



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران
شورای پژوهش

تحلیل عوامل محیطی مؤثر بر
جذب و نگهداشت اعضای هیئت علمی
پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران

اصغر آسیدی

۱۳۸۷



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران

شورای پژوهش

**تحلیل عوامل محیطی مؤثر بر
جذب و نگهداشت اعضای هیئت علمی
پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران**

اصغر اسدی

۱۳۸۷

۱۱۲۸۲
ن ۳



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری

پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران

Iranian Research Institute
for Scientific Information
and Documentation
(IRANDOC)

تجلی

NO. : شماره

Date. : تاریخ

Ref. : پیوست

معاونت پژوهشی

به: جناب دکتر سید امید فاطمی

رئیس محترم پژوهشگاه

با سلام و احترام

به پیوست گزارش "تحلیل عوامل محیطی موثر بر جذب و نگهداشت اعضای هیئت علمی پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران" حضورتان تقدیم می گردد.

سپاس

سیروس علیدوستی

معاون پژوهش

تهران - خیابان انقلاب، چهارراه فلسطین، شماره ۱۱۸۸ صندوق پستی: ۱۳۷۱-۱۳۱۸۵

تلفن: ۶۶۹۵۱۴۳۰ (خط ۱۰) - ۶۶۲۹۴۹۸۰ (خط ۵) دورنگار: ۶۶۲۶۲۲۵۴ تلفن گویا: ۶۶۴۹۴۹۵۴

1188, Enqelab Ave, Tehran, Iran, P.O. Box: 13185 - 1371 Tel: (+9821) 6649 4955 - 6646 2548

Fax: (+9821) 6646 2254 Email: info@irandoc.ac.ir

www.irandoc.ac.ir

صفی کو اہی



فهرست

۱	مقدمه.....
۳	تعاریف.....
۵	مراحل.....
۵	تهیه فهرست عوامل موثر جذب و نگهداشت اعضای هیئت علمی پژوهشگاه.....
۵	انجام مصاحبه.....
۱۱	تدوین پرسشنامه.....
۱۷	ترتیب اهمیت عوامل موثر جذب و نگهداشت اعضای هیئت علمی پژوهشگاه.....
۲۳	ماتریس نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصتها و تهدیدها (SWOT).....
۲۵	ماتریسهای نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصتها و تهدیدهای پژوهشگاه در زمینه جذب و نگهداشت اعضای هیئت علمی.....
۳۰	ضمیمه الف: مصاحبه با اعضای هیئت علمی.....
۴۵	ضمیمه ب: پرسشنامه دور اول.....
۵۷	ضمیمه پ: پرسشنامه دور دوم.....
۶۴	ضمیمه ت: مشارکت کنندگان.....
۶۵	منابع.....

۱. مقدمه

در دنیای متلاطم کنونی که تغییرات محیطی، رشدی شتابان یافته و تحولات علم و فن آوری بر این تغییرات به شدت دامن زده است. مدیریت بر سازمانها تنها با عنایت به شرایط و مقتضیات محیطی است که موضوعیت پیدا می کند. بدون شک فرآیند عملیات در سازمانهای امروزی متأثر از تحولات سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و تکنولوژیکی محیط آنهاست و هم ساز با چنین تحولاتی، محیط درونی آنها نیز دگرگونیهای شگفت آوری را تجربه می کند. بر این اساس است که متغیرهای ناظر بر کسب و کار، از محیط درون و برون سازمانها و حتی گستره ملی فراتر رفته و بعد منطقه ای و بین المللی یافته است و لاجرم الزامهای کاملاً نوینی را در ابعاد مدیریت طلب می کند تا اداره امور سازمانها را به گونه ای معقول و هماهنگ با تحولات درونی و بیرونی تنظیم نماید. پیشرفت و توسعه سریع در جهان امروز و تغییرات پرشتاب محیطی، آگاهی از تحولات را ضروری تر ساخته است.

در این راستا با حرکت به سمت اقتصاد دانش محور شیوه های سنتی اداره سازمانها کمرنگتر شده، دانش به عنوان مهمترین سرمایه جایگزین سرمایه های مالی و فیزیکی در سازمانها گردیده و کارکنان دانشی به عنوان محور تامین دانش در سازمانها اهمیت ویژه ای پیدا کرده اند به گونه ای که اطلاعات و دانش کارکنان فرهیخته مبنای قابلیت و شایستگی اصلی سازمانها را شکل می دهد. این قابلیت با جذب نیروهای دانشور جدید، توسعه قابلیتهای نیروهای موجود و حفظ و نگهداری بهترینها شکل می گیرد. از اینروست که رقابت بین سازمانها برای جذب کارکنان فرهیخته و توسعه و روشهای بکارگیری دانش آنها با هدف ایجاد مزیت رقابتی پایدار در سالهای اخیر مورد توجه جدی قرار گرفته است. در این میان نهادها و موسساتی که اساساً ماهیتی علمی - پژوهشی دارند این نیاز را بیشتر احساس کرده و به همین خاطر نیازمند توجهی دو چندان به این مقوله هستند.

بر این اساس، پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران با در نظر داشتن چالشهای پیش روی در این حوزه و ضرورت درک چگونگی مواجهه با این مسائل، در قالب این طرح فهرستی از فرصتها و تهدیدهای عمده پیش روی و نقاط قوت و نقاط ضعف کلیدی پژوهشگاه در زمینه جذب و نگه داشت اعضای هیئت علمی را با بهره گیری از نظرات اعضای هیئت علمی به تصویر کشیده و ترتیب اهمیت آنها را مشخص نموده است.

به منظور شناسایی اولیه عوامل موثر بر جذب و نگهداشت اعضای هیئت علمی پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران، ابتدا مصاحبه مقدماتی با پنج نفر از اعضای هیئت علمی پژوهشگاه صورت پذیرفت (ضمیمه یک) و با دسته بندی نظرات آنها تعداد ۲۶ نقطه قوت، ۳۹ نقطه ضعف، ۲۳ فرصت محیطی و ۳۳ تهدید محیطی شناسایی شد. پس از شناسایی عوامل مقدماتی حاصل از جمع بندی و استخراج نتایج مصاحبه های صورت پذیرفته در مرحله مصاحبه، به منظور دریافت نظرات کلیه اعضای هیئت علمی پژوهشگاه، اقدام به طراحی پرسشنامه شد (ضمیمه ب).

پرسشنامه طراحی شده برای کلیه اعضای هیئت علمی فرستاده شد که از این میان هفت پرسشنامه از سوی اعضای هیئت علمی تکمیل و عودت داده شد که تحلیلهای نهایی بر روی این پرسشنامه ها صورت پذیرفت. با تحلیل داده ها به وسیله آزمون دوجمله ای^۱ تعداد ۱۹ نقطه قوت، ۳۷ نقطه ضعف، ۱۸ فرصت محیطی و ۳۲ تهدید محیطی شناسایی شد (جداول پنج تا نه).

از آنجا که بررسی عوامل خارجی با این مفهوم انجام نمی شود که فهرست کاملی از هر عاملی که می تواند بر پژوهشگاه اثر بگذارد تهیه شود، بلکه هدف شناسایی عواملی است که پژوهشگاه باید در زمینه جذب و نگهداشت اعضای هیئت علمی در برابر آنها واکنش عملی نشان دهد، لذا اقدام به رتبه بندی این عوامل به منظور شناسایی مهمترین آنها شد. در این راستا بر اساس خروجیهای پرسشنامه دور قبل پرسشنامه ای طراحی و از اعضای هیئت علمی درخواست شد تا هر یک از عوامل موثر بر جذب و نگهداشت اعضای هیئت علمی پژوهشگاه را به تفکیک نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصتها و تهدیدهای محیطی به ترتیب میزان اهمیت اولویت بندی نمایند (ضمیمه پ) که در نهایت با تحلیل داده ها به وسیله آزمون فریدمن^۲ اولویت عوامل مشخص گردید (جداول ۱۰ تا ۱۳).

در ادامه ضمن تبیین جدول SWOT، ماتریسهای نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصتها و تهدیدهای پژوهشگاه در زمینه جذب و نگهداشت اعضای هیئت علمی در قالب پنج ماتریس به منظور ورودی استراتژیهای پژوهشگاه در این حوزه، ارائه گردیده است.

^۱ binominal test
^۲ Friedman test

۲. تعاریف

محیط خارجی

هدف از بررسی عوامل خارجی این است که از فرصتهایی که می‌توان از آنها بهره‌برداری کرد و تهدیداتی را که می‌توان از آنها احتراز نمود یک فهرست نهایی تهیه شود. بررسی عوامل خارجی با این مفهوم انجام نمی‌شود که فهرست کاملی از هر عاملی که می‌تواند بر پژوهشگاه اثر بگذارد تهیه شود، بلکه هدف، شناسایی عواملی است که پژوهشگاه باید در زمینه جذب و نگهداشت اعضای هیئت علمی در برابر آنها واکنش عملی نشان دهد. عوامل بیرونی تاثیر گذار بر سازمان شامل عوامل اقتصادی، سیاسی - قانونی، اجتماعی - فرهنگی و تکنولوژیک و رقابتی هستند که حاصل تحلیل این عوامل، فرصتها و تهدیدهای پیش‌روی پژوهشگاه در زمینه جذب و نگهداشت هیئت علمی پژوهشگاه است.

عوامل اجتماعی فرهنگی

این عوامل ارتباط بین سازمان و محیط آن را از جنبه‌هایی مانند پذیرش اجتماعی عملکرد سازمان و چگونگی عملیات آن، توصیف می‌کنند. این عوامل به نیروها و جریانهای تاثیرگذار اجتماعی و فرهنگی که می‌توانند بر حیات و توسعه سازمان تاثیر داشته باشند، مربوط می‌شوند.

عوامل اقتصادی

وضع موجود اقتصادی و آینده آن که بر سیستم تاثیر دارند، عوامل اقتصادی را تشکیل می‌دهند.

عوامل سیاسی قانونی

این عوامل ملاحظات سیاسی و الزامهای قانونی حاکم بر فعالیت سیستم را در بر می‌گیرند. الزامات می‌توانند ناشی از قوانین مصوب نهادهای قانونگذار یا مقررات و خط مشیهای دولتی باشند.

عوامل فن آوری

این عوامل به تکنولوژی موجود و در دسترس در حوزه عملیات سیستم و روند توسعه آن اشاره دارند. عوامل تکنولوژیک به مواردی مربوط می‌شوند که می‌توانند منابع، عملیات و خروجیهای سیستم را از لحاظ نوع و چگونگی انجام تحت تاثیر قرار دهند

عوامل رقابتی

عواملی هستند که پژوهشگاه برای جذب و نگهداری هیئت علمی در مواجهه با رقبای آن روبروست.

فرصتهای محلی

عوامل خارجی یا موقعیتهایی که می‌توانند به نحو مناسب و مطلوبی بر سازمان تاثیر گذارند و سازمان می‌تواند با بهره‌برداری از آنها، آینده خود را با تکیه بر نقاط قوت خود تضمین نماید.

تهدیدهای محلی

عوامل خارجی یا موقعیتهایی که می‌توانند بر سازمان تاثیر منفی گذارند و در صورتی که سازمان در مقابل آنها اقدامی نکند، آینده آن با خطر مواجه می‌شود.

محیط داخلی

هدف از بررسی عوامل داخلی این است که فهرستی از نقاط قوت و ضعف پژوهشگاه در زمینه جذب و نگهداری عضو هیئت علمی تهیه شود تا به هنگام تدوین استراتژیها و اهداف بلند مدت از نقاط قوت داخلی سود جسته و آنها را تقویت نماید و نقاط ضعف را از بین ببرد.

تقاطع قوت داخلی

منابع یا قابلیتهایی که به پژوهشگاه در انجام وظایف یا مأموریت‌هایش در خصوص جذب و نگهداشت عضو هیئت علمی کمک می‌کنند. آنچه پژوهشگاه در مورد آنها وضعیت مناسبی دارد و خوب عمل می‌کند.

تقاطع ضعف داخلی

کاستیهای مربوط به منابع و قابلیتها که توانایی پژوهشگاه را در زمینه جذب و نگهداشت عضو هیئت علمی کاهش می‌دهد.

۳. مراحل

۱-۳. تهیه فهرست عوامل موثر بر جذب و نگهداشت اعضای هیئت علمی پژوهشگاه

۱-۱. انجام مصاحبه

به منظور شناسایی اولیه عوامل موثر بر جذب و نگهداشت اعضای هیئت علمی پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران، ابتدا مصاحبه مقدماتی با پنج نفر از اعضای هیئت علمی پژوهشگاه (معاون پژوهشی، روسای پژوهشکده‌ها و یک نفر عضو هیئت علمی) صورت پذیرفت (ضمیمه الف). با دسته‌بندی نظرات آنها تعداد ۲۶ عامل نقطه قوت، ۳۹ عامل نقطه ضعف، ۲۳ عامل فرصت محیطی و ۳۳ عامل تهدید محیطی شناسایی شد (جداول یک تا چهار).

جدول ۱. تلاقیات پژوهشگاه در جذب و نگهداشت اعضای هیئت علمی

ردیف	تلاقیات
۱	قدمت و سابقه پژوهشگاه
۲	سطح سازمانی مناسب پژوهشگاه در وزارت علوم
۳	وجود پست سازمانی بلا تصدی برای جذب هیئت علمی
۴	پیشرو بودن در حوزه اطلاع‌رسانی و اعتبار در این حوزه
۵	امکان دسترسی به اینترنت، پایگاه‌های اطلاعاتی و منابع علمی
۶	امکان تامین مدرک از داخل و خارج از کشور
۷	وجود کتابخانه تخصصی با حجم و تنوع مناسب
۸	وجود منابع (فضا، امکانات، پول) مناسب برای انجام طرح‌های پژوهشی
۹	استقرار پژوهشگاه در تهران و افزایش تمایل افراد به جذب در پژوهشگاه
۱۰	واقع شدن در مرکز شهر و امکان دسترسی به منابع و مراکز علمی دیگر
۱۱	جوان بودن اعضای هیئت علمی
۱۲	جو سازمانی آرام و با طراوت و وجود رفاقت دوستی میان اعضای هیئت علمی

ردیف	تلاوت
۱۳	وجود فرهنگ سازمانی دانش محور
۱۴	غلبه روحیه همکاری داوطلبانه برای رشد سازمان در بین اعضای هیئت علمی
۱۵	همیت عضو هیئت علمی پژوهشگاه برای تقویت جایگاه پژوهشگاه در خارج از سازمان
۱۶	رعایت شأن انسانی در ارتباطات میان اعضای هیئت علمی با سایر کارکنان
۱۷	مدرن و نو بودن موضوع فعالیت پژوهشگاه (موضوع روز جامعه)
۱۸	خروجی مناسب (تعداد پروژه‌ها و تعداد حل مسائل پژوهشگاه) نسبت به دانشگاهها
۱۹	دانش و مهارت‌های پژوهشی (روش، تکنیک، ابزار) بالاتر اعضای هیئت علمی پژوهشگاه نسبت به همترازهای آنها در دانشگاهها
۲۰	توانایی آموزش غنی‌تر و کاربردی‌تر اعضای هیئت علمی
۲۱	حضور فیزیکی مؤثر اعضای هیئت علمی در پژوهشگاه
۲۲	سواد اطلاعاتی و سواد رایانه‌ای مناسب اعضا
۲۳	آزادی عمل اعضای هیئت علمی (به جز در مورد طرح‌های پژوهشی)
۲۴	امکان افزایش دانش اعضای هیئت علمی از طریق فراهم بودن فرصت تحقیق و عمیق شدن در رشته و حوزه خاص و اخذ بازخور از ناظر، داور و مخاطب
۲۵	دسترسی آسان اعضای هیئت علمی به تشکیلات اداری پژوهشگاه
۲۶	تنوع رشته‌های تحصیلی اعضای هیئت علمی پژوهشگاه

جدول ۲. ملاضف پژوهشگاه در جذب و نگهداشت عضو هیئت علمی

ردیف	ملاضف
۱	مشخص نبودن تکلیف پژوهشگاه (نداشتن اساسنامه / نداشتن عنوان پژوهشی) و وجود ابهام در عضو هیئت علمی پژوهشگاه و فقدان انگیزه برای ورود اعضای جدید
۲	عدم تناسب ساختار اجرایی و علمی پژوهشی پژوهشگاه و عدم نمود بحث‌های پژوهشی در کل فعالیت پژوهشگاه
۳	عدم رشد منابع پولی متناسب با رشد پژوهشگاه
۴	عدم شکل‌گیری مناسب معاونت پژوهشی و پژوهشکده‌ها
۵	عدم اختیار بخش پژوهش (پژوهشکده‌ها و گروه‌های پژوهشی) در صرف منابع
۶	محدود بودن کادر هیئت علمی و پائین بودن قدرت رقابت با سایر موسسات همتراز
۷	هرم نامناسب اعضای هیئت علمی (۳ یا ۴ استادیار و بقیه مربی)
۸	ضعیف بودن کادر هیئت علمی در حوزه کتابداری و اطلاع‌رسانی
۹	نبود عضو هیئت علمی شاخص در پژوهشگاه و عدم شناخته شدن (اشتهار) اعضای هیئت علمی در خارج از پژوهشگاه

