه لیست همکاران به تفکیک نوع استخدام با تایید امور اداری	دوره ای	۰.۰۲	۱.۰
	تهیه نامه به امضای معاون اداری و مالی خطاب به رئیس پژوهشگاه	دوره ای	۰.۰۲	۱.۰

عنوان واحد: امور اداری				
محور	فعالیت	مورد (در سال)	تکرار پذیر (در سال)	پیش بینی نفر ساعت (به غیر از مدیر)
	تهیه نامه با استناد به دستور رئیس پژوهشگاه از سوی مدیر اداری و پشتیبانی خطاب به معاون اداری و مالی با پیوست لیست کارکنان	دوره ای	۰.۰۲	۱.۰
	پیگیری برای شارژ بن کارتها از طریق کارپردازی و اطلاع رسانی به همکاران	دوره ای	۰.۰۲	۱.۰
	پیگیری برای صدور بن کارت کارکنان جدید الاستخدام و کلیه امور مربوط به بن کارت	دوره ای	۰.۰۲	۱.۰
برگزاری طرح بینایی سنجی رایگان و نمایشگاه عینک و همچنین سنجش تراکم استخوان و اسکن کف پا با هزینه پایین	دریافت استعلام از شرکتهای متقاضی انجام این طرح و انتخاب بهترین آن‌ها	سالانه	۰.۱۵	۷.۲
	مکاتبه با آن شرکت و اعلام آمادگی و همچنین هماهنگی از نظر زمانبندی انجام طرح	سالانه	۰.۱۵	۷.۲
	اطلاع‌رسانی مستمر به همکاران با هماهنگی مجریان طرح جهت سهولت مراجعه همکاران	سالانه	۰.۱۵	۷.۲
	آماده کردن و در اختیار قراردادن فضا و هماهنگی با ایشان تا پایان زمان طرح	سالانه	۰.۱۵	۷.۲
امور رسیدگی به نمازخانه و امام جماعت	کنترل حضور به موقع امام جماعت وقت	روزانه	۰.۰۵	۲.۴
	نظارت بر حسن انجام فرائض دینی در نمازخانه و مکاتبات لازم با ستاد اقامه نماز	روزانه	۰.۰۵	۲.۴
	پیگیری پرداخت حقوق امام جماعت	ماهانه	۰.۰۲	۱.۰
	کنترل نظافت نمازخانه و وسایل نمازخانه	هفته‌ای	۰.۰۵	۲.۴
تسهیلات اعطای وام	تهیه معرفی نامه ، درخواست مجوز وام به تعداد متقاضیان جهت استفاده همکاران از تسهیلات وام	دوره ای	۰.۰۵	۲.۴
	نظارت بر روند کار	دوره ای	۰.۰۵	۲.۴
	زمینه سازی و هماهنگی با فرد در اعطای وام به همکاران	دوره ای	۰.۱۵	۷.۲
	نظارت بر اجرای مفاد قراردادهای منعقد شده شامل موتورخانه، تلفن خانه، آسانسور و برق ساختمان	ماهانه	۲	۹۶.۰
عملکردی - توسعه ای امور مربوط به مدیریت پشتیبانی	انجام محاسبات فنی و ارزیابی و برآورد اعتبار طرح های ساختمانی و تاسیساتی و نظارت بر کار مجریان طرح	ماهانه	۲	۹۶.۰
	تهیه طرح های ایمنی و حفاظتی به منظور نگهداری از ساختمان ها و تاسیسات با همکاری واحدهای ذی ربط	ماهانه	۲	۹۶.۰
	برنامه ریزی و نظارت بر امور مربوط به تامین خدمات عمومی نظیر آب،	روزانه	۲	۹۶.۰

عنوان واحد: امور اداری				
پیش بینی نفر ساعت (به غیر از مدیر)	تکرار پذیر (در سال)	مورد (در سال)	فعالیت	محور
			برق، سوخت، نظافت سریداری، مخابرات و تاسیسات	
۱۴۴۰	۳	ماهانه	اصلاح و ارتقاء فرایند کار در واحد خدمات	
۲۴۰۰	۵	ماهانه	ارائه گزارش های توجیهی لازم به مقام مافوق در خصوص وظایف مربوط به واحدهای زیر مجموعه	
۹۶۰	۲	روزانه	مدیریت واحد و یکپارچه بر نیروهای خدماتی	
۱۴۴۰	۳	ماهانه	تهیه گزارش و آمارهای مربوط به فضای فیزیکی ساختمان و اطلاعات مرتبط با آن به مراجع بالادستی	
۱۷۳۰۱			جمع میزان ساعت فعالیت در سال	
۱۹۲۰			مبنای میزان ساعت فعالیت هر نفر در سال (به ساعت)	
۹۰۱			تعداد نیروی انسانی مورد نیاز	

عنوان واحد: ساختمان و خدمات				
پیش بینی نفر ساعت (به غیر از مدیر)	تکرار پذیر (در سال)	مورد (در سال)	فعالیت	محور
۱,۴۴۰۰	۳	روزانه	طبخ و سرو چای و انجام پذیرایی	امور جاری
۹۶۰۰	۲	روزانه	آبیاری فضای سبز پارکینگ و نگهداری گل و گیاه	امور جاری
۹۶۰۰	۲	روزانه	سرویس و نگهداری سیستم روشنایی و تاسیسات برقی	امور جاری
۱,۴۴۰۰	۳	روزانه	ارائه خدمات ارتباطی و تلفنی همکاران و ارباب رجوع	امور جاری
۹۶۰۰	۲	روزانه	نظافت ساختمان، سرویس ها و اموال و اثاثیه	امور جاری
۹۶۰۰	۲	روزانه	نظافت طبقات شامل تی، جارو، گردگیری، شستشوی ظروف، تمیز کردن میزها و کمد ها	امور جاری
۹۶۰۰	۲	ماهانه	جابه جایی وسایل واحدها بنا به درخواست واحد مربوطه	امور جاری