ردیف	تلاش
۱۰	نداشتن نشریه با اعتبار علمی پژوهشی
۱۱	نبود خط اینترنت با سرعت مناسب
۱۲	موقعیت نامناسب مکانی و وضعیت فیزیکی پژوهشگاه (مرکز شهر و آلودگی هوا و سر و صدا، فرسودگی ساختمان پژوهشگاه و نداشتن فضای سبز، فرسودگی تاسیسات)
۱۳	نداشتن امکانات جانبی (ورزشگاه، تسهیلات رفاهی - تفریحی)
۱۴	محدودیت دسترسی به امکانات پژوهشگاه در ساعات غیر اداری
۱۵	نگرش منفی کارکنان غیر پژوهشی پژوهشگاه نسبت به پژوهشگر و اعضای هیئت علمی
۱۶	نداشتن خط مشی و فرایندهای جذب و بکارگیری هیئت علمی
۱۷	نداشتن ارتباطات علمی سازمان یافته با پژوهشگران، نهادهای علمی و سایر سازمانها
۱۸	عدم رعایت شان و منزلت اعضای هیئت علمی (برخوردهای سطح پایین اداری نظیر کارت زدن، برگ مرخصی ساعتی)
۱۹	شناور نبودن ساعت کار
۲۰	الزام به حضور فیزیکی
۲۱	ماموریت گرا بودن پژوهشگاه و آزادی عمل اندک اعضای هیئت علمی
۲۲	درگیری و صرف وقت اعضای هیئت علمی در امور مدیریتی پژوهشگاه
۲۳	تحت فشار بودن عضو هیئت علمی برای انتخاب موضوع، و کنترلهای زیاد و جهت دهی طرحهای پژوهشی به سمت و سوی خاص
۲۴	تفاوت در حقوق و دستمزد اعضای هیئت علمی و کارشناسان و بروز تعارض میان آنها
۲۵	نداشتن دانشجوی و عدم امکان آموزش و انتقال یافته ها و بهره گیری از ظرفیت آنها برای انجام فعالیتهای پژوهشی
۲۶	نداشتن دستیار برای انجام امور اجرایی عضو هیئت علمی
۲۷	رئیسان نیمه وقت پژوهشگاه به علت انتخاب روسا از بیرون پژوهشگاه
۲۸	دانشگاهی بودن رؤسا و عدم آشنایی آنها با ماهیت کار پژوهشگاه
۲۹	عدم پشتیبانی وب سایت پژوهشگاه از فعالیتهای علمی اعضای هیئت علمی
۳۰	نبود مکانیزم تشویقی مناسب برای اعضای هیئت علمی فعال و با همکاری داوطلبانه
۳۱	اعطای حق عضویت در هیئت علمی پژوهشگاه به کارکنان داخلی به عنوان پاداش
۳۲	نبود روحیه کار تیمی در حوزه پژوهش و کوچک بودن پروژه ها از ابعاد پولی، موضوعی و پوشش ملی
۳۳	نبود فرهنگ، خط مشی و فرایند مناسب پشتیبانی پژوهشی، اداری و مالی (جمع آوری داده ها، چاپ و نشر، بستن قرارداد، پشتیبانی کارشناسی، آموزشها، کارگاهها، ارتباطات علمی، کنفرانس و ...) از پژوهش و پژوهشگر
۳۴	عدم آموزش اعضای هیئت علمی نسبت به سرقت ادبی (plagiarism) در محیط تکنولوژی.
۳۵	عدم عضویت اعضای هیئت علمی در انجمنها وتشکلهای حوزه اطلاع رسانی
۳۶	عدم عرضه مناسب نتایج پژوهشی اعضای هیئت علمی (عدم تنوع در ارائه خروجی های پژوهشی از جمله کتاب و مقاله های خارجی)

ردیف	تلاش
۳۷	منسوخ شدن برخی از فعالیتهای پژوهشگاه
۳۸	ضعف مفرط تصویر سازمان نزد متخصصین حوزه اطلاع رسانی
۳۹	عقب افتادن پژوهشگاه در رقابت بین دستگاههای موازی با فعالیت پژوهشگاه (سلب اختیار و عدم حضور در کارهای ملی)

جدول ۳. فرمهای محلی پژوهشگاه در بذب و کنکدشت صنوبرنت علمی

ردیف	فرمهای محلی
اقتصادی	
۱	بالا بودن حقوق اعضای هیئت علمی نسبت به سایر کارکنان دولت
۲	تخصیص منابع مناسب در حوزههای مرتبط با فناوری اطلاعات در سطح ملی در بخشهای دولتی و خصوصی
مکمل	
۳	امکان برقراری ارتباطات ملی و بین المللی از طریق فناوری اطلاعات و فراهم شدن افزایش همکاریها و مشارکتهای بین المللی و فعالیتهای علمی مشترک با استفاده فناوری اطلاعاتی تحت وب
۴	امکان بهره گیری از پیشرفتهای علمی در جهان از طریق فناوری اطلاعات
۵	امکان تبلیغ پژوهشگاه با بهره گیری از فناوری اطلاعات
۵	امکان ارائه آموزش از راه دور
۶	فراهم شدن امکان نگرش چند جانبه به موضوع توسط پژوهشگر
۷	در اختیار بودن نرم افزارها و ابزارهای پژوهشی به قیمت مناسب
۸	وجود کنسرسیوم اطلاعاتی برای دسترسی به اطلاعات
۹	قرار داشتن دورههای آموزشی بر روی اینترنت و افزایش فرصت یادگیری
اجتماعی فرهنگی	
۱۰	بالا بودن اعتبار اجتماعی هیئت علمی در جامعه
۱۱	اقبال دانشجویان به تحصیلات تکمیلی، افزایش ظرفیت پذیرش دانشجو در مقطع دکتری در دانشگاهها و زایش قدرت انتخاب پژوهشگاه
۱۲	مطرح شدن بحث جامعه اطلاعاتی و فراگیر شدن فناوری اطلاعات و مطرح شدن به عنوان موضوع روز جامعه
۱۳	پژوهش محور شدن برنامههای دانشگاهی و کم شدن هزینه تربیت پژوهشگر
۱۴	محوریت بحث پژوهش در دولت
سیاسی قانونی	
۱۵	روابط خوب درون دولتی معاونت پژوهشی وزارت علوم

ردیف	فهرست‌های محلی
۱۶	مورد پذیرش بودن رئیس پژوهشگاه توسط مقامات وزارت علوم
۱۷	دانشگاهی بودن رئیس جمهور
۱۸	امکان عقد قرارداد پژوهشی با اعضای هیئت علمی در داخل و خارج از پژوهشگاه
۱۹	امکان ادامه تحصیل مربیان پژوهشگاه در مقطع دکتری
۲۰	متمرکز بودن اعتبارات پژوهشی پژوهشگاه
۲۱	وجود قوانین حمایت از اعضای هیئت علمی (انتقال فرزندان دانشجو به تهران، شرکت در سمینارهای خارجی، فرصت مطالعاتی)
	رقبای
۲۲	محدودیت شدید در جذب عضو هیئت علمی در دانشگاههای مستقر در تهران

جدول ۴. تهدیدهای محلی پژوهشگاه در جذب و نگهداشت صنوبرینت علمی

ردیف	تهدیدهای محلی
	اقتصادی
۱	سیاست انقباضی دولت در خصوص بودجه و کاهش اعتبارات پژوهشی
۲	کسری بودجه و محدودیت رشد بودجه با رشد پژوهشگاه
۳	بالا بودن تورم و عدم تناسب افزایش حقوق با میزان تورم
۴	امکان تصرف پساختمان پژوهشگاه از سوی سایر واحدهای وزارت علوم
۵	جذابیت‌های شرایط فعالیت‌های غیر پژوهشی در بازار کار در حوزه فناوری اطلاعات
	گمراهی‌های
۶	پیشرفت سریع حوزه فناوری اطلاعات و منسوخ شدن فعالیت‌ها و خروجی‌های پژوهشگاه.
۷	آلودگی اطلاعات و اطلاعات نادرست و دشواری گزینش اطلاعات
	اجتماعی-فرهنگی
۸	نگرش منفی به توانایی‌ها و قابلیت‌های اعضای هیئت علمی پژوهشی در وزارت علوم
۹	نگرش منفی فارغ‌التحصیلان نسبت به جذب در پژوهشگاه‌ها و توجه ویژه به دانشگاه‌ها به علت شناور بودن ساعات و در اختیار داشتن دانشجو
۱۰	عدم شناخت ماهیت کار پژوهشی و ارزشمند نبودن مقوله پژوهش در جامعه
۱۱	وجود نگرش منفی نسبت به توسعه تحصیلات تکمیلی در پژوهشگاه
۱۲	وجود نگرش نیمه وقت به هیئت علمی در جامعه
۱۳	نگرش منفی به پژوهشگاه در جامعه کتابداری و اطلاع‌رسانی

ردیف	تبدیلی محلی
۱۴	نداشتن هویت صنفی اعضای هیئت علمی پژوهشی
۱۵	بحران هویت عضو هیئت علمی پژوهشی
۱۶	کم بودن نسبت پژوهشگران به دانشجویان در جامعه
بایستی قانونی	
۱۷	عدم ارائه مجوز پذیرش دانشجو به پژوهشگاه
۱۸	ساعات کار زیاد اعضای هیئت علمی پژوهشی
۱۹	تبعیض در آئین نامه ارتقای بین هیئت علمی پژوهشی و آموزشی
۲۰	دانشگاهی بودن نهادهای تصمیم گیرنده در حوزه پژوهش و پژوهشگاه (عدم آشنایی با بافت پژوهشگاه و عدم تاثیر تصمیمات آنها بر روی خود آنها)
۲۱	نداشتن اساسنامه
۲۲	در معرض ادغام و تعطیل بودن پژوهشگاه
۲۳	رویکرد وزارت علوم به تقویت دانشگاهها
۲۴	محدودیت در ارائه مجوز به پژوهشگاه برای جذب هیئت علمی
۲۵	نوشته شدن قوانین برای بخش آموزش و الزام بخش پژوهشی به تبعیت از آن
۲۶	نامشخص و مبهم بودن اختیارات هیئت امنایی پژوهشگاهها و دانشگاهها با تشکیل معاونت علم و فناوری رئیس جمهور
رقبا	
۲۷	جذب نیروهای ممتاز توسط دانشگاهها
۲۸	آزادی عمل و استفاده از ظرفیت دانشجویان توسط هیئت علمی دانشگاهها
۲۹	انجام تحقیقات مربوط به حوزه پژوهشگاه توسط دستگاههای موازی با پژوهشگاه
۳۰	ماموریت گرا نبودن و آزادی عمل بیشتر اعضای هیئت علمی دانشگاهها
۳۱	ساعات کار شناور اعضای هیئت علمی دانشگاهها
۳۲	اخذ مجوز پذیرش دانشجو توسط رقبا (کتابخانه ملی، مرکز علوم و فناوری شیراز)

۲-۱-۲. تدوین پرسشنامه

به منظور تهیه فهرست نقاط قوت و فرصتها و تهدیدهای پژوهشگاه در جذب و نگهداشت اعضای هیات علمی، پس از شناسایی عوامل مقدماتی مؤثر بر جذب و نگهداشت اعضای هیئت علمی در مرحله مصاحبه، به منظور دریافت نظرات کلیه اعضای هیئت علمی پژوهشگاه، اقدام به طراحی پرسشنامه شد (ضمیمه ب). مقیاس داده‌های بکار برده شده در پرسشنامه، مقیاس ترتیبی است و بر اساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت رتبه‌بندی شده‌اند و برای هر پاسخ نمره ۵-۱ به شرح زیر در نظر گرفته شده است:

کاملاً موافق	موافق	نظری ندارم	مخالف	کاملاً مخالف
۵	۴	۳	۲	۱

بر این اساس عدد (۱) نشان‌دهنده مخالفت کامل و عدد (۵) نشان‌دهنده موافقت کامل با عوامل در نظر گرفته شده به عنوان نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصتها و تهدیدهای محیطی پژوهشگاه در زمینه جذب و نگهداشت اعضای هیئت علمی پژوهشگاه است.

پرسشنامه طراحی شده برای کلیه اعضای هیئت علمی فرستاده شد که از میان هفت پرسشنامه از سوی اعضای هیئت علمی تکمیل و عودت داده شد که تحلیلهای نهایی بر روی این پرسشنامه‌ها صورت پذیرفت. به منظور تحلیل داده‌ها از آزمون دوجمله‌ای^۲ استفاده شد. بدین صورت که در صورتیکه بیش از ۵۰ درصد پاسخ‌دهندگان به گزینه‌ای عدد ۴ (موافق) و ۵ (کاملاً موافق) را داده باشند آن گزینه باقی می‌ماند و در غیر اینصورت آن گزینه حذف می‌گردد. با تحلیل پرسشنامه تعداد ۱۹ عامل نقطه قوت، ۳۷ عامل نقطه ضعف، ۱۸ عامل فرصت محیطی و ۳۲ عامل تهدید محیطی شناسایی شد (جداول پنج تا ۹).

جدول ۵. تعداد گزینه‌های مربوط به عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت اعضای هیئت علمی در مراکز، مصاحبه و پرسشنامه

عامل	شخص	تعداد گزینه (مصاحبه)	تعداد گزینه (پرسشنامه)
محیط داخلی	نقاط قوت	۲۶	۱۹
	نقاط ضعف	۳۹	۳۷
محیط خارجی: فرصتها	فرصتهای اقتصادی	۲	۱
	فرصتهای تکنولوژیک	۸	۷

^۲ binominal test

عالم	شخص	تعداد کوی (مصاب)	تعداد کوی (پر شمار)
	فرصتهای اجتماعی فرهنگی	۵	۴
	فرصتهای سیاسی قانونی	۷	۵
	فرصتهای رقبا	۱	۱
	جمع	۲۳	۱۸
محیط خارجی: تهدید	تهدیدهای اقتصادی	۵	۵
	تهدیدهای تکنولوژیک	۲	۲
	تهدیدهای اجتماعی فرهنگی	۹	۹
	تهدیدهای سیاسی قانونی	۱۰	۱۰
	تهدیدهای رقبا	۶	۶
	جمع	۳۲	۳۲

جدول ۶. تلاقی پژوهشگاه، جذب و نگهداشت عضوینت علمی (فردی پر شمار)

ردیف	تلاقیات
۱	سطح سازمانی مناسب پژوهشگاه در وزارت علوم.
۲	وجود پست سازمانی بلا تصدی برای جذب هیئت علمی
۳	پیشرو بودن در حوزه اطلاع رسانی و اعتبار در این حوزه
۴	امکان دسترسی به اینترنت، پایگاههای اطلاعاتی و منابع علمی
۵	امکان تامین مدرک از داخل و خارج از کشور
۶	وجود کتابخانه تخصصی با حجم و تنوع مناسب
۷	وجود منابع (فضا، امکانات، پول) مناسب برای انجام طرح های پژوهشی
۸	استقرار پژوهشگاه در تهران و افزایش تمایل افراد به جذب در پژوهشگاه
۹	واقع شدن در مرکز شهر و امکان دسترسی به منابع و مراکز علمی دیگر
۱۰	جوان بودن اعضای هیئت علمی
۱۱	جو سازمانی آرام و با طراوت و وجود رفاقت دوستی میان اعضای هیئت علمی
۱۲	وجود فرهنگ سازمانی دانش محور
۱۳	رعایت شأن انسانی در ارتباطات میان اعضای هیئت علمی با سایر کارکنان
۱۴	خروجی مناسب (تعداد پروژه ها و تعداد حل مسائل پژوهشگاه) نسبت به دانشگاهها
۱۵	دانش و مهارتهای پژوهشی (روش، تکنیک، ابزار) بالاتر اعضای هیئت علمی پژوهشگاه نسبت به همترازهای آنها در دانشگاهها
۱۶	توانایی آموزش غنی تر و کاربردی تر اعضای هیئت علمی
۱۷	سواد اطلاعاتی و سواد رایانه ای مناسب اعضا

ردیف	تفاوت
۱۸	آزادی عمل اعضای هیئت علمی (به جز در مورد طرح های پژوهشی)
۱۹	دسترسی آسان اعضای هیئت علمی به تشکیلات اداری پژوهشگاه

جدول ۷. تفاوت پژوهشگاه مذکور با هیئت علمی (خوبی پررنگ)

ردیف	تفاوت
۱	مشخص نبودن تکلیف پژوهشگاه (نداشتن اساسنامه) و وجود ابهام در عضو هیئت علمی فعلی و متقاضی جذب پژوهشگاه
۲	عدم تناسب ساختار اجرایی و علمی پژوهشی پژوهشگاه و عدم نمود بحثهای پژوهشی در کل فعالیت پژوهشگاه
۳	عدم رشد منابع پولی مناسب با رشد پژوهشگاه.
۴	عدم شکل گیری مناسب معاونت پژوهشی و پژوهشکده ها
۵	عدم اختیار بخش پژوهش (پژوهشکده ها و گروه های پژوهشی) در صرف منابع
۶	محدود بودن کادر هیئت علمی و پائین بودن قدرت رقابت با سایر موسسات همتراز
۷	هرم نامناسب اعضای هیئت علمی (۳ یا ۴ استادیار و بقیه مربی)
۸	نبود عضو هیئت علمی شاخص در پژوهشگاه و عدم شناخته شدن (اشتهار) اعضای هیئت علمی در خارج از پژوهشگاه
۹	نداشتن نشریه با اعتبار علمی پژوهشی
۱۰	نبود خط اینترنت با سرعت مناسب
۱۱	موقعیت نامناسب مکانی و وضعیت فیزیکی پژوهشگاه (مرکز شهر و آلودگی هوا، فرسودگی ساختمان پژوهشگاه و ...)
۱۲	نداشتن امکانات جانبی (ورزشگاه، تسهیلات رفاهی - تفریحی)
۱۳	محدودیت دسترسی به امکانات پژوهشگاه در ساعات غیر اداری
۱۴	نگرش منفی کارکنان غیر پژوهشی پژوهشگاه نسبت به پژوهشگر و اعضای هیئت علمی
۱۵	نداشتن خط مشی و فرایندهای جذب و بکارگیری هیئت علمی
۱۶	نداشتن ارتباطات علمی سازمان یافته با پژوهشگران، نهادهای علمی و سایر سازمانها
۱۷	عدم رعایت شان و منزلت اعضای هیئت علمی (برخوردهای سطح پایین اداری نظیر کارت زدن، برگ مرخصی ساعتی).
۱۸	شناور نبودن ساعت کار
۱۹	الزام به حضور فیزیکی
۲۰	مأموریت گرا بودن پژوهشگاه و آزادی عمل اندک اعضای هیئت علمی
۲۱	درگیری و صرف وقت اعضای هیئت علمی در امور مدیریتی پژوهشگاه
۲۲	تحت فشار بودن عضو هیئت علمی برای انتخاب موضوع، و جهت دهی طرحهای پژوهشی به سمت و سوی خاص
۲۳	نداشتن دانشجو و عدم امکان آموزش و انتقال یافته ها و بهره گیری از ظرفیت آنها برای انجام فعالیتهای پژوهشی
۲۴	نداشتن دستیار برای انجام امور اجرایی عضو هیئت علمی
۲۵	ریسان نیمه وقت پژوهشگاه به علت انتخاب روسا از بیرون پژوهشگاه
۲۶	دانشگاهی بودن روسا و عدم آشنایی آنها با ماهیت کار پژوهشگاه
۲۷	عدم پشتیبانی وب سایت پژوهشگاه از فعالیتهای علمی اعضای هیئت علمی
۲۸	نبود مکانیزم تشویقی مناسب برای اعضای هیئت علمی فعال و با همکاری داوطلبانه