عنوان واحد: ساختمان و خدمات				
محور	فعالیت	مورد (در سال)	تکرار پذیر (در سال)	پیش بینی نفر ساعت (به غیر از مدیر)
امور جاری	جابه جایی نامه و انجام درخواست و فراهم کردن لوازم مورد نیاز واحدها	جاری	۲	۹۶۰.۰
امور جاری	جمع آوری وسایل اسقاطی و حمل آن به انبارهای تعیین شده	ماهیه	۲	۹۶۰.۰
امور جاری	در هنگام برگزاری جلسات مدیران واحدها	ماهیه	۱	۴۸۰.۰
امور جاری	حمل میز و صندلی هنگام برگزاری جشن ها و مهمانی ها	ماهیه	۲	۹۶۰.۰
امور جاری	پذیرایی در هنگام برگزاری جشن ها و مهمانی ها	ماهیه	۲	۹۶۰.۰
امور جاری	نظافت راهروها، پله ها و سرویس های بهداشتی	جاری	۲	۹۶۰.۰
امور جاری	همکاری با تاسیسات در کارهای ساختمان اعم از تمیز کردن فن کولرها	ماهیه	۲	۹۶۰.۰
امور جاری	همکاری کامل با روابط عمومی در مراسم های مختلف اعم از مشکی پوش کردن ساختمان در جشن ها، آذین بندی، پخش شیرینی و شکلات، نصب بنرها	ماهیه	۲	۹۶۰.۰
امور جاری	همکاری کامل با روابط عمومی در هنگام برپایی غرفه (حمل و نقل وسایل غرفه، برپایی و در آخر جمع آوری غرفه ها)	ماهیه	۲	۹۶۰.۰
امور جاری	شستشو و تمیز کردن راهروها و دیوارهای طبقات به نوبت هر سه هفته یکبار	دوره ای	۲	۹۶۰.۰
امور جاری	کنترل و بازرسی وسایل پذیرایی بخصوص کتری و سماور و فراهم آوردن آب جوش تمیز و پاک در هر ساعت از تایم اداری و عدم استفاده از آب جوش سرد شده	روزانه	۲	۹۶۰.۰
امور جاری	تخلیه روزانه سطل زباله ها	روزانه	۲	۹۶۰.۰
امور جاری	نظافت عمومی بایگانی ها و گردگیری محل پرونده ها و بایگانی ها هر ۱۵ روز یک بار	ماهیه	۲	۹۶۰.۰
جمع میزان ساعت فعالیت در سال				
مبنای میزان ساعت فعالیت هر نفر در سال (به ساعت)				
تعداد نیروی انسانی مورد نیاز				
				۱۰.۲۵

(۳) اداره بودجه

عنوان واحد: اداره بودجه و تشکیلات				
ردیف	عنوان پروژه / برنامه	عنوان فعالیتها به ترتیب الویت	جمع ساعت کار در هفته	حجم کار در سال
۱	امور جاری	گردآوری و ورود اطلاعات حقوق و دستمزد کارکنان اعم از رسمی قراردادی، پیمانی و شرکتی در فایل اکسل	۳	۱۴۴.۰۰
۲		ورود اطلاعات حقوق و دستمزد کارکنان اعم از رسمی قراردادی، پیمانی و شرکتی مطابق فرمت بودجه تفصیلی در سیستم اعتبارات همکاران سیستم به تفکیک مراکز هزینه	۴	۱۹۲.۰۰
۳		تامین اعتبار اولیه درخواستهای خرید و درخواست انجام کار	۱۵.۰۰	۷۲۰.۰۰
۴		تامین اعتبار کلیه اسناد پرداختی، قبل از پرداخت	۱۱	۵۲۸.۰۰
۵		برقراری ارتباط با کارپردازان پژوهشگاه جهت ایجاد هماهنگیهای لازم	۳	۱۴۴.۰۰
۶		برقراری ارتباط با مقامهای مجاز جهت دریافت راهنمایی برای تعیین محل تامین اعتبار درخواستهای ارسالی	۱	۴۸.۰۰
۷		رسیدگی و اظهار نظر و اقدام در مورد مسائل و پرونده های مشکل مالی و حسابداری	۲	۹۶.۰۰
۸		تهیه و تنظیم فرمهای مورد نیاز امور مالی در فایل اکسل	۱.۲	۵۷.۶۰
۹		رسیدگی و رفع اشکالات اسناد حسابداری و پیگیری در جهت برطرف نمودن واخواهی آنها	۱	۴۸.۰۰
۱۰		ثبت اسناد پرداختی (تنخواه و هزینه و قراردادها)	۲۴	۱۱۵۲.۰۰
۱۱		تهیه و تنظیم عملکرد بودجه واحدها در هر ماه	۲	۹۶.۰۰
۱۲		تامین اعتبار قراردادها و اخذ امضاهای مجاز	۲	۹۶.۰۰
۱۳		تطبیق و رفع نواقص قراردادهای تنظیمی با سازمانهای داخل و یا خارج از پژوهشگاه که به نوعی در ارتباط با پژوهشگاه می باشند از طریق انعکاس نواقص و ایرادها و مطابقت با موافقتنامه های مربوطه و پیگیری جهت رفع آنها	۱	۴۸.۰۰
۱۴		تکمیل و ارسال فرمهای بودجه پیشنهادی سال بعد به وزارتخانه و سازمان برنامه	۱.۴	۶۷.۲۰