ردیف	تلاش
۲۹	اعطای حق عضویت در هیئت علمی پژوهشگاه به کارکنان داخلی به عنوان پاداش
۳۰	نبود روحیه کار تیمی در حوزه پژوهش و کوچک بودن پروژه‌ها از ابعاد پولی، موضوعی و پوشش ملی
۳۱	نبود فرهنگ، خط‌مشی و فرایند مناسب پشتیبانی پژوهشی، اداری و مالی از پژوهش و پژوهشگر
۳۲	عدم عضویت اعضای هیئت علمی در انجمنها و تشکلهای حوزه اطلاع رسانی
۳۳	عدم عرضه مناسب نتایج پژوهشی اعضای هیئت علمی از جمله کتاب و مقاله‌های خارجی
۳۴	منسوخ شدن برخی از فعالیتهای پژوهشگاه
۳۵	ضعف مفرط تصویر سازمان نزد متخصصین حوزه اطلاع رسانی
۳۶	عقب افتادن پژوهشگاه در رقابت بین دستگاههای موازی با فعالیت پژوهشگاه (عدم حضور در کارهای ملی)
۳۷	نداشتن جایگاه مناسب اعضای هیئت علمی پژوهشگاه در شبکه ارتباطی اعضای هیئت علمی

جدول ۸. فرمهای محلی پژوهشگاه در بزرگداشت عنوانیت علمی (نروبی پرستار)

ردیف	فرمهای محلی
	اقتصادی
۱	تخصیص منابع مناسب در حوزه‌های مرتبط با فناوری اطلاعات در سطح ملی در بخشهای دولتی و خصوصی.....
	تکنولوژیک
۲	امکان برقراری ارتباطات ملی و بین‌المللی از طریق فناوری اطلاعات و فراهم شدن افزایش همکاریها و مشارکتهای بین‌المللی و فعالیتهای علمی مشترک با استفاده فناوری اطلاعاتی تحت وب
۳	امکان بهره‌گیری از پیشرفتهای علمی در جهان از طریق فناوری اطلاعات
۴	امکان تبلیغ پژوهشگاه با بهره‌گیری از فناوری اطلاعات
۵	امکان ارائه آموزش از راه دور توسط پژوهشگاه
۶	فراهم شدن امکان نگرش چند جانبه به موضوع توسط پژوهشگر
۷	در اختیار بودن نرم‌افزارها و ابزارهای پژوهشی به قیمت مناسب
۸	وجود کنسرسیوم اطلاعاتی برای دسترسی به اطلاعات
۹	قرار داشتن دوره‌های آموزشی بر روی اینترنت و افزایش فرصت یادگیری
	اجتماعی-فرهنگی
۱۰	بالا بودن اعتبار اجتماعی هیئت علمی در جامعه
۱۱	اقبال دانشجویان به تحصیلات تکمیلی، افزایش ظرفیت پذیرش دانشجو در مقطع دکتری در دانشگاهها و افزایش قدرت انتخاب پژوهشگاه
۱۲	مطرح شدن بحث جامعه اطلاعاتی، فراگیر شدن فناوری اطلاعات و مطرح شدن موضوع فعالیت پژوهشگاه به عنوان موضوع روز جامعه

ردیف	فرصت‌های محلی
۱۳	پژوهش محور شدن برنامه‌های دانشگاهی و کم شدن هزینه تربیت پژوهشگر
سیاسی-قانونی	
۱۴	روابط خوب درون دولتی معاونت پژوهشی وزارت علوم
۱۵	مورد پذیرش بودن رئیس پژوهشگاه توسط مقامات وزارت علوم
۱۶	امکان عقد قرارداد پژوهشی با اعضای هیئت علمی در داخل و خارج از پژوهشگاه
۱۷	وجود قوانین حمایت از اعضای هیئت علمی (انتقال فرزندان دانشجو به تهران، شرکت در سمینارهای خارجی، فرصت مطالعاتی)
رقا	
۱۸	محدودیت شدید در جذب عضو هیئت علمی در دانشگاه‌های مستقر در تهران

جدول ۱. تهدیدهای محلی پژوهشگاه در نگه‌داشت عضو هیئت علمی (خروجی پرسشنامه)

ردیف	تهدیدهای محلی
اقتصادی	
۱	سیاست انقباضی دولت در خصوص بودجه و کاهش اعتبارات پژوهشی
۲	کسری بودجه و محدودیت رشد بودجه با رشد پژوهشگاه
۳	بالا بودن تورم و عدم تناسب افزایش حقوق با میزان تورم
۴	امکان تصرف ساختمان پژوهشگاه از سوی سایر واحدهای وزارت علوم
۵	جاذبه‌های شرایط فعالیتهای غیر پژوهشی در بازار کار در حوزه فناوری اطلاعات
مکنوزنیک	
۶	پیشرفت سریع حوزه فناوری اطلاعات و منسوخ شدن فعالیتهای و خروجیهای پژوهشگاه
۷	آلودگی اطلاعات و اطلاعات نادرست و دشواری گزینش اطلاعات
اجتماعی-فرهنگی	
۸	نگرش منفی به توانایی‌ها و قابلیت‌های اعضای هیئت علمی پژوهشگاهها در وزارت علوم
۹	نگرش منفی فارغ‌التحصیلان نسبت به جذب در پژوهشگاهها و توجه ویژه به دانشگاهها به علت شناور بودن ساعات و در اختیار داشتن دانشجو
۱۰	عدم شناخت ماهیت کار پژوهشی و ارزشمند نبودن مقوله پژوهش در جامعه
۱۱	وجود نگرش منفی نسبت به توسعه تحصیلات تکمیلی در پژوهشگاه
۱۲	وجود نگرش نیمه وقت به هیئت علمی در جامعه
۱۳	نگرش منفی به پژوهشگاه در جامعه کتابداری و اطلاع‌رسانی

ردیف	تیمهای عملی
۱۴	نداشتن هویت صنفی اعضای هیئت علمی پژوهشگاهها
۱۵	بحران هویت عضو هیئت علمی پژوهشگاهها
۱۶	کم بودن نسبت پژوهشگران به دانشجویان در جامعه
سیاسی-قانونی	
۱۷	عدم ارائه مجوز پذیرش دانشجو به پژوهشگاه
۱۸	ساعات کار زیاد اعضای هیئت علمی پژوهشگاهها
۱۹	تبعیض در آئین نامه ارتقای بین هیئت علمی پژوهشگاهها و دانشگاهها
۲۰	دانشگاهی بودن نهادهای تصمیم گیرنده در حوزه پژوهش و پژوهشگاه (عدم آشنایی با بافت پژوهشگاه و عدم تاثیر تصمیمات بر روی آنها)
۲۱	نداشتن اساسنامه
۲۲	در معرض ادغام و تعطیل بودن پژوهشگاه
۲۳	رویکرد وزارت علوم به تقویت دانشگاهها
۲۴	محدودیت در ارائه مجوز به پژوهشگاه برای جذب هیئت علمی
۲۵	نوشته شدن قوانین برای بخش آموزش و الزام بخش پژوهشی به تبعیت از آن
۲۶	نامشخص و مبهم بودن اختیارات هیئت امنایی پژوهشگاهها و دانشگاهها با تشکیل معاونت علم و فناوری رئیس جمهور
رقبا	
۲۷	جذب نیروهای ممتاز توسط دانشگاهها
۲۸	آزادی عمل و استفاده از ظرفیت دانشجویان توسط هیئت علمی دانشگاهها
۲۹	انجام تحقیقات مربوط به حوزه پژوهشگاه توسط دستگاههای موازی با پژوهشگاه
۳۰	ماموریت گران بودن و آزادی عمل بیشتر اعضای هیئت علمی دانشگاهها
۳۱	ساعات کار شناور اعضای هیئت علمی دانشگاهها
۳۲	اخذ مجوز پذیرش دانشجو توسط رقبای (کتابخانه ملی، مرکز علوم و فناوری شیراز)

۲-۳. تعیین ترتیب اهمیت عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت اعضای هیئت علمی پژوهشگاه

به منظور تعیین ترتیب اهمیت هریک از عوامل، بر اساس خروجیهای پرسشنامه دور قبل پرسشنامه‌ای طراحی شد و از اعضای هیئت علمی درخواست شد تا هریک از عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت اعضای هیئت علمی پژوهشگاه را به تفکیک نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصتها و تهدیدهای محیطی به ترتیب میزان اهمیت اولویت بندی نمایند (پیوست ج). پرسشنامه طراحی شده برای کلیه اعضای هیئت علمی ارسال شد که در نهایت شش پرسشنامه از سوی اعضای هیئت علمی تکمیل و عودت داده شد که تحلیل‌های نهایی بر روی این پرسشنامه‌ها صورت پذیرفت.

به منظور تحلیل داده‌ها و رتبه‌بندی عوامل از آزمون فریدمن^۴ استفاده شد. هنگام استفاده از این آزمون تمامی تیمار به گونه‌ای تصادفی به n بلوک تخصیص می‌یابند. بعد از آنکه مشاهدات برای هر ترکیب تیمار - بلوک ثبت شدند، داده‌ها در یک جدول دو بعدی که در آن هر سطر بیانگر یک بلوک و هر ستون بیانگر یک تیمار است نمایش داده می‌شوند. بنابراین جدول داده‌ها متشکل از n سطر و k ستون است. در هر سطر (بلوک) داده‌ها رتبه‌بندی می‌شوند. در این صورت آزمون فریدمن به دنبال تحلیل مجموع رتبه‌های ستونهاست (آذر و مؤمنی ۱۳۸۴، ۳۱۴). جداول ۱۰ تا ۱۳ ترتیب اهمیت عوامل محیطی مؤثر بر جذب و نگهداشت هیئت علمی پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران را از دیدگاه اعضای هیئت علمی نشان می‌دهد.

جدول ۱۰. تقاطع پژوهشگاه در جذب و نگهداشت عضو هیئت علمی به ترتیب اهمیت

رتبه	تفاوت	پایه کمین
۱	استقرار پژوهشگاه در تهران و افزایش تمایل افراد به جذب در پژوهشگاه.....	۵,۳۳
۲	امکان دسترسی به اینترنت، پایگاه‌های اطلاعاتی و منابع علمی.....	۶,۱۷
۳	پیشرو بودن در حوزه اطلاع‌رسانی و اعتبار در این حوزه.....	۶,۳۳
۴	جو سازمانی آرام و با طراوت و وجود رفاقت دوستی میان اعضای هیئت علمی.....	۷,۳۳
۵	امکان تأمین مدرک از داخل و خارج از کشور.....	۷,۶۷
۶	وجود فرهنگ سازمانی دانش‌محور.....	۸,۳۳
۷	جوان بودن اعضای هیئت علمی.....	۹,۵۰
۸	دسترسی آسان اعضای هیئت علمی به تشکیلات اداری پژوهشگاه.....	۹,۹۲

^۴ friedman test

رتبه	تفاوت	رتبه
۹	وجود پست سازمانی بلا تصدی برای جذب هیئت علمی	۱۰,۱۷
۱۰	آزادی عمل اعضای هیئت علمی (به جز در مورد طرح‌های پژوهشی)	۱۰,۴۲
۱۱	سطح سازمانی مناسب پژوهشگاه در وزارت علوم	۱۰,۶۷
۱۲	وجود کتابخانه تخصصی با حجم و تنوع مناسب	۱۱,۰۰
۱۳	دانش و مهارت‌های پژوهشی (روش، تکنیک، ابزار) بالاتر اعضای هیئت علمی پژوهشگاه نسبت به هم‌ترازهای آنها در دانشگاهها	۱۱,۰۰
۱۴	وجود منابع (فضا، امکانات، پول) مناسب برای انجام طرح‌های پژوهشی	۱۱,۲۵
۱۵	واقع شدن در مرکز شهر و امکان دسترسی به منابع و مراکز علمی دیگر	۱۱,۶۷
۱۶	خروجی مناسب (تعداد پروژه‌ها و تعداد حل مسائل پژوهشگاه) نسبت به دانشگاهها	۱۲,۰۸
۱۷	توانایی آموزش غنی‌تر و کاربردی‌تر اعضای هیئت علمی	۱۲,۶۷
۱۸	سواد اطلاعاتی و سواد رایانه‌ای مناسب اعضا	۱۳,۵۰
۱۹	رعایت شأن انسانی در ارتباطات میان اعضای هیئت علمی با سایر کارکنان	۱۵,۰۰

جدول ۱۱. تفاوت پژوهشگاه مذکور با هیئت علمی به ترتیب اهمیت

رتبه	تفاوت	رتبه
۱	رئیسان نیمه وقت پژوهشگاه به علت انتخاب روسا از بیرون پژوهشگاه	۲,۶۰
۲	دانشگاهی بودن رؤسا و عدم آشنایی آنها با ماهیت کار پژوهشگاه	۴,۰۰
۳	مشخص نبودن تکلیف پژوهشگاه (نداشتن اساسنامه) و وجود ابهام در عضو هیئت علمی فعلی و متقاضی جذب پژوهشگاه	۷,۲۰
۴	نداشتن نشریه با اعتبار علمی پژوهشی	۹,۷۰
۵	عدم شکل‌گیری مناسب معاونت پژوهشی و پژوهشکده‌ها	۱۰,۰۰
۶	هرم نامناسب اعضای هیئت علمی (۳ یا ۴ استادیار و بقیه مربی)	۱۰,۶۰
۷	الزام به حضور فیزیکی	۱۱,۲۰
۸	نبود عضو هیئت علمی شاخص در پژوهشگاه و عدم شناخته شدن اعضای هیئت علمی در خارج از پژوهشگاه	۱۱,۴۰
۹	شناور نبودن ساعت کار	۱۱,۶۰
۱۰	مأموریت گرا بودن پژوهشگاه و آزادی عمل اندک اعضای هیئت علمی	۱۲,۶۰
۱۱	نداشتن جایگاه مناسب اعضای هیئت علمی پژوهشگاه در شبکه ارتباطی اعضای هیئت علمی	۱۲,۶۰
۱۲	نداشتن دانشجو و عدم امکان آموزش و انتقال یافته‌ها و بهره‌گیری از ظرفیت آنها برای انجام فعالیتهای پژوهش	۱۳,۳۰

رتبه	تلاش	بازگین
رتبه	تلاش	بازگین
۱۳	عدم تناسب ساختار اجرایی و علمی پژوهشی پژوهشگاه و عدم نمود بخشهای پژوهشی در کل فعالیت پژوهشگاه....	۱۵,۸۰
۱۴	عدم رعایت شان و منزلت اعضای هیئت علمی (برخوردهای سطح پایین اداری نظیر کارت زدن، برگ مرخصی ساعتی).....	۱۶,۰۰
۱۵	عدم رشد منابع پولی متناسب با رشد پژوهشگاه.....	۱۶,۸۰
۱۶	عقب افتادن پژوهشگاه در رقابت بین دستگاههای موازی با فعالیت پژوهشگاه (عدم حضور در کارهای ملی) ..	۱۷,۰۰
۱۷	نداشتن خط مشی و فرایندهای جذب و بکارگیری هیئت علمی.....	۱۷,۴۰
۱۸	تحت فشار بودن عضو هیئت علمی برای انتخاب موضوع، و جهت دمی طرحهای پژوهشی به سمت و سوی خاص.	۱۷,۴۰
۱۹	نداشتن ارتباطات علمی سازمان یافته با پژوهشگران، نهادهای علمی و سایر سازمانها.....	۲۰,۰۰
۲۰	اعطای حق عضویت در هیئت علمی پژوهشگاه به کارکنان داخلی به عنوان پاداش.....	۲۱,۰۰
۲۱	نبود روحیه کار تیمی در حوزه پژوهش و کوچک بودن پروژه ها از ابعاد پولی، موضوعی و پوشش ملی....	۲۱,۰۰
۲۲	نبود فرهنگ، خط مشی و فرایند مناسب پشتیبانی پژوهشی، اداری و مالی از پژوهش و پژوهشگر.....	۲۱,۴۰
۲۳	عدم اختیار بخش پژوهش (پژوهشکده ها و گروههای پژوهشی) در صرف منابع.....	۲۱,۵۰
۲۴	محدود بودن کادر هیئت علمی و پائین بودن قدرت رقابت با سایر موسسات همتراز.....	۲۳,۰۰
۲۵	نداشتن دستیار برای انجام امور اجرایی عضو هیئت علمی.....	۲۳,۱۰
۲۶	محدودیت دسترسی به امکانات پژوهشگاه در ساعات غیر اداری.....	۲۴,۸۰
۲۷	موقعیت نامناسب مکانی و وضعیت فیزیکی پژوهشگاه (مرکز شهر و آلودگی هوا، فرسودگی ساختمان پژوهشگاه).	۲۵,۰۰
۲۸	نبود مکانیزم تشویقی مناسب برای اعضای هیئت علمی فعال و با همکاری داوطلبانه.....	۲۵,۰۰
۲۹	ضعف مفرط تصویر سازمان نزد متخصصین حوزه اطلاع رسانی.....	۲۵,۴۰
۳۰	عدم عرضه مناسب نتایج پژوهشی اعضای هیئت علمی از جمله کتاب و مقاله های خارجی.....	۲۵,۹۰
۳۱	درگیری و صرف وقت اعضای هیئت علمی در امور مدیریتی پژوهشگاه.....	۲۶,۴۰
۳۲	عدم عضویت اعضای هیئت علمی در انجمنها و تشکلهای حوزه اطلاع رسانی.....	۲۷,۶۰
۳۳	نبود خط اینترنت با سرعت مناسب.....	۲۹,۰۰
۳۴	عدم پشتیبانی وب سایت پژوهشگاه از فعالیتهای علمی اعضای هیئت علمی.....	۲۹,۶۰
۳۵	منسوخ شدن برخی از فعالیتهای پژوهشگاه.....	۳۰,۰۰
۳۶	نگرش منفی کارکنان غیر پژوهشی پژوهشگاه نسبت به پژوهشگر و اعضای هیئت علمی.....	۳۱,۹۰
۳۷	نداشتن امکانات جانبی (ورزشگاه، تسهیلات رفاهی - تفریحی).....	۳۴,۲۰