عنوان واحد: اداره بودجه و تشکیلات				
ردیف	عنوان پروژه / برنامه	عنوان فعالیتها به ترتیب الویت	جمع ساعت کار در هفته	حجم کار در سال
۱۵		پیگیری اعتبارات پیشنهادی از وزارتخانه و سازمان برنامه و بودجه تا زمان تصویب بودجه توسط مجلس	۲	۹۶.۰۰
۱۶		دریافت ابلاغیه های مربوطه	۱	۴۸.۰۰
۱۷		تهیه و تنظیم فرمهای موافقتنامه بودجه تفصیلی هزینه ای و تملک داراییهای سرمایه ای و اصلاحیه های آنها در سامانه های مربوطه ، پیگیری تا مرحله تایید توسط هیات امنا	۴	۱۹۲.۰۰
۱۸		مراجعه به کارشناسان دفتر بودجه و تشکیلات و دفتر طرحهای عمرانی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و سازمان برنامه و بودجه بابت توجیه نحوه توزیع اعتبارات عملکردی و اعتبار سال جاری	۱.۱	۵۲.۸۰
۱۹		پیگیری امور مربوط به تخصیص اعتبارات و تهیه و تنظیم درخواست وجه هزینه و تملک	۲.۴	۱۱۵.۲۰
۲۰		پیگیری پروژه ها و اعتبارات ابلاغی طرح ۱۰۵۱۷۰۰۸ با عنوان ایجاد شبکه های اطلاع رسانی زیرساختها و طرح کلان ملی	۰.۵	۲۴.۰۰
۲۱		نگهداری و کنترل اعتبارات ابلاغی و قراردادهای مربوطه بر اساس توافقات هزینه کرد	۱	۴۸.۰۰
۲۲		جمع آوری گزارشات درآمد اختصاصی وصولی از واحدها و پی گیری از واحدها و کنترل واریزی ها	۲.۳	۱۱۰.۴۰
		تهیه و تنظیم گزارش درآمد اختصاصی بر اساس وصول و مراکز کسب درآمد	۱	۴۸.۰۰
۲۳		تهیه اسناد حسابداری مربوط به درآمد اختصاصی به صورت ماهیانه	۱	۴۸.۰۰
۲۴		پیگیری اعتبارات ابلاغی به پژوهشگاه از طریق وزارتخانه	۱	۴۸.۰۰
۲۵		پیگیری امور مربوط به تنظیم قراردادهای و انجام پرداختهای مربوط به اعتبارات ابلاغی	۱.۴	۶۷.۲۰
۲۶		نگهداری حساب جداگانه بابت پرداختهای قراردادهای مربوط به اعتبارات ابلاغی	۱.۴	۶۷.۲۰
۲۷		تهیه و تنظیم پیش بینی بودجه سازمان و تغییرات در طی سال	۱.۴	۶۷.۲۰

عنوان واحد: اداره بودجه و تشکیلات				
ردیف	عنوان پروژه / برنامه	عنوان فعالیتها به ترتیب الویت	جمع ساعت کار در هفته	حجم کار در سال
۲۸		شرکت در جلسات وزارت علوم و موسسات پژوهشی	۲.۳	۱۱۰.۴۰
۲۹		تهیه و تنظیم جدول اعتبارات رفاهی پژوهشگاه به تفکیک مراکز هزینه	۰.۵	۲۴.۰۰
۳۰		نظارت و مراقبت در حسن اجرای بودجه و تهیه گزارشات مربوطه	۱.۴	۶۷.۲۰
۳۱		بررسی درخواستهای خرید و در صورت لزوم تهیه گزارشاتی در این زمینه	۲.۳	۱۱۰.۴۰
۳۲		کنترل پرداختهای قراردادهای به تفکیک واحدها و در صورت لزوم ارائه گزارش به مسئولین ذیربط	۱.۴	۶۷.۲۰
۳۳		پیگیری اعتبارات متمم بودجه و در صورت افزایش اعتبار پژوهشگاه، پیگیری تخصیص و درخواست وجوه مربوط به متمم بودجه	۰.۵	۲۴.۰۰
۳۴		نگهداری حسابهای اسناد مربوط به تعمیر و نگهداری ساختمان و کنترل سقف اعتباری آن و تهیه گزارشات مربوطه	۲.۱	۱۰۰.۸۰
۳۵		اصلاح و تکمیل فرمهای تفریغ بودجه بر اساس اعتبارات مصوب، تخصیص یافته و دریافتی از خزانه و همچنین کنترل بودجه مصرف شده و پیش پرداختها و علی الحسابها براساس اعتبارات پژوهشگاه در فرمت های دارائی	۰.۵	۲۴.۰۰
۳۶		تکمیل فرمهای بودجه ای مربوط به صورتهای مالی هر سال	۰.۵	۲۴.۰۰
۳۷		کنترل مانده اعتبارات سنوات قبل	۰.۳	۱۴.۴۰
۳۸		تهیه اطلاعات درخواستی و تکمیل و ارسال فرمهای درخواستی از سوی سازمان برنامه و بودجه کشور	۱.۵	۷۲.۰۰
۳۹		تکمیل و ارسال فرمهای ارسالی توسط وزارتخانه و ارسال به موقع آنها	۱.۵	۷۲.۰۰
۴۰		تکمیل و ارسال فرمهای ارسالی توسط مرکز آمار و سایر سازمانهای مرتبط و ارسال به موقع آنها	۱.۵	۷۲.۰۰
۴۱		پیگیری صورت برداشتهای بانک از حساب درآمد اختصاصی جهت صدور درخواست وجه	۱.۵	۷۲.۰۰

عنوان واحد: اداره بودجه و تشکیلات				
ردیف	عنوان پروژه / برنامه	عنوان فعالیتها به ترتیب الویت	جمع ساعت کار در هفته	حجم کار در سال
۴۲		شرکت در جلسات هیات اجرایی بخش اداری تشکیلات و امور نیروی انسانی غیر هیات علمی پژوهشگاه	۰.۵	۲۴.۰۰
۴۳	گزارش دهی	تنظیم و ارائه گزارشهای درخواستی ریاست و معاونت پژوهشگاه در زمینه های مختلف کاری	۲.۳	۱۱۰.۴۰
۴۴		تهیه و تنظیم و ارائه گزارشات درخواستی دیوان محاسبات و سازمان بازرسی	۴	۱۹۲.۰۰
۴۵		تهیه گزارشات واحدها جهت کنترل بودجه	۲	۹۶.۰۰
۴۶	امور توسعه ای	بهبود فرایند	۱	۴۸.۰۰
۴۷		طراحی دستورالعمل	۱	۴۸.۰۰
۴۸		مطالعه قوانین و مقررات مربوط به حوزه کاری جهت به روز بودن اطلاعات مالی	۲.۳۰	۱۱۰.۴۰
جمع تعداد ساعت کارکرد واحد در هفته			۱۲۸.۵۰	۵۸۶۰
مبنای میزان ساعت فعالیت هر نفر در سال (به ساعت)				۱۹۲۰
جمع نفرات واحد			۲	۳۰۵

۵-۱-۸. معاونت اطلاعات علم و فناوری ایران

(۱) مدیریت ثبت و فراهم آوری اطلاعات

محور	فعالیت	مورد (در سال)	تکرار پذیر (در سال)	تعداد رکوردهای پیش بینی برای ۹۳	مدت زمان هر رکورد (دقیقه)	جمع کل رکوردها	نفر ساعت فعلی	پیش بینی نفر ساعت (به غیر از مدیر)
	تهیه مدرک و ثبت مدارک ورودی و مخزن فیزیکی مدارک - پایان نامه فارسی		روزانه	۵۵۰۰۰	۷	۶۴۱۷	۳۸۴۰	۵۷۶۰
	تهیه مدرک و ثبت مدارک ورودی و مخزن فیزیکی مدارک - پایان نامه لاتین		روزانه	۳۰۰۰	۷	۳۵۰		
	ورود اطلاعات پایان نامه های فارسی		روزانه	۱۰۰۰۰	۳۰	۵۰۰۰	۱۹۲۰	۷۶۸۰
	ورود اطلاعات پایان نامه های لاتین		روزانه	۱۰۰۰۰	۶۰	۱۰۰۰۰		
	ورود اطلاعات مقاله مجلات		روزانه	۶۰۰۰	۲۰	۲۰۰۰		
	ورود اطلاعات مقاله همایشها		روزانه	۱۰۰۰۰	۲۰	۳۳۳۳		
	ذخیره سازی اطلاعات		روزانه	۵۵۰۰۰	۵	۴۵۸۳	۳۸۴۰	۵۷۶۰
	کنترل اطلاعات		روزانه	۵۵۰۰۰	۸	۷۳۳۳	۵۷۶۰	۹۶۰۰
	دیجیتال سازی (اسکن)		روزانه	۱۰۰۰۰	۵	۸۳۳	۰	۱۹۲۰
	چاپخانه		روزانه	۱۰۰۰۰	۱۵	۲۵۰۰	۵۷۶۰	۵۷۶۰
	جمع میزان ساعت فعالیت در سال					۴۲۳۵۰	۲۱۱۲۰	۳۶۴۸۰
	مبنای میزان ساعت فعالیت هر نفر در سال (به ساعت)					۱۹۲۰	۱۹۲۰	۱۹۲۰
	تعداد نیروی انسانی مورد نیاز					۲۲۰۶	۱۱۰۰	۱۹۰۰

(۲) مدیریت سازمان‌دهی و تحلیل اطلاعات

محور	فعالیت	مورد (در سال)	تکرار پذیر (در سال)	تعداد رکوردهای پیش‌بینی برای ۹۳	مدت زمان هر رکورد (دقیقه)	جمع کل رکوردها	نفر ساعت فعالی	پیش‌بینی نفر ساعت (به غیر از مدیر)
سازمان‌دهی اطلاعات	نمایه‌سازی پایان‌نامه‌ها		روزانه	۵۵۰۰۰	۴۰	۳۶۶۶۷	۱۷۲۸۰	۳۴۵۶۰
	ویراستاری پایان‌نامه‌ها و تصحیح و یکسان‌سازی واژه‌ها برای یکسان‌سازی واژگان اصطلاحنامه‌های پژوهشگاه		روزانه	۵۵۰۰۰	۱۵	۱۳۷۵۰	۷۶۸۰	۷۶۸۰
	نمایه‌سازی پایان‌نامه‌های فارغ التحصیلان ایرانی خارج از کشور		روزانه	۳۰۰۰	۴۵	۲۲۵۰	۹۶۰	۱۹۲۰
	ویراستاری پایان‌نامه‌های فارغ التحصیلان ایرانی خارج از کشور		روزانه	۳۰۰۰	۴۵	۲۲۵۰	۹۶۰	۱۹۲۰
	نمایه‌سازی و ویراستاری مقاله مجلات		روزانه	۶۰۰۰	۳۰	۳۰۰۰		۱۹۲۰
	نمایه‌سازی و ویراستاری سمینارها		روزانه	۱۰۰۰۰	۳۰	۵۰۰۰		۱۹۲۰
جمع میزان ساعت فعالیت در سال						۶۲۹۱۷	۲۶۸۸۰	۴۹۹۲۰
مبنای میزان ساعت فعالیت هر نفر در سال (به ساعت)						۱۹۲۰	۱۹۲۰	۱۹۲۰
تعداد نیروی انسانی مورد نیاز						۳۲.۷۷	۱۴.۰۰	۲۶.۰۰