جدول ۱۲. فرمت‌های محلی پژوهشگاه در جذب و نگهداشت عضوینت علمی برترتیب ایت

رتب	فرمت‌های محلی	بایگین نمر
۱	بالا بودن اعتبار اجتماعی هیئت علمی در جامعه.....	۳,۵۰
۲	مطرح شدن بحث جامعه اطلاعاتی، فراگیر شدن فناوری اطلاعات و مطرح شدن موضوع فعالیت پژوهشگاه به عنوان موضوع روز جامعه.....	۴,۳۳
۳	اقبال دانشجویان به تحصیلات تکمیلی، افزایش ظرفیت پذیرش دانشجو در مقطع دکتری در دانشگاهها و افزایش قدرت انتخاب پژوهشگاه.....	۴,۸۳
۴	امکان عقد قرارداد پژوهشی با اعضای هیئت علمی در داخل و خارج از پژوهشگاه.....	۵,۱۷
۵	امکان برقراری ارتباطات ملی و بین‌المللی از طریق فناوری اطلاعات و فراهم شدن افزایش همکاریها و شارکتهای بین‌المللی و فعالیتهای علمی مشترک با استفاده فناوری اطلاعاتی تحت وب.....	۷,۸۳
۶	امکان بهره‌گیری از پیشرفتهای علمی در جهان از طریق فناوری اطلاعات.....	۸,۱۷
۷	محدودیت شدید در جذب عضو هیئت علمی در دانشگاههای مستقر در تهران.....	۸,۵۰
۸	امکان ارائه آموزش از راه دور توسط پژوهشگاه.....	۹,۸۳
۹	مورد پذیرش بودن رئیس پژوهشگاه توسط مقامات وزارت علوم.....	۱۰,۰۸
۱۰	تخصیص منابع مناسب در حوزه‌های مرتبط با فناوری اطلاعات در سطح ملی در بخشهای دولتی و خصوصی.....	۱۰,۳۳
۱۱	امکان تبلیغ پژوهشگاه با بهره‌گیری از فناوری اطلاعات.....	۱۱,۰۰
۱۲	پژوهش محور شدن برنامه‌های دانشگاهی و کم شدن هزینه تربیت پژوهشگر.....	۱۱,۱۷
۱۳	وجود قوانین حمایت از اعضای هیئت علمی (انتقال فرزندان دانشجو به تهران، شرکت در سمینارهای خارجی، فرصت مطالعاتی).....	۱۱,۵۰
۱۴	روابط خوب درون دولتی معاونت پژوهشی وزارت علوم.....	۱۲,۱۷
۱۵	فراهم شدن امکان نگرش چند جانبه به موضوع توسط پژوهشگر.....	۱۲,۶۷
۱۶	وجود کنسرسیوم اطلاعاتی برای دسترسی به اطلاعات.....	۱۲,۹۲
۱۷	قرار داشتن دوره‌های آموزشی بر روی اینترنت و افزایش فرصت یادگیری.....	۱۳,۳۳
۱۸	در اختیار بودن نرم‌افزارها و ابزارهای پژوهشی به قیمت مناسب.....	۱۳,۶۷

جدول ۱۳. تبعیض‌های محلی پژوهشگاه‌ها در گم‌داشت عضویت علمی به ترتیب ایت

ترتیب ایت	تبعیض‌های محلی	بایگین‌نره
۱	نوشته شدن قوانین برای بخش آموزش و الزام بخش پژوهشی به تبعیت از آن	۷,۰۰
۲	نگرش منفی فارغ‌التحصیلان نسبت به جذب در پژوهشگاهها و توجه ویژه به دانشگاهها به علت شناور بودن ساعات و در اختیار داشتن دانشجو	۷,۲۰
۳	دانشگاهی بودن نهادهای تصمیم‌گیرنده در حوزه پژوهش و پژوهشگاه (عدم آشنایی با بافت پژوهشگاه و عدم تاثیر تصمیمات بر روی خود آنها)	۷,۲۰
۴	نداشتن اساسنامه	۸,۲۰
۵	تبعیض در آئین‌نامه ارتقای بین هیئت علمی پژوهشگاهها و دانشگاهها	۸,۶۰
۶	ساعات کار شناور اعضای هیئت علمی دانشگاهها	۱۰,۲۰
۷	جذب نیروهای ممتاز توسط دانشگاهها	۱۰,۶۰
۸	بحران هویت عضو هیئت علمی پژوهشگاهها	۱۲,۰۰
۹	وجود نگرش منفی نسبت به توسعه تحصیلات تکمیلی در پژوهشگاه	۱۳,۲۰
۱۰	ساعات کار زیاد اعضای هیئت علمی پژوهشگاهها	۱۳,۲۰
۱۱	عدم شناخت ماهیت کار پژوهشی و ارزشمند نبودن مقوله پژوهش در جامعه	۱۴,۸۰
۱۲	نگرش منفی به پژوهشگاه در جامعه کتابداری و اطلاع‌رسانی	۱۵,۰۰
۱۳	عدم ارائه مجوز پذیرش دانشجو به پژوهشگاه	۱۵,۲۰
۱۴	رویکرد وزارت علوم به تقویت دانشگاهها	۱۵,۶۰
۱۵	آزادی عمل و استفاده از ظرفیت دانشجویان توسط هیئت علمی دانشگاهها	۱۵,۶۰
۱۶	نداشتن هویت صنفی اعضای هیئت علمی پژوهشگاهها	۱۶,۰۰
۱۷	بالا بودن تورم و عدم تناسب افزایش حقوق با میزان تورم	۱۶,۶۰
۱۸	کسری بودجه و محدودیت رشد بودجه با رشد پژوهشگاه	۱۶,۸۰
۱۹	سیاست انتقابی دولت در خصوص بودجه و کاهش اعتبارات پژوهشی	۱۷,۶۰
۲۰	در معرض ادغام و تعطیل بودن پژوهشگاه	۱۷,۶۰
۲۱	نگرش منفی به توانایی‌ها و قابلیت‌های اعضای هیئت علمی پژوهشگاهها در وزارت علوم	۱۸,۴۰
۲۲	جاذبه‌های شرایط فعالیتهای غیر پژوهشی در بازار کار در حوزه فناوری اطلاعات	۱۹,۲۰
۲۳	محدودیت در ارائه مجوز به پژوهشگاه برای جذب هیئت علمی	۱۹,۶۰
۲۴	ماموریت گرا نبودن و آزادی عمل بیشتر اعضای هیئت علمی دانشگاهها	۲۰,۰۰
۲۵	اخذ مجوز پذیرش دانشجو توسط رقبا (کتابخانه ملی، مرکز علوم و فناوری شیراز)	۲۰,۶۰
۲۶	نامشخص و مبهم بودن اختیارات هیئت امنایی پژوهشگاهها و دانشگاهها با تشکیل معاونت علم و فناوری رئیس جمهور	۲۱,۴۰

تزیب	تبیلای محلی	باکین نرو
ایت		
۲۷	کم بودن نسبت پژوهشگران به دانشگاهیان در جامعه.....	۲۱,۷۰
۲۸	امکان تصرف ساختمان پژوهشگاه از سوی سایر واحدهای وزارت علوم.....	۲۳,۴۰
۲۹	انجام تحقیقات مربوط به حوزه پژوهشگاه توسط دستگاههای موازی با پژوهشگاه.....	۲۴,۸۰
۳۰	وجود نگرش نیمه وقت به هیئت علمی در جامعه.....	۲۵,۱۰
۳۱	آلودگی اطلاعات و اطلاعات نادرست و دشواری گزینش اطلاعات.....	۲۷,۴۰
۳۲	پیشرفت سریع حوزه فناوری اطلاعات و منسوخ شدن فعالیتهای پژوهشگاه.....	۲۸,۲۰

۴. ماتریس نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT)

ماتریس نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها یکی از ابزارهای مهمی است که مدیران به وسیله آن اطلاعات را مقایسه می‌کنند و می‌توانند با استفاده از آن چهار نوع استراتژی ارائه نمایند: استراتژی‌های SO، استراتژی‌های WO، استراتژی‌های ST و استراتژی‌های WT. مقایسه کردن عوامل اصلی داخلی و خارجی از مشکل‌ترین بخش‌های تدوین استراتژی است و به قضاوت‌های خوبی نیاز دارد با وجود این چیزی به نام بهترین مجموعه عوامل قابل مقایسه وجود ندارد. در اجرای استراتژی SO سازمان می‌کوشد از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری نماید. همه مدیران ترجیح می‌دهند سازمانشان در موقعیتی قرار گیرد که بتواند با استفاده از نقاط قوت داخلی از رویدادها و روندهای خارجی بهره‌برداری نماید. معمولاً سازمانها برای رسیدن به چنین موقعیتی از استراتژی‌های ST، WO یا WT استفاده می‌کنند تا به آنجا برسند که بتوانند از استراتژی‌های SO استفاده نمایند. هنگامی که یک سازمان دارای نقاط ضعیف عمده می‌باشد، می‌کوشد این نقاط ضعف را از بین ببرد یا آنها را به نقاط قوت تبدیل کند.

هدف استراتژی‌های WO این است که سازمان با بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در محیط خارجی بکوشد نقاط ضعف داخلی را بهبود بخشد. گاهی در خارج از سازمان فرصت‌های بسیار مناسبی وجود دارد ولی سازمان به سبب داشتن ضعف داخلی نیم‌تواند از این فرصت‌ها بهره‌برداری نماید. راه‌هایی که بتوان از استراتژی‌های WO استفاده کرد این است که از طریق مشارکت با سایر سازمانها بتوان از فرصت‌ها استفاده کرد و دیگری استخدام افراد واجد شرایط در زمینه فنون مورد نظر و آموزش به سایر افراد جهت استفاده از فرصت‌ها است.

سازمانها در اجرای استراتژی‌های ST می‌کوشند با استفاده از نقاط قوت خود اثرات ناشی از تهدیدها موجود در محیط خارج را کاهش دهند یا آنها را از بین ببرد. این بدان معنی نیست که یک سازمان قوی به ناگزیر در محیط خارجی با تهدیدهایی رو به رو خواهد شد.

سازمانهایی که استراتژی‌های WT را به اجرا در می‌آورند، حالت تدافعی به خود می‌گیرند و هدف کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدها ناشی از محیط خارجی است. سازمانی که دارای نقاط ضعف داخلی می‌باشد و با تهدیدها بسیار زیادی در محیط خارج رو به رو می‌شود در موضعی مخاطره‌آمیز قرار خواهد گرفت. در واقع چنین سازمانی برای بقای خود مبارزه خواهد کرد، می‌کوشد برای

حفظ بقای خود از فعالیتهای خود بکاهد (استراتژی های کاهش یا واگذاری)، در سازمانهای دیگر ادغام شود، اعلام ورشکستگی کند یا سرانجام منحل گردد.

ماتریس SWOT دارای ۹ خانه است، شکل ماتریس SWOT در صفحه بعد نشان داده شده است. همانگونه که شکل نشان می دهد، چهارخانه در بر دارنده عوامل اصلی فرصتها، تهدیدها و نقاط ضعف و قوت هستند، چهارخانه استراتژی ها را نشان می دهند. یک خانه سفید یا خالی است (خانه بالا، دست راست) چهارخانه ای که نشان دهنده استراتژی ها هستند دارای عنوانهای WT، ST، WO، SO می باشند و پس از تکمیل شدن چهارخانه ای که دارای عامل اصلی هستند (یعنی خانه های T، O، W، S) این خانه ها به وجود می آیند. برای استخراج استراتژیها بر اساس ماتریس تهدیدها، فرصتها، نقاط ضعف، نقاط قوت باید ۸ مرحله را طی کرد:

- ۱- تهیه فهرستی از فرصتهای عمده ای که در محیط خارجی سازمان
- ۲- تهیه فهرستی از تهدیدهای عمده موجود در محیط خارج سازمان
- ۳- تهیه فهرستی از نقاط قوت داخلی و عمده سازمان
- ۴- تهیه فهرستی از نقاط ضعف داخلی سازمان
- ۵- استراتژیهای SO با مقایسه نقاط قوت داخلی و فرصتهای خارجی
- ۶- تدوین ستراتیژی WO با مقایسه نقاط ضعف داخلی و فرصتهای محیطی سازمان
- ۷- تدوین استراتژی های ST با مقایسه نقاط قوت داخلی و تهدیدهای محیطی
- ۸- تدوین استراتژیهای WT با مقایسه نقاط ضعف داخلی و تهدیدهای محیطی (دیوید ۱۳۸۲، ۳۶۷-۳۶۰)

جدول ۱۴. ماتریس تهدید، فرصت، نقاط قوت و ضعف (SWTO)

تلاشت weaknesses فهرست نقاط ضعف	تلاقت strengths فهرست نقاط قوت	
استراتژیهای WO بهره جستن از فرصتها به منظور از بین بردن نقاط ضعف	استراتژیهای SO بهره جستن از نقاط قوت به منظور بهره برداری از فرصتها	فرش opportunities فهرست فرصتها
استراتژیهای WT کاهش دادن نقاط ضعف و پرهیز از تهدیدها	استراتژیهای ST استفاده از نقاط قوت به منظور احتراز از تهدیدها	تهدا threats فهرست تهدیدها

ماتریسهای تلاقیات، تلاقیات، فرمتها و تمهیدات پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران در زمینه جذب و نگهداشت اعضای هیئت علمی

ماتریس ۱.

تلاقیات	تلاقیات
- نداشتن دانشجو و عدم امکان آموزش و انتقال یافته‌ها - و بهره‌گیری از ظرفیت آنها برای انجام فعالیتهای پژوهش - عقب افتادن پژوهشگاه در رقابت بین دستگاههای - موازی با فعالیت پژوهشگاه (عدم حضور در کارهای ملی) - نداشتن ارتباطات علمی سازمان یافته با پژوهشگران، - نهادهای علمی و سایر سازمانها - عدم عرضه مناسب نتایج پژوهشی اعضای هیئت - علمی از جمله کتاب و مقاله های خارجی - عدم عضویت اعضای هیئت علمی در انجمنها و - تشکلهای حوزه اطلاع رسانی	- سطح سازمانی مناسب پژوهشگاه - امکان دسترسی به اینترنت، پایگاههای اطلاعاتی و - منابع علمی - پیشرو بودن در حوزه اطلاع رسانی و اعتبار در این - حوزه - وجود کتابخانه تخصصی با حجم و تنوع مناسب - خروجی مناسب (تعداد پروژه‌ها و تعداد حل مسائل - پژوهشگاه) نسبت به دانشگاهها - توانایی آموزش غنی تر و کاربردی تر اعضای هیئت - علمی - سواد اطلاعاتی و سواد رایانه‌ای مناسب اعضا
تمهیدات	فرمتها
- عدم ارائه مجوز پذیرش دانشجو به پژوهشگاه - اخذ مجوز پذیرش دانشجو توسط رقبا (کتابخانه ملی، - مرکز علوم و فناوری شیراز). - وجود نگرش منفی نسبت به توسعه تحصیلات - تکمیلی در پژوهشگاهها - رویکرد وزارت علوم به تقویت دانشگاهها	- مورد پذیرش بودن رئیس پژوهشگاه توسط - مقامات وزارت علوم - امکان ارائه آموزش از راه دور توسط پژوهشگاه - امکان برقراری ارتباطات ملی و بین‌المللی از طریق - فناوری اطلاعات و فراهم شدن افزایش همکاریها و - مشارکتهای بین‌المللی و فعالیتهای علمی مشترک با - استفاده از فناوری اطلاعاتی تحت وب

آرشیای تملقوت، تملقضه فرمها و تهیدیهی پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران در زمینه جذب و نگهداشت اعضای هیئت علمی

مآرئس ۲.

تملقوت	تملقضه
➤ سطح سازمانی مناسب پژوهشگاه در وزارت علوم	➤ مشخص نبودن تکلیف پژوهشگاه (نداشتن اساسنامه) - و وجود ابهام در عضو هیئت علمی فعلی و متقاضی جذب پژوهشگاه ➤ عدم عرضه مناسب نتایج پژوهشی اعضای هیئت علمی از جمله کتاب و مقاله های خارجی
فرمها	تهیدیه
➤ مطرح شدن بحث جامعه اطلاعاتی، فراگیر شدن فناوری اطلاعات و مطرح شدن موضوع فعالیت پژوهشگاه به عنوان موضوع روز جامعه ➤ مورد پذیرش بودن رئیس پژوهشگاه توسط مقامات وزارت علوم ➤ امکان تبلیغ پژوهشگاه با بهره گیری از فناوری اطلاعات	➤ در معرض ادغام و تعطیل بودن پژوهشگاه ➤ نداشتن اساسنامه ➤ امکان تصرف ساختمان پژوهشگاه از سوی سایر واحدهای وزارت علوم ➤ انجام تحقیقات مربوط به حوزه پژوهشگاه توسط دستگاههای موازی با پژوهشگاه ➤ نامشخص و مبهم بودن اختیارات هیئت امنایی پژوهشگاهها و دانشگاهها با تشکیل معاونت علم و فناوری رئیس جمهور

ماتریسهای تلاقت، تلاضع، فرمتها و تمیذهای پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران در زمینه جذب و نگهداشت اعضای هیئت علمی

ماتریس ۳.