(۳) مدیریت حفظ و اشاعه اطلاعات

محور	فعالیت	مورد (در سال)	تکرار پذیر (در سال)	پیش‌بینی نفر ساعت (به غیر از مدیر)
حفظ و اشاعه اطلاعات	پذیرش مراجعان، احتساب هزینه استفاده، امور خدماتی	جاری	جاری	۱۹۲۰
	ارائه خدمات حضوری به مراجعان، پاسخ به سئوالات تخصصی و مرجع	جاری	جاری	۱۹۲۰
	ارائه خدمات غیر حضوری به مراجعان شامل دریافت سفارش، راهنمایی ایمیلی، بررسی درخواست، محاسبه هزینه، ارسال فایل	جاری	جاری	۱۹۲۰
	ارائه خدمات غیر حضوری به مراجعان: جدا سازی و آماده سازی صفحات درخواستی مراجعان غیر حضوری	جاری	جاری	۱۹۲۰
	جستجو، تدوین و جمع آوری و تکمیل اطلاعات همایش‌های در حال برگزاری و آینده و مکاتبات برای دریافت مجموعه یا چکیده مقالات	جاری	جاری	۹۶۰
	جمع میزان ساعت فعالیت در سال			۸۶۴۰
مبنای میزان ساعت فعالیت هر نفر در سال (به ساعت)				۱۹۲۰
تعداد نیروی انسانی مورد نیاز				۴.۵۰

(۴) گروه اشتراک منابع

پیش بینی نفر ساعت (به غیر از مدیر)	تکرار پذیر (در سال)	مورد (در سال)	فعالیت	محور
۵۷۶۰	*	نظارت بر انجام فرایندهای غدیر و امین شامل عضو گیری، امانت، تسویه حساب، جبران خسارت و فرایندهای فرعی این عملیات و راهبری نرم افزار غدیر آنلاین و تامین بهامهر امین برای موسسات عضو		طرح های امین و غدیر . دبیرخانه کمیسیون نظام
۹۶۰	*	راهبری دبیرخانه کمیسیون نظام اطلاع رسانی علم و فناوری شامل برگزاری جلسات کمیسیون و کارگروه ها و کمیته های ذیل آن، روابط عمومی کمیسیون		اطلاع رسانی
۶۷۲۰		جمع میزان ساعت فعالیت در سال		
۱۹۲۰		مبنای میزان ساعت فعالیت هر نفر در سال (به ساعت)		
۳۰۵۰		تعداد نیروی انسانی مورد نیاز		

۵-۹. معاونت پژوهش و آموزش

(۱) مدیریت آموزش

پیش بینی نفر ساعت (به غیر از مدیر)	تکرار پذیر (در سال)	مورد (در سال)	فعالیت	محور
۵۷۶۰	*	نظارت بر انجام فرایندهای غدیر و امین شامل عضو گیری، امانت، تسویه حساب، جبران خسارت و فرایندهای فرعی این عملیات و راهبری نرم افزار غدیر آنلاین و تامین بهامهر امین برای موسسات عضو		طرح های امین و غدیر . دبیرخانه کمیسیون نظام
۹۶۰	*	راهبری دبیرخانه کمیسیون نظام اطلاع رسانی علم و فناوری شامل برگزاری جلسات کمیسیون و کارگروه ها و کمیته های ذیل آن، روابط عمومی کمیسیون		اطلاع رسانی
۶۷۲۰		جمع میزان ساعت فعالیت در سال		
۱۹۲۰		مبنای میزان ساعت فعالیت هر نفر در سال (به ساعت)		
۳۰۵۰		تعداد نیروی انسانی مورد نیاز		

(۲) گروه ارتباطات علمی

محور	فعالیت	مورد (در سال)	تکرار پذیر (در سال)	پیش بینی نفر ساعت (به غیر از مدیر)
نشریه	تعامل با نویسندگان و داوران	۴۰۰	روزانه	۵۰۰
	دریافت مقاله و بررسی اولیه مقاله دریافتی	۴۰۰	روزانه	۵۰
	ارسال مقاله برای هیئت تحریریه	۴۰۰	هفتگی	۶۰
	گردآوری دیدگاه‌های هیئت تحریریه و ارسال آن برای سردبیر	۴۰۰	هفتگی	۶۰
	دریافت نظر نهایی سردبیر و اعمال آن برای بر روی مقاله	۴۰۰	هفتگی	۳۰
	بررسی نظر دو داور مقالاتی که برای داوری ارسال شده است برای مدیر اجرایی و سربر	۲۰۰	هفتگی	۲۰
	دریافت و اعمال نظر سردبیر برای ادامه فرایند داوری	۲۰۰	هفتگی	۳۰
	هماهنگی با نویسندگان برای دریافت زودآیند	۶۰	ماهانه	۵
	دریافت فرمت زودآیند از نویسنده و انتشار نسخه زودآیند بر روز سامانه	۶۰	ماهانه	۳۰
	صدور نامه‌های پذیرش	۶۰	ماهانه	۳۰
	آماده‌سازی مقالات هر شماره برای ارسال به ویراستار	۱۸	فصلی	۲۵
	هماهنگی با نویسندگان برای دریافت اصلاحات ویراستاری	۱۸	فصلی	۴۰۰
	انتشار الکترونیکی شماره جدید نشریه	۴	فصلی	۳۲
	هماهنگی برای چاپ	۴	فصلی	۲۰
	نمایه کردن نشریه در پایگاه ISC	۴	فصلی	۱۰۰
	نمایه کردن نشریه در پایگاه DOAJ	۴	فصلی	۲
	آماده کردن گزارش حق داوری و هماهنگی برای پرداخت سایر عوامل	۴	فصلی	۶۴
	صدور گواهی داوری و ارسال به داوران	۱۵۰	هفتگی	۵۰
	ارسال نشریه چاپ شده به نویسندگان، داوران و هیئت تحریریه و کمیسیون و ارشاد	۴	فصلی	۴۰۰
	بارگذاری نشریه در سامانه ارشاد	۴	فصلی	۵
	آماده سازی صورتجلسات هیئت تحریریه و ارسال به کمیسیون نشریات	۴	فصلی	۱۰۰
	پیگیری مقالات با تاخیر در داوری	۴۰۰	روزانه	۲۰۰
	برگزاری نشست‌های هیئت تحریریه	۱	سالانه	۱۰