تلاضع	تلاقت
❖ عدم رشد منابع بولی متناسب با رشد پژوهشگاه ❖ عقب افتادن پژوهشگاه در رقابت بین دستگاههای موازی با فعالیت پژوهشگاه (عدم حضور در کارهای ملی) ❖ عدم عضویت اعضای هیئت علمی در انجمنها و تشکلهای حوزه اطلاع رسانی ❖ نداشتن ارتباطات علمی سازمان یافته با پژوهشگران، نهادهای علمی و سایر سازمانها ❖ نبود عضو هیئت علمی شاخص در پژوهشگاه و عدم شناخته شدن اعضای هیئت علمی در خارج از پژوهشگاه ❖ محدود بودن کادر هیئت علمی و پائین بودن قدرت رقابت با سایر موسسات همتراز ❖ نبود روحیه کار تیمی در حوزه پژوهش و کوچک بودن پروژه ها از ابعاد بولی، موضوعی و پوشش ملی ❖ عدم اختیار بخش پژوهش (پژوهشکده ها و گروههای پژوهشی) در صرف منابع ❖ هرم نامناسب اعضای هیئت علمی (۳ یا ۴ استادیار و بقیه مربی) ❖ ضعف مفرط تصویر سازمان نزد متخصصین حوزه اطلاع رسانی	❖ دانش و مهارتهای پژوهشی (روش، تکنیک، ابزار) ❖ بالاتر اعضای هیئت علمی پژوهشگاه نسبت به همترازهای آنها در دانشگاهها ❖ وجود منابع (فضا، امکانات، پول) مناسب برای انجام طرح های پژوهشی ❖ پیشرو بودن در حوزه اطلاع رسانی و اعتبار در این حوزه ❖ وجود فرهنگ سازمانی دانش محور
تمیذ	فرمتها
❖ بالا بودن تورم و عدم تناسب افزایش حقوق با میزان تورم ❖ کسری بودجه و محدودیت رشد بودجه با رشد پژوهشگاه ❖ سیاست انقباضی دولت در خصوص بودجه و کاهش اعتبارات پژوهشی ❖ انجام تحقیقات مربوط به حوزه پژوهشگاه توسط دستگاههای موازی با پژوهشگاه	❖ بالا بودن اعتبار اجتماعی هیئت علمی در جامعه ❖ مطرح شدن بحث جامعه اطلاعاتی، فراگیر شدن فناوری اطلاعات و مطرح شدن موضوع فعالیت پژوهشگاه به عنوان موضوع روز جامعه ❖ امکان عقد قرارداد پژوهشی با اعضای هیئت علمی در داخل و خارج از پژوهشگاه. ❖ تخصیص منابع مناسب در حوزه های مرتبط با فناوری اطلاعات در سطح ملی در بخشهای دولتی و خصوصی

ماتریسهای تلاقت، تلاضف، فرمتها و تمیذهای پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران در زمینه جذب و نگهداشت اعضای هیئت علمی

ماتریس ۴.

تلاضف	تلاقت
➤ نبود فرهنگ، خط مشی و فرایند مناسب پشتیبانی پژوهشی، اداری و مالی از پژوهش و پژوهشگر ➤ دانشگاهی بودن رؤسا و عدم آشنایی آنها با ماهیت کار پژوهشگاه ➤ نداشتن نشریه با اعتبار علمی پژوهشی	➤ سطح سازمانی مناسب پژوهشگاه در وزارت علوم ➤ خروجی مناسب (تعداد پروژه ها و تعداد حل مسائل پژوهشگاه) نسبت به دانشگاهها ➤ دانش و مهارت های پژوهشی (روش، تکنیک، ابزار) بالاتر اعضای هیئت علمی پژوهشگاه نسبت به همترازهای آنها در دانشگاهها ➤ پیشرو بودن در حوزه اطلاع رسانی و اعتبار در این حوزه
تمیذ	فرمتها
➤ نوشته شدن قوانین برای بخش آموزش و الزام بخش پژوهشی به تبعیت از آن ➤ دانشگاهی بودن نهادهای تصمیم گیرنده در حوزه پژوهش و پژوهشگاه (عدم آشنایی با بافت پژوهشگاه و عدم تاثیر تصمیمات بر روی خود آنها) ➤ تبعیض در آئین نامه ارتقای بین هیئت علمی پژوهشگاهها و دانشگاهها ➤ نگرش منفی به توانایی ها و قابلیت های اعضای هیئت علمی پژوهشگاهها در وزارت علوم ➤ کم بودن نسبت پژوهشگران به دانشجویان در جامعه ➤ رویکرد وزارت علوم به تقویت دانشگاهها	➤ روابط خوب درون دولتی معاونت پژوهشی وزارت علوم ➤ مورد پذیرش بودن رئیس پژوهشگاه توسط مقامات وزارت علوم

بازرسی‌های تلاوت، تلاضف، فرمت‌ها و تهدیدهای پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران در زمینه جذب و نگهداشت اعضای هیئت علمی

بازرسی ۵.

تلاوت	تلاضف
✦ استقرار پژوهشگاه در تهران و افزایش تمایل افراد به جذب در پژوهشگاه ✦ وجود پست سازمانی بلا تصدی برای جذب هیئت علمی ✦ آزادی عمل اعضای هیئت علمی (به جز در مورد طرح‌های پژوهشی) ✦ امکان دسترسی به اینترنت، پایگاه‌های اطلاعاتی و منابع علمی ✦ جو سازمانی آرام و با طراوت و وجود رفاقت دوستی میان اعضای هیئت علمی ✦ وجود فرهنگ سازمانی دانش‌محور ✦ وجود کتابخانه تخصصی با حجم و تنوع مناسب ✦ واقع شدن در مرکز شهر و امکان دسترسی به منابع و مراکز علمی دیگر ✦ امکان تأمین مدرک از داخل و خارج از کشور ✦ پیشرو بودن در حوزه اطلاع‌رسانی و اعتبار در این حوزه	✦ نداشتن خط‌مشی و فرایندهای جذب و بکارگیری هیئت علمی ✦ الزام به حضور فیزیکی ✦ نبود عضو هیئت علمی شاخص در پژوهشگاه و عدم شناخته شدن اعضای هیئت علمی در خارج از پژوهشگاه ✦ شناور نبودن ساعت کار ✦ مأموریت گرا بودن پژوهشگاه و آزادی عمل اندک اعضای هیئت علمی ✦ نداشتن جایگاه مناسب اعضای هیئت علمی پژوهشگاه در شبکه ارتباطی اعضای هیئت علمی ✦ عدم رعایت شان و منزلت اعضای هیئت علمی (برخوردهای سطح پایین اداری نظیر کارت زدن، برگ مرخصی ساعتی) ✦ نداشتن ارتباطات علمی سازمان‌یافته با پژوهشگران، نهادهای علمی و سایر سازمانها ✦ نبود فرهنگ، خط‌مشی و فرایند مناسب پشتیبانی پژوهشی، اداری و مالی از پژوهش و پژوهشگر ✦ موقعیت نامناسب مکانی و وضعیت فیزیکی پژوهشگاه (مرکز شهر و آلودگی هوا، فرسودگی ساختمان پژوهشگاه).
فرمت‌ها	تهدیدها
✦ اقبال دانشجویان به تحصیلات تکمیلی، افزایش ظرفیت پذیرش دانشجو در مقطع دکتری در دانشگاهها و افزایش قدرت انتخاب پژوهشگاه ✦ محدودیت شدید در جذب عضو هیئت علمی در دانشگاههای مستقر در تهران ✦ پژوهش محور شدن برنامه‌های دانشگاهی و کم شدن هزینه تربیت پژوهشگر	✦ محدودیت در ارائه مجوز به پژوهشگاه برای جذب هیئت علمی ✦ نگرش منفی فارغ‌التحصیلان نسبت به جذب در پژوهشگاهها و توجه ویژه به دانشگاهها به علت شناور بودن ساعات و در اختیار داشتن دانشجویه ✦ ساعات کار شناور اعضای هیئت علمی دانشگاهها. ✦ جذب نیروهای ممتاز توسط دانشگاهها ✦ ساعات کار زیاد اعضای هیئت علمی پژوهشگاهها ✦ آزادی عمل و استفاده از ظرفیت دانشجویان توسط هیئت علمی دانشگاهها ✦ مأموریت گرا نبودن و آزادی عمل بیشتر اعضای هیئت علمی دانشگاهها ✦ بحران هویت عضو هیئت علمی پژوهشگاهها. ✦ عدم شناخت ماهیت کار پژوهشی و ارزشمند نبودن مقوله پژوهش در جامعه ✦ وجود نگرش نیمه وقت به هیئت علمی در جامعه

ضمیمہ الف.
مصاحبہ با اعضائے ہیئت علمی

نام مصاحبه‌شونده	دکتر سیروس علیدوستی
موضوع مصاحبه	عوامل محیطی موثر بر جذب و نگهداشت عضو هیئت علمی پژوهشگاه
تاریخ مصاحبه	۱۳۸۷/۳/۲۰
ساعت مصاحبه	۱۴-۱۷

محدوده اصلی

تلاقیات پژوهشگاه در جذب و نگهداشت عضو هیئت علمی

ردیف	تلاقیات
۱	وجود کتابخانه غنی
۲	ساختمان مستقل
۳	فضای کاری مناسب
۴	دسترسی به اینترنت
۵	اتاقهای مناسب یک نفره
۶	فرهنگ سازمانی دانش محور
۷	جو سازمانی آرام
۸	بودجه خارج از شمول (تابع محاسبات عمومی نیست)
۹	سطح سازمانی مناسب پژوهشگاه در وزارت علوم
۱۰	وجود پست سازمانی برای جذب
۱۱	آزادی عمل به جز در مورد طرح‌های پژوهشی
۱۲	دسترسی به منابع علمی و دریافت خدمات اطلاعاتی
۱۳	قدمت و سابقه پژوهشگاه
۱۴	پیشرو بودن در حوزه اطلاع‌رسانی و اعتبار در این حوزه

تلاقیات پژوهشگاه در جذب و نگهداشت عضو هیئت علمی

ردیف	تلاقیات
۱	موقعیت مکانی پژوهشگاه (مرکز شهر و آلودگی هوا و سرو صدا)
۲	فرسودگی ساختمان پژوهشگاه
۳	نداشتن فضای سبز

ردیف	تلاش
۴	نداشتن امکانات جانبی (ورزشگاه، تسهیلات رفاهی - تفریحی)
۵	محدود بودن کادر هیئت علمی
۶	شناور نبودن ساعت کار
۷	تفاوت در حقوق و دستمزد اعضای هیئت علمی و کارشناسان و بروز تعارض میان آنها
۸	نداشتن خط مشی و فرایندهای جذب، استخدام، بورس هیئت علمی
۹	عدم شکل گیری مناسب معاونت پژوهشی و پژوهشکده‌ها
۱۰	فقدان اساسنامه
۱۱	نداشتن هویت صنفی
۱۲	نداشتن دانشجو
۱۳	رئیسان نیمه وقت (انتخاب روسا از بیرون)
۱۴	دانشگاهی بودن رؤسا و عدم آشنایی آنها با ماهیت کار پژوهشگاه
۱۵	الزام به حضور فیزیکی ۴۰ ساعت در هفته
۱۶	عدم رعایت شان و منزلت اعضای هیئت علمی (برخوردهای سطح پایین اداری: کارت زدن، مرخصی ساعتی)
۱۷	نداشتن دستیار
۱۸	هرم نامناسب اعضای هیئت علمی (۳ یا ۴ استادیار و بقیه مربی)
۱۹	نداشتن ارتباطات علمی سازمان یافته با سایر سازمانها
۲۰	نداشتن خط مشی و فرایندهای پشتیبان فعالیتهای اعضای هیئت علمی
۲۱	نداشتن نشریه با اعتبار علمی
۲۲	مأموریت گرا بودن پژوهشگاه و آزادی عمل اندک اعضای هیئت علمی
۲۳	درگیری اعضای هیئت علمی در امور مدیریتی پژوهشگاه
۲۴	عدم پشتیبانی وب سایت پژوهشگاه از فعالیتهای علمی اعضای هیئت علمی
۲۵	تمایل به رفتن (جدایی از سازمان) در اعضای هیئت علمی
۲۶	عدم وجود مکانیزم تشویقی مناسب برای اعضای هیئت علمی
۲۷	ضعیف بودن کادر هیئت علمی در حوزه کتابداری و اطلاع رسانی
۲۸	حق عضویت در هیئت علمی پژوهشگاه بیشتر با رویکرد پاداش به کارکنان داخلی ارائه می شود نه با صلاحیت علمی
۲۹	عدم عرضه مناسب نتایج پژوهشی اعضای هیئت علمی (عدم تنوع در ارائه خروجی های پژوهشی از جمله کتاب و مقاله های خارجی)
۳۰	نبود مکانیزم مناسب فروش کتاب
۳۱	عدم مشارکت سازمان یافته اعضای هیئت علمی در نهادهای علمی
۳۲	نبود عضو هیئت علمی شاخص

محیط خارجی

فرمت‌ها و تمهیدهای محلی موثر بر جذب و نگهداشت صنوبرینت علمی پژوهشگاه

اقتصادی

فرمت‌ها	تمهیدها
✦ بالا بودن حقوق هیئت علمی	✦ کسری بودجه
	✦ بالا بودن تورم و عدم تناسب افزایش حقوق با میزان تورم
	✦ داشتن چشم طمع به ساختمان پژوهشگاه

تکنولوژیک

فرمت‌ها	تمهیدها
✦ امکان برقراری ارتباطات از طریق فناوری اطلاعات	
✦ پیشرفت علمی در جهان و امکان بهره‌گیری از آنها از طریق فناوری اطلاعات	
✦ امکان تبلیغ پژوهشگاه	

سیاسی-قانونی

فرمت‌ها	تمهیدها
✦ امکان عقد قراردادهای پژوهشی با اعضای هیئت علمی	✦ ساعات کار زیاد
✦ پژوهشگاه در داخل و بیرون پژوهشگاه	✦ تبعیض در آئین‌نامه ارتقای بین اعضای پژوهشی و پژوهشی؟ (آموزشی)
✦ امکان ادامه تحصیل مربیان در مقطع دکتری	✦ نهادهای تصمیم‌گیرنده راجع به پژوهشگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه هستند و آشنایی با بافت پژوهشگاه نداشته و تاثیری بر روی خود آنها ندارند؟
✦ تمرکز اعتبارات پژوهشی	✦ نداشتن اساسنامه

یاسی-تانونی

فرمتها	تنبیه
	✦ در معرض ادغام و تعطیل بودن پژوهشگاه ✦ رویکرد وزارت علوم به تقویت دانشگاهها و نگرش کمی به آموزش عالی ✦ محدودیت مجوزهای جذب هیئت علمی

فرتکلی-اجتهای

فرمتها	تنبیه
✦ افزایش فرصتهای تحصیلات تکمیلی در دانشگاهها ✦ مورد پذیرش بودن رئیس پژوهشگاه توسط مقامات وزارت علوم	✦ نگرش منفی به تواناییها و قابلیت‌های اعضای هیئت علمی پژوهشگاه در وزارت علوم ✦ نگرش منفی به جذب در پژوهشگاه ✦ عدم شناخت ماهیت کار پژوهشی در جامعه ✦ نگرش منفی نسبت به توسعه تحصیلات تکمیلی در پژوهشگاه ✦ وجود نگرش نیمه وقت به هیئت علمی در جامعه ✦ نگرش منفی به پژوهشگاه در جامعه کتابداری ✦ عدم شناخته شدن (اشتهار) اعضای هیئت علمی در خارج از سازمان

رقبا

فرمتها	تنبیه
✦ عدم جذب دانشگاههای مستقر در تهران	✦ آزادی عمل بیشتر رقبا و امکان انجام فعالیتهای متعدد ✦ ماموریت گرا نبودن ✦ ساعات کار شناور ✦ شرایط جذب بهتر دانشگاهها ✦ اخذ مجوز تحصیلات تکمیلی توسط رقبا (کتابخانه ملی، مرکز منطقه‌ای علوم و فناوری)

نام مصاحبه شونده	دکتر بهزاد دوران
موضوع مصاحبه	عوامل محیطی موثر بر جذب و نگهداشت عضو هیئت علمی پژوهشگاه
تاریخ مصاحبه	۱۳۸۷/۳/۲۰
ساعت مصاحبه	۱۷-۱۹

محدوده اصلی

تلاقی پژوهشگاه در جذب و نگهداشت عضو هیئت علمی

ردیف	تلاقی
۱	فضای کاری مناسب (اتاق و تجهیزات فیزیکی)
۲	امکانات اینترنت و کامپیوتر
۳	دسترسی به بانکهای اطلاعاتی
۴	تامین مدرک از داخل و خارج کشور
۵	امکانات رفاهی مناسب {ویلاي شمال (نوشهر)، امکانات ورزشی (استخر)}
۶	بودجه برای انجام طرح های پژوهشی به نسبت تعداد اعضای پژوهشی
۷	وجود پست بلا تصدی اعضای هیئت علمی
۸	در تهران بودن
۹	جوان بودن اعضای هیئت علمی (منعطف و با طراوت بودن)
۱۰	دادن فرصت مشارکت به اعضای جدید در فضای جدید
۱۱	محدود نبودن مرخصی اعضای هیئت علمی پژوهشگاهها به زمان خاص

تلاقی پژوهشگاه در جذب و نگهداشت عضو هیئت علمی

ردیف	تلاقی
۱	کنترل حضور فیزیکی (زدن کارت، گرفتن مرخصی)
۲	عدم پذیرش دانشجو (تعاملات علمی و پژوهشی، پیشبرد طرحها و انتشار نتایج طرحها)
۳	عدم امکان آموزش و انتقال یافته ها
۴	عدم گرفتن بازخور از دانش و معلومات
۵	فرصت ارتقا در مقایسه با هیئت علمی آموزشی (طرح یا مقاله)
۶	جهت دهی طرحهای پژوهشی به سنت و سوی خاص (همسویی با تمایلات روسا، مخصوصاً در رشته های محض (منجر به عدم انگیزش در اعضای هیئت علمی می شود)

ردیف	تلاضع
۷	مشخص نبودن تکلیف پژوهشگاه (نداشتن اساسنامه)
۸	فقدان انگیزه نیروی بیرونی برای ورد بواسطه بلاتکلیفی پژوهشگاه
۹	مشخص نبودن برنامه‌های پژوهشگاه باعث بوجود آمدن ابهام در اعضای هیئت علمی می‌شود.
۱۰	عدم جذب اعضای هیئت علمی بر اساس شایستگی (جذب بر اساس رابطه - ضعف علمی اعضا)
۱۱	متواری بودن اعضای هیئت علمی با صلاحیت
۱۲	پیشینه کتابداری و اطلاع رسانی (هویت پژوهشگاه)
۱۳	منسوخ شدن برخی از فعالیتهای پژوهشگاه
۱۴	عدم تناسب ساختار اجرایی و علمی پژوهشی و بزرگ بودن بخش اجرایی
۱۵	مهمجور بودن اعضای هیئت علمی و عدم نمود بحثهای پژوهشی