محور	فعالیت	مورد (در سال)	تکرار پذیر (در سال)	پیش بینی نفر ساعت (به غیر از مدیر)
	بازبینی فرایند انتشار نشریه	۱	سالانه	۵۰
کتاب	دریافت پیشنهاد چاپ کتاب و مستندات لازم	۱۰	۲۰	۲۰
	هماهنگی برای ارسال به ویراستار و دریافت متن ویراسته	۱۰	۴۰	۵۰
	دریافت مجوز چاپ و وصول ارشاد	۲۴	۳۰	۳۰
	هماهنگی برای ارسال به صفحه‌آرا و دریافت فایل نهایی کتاب	۱۰	۳۰	۵۰
	بازبینی فایل نهایی	۱۰	۱۰	۵۰
	هماهنگی برای چاپ و توزیع کتابها	۱۰	۲۰	۵۰
	بازبینی نظام‌نامه انتشار کتاب	۱	۱	۱۰۰
	تدوین سازوکاری برای نشر الکترونیکی کتابها و دریافت مجوز لازم	۱	۱	۵۰
	آماده‌سازی فایل کتابها برای نشر الکترونیکی	۲۰	هفتگی	۲۰۰
	هماهنگی برای عقد قراردادهای مؤلفان، ویراستاران و پرداخت حق الزحمه ویراستار	۳۰	۶۰	۶۵
	هماهنگی برای اهدای کتاب به مولفان، ویراستار و...	۱۰	۱۰	۱۰
	ارسال و تحویل قراردادها به مولفان و ویراستار	۱۰	۱۰	۱۰
	ارائه گزارش عملکرد	۵	۵	۱۰
	دریافت مجوزهای مرتبط با چاپ کتاب	۱	۵	۱۰
	هماهنگی برای دریافت شابک از خانه کتاب	۱۰	۱	۱۰
	هماهنگی برای روزآمد کردن اطلاعات پژوهشگاه در موسسه خانه کتاب و ارشاد	۱	۵	۵
	هماهنگی برای دریافت توکن	۱	۳	۲۰
	بازبینی فرایند نشر کتاب	۱	سالانه	۱۰۰
نشستهای علمی	ارائه برنامه سالانه برای برگزاری نشستهای علمی	۱	۲۰	۵۰
	هماهنگی با سخنرانان و اعضای پنل و دریافت مستندات	۳۰	۳۰	۶۰
	هماهنگی اداری برای برگزاری نشستهای علمی	۳۰	۳۰	۶۰
	هماهنگی برای اطلاع‌رسانی داخلی و خارج از سازمان	۳۰	۳۰	۵۰
	هماهنگی برای ورود و خروج شرکت کنندگان خارج از سازمان	۳۰	۳۰	۳۰
	هماهنگی برای پذیرایی از شرکت کنندگان سخنرانی	۳۰	۳۰	۵۰
	هماهنگی برای هدایا و تقدیر از سخنرانان	۳۰	۳۰	۶۰
	حضور در زمان برگزاری و کنترل موارد	۳۰	۳۰	۶۰

محور	فعالیت	مورد (در سال)	تکرار پذیر (در سال)	پیش بینی نفر ساعت (به غیر از مدیر)
	ورود اطلاعات سخنرانی در سایت سازمان و آرشیو مستندات	۳۰	۳۰	۳۰
	بازبینی فرایند برگزاری نشست های علمی	۱	۱	۵۰
	ارائه گزارش سالانه	۱	۱	۵۰
عضویتها	هماهنگی برای پرداخت حق عضویت	۳	۶	۱۰
	مکاتبه و هماهنگی با سازمان طرف قرارداد برای پرداخت حق عضویت و رفع مشکلات احتمالی	۵	۵	۱۰
	هماهنگی با سازمان طرف قرارداد برای روزآمد کردن اطلاعات سازمان	۱	۲	۱۰
	مکاتبه با وزارت علوم برای لغو یا افزودن عضویت ها	۳	۱	۱۰
	دریافت پیشنهاد و مستندات	۵	۳	۱۰
اعزام به مجامع علمی	هماهنگی اداری برای اعزام افراد به مجامع علمی	۵	۵	۱۰
	هماهنگی مالی برای اعزام افراد به مجامع علمی	۵	۵	۱۰
	تهیه پیش نویس تفاهم نامه ها	۱۰	۱۰	۱۰
همکاری سازمانی	هماهنگی برای عقد تفاهم نامه ها	۱۰	۱۰	۲۰
	پیگیری تفاهم نامه ها برای تشکیل کارگروه ها	۵	۵	۱۰
	حمایت) مالی و معنوی (از سخنرانی ها و همایش های دیگر سازمان ها	۱۵	۱۰	۵۰
	پیگیری سایر امور مربوط به همکاری سازمانی	۳۰	هفتگی	۱۰۰
	اطلاع رسانی فراخوان ها و موضوعات مرتبط با حوزه کاری استادان، همکاران و دانشجویان پژوهشگاه	۳۰	۳۰	۶۰
اطلاع رسانی ها	اطلاع رسانی ترجمه های در دست انجام دیگر سازمان ها	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰
	هماهنگی پذیرش، با واحد درخواست کننده و کارآموز	۵	۵	۱۰
	صدور نامه های پذیرش و اتمام دوره کارآموزی به دانشگاه مربوطه	۱۰	۱۰	۲۰
ارائه گزارش ارتباطات علمی	گردآوری و تحلیل اطلاعات	۱	۵	۱۰۰
	آماده سازی گزارش ارتباطات علمی	۱	۳	۱۰۰
	همکاری در سایر موارد مانند برگزاری همایش	۵	ماهانه	۵۰۰
جمع میزان ساعت فعالیت در سال				۴۸۱۳
مبنای میزان ساعت فعالیت هر نفر در سال (به ساعت)				۱۹۲۰
تعداد نیروی انسانی مورد نیاز				۲۰۵۱