محیط خارجی

فرم‌ها و تمهیداتی محلی موثر بر جذب و نگهداشت عضوینت علمی پژوهشگاه

اقتصادی

فرم‌ها	تمهیدات
	❖ سیاست انقباضی دولت در خصوص بودجه و کاهش اعتبارات پژوهشی

تکنولوژیک

فرم‌ها	تمهیدات
❖ مطرح شدن بحث جامعه اطلاعاتی و ایجاد فرصت برای پژوهشگاه ❖ گسترش اینترنت و شیوه‌های نوین روزرسانی و مدیریت مجموعه‌های اطلاعاتی ❖ پیشنهاد انجام پروژه‌های اطلاع رسانی به پژوهشگاه بواسطه داشتن قدمت و اعتبار و فعالیت در حوزه اطلاع رسانی	❖ پیشرفت سریع حوزه فناوری اطلاعات منسوخ شدن سریع فعالیتهای و خروجیهای پژوهشگاه

اجای فزنگی

فزمنا	تنبیاء
✦ اعتبار اجتماعى هیئت علمى	✦ بحران هویت عضو هیئت علمى پژوهشى
	✦ ارزشمند نبودن مقوله پژوهش در جامعه

بای قانونى

فزمنا	تنبیاء
✦ توجه به پژوهش و بودجه پژوهشى	✦ عدم مجوز ارائه آموزش
✦ وجود مجوز جذب هیئت علمى	
✦ وجود قوانین حمایت از اعضای هیئت علمى (انتقال به تهران، شبرکت در سمینارهای خارجى، فرصت مطالعاتى)	

رتبا

فزمنا	تنبیاء
	✦ جذب نیروهای ممتاز توسط دانشگاهها
	✦ آزادى عمل و استفاده از نیروهای کار رایگان توسط
	اعضای هیئت علمى دانشگاهها
	✦ انجام تحقیقات مربوط به حوزه پژوهشگاه توسط
	کتابخانه منطقه‌ای شیراز
	✦ خارج شدن اعضا پژوهشگاه

نام مصاحبه شونده	دکتر مهدی سمائی و آقای تقی رجبی
موضوع مصاحبه	عوامل محیطی موثر بر جذب و نگهداشت عضو هیئت علمی پژوهشگاه
تاریخ مصاحبه	۱۳۸۷/۴/۲
ساعت مصاحبه	۱۴-۱۵/۳۰

محیط داخلی

نقاط قوت پژوهشگاه در جذب و نگهداشت عضو هیئت علمی

ردیف	نقاط قوت
۱	محیط آرام و جو سازمانی مناسب (نبود بانديبازی)
۲	افزایش دانش از طریق ارائه فرصت تحقیق و عمیق شدن در رشته و حوزه خاص و اخذ بازخور از مخاطب
۳	دسترسی به تکنولوژی
۴	آزادی عمل بیشتر
۵	در مرکز شهر بودن و دسترسی خوب
۶	در دسترس بودن تشکیلات اداری
۷	پستهای بلا تصدی اعضای هیئت علمی
۸	وجود کارشناسان در کنار اعضای هیئت علمی و امکان استفاده از توان آنها
۹	دانش مناسب اعضای هیئت علمی نسبت با سایر اعضای هیئت علمی در دانشگاهها

نقاط ضعف پژوهشگاه در جذب و نگهداشت عضو هیئت علمی

ردیف	نقاط ضعف
۱	دشواری ارتقا به خاطر آئین نامه ارتقا
۲	تحت فشار بودن برای انتخاب موضوع و کنترل های زیاد
۳	امکانات رفاهی کمتر نسبت به دانشگاهها
۴	تجهیزات نامناسب (سرمایش و گرمایش، نداشتن سایبان)
۵	ساعات کار زیاد، تعطیلی و مرخصی کمتر نسبت به دانشگاهیان
۶	نداشتن دانشجوی تحصیلات تکمیلی
۷	نداشتن مجله علمی پژوهشی
۸	آلودگی محیطی

رویت	تلاش
۹	انتخاب روسا از بیرون پژوهشگاه
۱۰	نبود فرایند جذب و نگهداری
۱۱	شناور نبودن ساعات کار و الزام به حضور فیزیکی هیئت علمی
۱۲	بودجه کمتر نسبت به دانشگاهها
۱۳	محدودیت دسترسی به امکانات پژوهشگاه در روزهای تعطیل
۱۴	وجود کارکنان و اعضای هیئت علمی در کنار هم و بروز تعارض در میان آنها

محیط خارجی

فرمتها و تهدیدهای محلی موثر بر جذب و نگهداشت عضوینت علمی پژوهشگاه

فرمتها	تهدیدها
	↓ کم بودن بودجه پژوهشی

گوناگون

فرمتها	تهدیدها
↓ سهیل الوصول بودن دسترسی به اطلاعات و منابع	↓ آلودگی اطلاعات و اطلاعات نادرست و دشواری
↓ تسهیل اطلاع رسانی	↓ گزینش اطلاعات
↓ فراهم شدن امکان نگرش چند جانبه به موضوع توسط پژوهشگر	
↓ بالا بودن سواد اطلاعاتی	

انجمنی - فزئکی

فزمنا	تبدیلا
✦ فارغ التحصیلان زیاد مقطع تحصیلات تکمیلی	✦ نگرش منفی وزارت علوم به اعضای هیئت علمی پژوهشی
	✦ نداشتن هویت اجتماع پژوهشگر
	✦ کم بودن نسبت پژوهشگران به دانشگاهیان

بیای - قانونی

فزمنا	تبدیلا
✦ امکان انجام طرح پژوهشی	✦ آموزشی بودن مراجع تصمیم گیرنده در وزارت علوم و عدم تاثیر پذیری آنها از تصمیمات
	✦ نوشته شدن قوانین برای بخش آموزش

رقا

فزمنا	تبدیلا
✦ استرس زا بودن محیط دانشگاهها	
✦ کم خطر بودن پژوهش نسبت به آموزش	

نام مصاحبه شونده	دکتر محمد ابوبی اردکان
موضوع مصاحبه	عوامل محیطی موثر بر جذب و نگهداشت عضو هیئت علمی پژوهشگاه
تاریخ مصاحبه	۱۳۸۷/۴/۲
ساعت مصاحبه	۱۷-۱۵/۳۰

محدوده داخلی

تفاوت پژوهشگاه در جذب و نگهداشت عضو هیئت علمی

ردیف	تفاوت
۱	جوان بودن اعضای هیئت علمی
۲	تنوع رشته‌های اعضای هیئت علمی
۳	وجود فرهنگ رفاقت و دوستی میان اعضای هیئت علمی
۴	وجود منابع کافی (فضا، امکانات، پول) به نسبت اعضای هیئت علمی و درگیری کم
۵	مسلط بودن روحیه علمی در فرایندهای تصمیم‌گیری مرتبط با اعضای هیئت علمی
۶	فضای در اختیار کافی
۷	امکانات و تجهیزات رایانه‌ای برای کار
۸	کتابخانه تخصصی با حجم و تنوع کتابهای مناسب
۹	واقع شدن در مرکز شهر و امکان دسترسی به منابع و مراکز علمی دیگر
۱۰	امکانات رفاهی مناسب به نسبت واحد ستادی و سایر مراکز پژوهشی وزارت علوم
۱۱	غلبه روحیه همکاری داوطلبانه برای رشد سازمان
۱۲	همیت صنفی عضو هیئت علمی پژوهشگاه برای تقویت جایگاه پژوهشگاه در خارج از سازمان
۱۳	توجه مثبت وزارتخانه به سطح سازمانی پژوهشگاه
۱۴	سطح تعامل مناسب اعضای هیئت علمی با سایر کارکنان و رعایت شان انسانی در ارتباطات
۱۵	مدیر و نو بدن موضوع فعالیت پژوهشگاه (موضوع روز جامعه)
۱۶	خروجی مناسب (تعداد پروژه‌ها و تعداد حل مسائل) نسبت به دانشگاهها
۱۷	مهارتهای پژوهشی (روش، تکنیک، ابزار، نرم‌افزار) بالاتر نسبت به همترازها در دانشگاهها
۱۸	توانایی آموزش غنی تر و کاربردی تر اعضای هیئت علمی
۱۹	حضور فیزیکی موثر اعضای هیئت علمی
۲۰	سواد اطلاعاتی و سواد رایانه‌ای مناسب اعضا

تلاش پژوهشگاه در جذب و نگهداشت عضوینت علمی

ردیف	تلاش
۱	نبود فرهنگ همکاری
۲	عدم تشویق مناسب برا همکار داوطلبانه
۳	نبود اساسنامه
۴	رئیس غیر پژوهشی (دانشگاهی) پژوهشگاه
۵	نداشتن صلاحیت برخی از اعضای هیئت علمی
۶	تعداد کم و پائین بودن مقطع تحصیلی اعضا و پائین بودن قدرت رقابت با سایر موسسات همتراز
۷	عدم رشد منابع پولی متناسب با رشد پژوهشگاه
۸	مناسب نبودن ساختمان پژوهشگاه: اداری بودن و پژوهشی نبودن ساختمان پژوهشگاه، سرو صدا و محیط نا امن برای کار پژوهشی، آلودگی هوا و صوتی، نداشتن چشم انداز و فضای سبز مناسب، در محل طرح و پر ترافیک بودن، فرسودگی تاسیسات سرمایشی و گرمایشی و عدم وجود امکانات برای ساعات غیر اداری..
۹	عدم اختیار بخش پژوهش (پژوهشکده ها و گروه های پژوهشی) در صرف منابع
۱۰	عدم تناسب مسئولیت و اختیار
۱۱	بزرگ بودن بدنه اجرایی و هزینه بر بودن و تاثیر گذارتر بودن این بخش در تصمیم گیریها
۱۲	فرهنگ نگرش منفی نسبت به پژوهشگر و نگاه کارکنان غیر پژوهشی به پژوهشگران به عنوان افراد زائد
۱۳	نبود فرهنگ و فرایند پشتیبانی مناسب پژوهشی، اداری و مالی (جمع آوری داده ها، چاپ و نشر، بستن قرارداد، پشتیبانی کارشناسی، آموزشها، کارگاهها، ارتباطات علمی، کنفرانس و ...) از پژوهش و پژوهشگر
۱۴	نبود روحیه کار تیمی در حوزه پژوهش و کوچک بودن پروژه ها از ابعاد پولی، موضوعی و پوشش ملی
۱۵	ضعیف بودن زبان انگلیسی اعضا
۱۶	نبود خط اینترنت با سرعت مناسب
۱۷	ضعف مفرط تصویر سازمان نزد متخصصین حوزه اطلاع رسانی
۱۸	نبود ارتباطات نظام مند با بدنه پژوهشگران و اعضای هیئت علمی دانشگاهها و سایر مؤسسات پژوهشی
۱۹	عدم عضویت اعضای هیئت علمی در انجمنها و تشکلهای حوزه اطلاع رسانی
۲۰	عدم ارتقای نشریه
۲۱	عدم آموزش نسبت به سرقت ادبی plagiarism در محیط تکنولوژی برای اعضای هیئت علمی

محیط خارجی

فرمانده‌تندیس‌های محلی موثر بر جذب و نگهداشت عضوینت علمی پژوهشگاه

اقتصادی

فرمتها	تندیسها
تخصیص منابع مناسب در حوزه‌های مرتبط با فناوری	➤ محدودیت رشد بودجه بارشد پژوهشگاه
اطلاعات در سطح ملی در بخشهای دولتی و خصوصی	➤ جذابیتها شرایط فعالیتها غیر پژوهشی در بازار کار در حوزه فناوری اطلاعات
	➤ عقب افتادن پژوهشگاه در رقابت بین دستگاههای موازی با فعالیت پژوهشگاه (سلب اختیار و عدم حضور در کارهای ملی)

کنوزینک

فرمتها	تندیسها
➤ در اختیار بودن نرم افزارها و ابزارهای پژوهشی به قیمت مناسب	➤ فیلترینگ در دسترسی به سایتها
➤ وجود کنسرسیوم اطلاعاتی برای دسترسی به اطلاعات	
➤ قرار داشتن دوره‌های آموزشی بر روی اینترنت و افزایش فرصت یادگیری	
➤ فراهم شدن افزایش همکاریها و مشارکتهای بین‌المللی و فعالیتها علمی مشترک با استفاده فناوری اطلاعاتی تحت وب	

اجتهای فزنی

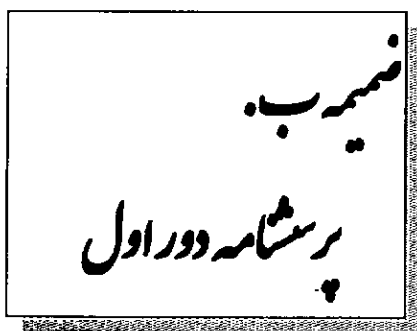
فرتها	تبیءا
✦ فراگیر شدن اطلاعات و فناوری اطلاعات و مطرح شدن	✦ توجه ویژه فارغ التحصیل به دانشگاهها به علت شناور بودن ساعات و در اختیار داشتن دانشجو در مقطع تحصیلات تکمیلی و افزایش قدرت انتخاب پژوهشگاه
✦ به عنوان موضوع روز جامعه	✦ اقبال دانشجویان به تحصیلات تکمیلی و افزایش قدرت انتخاب پژوهشگاه
✦ پژوهش محور شدن برنامه های دانشگاهی و کم شدن هزینه تربیت پژوهشگر	✦ دانشگاهی بودن مراجع تصمیم گیری در حوزه پژوهش و وزن کم تصمیمات در این حوزه
✦ محوریت بحث پژوهش در دولت	

سیای قانونی

فرتها	تبیءا
✦ عضویت در مجامع علمی بین المللی مرتبط با علوم و فناوری اطلاعات	✦ نامشخص و مبهم بودن اختیارات هیئت امنایی پژوهشگاهها و دانشگاهها با تشکیل معاونت علم
✦ ارتباط مناسب ریاست پژوهشگاه با تصمیم گیران در وزارت علوم	✦ وفناوری رئیس جمهور محدودیت امکان خرید اینترنتی اطلاعات و تجهیزات
✦ روابط خوب درون دولتی معاونت پژوهشی وزارت علوم	✦ آئین نامه ارتقا به نفع اعضای هیئت علمی آموزشی و ضرر اعضای هیئت علمی پژوهشی
✦ دانشگاهی بودن رئیس جمهور	✦ عدم اعطای مجوز انجمن مدیریت اطلاعات

رقبا

فرتها	تبیءا
	✦ حضور و نفوذ اعضای هیئت علمی رقا در شبکه اطلاع رسانی



جناب آقای / سرکار خانم

با سلام و احترام؛

همان گونه که آگاهی دارید، با حرکت به سمت اقتصاد دانش محور، شیوه های سنتی اداره سازمانها کمرنگ تر شده، دانش به عنوان مهم ترین سرمایه جایگزین سرمایه های مالی و فیزیکی در سازمانها گردیده، و کارکنان دانشور به عنوان محور تامین دانش در سازمانها اهمیت ویژه ای پیدا کرده اند به گونه ای که اطلاعات و دانش کارکنان فرهیخته مبنای مزیتها و شایستگیهای اصلی سازمانها را شکل می دهند. این قابلیتها با جذب نیروهای دانشور جدید، توسعه قابلیتهای نیروهای موجود، و حفظ و نگهداشت بهترینها شکل می گیرد. از این روست که رقابت میان سازمانها برای جذب کارکنان فرهیخته و بهبود روشهای بکارگیری دانش آنها با هدف ایجاد مزیت رقابتی پایدار در سالهای اخیر مورد توجه جدی قرار گرفته است. در این میان نهادها و موسساتی که اساساً ماهیتی علمی - پژوهشی دارند این نیاز را بیشتر احساس کرده اند و به همین خاطر نیازمند توجهی دو چندان به این مقوله هستند.

بر این اساس، پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران با در نظر داشتن چالشهای پیش روی در این حوزه و ضرورت درک چگونگی مواجهه با این مسائل، در صدد است تا فهرستی از فرصتها و تهدیدهای عمده پیش روی و نقاط قوت و نقاط ضعف کلیدی پژوهشگاه را در زمینه جذب و نگهداشت اعضای هیئت علمی با بهره گیری از نظرات اعضای هیئت علمی به تصویر بکشد و ترتیب اهمیت آنها را مشخص نماید. پرسشنامه ای که در پیش رو دارید برای انجام دور اول و با بهره گیری از نظرات چند نفر از اعضای هیئت علمی پژوهشگاه تنظیم شده است. موفقیت در دستیابی به نتیجه مناسب در این زمینه بستگی به پاسخهای دقیق شما به این پرسشنامه دارد. بنابراین از جنابعالی تقاضا می شود با اختصاص بخشی از وقت خود و تکمیل این پرسشنامه، به انجام بهتر این مهم مساعدت فرمایید. شایان ذکر است که پرسشنامه دور دوم پس از جمع بندی و استخراج نتایج این دور تقدیم خواهد شد. پیشاپیش از همکاری شما سپاسگزاری می شود.

با تشکر

معاونت پژوهش

پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران

بخش اول. تعاریف

محیط خارجی (فرصتها و تهدیدها)

هدف از بررسی عوامل خارجی این است که از فرصتهایی که می‌توان از آنها بهره‌برداری کرد و تهدیداتی را که می‌توان از آنها احتراز نمود یک فهرست نهایی تهیه شود. بررسی عوامل خارجی با این مفهوم انجام نمی‌شود که فهرست کاملی از هر عاملی که می‌تواند بر پژوهشگاه اثر بگذارد تهیه شود، بلکه هدف، شناسایی عواملی است که پژوهشگاه باید در زمینه جذب و نگهداشت اعضای هیئت علمی در برابر آنها واکنش عملی نشان دهد. عوامل بیرونی تاثیر گذار بر سازمان شامل عوامل اقتصادی، سیاسی - قانونی، اجتماعی - فرهنگی و تکنولوژیک و رقابتی هستند که حاصل تحلیل این عوامل، فرصتها و تهدیدهای پیش‌روی پژوهشگاه در زمینه جذب و نگهداشت هیئت علمی پژوهشگاه است.

فرصتهای محیطی: عوامل خارجی یا موقعیتهایی که می‌توانند به نحو مناسب و مطلوبی بر سازمان تاثیر گذارند و سازمان می‌تواند با بهره‌برداری از آنها، آینده خود را با تکیه بر نقاط قوت خود تضمین نماید.

تهدیدهای محیطی: عوامل خارجی یا موقعیتهایی که می‌توانند بر سازمان تاثیر منفی گذارند و در صورتی که سازمان در مقابل آنها اقدامی نکند، آینده آن با خطر مواجه می‌شود.

عوامل اجتماعی فرهنگی: این عوامل ارتباط بین سازمان و محیط آن را از جنبه‌هایی مانند پذیرش اجتماعی عملکرد سازمان و چگونگی عملیات آن، توصیف می‌کنند. این عوامل به نیروها و جریانهای تاثیر گذار اجتماعی و فرهنگی که می‌توانند بر حیات و توسعه سازمان تاثیر داشته باشند، مربوط می‌شوند.

عوامل اقتصادی: وضع موجود اقتصادی و آینده آن که بر سیستم تاثیر دارند، عوامل اقتصادی را تشکیل می‌دهند.

عوامل سیاسی - قانونی: این عوامل ملاحظات سیاسی و الزامهای قانونی حاکم بر فعالیت سیستم را در بر می‌گیرند. الزامات می‌توانند ناشی از قوانین مصوب نهادهای قانونگذار یا مقررات و خط مشیهای دولتی باشند.

عوامل فن آوری: این عوامل به تکنولوژی موجود و در دسترس در حوزه عملیات سیستم و روند توسعه آن اشاره دارند. عوامل تکنولوژیک به مواردی مربوط می‌شوند که می‌توانند منابع، عملیات و خروجیهای سیستم را از لحاظ نوع و چگونگی انجام تحت تاثیر قرار دهند.

عوامل رقابتی: عواملی هستند که پژوهشگاه برای جذب و نگهداری هیئت علمی در مواجهه با رقبای آن روبروست.

محیط داخلی (نقاط قوت و ضعف)

هدف از بررسی عوامل داخلی این است که فهرستی از نقاط قوت و ضعف پژوهشگاه در زمینه جذب و نگهداری عضو هیئت علمی تهیه شود تا به هنگام تدوین استراتژیها و اهداف بلند مدت از نقاط قوت داخلی سود جسته و آنها را تقویت نماید و نقاط ضعف را از بین ببرد.

نقاط قوت داخلی: منابع یا قابلیتهایی که به سازمان در انجام وظایف یا مأموریتهایش در خصوص جذب و نگهداشت عضو هیئت علمی کمک می‌کنند. آنچه پژوهشگاه در مورد آنها وضعیت مناسبی دارد و خوب عمل می‌کند.

نقاط ضعف داخلی: کاستیهای مربوط به منابع و قابلیتها که توانایی سازمان را در زمینه جذب و نگهداشت عضو هیئت علمی کاهش می‌دهد.

بخش دوم

لطفاً نظرات خود را در خصوص عوامل زیر به عنوان نقاط قوت پژوهشگاه در جذب و حفظ عضو هیئت علمی بیان فرمائید:

ردیف	عوامل	کاملاً موافق	موافق	مطمئن نیستم	مخالف	کاملاً مخالف
۱	قدمت و سابقه پژوهشگاه.....	☐	☐	☐	☐	☐
۲	سطح سازمانی مناسب پژوهشگاه در وزارت علوم.....	☐	☐	☐	☐	☐
۳	وجود پست سازمانی بلا تصدی برای جذب هیئت علمی.....	☐	☐	☐	☐	☐
۴	پیشرو بودن در حوزه اطلاع رسانی و اعتبار در این حوزه.....	☐	☐	☐	☐	☐
۵	امکان دسترسی به اینترنت، پایگاههای اطلاعاتی و منابع علمی.....	☐	☐	☐	☐	☐
۶	امکان تأمین مدرک از داخل و خارج از کشور.....	☐	☐	☐	☐	☐
۷	وجود کتابخانه تخصصی با حجم و تنوع مناسب.....	☐	☐	☐	☐	☐
۸	وجود منابع (فضا، امکانات، پول) مناسب برای انجام طرحهای پژوهشی.....	☐	☐	☐	☐	☐
۹	استقرار پژوهشگاه در تهران و افزایش تمایل افراد به جذب در پژوهشگاه.....	☐	☐	☐	☐	☐
۱۰	واقع شدن در مرکز شهر و امکان دسترسی به منابع و مراکز علمی دیگر.....	☐	☐	☐	☐	☐
۱۱	جوان بودن اعضای هیئت علمی.....	☐	☐	☐	☐	☐
۱۲	جو سازمانی آرام و با طراوت و وجود رفاقت دوستی میان اعضای هیئت علمی.....	☐	☐	☐	☐	☐
۱۳	وجود فرهنگ سازمانی دانش محور.....	☐	☐	☐	☐	☐
۱۴	غلبه روحیه همکاری داوطلبانه برای رشد سازمان در بین اعضای هیئت علمی.....	☐	☐	☐	☐	☐
۱۵	همیت عضو هیئت علمی پژوهشگاه برای تقویت جایگاه پژوهشگاه در خارج از سازمان..	☐	☐	☐	☐	☐
۱۶	رعایت شأن انسانی در ارتباطات میان اعضای هیئت علمی با سایر کارکنان.....	☐	☐	☐	☐	☐
۱۷	مدرن و نو بودن موضوع فعالیت پژوهشگاه (موضوع روز جامعه).....	☐	☐	☐	☐	☐
۱۸	خروجی مناسب (تعداد پروژه ها و تعداد حل مسائل پژوهشگاه) نسبت به دانشگاهها.....	☐	☐	☐	☐	☐
۱۹	دانش و مهارتهای پژوهشی (روش، تکنیک، ابزار) بالاتر اعضای هیئت علمی پژوهشگاه نسبت به همترازهای آنها در دانشگاهها.....	☐	☐	☐	☐	☐
۲۰	توانایی آموزش غنی تر و کاربردی تر اعضای هیئت علمی.....	☐	☐	☐	☐	☐
۲۱	حضور فیزیکی مؤثر اعضای هیئت علمی در پژوهشگاه.....	☐	☐	☐	☐	☐
۲۲	سواد اطلاعاتی و سواد رایانه ای مناسب اعضا.....	☐	☐	☐	☐	☐
۲۳	آزادی عمل اعضای هیئت علمی (به جز در مورد طرحهای پژوهشی).....	☐	☐	☐	☐	☐
۲۴	امکان افزایش دانش اعضای هیئت علمی از طریق فراهم بودن فرصت تحقیق و عمیق شدن در رشته و حوزه خاص و اخذ بازخور از ناظر، داور و مخاطب.....	☐	☐	☐	☐	☐
۲۵	دسترسی آسان اعضای هیئت علمی به تشکیلات اداری پژوهشگاه.....	☐	☐	☐	☐	☐
۲۶	تنوع رشته های تحصیلی اعضای هیئت علمی پژوهشگاه.....	☐	☐	☐	☐	☐

لطفاً در صورتی که نقاط قوت دیگری به نظر شما می‌رسد و به آن اشاره نشده است ذکر فرمائید.

ردیف	نقطه قوت
------	----------

بخش سوم

لطفاً نظرات خود را در خصوص عوامل زیر به عنوان نقاط ضعف پژوهشگاه در جذب و حفظ عضو هیئت علمی بیان فرمائید:

ردیف	عوامل	کاملاً موافق	موافق	مطمئن نیستم	مخالف	کاملاً مخالف
۱	مشخص نبودن تکلیف پژوهشگاه (نداشتن اساسنامه / نداشتن عنوان پژوهشی) و وجود ابهام در عضو هیئت علمی پژوهشگاه و فقدان انگیزه برای ورود اعضای جدید.....	☐	☐	☐	☐	☐
۲	عدم تناسب ساختار اجرایی و علمی پژوهشی پژوهشگاه و عدم نمود بحثهای پژوهشی در کل فعالیت پژوهشگاه.....	☐	☐	☐	☐	☐
۳	عدم رشد منابع پولی متناسب با رشد پژوهشگاه.....	☐	☐	☐	☐	☐
۴	عدم شکل گیری مناسب معاونت پژوهشی و پژوهشکده ها.....	☐	☐	☐	☐	☐
۵	عدم اختیار بخش پژوهش (پژوهشکده ها و گروه های پژوهشی) در صرف منابع.....	☐	☐	☐	☐	☐
۶	محدود بودن کادر هیئت علمی و پائین بودن قدرت رقابت با سایر موسسات همتراز.....	☐	☐	☐	☐	☐
۷	هرم نامناسب اعضای هیئت علمی (۳ یا ۴ استادیار و بقیه مربی).....	☐	☐	☐	☐	☐
۸	ضعیف بودن کادر هیئت علمی در حوزه کتابداری و اطلاع رسانی.....	☐	☐	☐	☐	☐

ردیف	عوامل	کاملاً موافق	موافق	مطمئن نیستم	مخالف	کاملاً مخالف
۹	نبود عضو هیئت علمی شاخص در پژوهشگاه و عدم شناخته شدن (اشتهار) اعضای هیئت علمی در خارج از پژوهشگاه	☐	☐	☐	☐	☐
۱۰	نداشتن نشریه با اعتبار علمی پژوهشی	☐	☐	☐	☐	☐
۱۱	نبود خط اینترنت با سرعت مناسب	☐	☐	☐	☐	☐
۱۲	موقعیت نامناسب مکانی و وضعیت فیزیکی پژوهشگاه (مرکز شهر و آلودگی هوا و سر و صدا، فرسودگی ساختمان پژوهشگاه و نداشتن فضای سبز، فرسودگی تاسیسات)	☐	☐	☐	☐	☐
۱۳	نداشتن امکانات جانبی (ورزشگاه، تسهیلات رفاهی - تفریحی)	☐	☐	☐	☐	☐
۱۴	محدودیت دسترسی به امکانات پژوهشگاه در ساعات غیر اداری	☐	☐	☐	☐	☐
۱۵	نگرش منفی کارکنان غیر پژوهشی پژوهشگاه نسبت به پژوهشگر و اعضای هیئت علمی	☐	☐	☐	☐	☐
۱۶	نداشتن خط مشی و فرایندهای جذب و بکارگیری هیئت علمی	☐	☐	☐	☐	☐
۱۷	نداشتن ارتباطات علمی سازمان یافته با پژوهشگران، نهادهای علمی و سایر سازمانها	☐	☐	☐	☐	☐
۱۸	عدم رعایت شان و منزلت اعضای هیئت علمی (برخوردهای سطح پایین اداری نظیر کارت زدن، برگ مرخصی ساعتی)	☐	☐	☐	☐	☐
۱۹	شناور نبودن ساعت کار	☐	☐	☐	☐	☐
۲۰	الزام به حضور فیزیکی	☐	☐	☐	☐	☐
۲۱	مأموریت گرا بودن پژوهشگاه و آزادی عمل اندک اعضای هیئت علمی	☐	☐	☐	☐	☐
۲۲	درگیری و صرف وقت اعضای هیئت علمی در امور مدیریتی پژوهشگاه	☐	☐	☐	☐	☐
۲۳	تحت فشار بودن عضو هیئت علمی برای انتخاب موضوع، و کترلهای زیاد و جهت دهی طرحهای پژوهشی به سمت و سوی خاص	☐	☐	☐	☐	☐
۲۴	تفاوت در حقوق و دستمزد اعضای هیئت علمی و کارشناسان و بروز تعارض میان آنها	☐	☐	☐	☐	☐
۲۵	نداشتن دانشجو و عدم امکان آموزش و انتقال یافته ها و بهره گیری از ظرفیت آنها برای انجام فعالیتهای پژوهشی	☐	☐	☐	☐	☐
۲۶	نداشتن دستیار برای انجام امور اجرایی عضو هیئت علمی	☐	☐	☐	☐	☐
۲۷	ریسان نیمه وقت پژوهشگاه به علت انتخاب روسا از بیرون پژوهشگاه	☐	☐	☐	☐	☐
۲۸	دانشگاهی بودن رؤسا و عدم آشنایی آنها با ماهیت کار پژوهشگاه	☐	☐	☐	☐	☐
۲۹	عدم پشتیبانی وب سایت پژوهشگاه از فعالیتهای علمی اعضای هیئت علمی	☐	☐	☐	☐	☐
۳۰	نبود مکانیزم تشویقی مناسب برای اعضای هیئت علمی فعال و با همکاری داوطلبانه	☐	☐	☐	☐	☐
۳۱	اعطای حق عضویت در هیئت علمی پژوهشگاه به کارکنان داخلی به عنوان پاداش	☐	☐	☐	☐	☐
۳۲	نبود روحیه کار تیمی در حوزه پژوهش و کوچک بودن پروژه ها از ابعاد پولی، موضوعی و پوشش ملی	☐	☐	☐	☐	☐
۳۳	نبود فرهنگ، خط مشی و فرایند مناسب پشتیبانی پژوهشی، اداری و مالی (جمع آوری داده ها، چاپ و نشر، بستن قرارداد، پشتیبانی کارشناسی، آموزشها، کارگاهها، ارتباطات علمی، کنفرانس و ...) از پژوهش و پژوهشگر	☐	☐	☐	☐	☐

ردیف	عوامل	کاملاً موافق	موافق	معتدلتی نیستیم	مخالف	کاملاً مخالف
۳۴	عدم آموزش اعضای هیئت علمی نسبت به سرقت ادبی (plagiarism) در محیط تکنولوژی.	☐	☐	☐	☐	☐
۳۵	عدم عضویت اعضای هیئت علمی در انجمنها و تشکلهای حوزه اطلاع رسانی.....	☐	☐	☐	☐	☐
۳۶	عدم عرضه مناسب نتایج پژوهشی اعضای هیئت علمی (عدم تنوع در ارائه خروجی های پژوهشی از جمله کتاب و مقاله های خارجی).....	☐	☐	☐	☐	☐
۳۷	منسوخ شدن برخی از فعالیتهای پژوهشگاه.....	☐	☐	☐	☐	☐
۳۸	ضعف مفرط تصویر سازمان نزد متخصصین حوزه اطلاع رسانی.....	☐	☐	☐	☐	☐
۳۹	عقب افتادن پژوهشگاه در رقابت بین دستگاههای موازی با فعالیت پژوهشگاه (سلب اختیار و عدم حضور در کارهای ملی).....	☐	☐	☐	☐	☐

لطفاً در صورتی که نقاط ضعف دیگری به نظر شما می رسد و در بالا به آن اشاره نشده است ذکر فرمائید.

ردیف	نقطه ضعف
------	----------

بخش سوم

لطفاً نظرات خود را در خصوص عوامل زیر به عنوان فرصتهای محیطی پژوهشگاه در جذب و حفظ عضو هیئت علمی بیان فرمائید:

ردیف	عوامل	کاملاً موافق	موافق	مطمئن نیستم	مخالف	کاملاً مخالف
اقتصادی						
۱	بالا بودن حقوق اعضای هیئت علمی نسبت به سایر کارکنان دولت.....	☐	☐	☐	☐	☐
۲	تخصیص منابع مناسب در حوزههای مرتبط با فناوری اطلاعات در سطح ملی در بخشهای دولتی و خصوصی.....	☐	☐	☐	☐	☐
تکنولوژیک						
۳	امکان برقراری ارتباطات ملی و بینالمللی از طریق فناوری اطلاعات و فراهم شدن افزایش همکاریها و مشارکتهای بینالمللی و فعالیتهای علمی مشترک با استفاده	☐	☐	☐	☐	☐
	فناوری اطلاعاتی تحت وب.....	☐	☐	☐	☐	☐
۴	امکان بهره گیری از پیشرفتهای علمی در جهان از طریق فناوری اطلاعات.....	☐	☐	☐	☐	☐
۵	امکان تبلیغ پژوهشگاه با بهره گیری از فناوری اطلاعات.....	☐	☐	☐	☐	☐
۵	امکان ارائه آموزش از راه دور.....	☐	☐	☐	☐	☐
۶	فراهم شدن امکان نگرش چند جانبه به موضوع توسط پژوهشگر.....	☐	☐	☐	☐	☐
۷	در اختیار بودن نرم افزارها و ابزارهای پژوهشی به قیمت مناسب.....	☐	☐	☐	☐	☐
۸	وجود کنسرسیوم اطلاعاتی برای دسترسی به اطلاعات.....	☐	☐	☐	☐	☐
۹	قرار داشتن دورههای آموزشی بر روی اینترنت و افزایش فرصت یادگیری.....	☐	☐	☐	☐	☐
اجتماعی فرهنگی						
۱۰	بالا بودن اعتبار اجتماعی هیئت علمی در جامعه.....	☐	☐	☐	☐	☐
۱۱	اقبال دانشجویان به تحصیلات تکمیلی، افزایش ظرفیت پذیرش دانشجو در مقطع	☐	☐	☐	☐	☐
	دکتری در دانشگاهها و زایش قدرت انتخاب پژوهشگاه.....	☐	☐	☐	☐	☐
۱۲	مطرح شدن بحث جامعه اطلاعاتی و فراگیر شدن فناوری اطلاعات و مطرح شدن به	☐	☐	☐	☐	☐
	عنوان موضوع روز جامعه.....	☐	☐	☐	☐	☐
۱۳	پژوهش محور شدن برنامههای دانشگاهی و کم شدن هزینه تربیت پژوهشگر.....	☐	☐	☐	☐	☐
۱۴	محوریت بحث پژوهش در دولت.....	☐	☐	☐	☐	☐
سیاسی - قانونی						
۱۵	روابط خوب درون دولتی معاونت پژوهشی وزارت علوم.....	☐	☐	☐	☐	☐
۱۶	مورد پذیرش بودن رئیس پژوهشگاه توسط مقامات وزارت علوم.....	☐	☐	☐	☐	☐
۱۷	دانشگاهی بودن رئیس جمهور.....	☐	☐	☐	☐	☐
۱۸	امکان عقد قرارداد پژوهشی با اعضای هیئت علمی در داخل و خارج از پژوهشگاه.....	☐	☐	☐	☐	☐
۱۹	امکان ادامه تحصیل مربیان پژوهشگاه در مقطع دکتری.....	☐	☐	☐	☐	☐
۲۰	متمرکز بودن اعتبارات پژوهشی پژوهشگاه.....	☐	☐	☐	☐	☐
۲۱	وجود قوانین حمایت از اعضای هیئت علمی (انتقال فرزندان دانشجو به تهران،	☐	☐	☐	☐	☐

ردیف	عوامل	کاملاً موافق	موافق	مطمئن نیستم	مخالف	کاملاً مخالف
	شرکت در سمینارهای خارجی، فرصت مطالعاتی).....					
	رقبا					
۲۲	محدودیت شدید در جذب عضو هیئت علمی در دانشگاههای مستقر در تهران.....	☐ ۵	☐ ۴	☐ ۳	☐ ۲	☐ ۱

لطفا در صورتی که فرصتهای محیطی دیگری به نظر شما می رسد و به آن اشاره نشده است ذکر فرمائید.