(۳) اداره امور پژوهش

محور	فعالیت	مورد (در سال)	تکرار پذیر (در سال)	پیش بینی نفر ساعت (به غیر از مدیر)
امور مربوط به طرح‌های پژوهشی	تهیه قرارداد طرح‌های پژوهشی و اجرای فرایند تأمین اعتبار طرح‌ها	۲۸		۱۰۰
	پیگیری امور مربوط به اجرای طرح‌های پژوهشی در زمان تعهد شده در قرارداد و تهیه نامه‌های مربوطه	۵۶		۲۰۰
	دریافت گزارش‌های مرحله‌ای از مجری و ارسال آن به ناظر و پیگیری آن	۸۴		۱۰۰
	ارسال گزارش‌های نظارتی به مجری و پیگیری آن	۸۴		۱۰۰
	فرایند اجرای تمدید قراردادها	۵		۴۰
	تنظیم کاربرگ پرداخت‌های مرحله‌ای و پایانی مجری و ناظر و پیگیری فرایند پرداخت	۸۴		۲۰۰
	پیگیری دریافت صحافی مربوط به طرح‌ها براساس شیوه‌نامه نگارش طرح‌های پژوهشی و توزیع صحافی و تنظیم کاربرگ حسن انجام کار	۲۸		۱۰۰
	صدور گواهی طرح‌ها	۲۸		۵۰
	آرشیو مستندات مربوط به طرح‌ها هم به صورت الکترونیکی و هم به صورت چاپی	۲۸		۵۰
	پاسخگویی تلفنی و حضوری به اساتید			۱۰۰
	درج اطلاعات مربوط به طرح‌های جاری و خاتمه‌یافته در سایت	۲۸		۱۰۰
	تهیه و تنظیم گزارش‌های درخواستی مربوط به ریاست پژوهشگاه و واحدهای ارزیابی و تحول اداری و روابط عمومی			۷۰۰
کتاب	دریافت پیشنهاد چاپ کتاب و مستندات لازم	۵		۵
	بررسی پیشنهاد چاپ کتاب در شورای پژوهش و ابلاغ مصوبه شورا به مترجم/نویسنده	۵		۱۰
	ارسال کتاب به داوری و دریافت نتیجه و ارسال دیدگاه داوری به مترجم/نویسنده	۱۰		۲۰
	تهیه گواهی‌های داوری و پرداخت حق‌الزحمه آنان	۵		۲۰
	آرشیو مستندات کتابها و دیدگاه داوری‌ها			۲۰
	ارائه گزارش‌های درخواستی	۵		۱۰۰
امور مربوط به نشست‌های شورای پژوهش	هماهنگی‌های امور مربوط به برگزاری نشست‌های شورای پژوهش	۳۸		۵۰
	دریافت درخواست‌های مربوط به طرح در شورای پژوهش و اخذ مستندات مورد نیاز بنا به موضوع درخواست و قرار گرفتن در دستورها	۳۸		۲۰۰
	تهیه دعوت‌نامه و مستندات شورای پژوهش و ارسال آن به اعضا			۲۰۰
	تهیه صورت جلسات شورا و نامه‌های ابلاغ مصوبه‌ها و ارسال و ثبت آن	۱۵۲		۳۰۰

۲۰۰	۱۰۰	پیگیری مصوبه‌های شورای پژوهش	
۱۰۰	۱۱۴	آرشیو مستندات جلسات و صورت جلسات	
۱۰۰	۴۰	ارسال اخبار مصوبه‌های شورای پژوهش برای خبر	
۱۰۰	۱	صحافی مصوبات و مستندات شورای پژوهش به صورت سالانه و تهیه چکیده‌ای از آنچه که در آن سال مصوب شده است	
۵۰۰		ارائه گزارش‌های درخواستی	
۵۰	۲۸	دریافت مستندات کامل مقاله‌ها از اساتید	امور مربوط به حمایت مالی از انتشارات علمی
۱۰۰	۳۱	تهیه کاربرگ‌های پرداخت حمایت از مقاله‌های ژورنال و همایش و کتاب و پیگیری فرایند پرداخت آن	
۵۰	۲۸	آرشیو مستندات مربوط به مقاله‌ها	
۳۰	۲۸	ارسال اطلاعات مقاله‌ها برای واحد ارزیابی و تحول اداری	
۵۰۰		سایر امور شامل ارائه گزارش‌های درخواستی و اجرای برنامه‌های جدید	
۴۴۹۵		جمع میزان ساعت فعالیت در سال	
۱۹۲۰		مبنای میزان ساعت فعالیت هر نفر در سال (به ساعت)	
۲۰۳۴		تعداد نیروی انسانی مورد نیاز	

(۴) کتابخانه

فعالیت	مورد (در سال)	تکرار پذیر (در سال)	پیش بینی نفر ساعت (به غیر از مدیر)
خرید منابع اطلاعاتی	۳		۳۱۸
اشتراک نشریات، روزنامه‌ها و هفته‌نامه‌ها			۸۰۴
سازماندهی و آماده‌سازی منابع اطلاعاتی	۱۷۰×۱۲		۷۵۶
خدمات امانت و برگشت کتاب	۲۰۴۰		۴۸۷
پاسخگویی و خدمات مرجع	۴۴۸		۹۹۳
ثبت منابع رسیده			۱۶۵
اسکن منابع کتابخانه			۲۶۴
تهیه و تدوین و بازنگری آئین‌نامه‌ها و خط‌مشی‌ها	۳×۹۰		۲۶۹
ایجاد آرشیو انتشارات			۹۶۱
ایجار آرشیو مازاد انتشارات			۳۴۸
تهیه بروشور معرفی کتابخانه	۱		۸۳

۳۹۳		۱۵	برگزاری میزگرد معرفی و نقد کتاب و نشست باشگاه کتاب در کتابخانه
۲۶۴			روز آمد سازی وب سایت کتابخانه
۶۱۰۵			جمع میزان ساعت فعالیت در سال
۱۹۲۰			مبنای میزان ساعت فعالیت هر نفر در سال (به ساعت)
۳.۱۸			تعداد نیروی انسانی مورد نیاز

۱۰-۱-۵. دبیرخانه شورای تأمین منابع علمی

محور	فعالیت	تکرار پذیر (در سال)	پیش بینی نفر ساعت (به غیر از مدیر)
طرح های امین و غدیر دبیرخانه کمیسیون نظام اطلاع رسانی	مکاتبات اداری و بایگانی، تهیه پیش نویسها و صورتجلسه های شورای تامین منابع علمی، تهیه گزارش با پیاده سازی فایل های صوتی جلسه های شورا و جلسه های با ناشران. هماهنگی ورود و خروج ناشران و نماینده های خارجی آنان و هماهنگی ورود و خروج ایشان با حراست پژوهشگاه.	*	۱۹۲۰
	مدیریت حساب خریدهای دانشگاهها از ناشران بین المللی. تهیه لیستها و فهرستهای پایگاهها و پوشش موضوعی و زمانی آنها. ارسال فهرستها به ناشران و تهیه لیستهای مشترک از تقاضای دانشگاهها برای ناشران و گرفتن قیمت و نظارت بر دریافت پول از دانشگاهها و ارسال به ناشران از طریق سیستمهای بانکی و غیر بانکی و نگهداشتن حسابها و حسابداری دریافتها و پرداختهای شورا. تهیه گزارشهای مالی برای شورای تامین منابع علمی و وزارت عتف	*	۱۹۲۰
	جمع میزان ساعت فعالیت در سال		۳۸۴۰
	مبنای میزان ساعت فعالیت هر نفر در سال (به ساعت)		۱۹۲۰
	تعداد نیروی انسانی مورد نیاز		۲.۰۰

۱۱-۱-۵. پژوهشکده ها و واحدهای پژوهشی تابعه

محور	فعالیت	تکرار پذیر (در سال)	پیش بینی نفر ساعت (به غیر از مدیر)
هماهنگی	کارشناس هماهنگ کننده فعالیت های پژوهشکده ها	۱	۱۹۲۰
	جمع میزان ساعت فعالیت در سال		۱۹۲۰
	مبنای میزان ساعت فعالیت هر نفر در سال (به ساعت)		۱۹۲۰
	تعداد نیروی انسانی مورد نیاز		۱.۰۰

فهرست منابع

۱-۶. فهرست منابع فارسی

ارلندس‌دتی‌تر، 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 (ایرنداک). (۱۳۹۵). *برنامه‌ریزی استراتژیک پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایرنداک) ۱۳۹۵-۱۳۹۹*.

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

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

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 (۱۳۹۵-۱۳۹۹)*. انتشارات سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور.

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

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

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. و 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*. آموزش‌های علمی کاربردی.

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

۲-۶. فهرست منابع لاتین

- Al-khamayseh, S., & Lawrence, E. (2007). Towards Understanding Success Factors in Interactive Mobile Government.
- 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.
- 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.
- Elmir, B., & Bounabat, B. (2010). Integrated Public E-Services Interoperability Assessment. *International Journal of Information Science and Management, Special Issue*, 1-12.
- 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/IDSC/StaticContent/View.aspx?ID=3>
- Jotischky, N., & Nye, N. (2011). Mobilizing public services in Africa: The m-government challenge.
- 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.
- 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. (۲۰۱۶). بازیابی از <http://mdec.my/about-mdec>: [www.http://mdec.my](http://mdec.my)

- 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.
- HUMAN RESOURCE PLANNING, Reference .(۲۰۰۸) .New Found Land Labrador .Tools
- nitc. (2016). Retrieved from <http://www.nitc.gov.jo>.
- Ntaliani, M., Costopoulou, C., & Karetzos, S. (2008). Mobile government: A challenge for agriculture. *Government Information Quarterly*, Vol. 25, 699–716.
- 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. S72–S81.
- 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.
- Vodafone. (2013). *Vodafone*. Retrieved from finance.yahoo.com.
- Winnipeg. (2017). *Human Resource Strategic Plan*.

ABSTRACT

Considering the special position of the Iranian Research Institute for Information Science and Technology (IRANDOC) human resources in its activities as a research institution, which offers many services in the field of maintaining and managing the scientific resources of the country, the human resources planning as Irandoc's specialized assets is of particular importance. Accordingly, this project has been tried to study the current situation of human resource of Irandoc as well as using the analysis within the framework of the Research Institute's strategies and upcoming programs in order to design the future status of the research institute in the field of human resources. In the rest, many progressing projects has been developed in the form of a three-year program with prioritization. Human resources strategies came with appropriate tools such as SWOT analysis of weaknesses and strengths extracted from the Institute's Strategic Management Document.

The segmentation of the current project will be as follows:

- Introduction and necessity of human resource planning
- The current status report includes of management analysis such as status of businesses and organizations, HR distribution based on gender, education, age and background and type of employment
- Human resource planning including the future status report of the Institute's human capital (the output of the questionnaire and worksheets) and how it is distributed based on type of employment in the three-year horizon
- Strategic human resources planning involves the extraction of concepts related to human capital from the Institute's Strategic Management Document (Strengths, Weaknesses, Threats, and Opportunities) and providing SWOT analysis of the extracted concepts as well as developing Three-year plan for human resource development to achieve future status

Key words: Human resource planning, Strategic Management, HRM, Human Resource Development



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

Research project

**Human Resource Planning in Iranian
Research Institute for Information
Science and Technology (IRANDOC)
2018-2020**

By:

Arman Sajedinejad

Colleagues:

Ahmad Ganji

Masumeh Sadat Kashfi

Spring 2018