ردیف	فرصتهای محیطی
------	---------------

ردیف	عوامل	کاملاً موافق	موافق	مطمئن نیستم	مخالف	کاملاً مخالف
۲۶	نا مشخص و مبهم بودن اختیارات هیئت امنایی پژوهشگاهها و دانشگاهها با تشکیل معاونت علم و فناوری رئیس جمهور.....	☐	☐	☐	☐	☐
رقبا						
۲۷	جذب نیروهای ممتاز توسط دانشگاهها.....	☐	☐	☐	☐	☐
۲۹	آزادی عمل و استفاده از ظرفیت دانشجویان توسط هیئت علمی دانشگاهها.....	☐	☐	☐	☐	☐
۲۸	انجام تحقیقات مربوط به حوزه پژوهشگاه توسط دستگاههای موازی با پژوهشگاه.....	☐	☐	☐	☐	☐
۲۹	ماموریت گرا نبودن و آزادی عمل بیشتر اعضای هیئت علمی دانشگاهها.....	☐	☐	☐	☐	☐
۳۰	ساعات کار شناور اعضای هیئت علمی دانشگاهها.....	☐	☐	☐	☐	☐
۳۱	اخذ مجوز پذیرش دانشجو توسط رقا (کتابخانه ملی، مرکز علوم و فناوری شیراز).....	☐	☐	☐	☐	☐

لطفاً در صورتی که تهدیدهای محیطی دیگری به نظر شما می‌رسد و در بالا به آن اشاره نشده است ذکر فرمائید.

ردیف	تهدیدهای محیطی
------	----------------

لطفاً سایر مواردی را که به نظر شما در جذب و نگهداشت اعضای هیئت علمی مهم هستند و در قالبهای فوق گنجانده نمی‌شوند ذکر فرمائید.

07

ضمیمہ پ.
پر مشتملہ دور دوم

بنام خدا

جناب آقای / سرکار خانم

با سلام و احترام؛

همان گونه که آگاهی دارید، پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران در صدد است تا فهرستی از فرصتها و تهدیدهای عمده پیش روی و نقاط قوت و نقاط ضعف کلیدی پژوهشگاه را در زمینه جذب و نگهداشت اعضای هیئت علمی با بهره گیری از نظرات اعضای هیئت علمی پژوهشگاه به تصویر بکشد و ترتیب اهمیت آنها را مشخص نماید. پرسشنامه ای که در پیش رو دارید بر اساس خروجیهای پرسشنامه دور قبل و به منظور تعیین ترتیب اهمیت هریک از عوامل تنظیم شده است. موفقیت در دستیابی به نتیجه مناسب در این زمینه بستگی به پاسخهای دقیق شما به این پرسشنامه دارد. بنابراین از جنابعالی تقاضا می شود با اختصاص بخشی از وقت خود و تکمیل این پرسشنامه، به انجام بهتر این مهم مساعدت فرمایید.

پیشاپیش از همکاری شما سپاسگزاری می شود.

با تشکر

معاونت پژوهش

پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران

لطفاً نقاط قوت پژوهشگاه در جذب و نگهداشت عضو هیئت علمی را به ترتیب اهمیت اولویت‌بندی فرمائید:

ردیف	نقاط قوت	ترتیب اهمیت
۱	سطح سازمانی مناسب پژوهشگاه در وزارت علوم.....	
۲	وجود پست سازمانی بلا تصدی برای جذب هیئت علمی.....	
۳	پیشرو بودن در حوزه اطلاع‌رسانی و اعتبار در این حوزه.....	
۴	امکان دسترسی به اینترنت، پایگاههای اطلاعاتی و منابع علمی.....	
۵	امکان تامین مدرک از داخل و خارج از کشور.....	
۶	وجود کتابخانه تخصصی با حجم و تنوع مناسب.....	
۷	وجود منابع (فضا، امکانات، پول) مناسب برای انجام طرح‌های پژوهشی.....	
۸	استقرار پژوهشگاه در تهران و افزایش تمایل افراد به جذب در پژوهشگاه.....	
۹	واقع شدن در مرکز شهر و امکان دسترسی به منابع و مراکز علمی دیگر.....	
۱۰	جوان بودن اعضای هیئت علمی.....	
۱۱	جو سازمانی آرام و با طراوت و وجود رفاقت دوستی میان اعضای هیئت علمی.....	
۱۲	وجود فرهنگ سازمانی دانش‌محور.....	
۱۳	رعایت شأن انسانی در ارتباطات میان اعضای هیئت علمی با سایر کارکنان.....	
۱۴	خروجی مناسب (تعداد پروژه‌ها و تعداد حل مسائل پژوهشگاه) نسبت به دانشگاهها.....	
۱۵	دانش و مهارت‌های پژوهشی (روش، تکنیک، ابزار) بالاتر اعضای هیئت علمی پژوهشگاه نسبت به همترازهای آنها در دانشگاهها.....	
۱۶	توانایی آموزش غنی‌تر و کاربردی‌تر اعضای هیئت علمی.....	
۱۷	سواد اطلاعاتی و سواد رایانه‌ای مناسب اعضا.....	
۱۸	آزادی عمل اعضای هیئت علمی (به جز در مورد طرح‌های پژوهشی).....	
۱۹	دسترسی آسان اعضای هیئت علمی به تشکیلات اداری پژوهشگاه.....	

لطفاً نقاط ضعف پژوهشگاه در جذب و نگهداشت عضو هیئت علمی را به ترتیب اهمیت اولویت‌بندی فرمائید:

ردیف	نقاط ضعف	توئینب اهمیت
۱	مشخص نبودن تکلیف پژوهشگاه (نداشتن اساسنامه) و وجود ابهام در عضو هیئت علمی فعلی و متقاضی جذب پژوهشگاه	
۲	عدم تناسب ساختار اجرایی و علمی پژوهشی پژوهشگاه و عدم نمود بحثهای پژوهشی در کل فعالیت پژوهشگاه.....	
۳	عدم رشد منابع پولی متناسب با رشد پژوهشگاه.....	
۴	عدم شکل‌گیری مناسب معاونت پژوهشی و پژوهشکده‌ها.....	
۵	عدم اختیار بخش پژوهش (پژوهشکده‌ها و گروههای پژوهشی) در صرف منابع.....	
۶	محدود بودن کادر هیئت علمی و پائین بودن قدرت رقابت با سایر موسسات هم‌تراز.....	
۷	هرم نامناسب اعضای هیئت علمی (۳ یا ۴ استادیار و بقیه مربی).....	
۸	نبود عضو هیئت علمی شاخص در پژوهشگاه و عدم شناخته شدن (اشتهار) اعضای هیئت علمی در خارج از پژوهشگاه	
۹	نداشتن نشریه با اعتبار علمی پژوهشی.....	
۱۰	نبود خط اینترنت با سرعت مناسب.....	
۱۱	موقعیت نامناسب مکانی و وضعیت فیزیکی پژوهشگاه (مرکز شهر و آلودگی هوا، فرسودگی ساختمان پژوهشگاه و ...).....	
۱۲	نداشتن امکانات جانبی (ورزشگاه، تسهیلات رفاهی - تفریحی).....	
۱۳	محدودیت دسترسی به امکانات پژوهشگاه در ساعات غیر اداری.....	
۱۴	نگرش منفی کارکنان غیر پژوهشی پژوهشگاه نسبت به پژوهشگر و اعضای هیئت علمی.....	
۱۵	نداشتن خط‌مشی و فرایندهای جذب و بکارگیری هیئت علمی.....	
۱۶	نداشتن ارتباطات علمی سازمان‌یافته با پژوهشگران، نهادهای علمی و سایر سازمانها.....	
۱۷	عدم رعایت شان و منزلت اعضای هیئت علمی (برخوردهای سطح پایین اداری نظیر کارت زدن، برگ مرخصی ساعتی).....	
۱۸	شناور نبودن ساعت کار.....	
۱۹	الزام به حضور فیزیکی.....	
۲۰	ماموریت گرا بودن پژوهشگاه و آزادی عمل اندک اعضای هیئت علمی.....	
۲۱	درگیری و صرف وقت اعضای هیئت علمی در امور مدیریتی پژوهشگاه.....	
۲۲	تحت فشار بودن عضو هیئت علمی برای انتخاب موضوع، و جهت دهی طرحهای پژوهشی به سمت و سوی خاص.....	
۲۳	نداشتن دانشجو و عدم امکان آموزش و انتقال یافته‌ها و بهره‌گیری از ظرفیت آنها برای انجام فعالیتهای پژوهشی.....	
۲۴	نداشتن دسلیار برای انجام امور اجرایی عضو هیئت علمی.....	
۲۵	رئیسان نیمه وقت پژوهشگاه به علت انتخاب روسا از بیرون پژوهشگاه.....	
۲۶	دانشگاهی بودن رؤسا و عدم آشنایی آنها با ماهیت کار پژوهشگاه.....	
۲۷	عدم پشتیبانی وب سایت پژوهشگاه از فعالیتهای علمی اعضای هیئت علمی.....	
۲۸	نبود مکانیزم تشویقی مناسب برای اعضای هیئت علمی فعال و با همکاری داوطلبانه.....	
۲۹	اعطای حق عضویت در هیئت علمی پژوهشگاه به کارکنان داخلی به عنوان پاداش.....	
۳۰	نبود روحیه کار تیمی در حوزه پژوهش و کوچک بودن پروژه‌ها از ابعاد پولی، موضوعی و پوشش ملی.....	
۳۱	نبود فرهنگ، خط‌مشی و فرایند مناسب پشتیبانی پژوهشی، اداری و مالی از پژوهش و پژوهشگر.....	
۳۲	عدم عضویت اعضای هیئت علمی در انجمنها و تشکلهای حوزه اطلاع رسانی.....	
۳۳	عدم عرضه مناسب نتایج پژوهشی اعضای هیئت علمی از جمله کتاب و مقاله های خارجی.....	
۳۴	منسوخ شدن برخی از فعالیتهای پژوهشگاه.....	

رتبه	نقاط ضعف	ترتیب اهمیت
۳۵	ضعف مفرط تصویر سازمان نزد متخصصین حوزه اطلاع رسانی.....	
۳۶	عقب افتادن پژوهشگاه در رقابت بین دستگاههای موازی با فعالیت پژوهشگاه (عدم حضور در کارهای ملی).....	
۳۷	نداشتن جایگاه مناسب اعضای هیئت علمی پژوهشگاه در شبکه ارتباطی اعضای هیئت علمی.....	

لطفاً فرصتهای محیطی پژوهشگاه در جذب و نگهداشت عضو هیئت علمی را به ترتیب اهمیت اولویت بندی فرمائید:

رتبه	فرصتهای محیطی	ترتیب اهمیت
۱	تخصیص منابع مناسب در حوزههای مرتبط با فناوری اطلاعات در سطح ملی در بخشهای دولتی و خصوصی.....	
۲	امکان برقراری ارتباطات ملی و بین المللی از طریق فناوری اطلاعات و فراهم شدن افزایش همکاریها و مشارکتهای بین المللی و فعالیتهای علمی مشترک با استفاده فناوری اطلاعاتی تحت وب.....	
۳	امکان بهره گیری از پیشرفتهای علمی در جهان از طریق فناوری اطلاعات.....	
۴	امکان تبلیغ پژوهشگاه با بهره گیری از فناوری اطلاعات.....	
۵	امکان ارائه آموزش از راه دور توسط پژوهشگاه.....	
۶	فراهم شدن امکان نگرش چند جانبه به موضوع توسط پژوهشگر.....	
۷	در اختیار بودن نرم افزارها و ابزارهای پژوهشی به قیمت مناسب.....	
۸	وجود کنسرسیوم اطلاعاتی برای دسترسی به اطلاعات.....	
۹	قرار داشتن دورههای آموزشی بر روی اینترنت و افزایش فرصت یادگیری.....	
۱۰	بالا بودن اعتبار اجتماعی هیئت علمی در جامعه.....	
۱۱	اقبال دانشجویان به تحصیلات تکمیلی، افزایش ظرفیت پذیرش دانشجو در مقطع دکتری در دانشگاهها و افزایش قدرت انتخاب پژوهشگاه.....	
۱۲	مطرح شدن بحث جامعه اطلاعاتی، فراگیر شدن فناوری اطلاعات و مطرح شدن موضوع فعالیت پژوهشگاه به عنوان موضوع روز جامعه.....	
۱۳	پژوهش محور شدن برنامههای دانشگاهی و کم شدن هزینه تربیت پژوهشگر.....	
۱۴	روابط خوب درون دولتی معاونت پژوهشی وزارت علوم.....	
۱۵	مورد پذیرش بودن رئیس پژوهشگاه توسط مقامات وزارت علوم.....	
۱۶	امکان عقد قرارداد پژوهشی با اعضای هیئت علمی در داخل و خارج از پژوهشگاه.....	
۱۷	وجود قوانین حمایت از اعضای هیئت علمی (انتقال فرزندان دانشجو به تهران، شرکت در سمینارهای خارجی، فرصت مطالعاتی).....	
۱۸	محدودیت شدید در جذب عضو هیئت علمی در دانشگاههای مستقر در تهران.....	

لطفاً تهدیدهای محیطی پژوهشگاه در جذب و نگهداشت عضو هیئت علمی را به ترتیب اهمیت اولویت‌بندی فرمائید:

ردیف	تهدیدهای محیطی	تویب اهمیت
۱	سیاست انقباضی دولت در خصوص بودجه و کاهش اعتبارات پژوهشی.....	
۲	کسری بودجه و محدودیت رشد بودجه با رشد پژوهشگاه.....	
۳	بالا بودن تورم و عدم تناسب افزایش حقوق با میزان تورم.....	
۴	امکان تصرف ساختمان پژوهشگاه از سوی سایر واحدهای وزارت علوم.....	
۵	جذابیتهای شرایط فعالیتهای غیر پژوهشی در بازار کار در حوزه فناوری اطلاعات.....	
۶	پیشرفت سریع حوزه فناوری اطلاعات و منسوخ شدن فعالیتهای و خروجیهای پژوهشگاه.....	
۷	آلودگی اطلاعات و اطلاعات نادرست و دشواری گزینش اطلاعات.....	
۸	نگرش منفی به توانایی‌ها و قابلیتهای اعضای هیئت علمی پژوهشگاهها در وزارت علوم.....	
۹	نگرش منفی فارغ‌التحصیلان نسبت به جذب در پژوهشگاهها و توجه ویژه به دانشگاهها به علت شاور بودن ساعات و در اختیار داشتن دانشجو	
۱۰	عدم شناخت ماهیت کار پژوهشی و ارزشمند نبودن مقوله پژوهش در جامعه.....	
۱۱	وجود نگرش منفی نسبت به توسعه تحصیلات تکمیلی در پژوهشگاه.....	
۱۲	وجود نگرش نیمه وقت به هیئت علمی در جامعه.....	
۱۳	نگرش منفی به پژوهشگاه در جامعه کتابداری و اطلاع‌رسانی.....	
۱۴	نداشتن هویت صنفی اعضای هیئت علمی پژوهشگاهها.....	
۱۵	بجران هویت عضو هیئت علمی پژوهشگاهها.....	
۱۶	کم بودن نسبت پژوهشگران به دانشگاهیان در جامعه.....	
۱۷	عدم ارائه مجوز پذیرش دانشجو به پژوهشگاه.....	
۱۸	ساعات کار زیاد اعضای هیئت علمی پژوهشگاهها.....	
۱۹	تبعیض در آئین‌نامه ارتقای بین هیئت علمی پژوهشگاهها و دانشگاهها.....	
۲۰	دانشگاهی بودن نهادهای تصمیم‌گیرنده در حوزه پژوهش و پژوهشگاه(عدم آشنایی با بافت پژوهشگاه و عدم تاثیر تصمیمات بر روی خود آنها)	
۲۱	نداشتن اساسنامه.....	
۲۲	در معرض ادغام و تعطیل بودن پژوهشگاه.....	
۲۳	رویکرد وزارت علوم به تقویت دانشگاهها.....	
۲۴	محدودیت در ارائه مجوز به پژوهشگاه برای جذب هیئت علمی.....	
۲۵	نوشته شدن قوانین برای بخش آموزش و الزام بخش پژوهشی به تبعیت از آن.....	
۲۶	نامشخص و مبهم بودن اختیارات هیئت امنایی پژوهشگاهها و دانشگاهها با تشکیل معاونت علم و فناوری رئیس جمهور	
۲۷	جذب نیروهای ممتاز توسط دانشگاهها.....	
۲۸	آزادی عمل و استفاده از ظرفیت دانشجویان توسط هیئت علمی دانشگاهها.....	
۲۹	انجام تحقیقات مربوط به حوزه پژوهشگاه توسط دستگاههای موازی با پژوهشگاه.....	
۳۰	ماموریت گرا نبودن و آزادی عمل بیشتر اعضای هیئت علمی دانشگاهها.....	

ضمیمه
شماره ۱
مشارکت کنندگان

ردیف	نام خانوادگی	مصابحه	دور اول	دور دوم
۱	ابویی اردکان، محمد	*	*	-
۲	بابایی، محمود	-	-	*
۳	بهشتی، ملوک السادات	-	*	-
۴	حسین زاده	-	*	-
۵	خسروی، مریم	-	*	-
۶	دوران، بهزاد	*	*	-
۷	رجبی، تقی	*	-	*
۸	سمائی، مهدی	*	-	-
۹	شهریاری، پرویز	-	-	*
۱۰	شیرانی، فرهاد	-	-	*
۱۱	صدیقی، مهری	-	*	*
۱۲	علیدوستی، سیروس	*	*	*
۱۳	فرامرزی، اسماعیل	-	*	-

منابع

- آذر، عادل و منصور مؤمنی. ۱۳۸۴. آمار و کاربرد آن در مدیریت: تحلیل آماری (جلد دوم). تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی (سمت).
- دیوید، فرد آر. ۱۳۸۲. مدیریت استراتژیک. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.

تحليل عوامل محیطی موثر بر جذب و



01XF0000000000315

پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران